

# TEMA I

## GENERALIDADES DE LA PLANEACION



# DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN

La palabra *administración* viene del latín *ad* (hacia, dirección) y *minister* (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro.

## ADMINISTRACION:

Alcanzar las metas organizacionales de forma eficaz y eficiente a partir de la planeación, organización, dirección y control de los recursos organizacionales. *Richard Daft y Dorothy Marcic*



# EL PROCESO ADMINISTRATIVO



# 1. DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN



- Por favor, ¿podrías decirme qué camino debería tomar? --- preguntó Alicia
- Eso depende en gran parte de saber a dónde quieres ir --- respondió el gato
- No me importa mucho a dónde iré --- respondió Alicia
- Entonces, no importa que camino tomes --- concluyó el gato

## IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN



- Planeación es reflexionar sobre la naturaleza fundamental de la organización y decidir cómo situarla o posicionarla en el ambiente; determinar a corto y largo plazos; definir métodos de realización. **David R. Hampton**
- Selección de misiones y objetivos, así como de las acciones para lograrlos; lo anterior requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas. **Harold Koontz**
- Proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas. **Stoner y Freeman**
- Planeación es el proceso por el cual la dirección (CEO) o *staff* directivo de una organización, prevé el futuro y desarrolla los procedimientos de las operaciones necesarias para alcanzarlo. **Goldstein**

# DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN

- ¿Qué debe hacerse?
- ¿Por qué debe hacerse?
- ¿Cuánto y cuándo debe hacerse?
- ¿Quién debe hacerlo?
- ¿Cómo debe hacerse?



LA PLANEACIÓN RESPONDE A  
LAS SIGUIENTES INTERROGANTES:



## 2. LA RELACIÓN DE LA PLANEACIÓN CON LA MISIÓN Y LA VISIÓN DE LAS ORGANIZACIONES



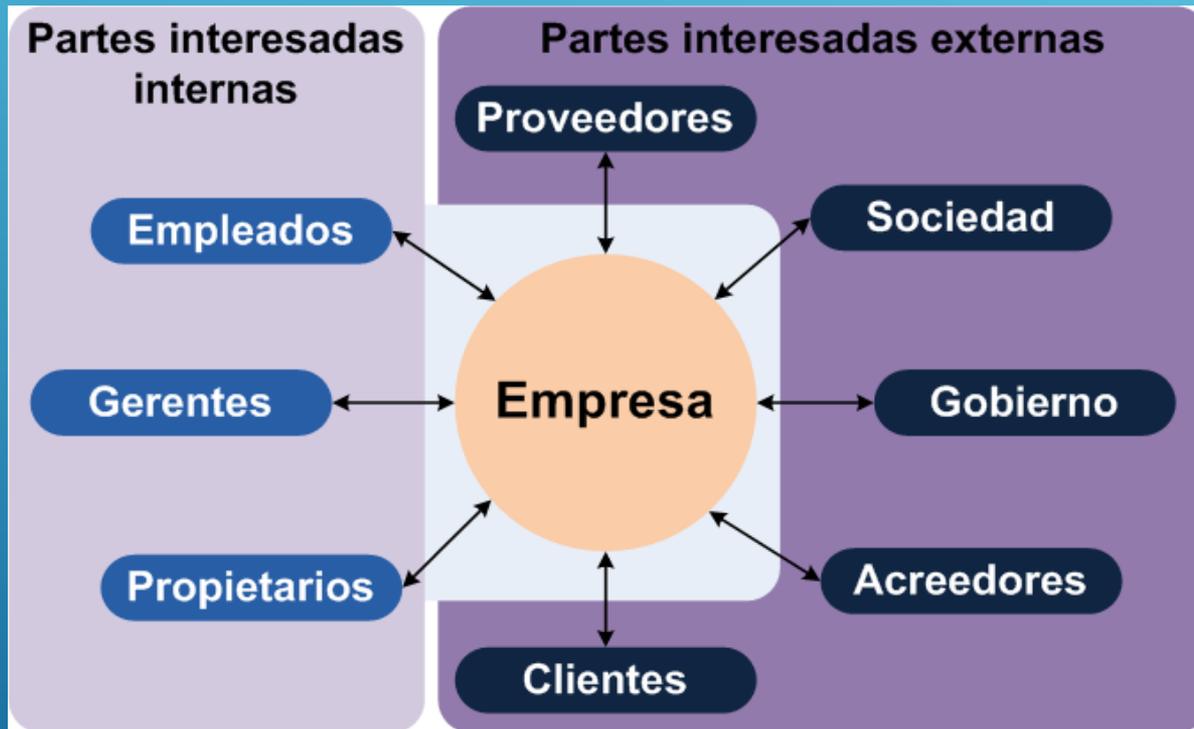
- ¿Cuál es el tipo de negocio?
- ¿Quién es su competidor y que fuerzas tiene?
- ¿Quiénes son los clientes o usuarios?
- ¿Qué se les proporciona?
- ¿Qué valor agregado reciben los clientes sobre productos que ofrece la competencia?
- ¿Cómo se distingue la empresa y por qué es única?
- ¿Quiénes son los *stake holders*?

- La misión (en ocasiones también llamada propósito) es la respuesta a la pregunta: ¿cuál es nuestro negocio?, ¿en qué negocio estoy? Todo tipo de organización tiene --- o debería tener, si es coherente --- una misión o un propósito

# MISIÓN



# Los Stake Holders



- Es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización, provee dirección y estimula acciones concretas.

# VISIÓN



## Caso Starbucks S.7

### Starbucks: la calidad más la conciencia social venden en todo el mundo<sup>47</sup>

Starbucks inició operaciones en 1971 con el mando de tres académicos en Seattle. Diez años más tarde Howard Schultz se unió a la compañía, durante un viaje a Italia comprendió que una cafetería podía ser mucho más que un simple lugar donde se toma café; sin embargo, sus ideas no fueron aceptadas por los propietarios de la compañía. Frustrado, Schultz buscó inversionistas y finalmente compró la empresa. Entre 1987 y 1992 Starbucks siguió siendo una compañía de propiedad privada. Cuando la empresa se aventuró más allá del noroeste del Pacífico, primero tuvo decepciones que luego se convirtieron en éxitos de mixtos a moderados.

El sueño de Howard era no sólo ofrecer un ambiente agradable para sus clientes, sino también para sus empleados, y que éstos proporcionaran un servicio amigable, lo que significaba dar buena atención a sus empleados otorgándoles beneficios de salud no sólo a los de tiempo completo, sino a quienes trabajaban 20 horas semanales o más, además, podían comprar acciones de la compañía. En suma, los sueldos y beneficios de la empresa atraían a empleados motivados con buenas capacidades.

La meta de Starbucks era construir una compañía con alma, lo que significaba que los empleados debían escuchar con cuidado lo que los clientes querían y cumplir sus expectativas. La filosofía orientada al cliente se expresó en la declaración de misión, que también destacaba que los empleados deberían tratarse con dignidad entre ellos, disfrutar la diversidad en el centro de trabajo, reflejar la comunidad local, tener elevados estándares para el café, ser buenos miembros de la comunidad y, por supuesto, ser rentables.

La declaración de misión derivó en estrategias que llevaron no sólo a la expansión nacional, sino a la internacional. En 2006, el sitio web de Starbucks mostraba 16 países en todo el mundo, más Beijing, Shangai y Hong Kong. La meta a largo plazo era tener cerca de 25 000 tiendas en distintos sitios, y para cumplirla a largo plazo Starbucks las diseñó con un ambiente agradable que los clientes, rodeados del aroma del café, en verdad disfrutaran. También, desde 2002, la compañía trabajó con T-Mobile USA, cuando decidió proporcionar acceso a internet en las cafeterías; además de ofrecer bebidas cafeinadas y descafeinadas,

dispone de una gran variedad de cafés de especialidad y té. Los clientes pueden optar por jugos, pastas, tazas para el café, equipo para preparar café y hasta por comprar CD. Starbucks también se asoció con PepsiCo y Dreyer's Grand Ice Cream e inició acuerdos de licencias con Kraft Foods. El café se ofrece en los clubes de almacenes, el Marriott Host International, en United Airlines y hasta en el Wells Fargo Bank. Se intentaron las ventas por catálogo, pero no tuvieron éxito y fueron descontinuadas; Starbucks también invirtió, aunque sin éxito, en varias compañías punto com.

El sentido de responsabilidad social orienta las acciones de la compañía, que no sólo participa en obras de beneficencia locales para *retribuir* a la comunidad en la que opera, sino que también aplica este sentido en sus prácticas de compra. La mayoría de sus tiendas al detalle y hoteles con los que tiene contratos de licencia ofrecen café con certificado de comercio justo.<sup>48</sup>

Es evidente que la compañía ha tenido éxito a pesar de la competencia de otros fabricantes de café como Procter & Gamble, Nestlé y Kraft General Foods. ¿Cómo, entonces, enfrentará Starbucks estos y otros desafíos en el futuro?

#### Preguntas

1. ¿Por qué tuvo Starbucks tanto éxito?
2. ¿En qué difiere Starbucks de otras cafeterías?
3. ¿De qué manera podría atraer la compañía a clientes potenciales que no beben café?
4. ¿Qué otros desafíos puede enfrentar Starbucks en el futuro?



Starbucks es uno de los principales productores y distribuidores de café en el mundo.

<sup>47</sup> Este caso se basa en...

- Objetivo: estado futuro deseado que la organización trata de alcanzar
- Estratégicos
- Tácticos



### 3. LA RELACIÓN DE LA PLANEACIÓN Y LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES





- **Objetivos estratégicos:**

Enunciados amplios en relación con el lugar en que desea situarse la organización en el futuro; abarcan a toda la organización.

- **Objetivos tácticos :**

Objetivos que definen los resultados que deben lograr las divisiones y los departamentos de nivel medio para que la organización alcance sus metas generales



# CARACTERÍSTICAS DE LAS METAS

- Son guías para la toma de decisiones
- Tienen un alcance (hasta donde queremos llegar)
- Deben estar delimitados por el tiempo
- Deben ser cuantificables
- Deben representar un reto
- Deben ser claros en su redacción
- Deben ser factibles en su realización



- Empezar con un verbo en infinitivo sin ambigüedades: obtener, lograr, determinar, incrementar, diseñar, instalar, etc.
- Especificar claramente el resultado a obtener.
- Debe contemplar un solo resultado.
- Establecer la fecha de su cumplimiento
- Determinar los costos para su puesta en marcha.
- Señalar que se va a hacer y cuando
- Ser claros y comprensibles para el personal que los va a llevar a cabo

# REQUISITOS PARA LA FORMULACION DE OBJETIVOS



# EJEMPLOS DE OBJETIVOS VERIFICABLES Y NO VERIFICABLES

1. Obtener utilidades razonables
2. Mejorar las comunicaciones
3. Mejorar la productividad del departamento de producción
4. Instalar un sistema de cómputo.

1. Lograr un rendimiento sobre la inversión de 12% al final del año en curso
2. Publicar un boletín mensual de dos páginas a partir del 1° de julio de 2009, que involucre no más de 40 horas de trabajo
3. Incrementar la producción en un 5% para el 31 de diciembre de 2009, sin costos adicionales, manteniendo el nivel de calidad actual.
4. Instalar un sistema de control computarizado en el departamento de contabilidad para el 31 de dic. de 2009, sin rebasar 500 hrs. de trabajo de análisis de sistemas y con un costo máximo de \$100,000

La selección de un curso de acción entre varias alternativas.

El proceso de toma de decisiones es el centro de la Planeación

**PROCESO:**

1. Formular premisas
2. Identificar alternativas
3. Evaluar alternativas en términos de la meta que se busca
4. Elegir una alternativa, es decir, tomar una decisión.

# TOMA DE DECISION



- **Certeza:** toda la información que necesita quien toma decisiones está disponible.
- **Riesgo:** se tienen metas muy precisas y se dispone de buena información
- **Incetidumbre:** la información acerca de las metas es incompleta
- **Ambigüedad:** condición relacionada con conflictos, información confusa y relaciones poco claras entre los elementos de la decisión

## TOMA DE DECISIONES ADMINISTRATIVAS



# CATEGORIAS BASICAS DE DECISIONES

- a) Considerando al individuo o al grupo social
    - i. Decisiones individuales
    - ii. Decisiones grupales
  - b) Considerando problemas repetitivos o de rutina, y únicos y complejos
    - i. Decisiones programadas
    - ii. Decisiones no programadas
  - c) Por tipos de problemas y de soluciones
    - i. Decisiones rutinarias
    - ii. Decisiones adaptativas
    - iii. Decisiones innovadoras
- 

# IDENTIFICACION DE ALTERNATIVAS

- ***Creatividad:*** Habilidad y poder de desarrollar nuevas ideas
- ***Innovación:*** El uso de nuevas ideas
- ***Lluvia de ideas (brainstorming):*** Sesión en grupo que busca la multiplicación de ideas nuevas, propicia las alternativas, pero evita las críticas.



## Factores cuantitativos y cualitativos

- **Análisis marginal:** Comparar el ingreso y el costo adicional que surgen de incrementar la producción.
- **Análisis de costo-beneficio:** Busca la mejor relación de costo y beneficio.
- **Los árboles de decisiones:** Instrumento cuantitativo que sirve para analizar decisiones que implican una progresión de decisiones.
- **Análisis del punto de equilibrio:** Técnica para encontrar el punto en el cual el total de ingresos es justo para cubrir el total de costos

# EVALUACION DE ALTERNATIVAS



# EVALUACION DE ALTERNATIVAS

- **Razones financieras:** Comparación de cifras significativas de los estados financieros y expresarlas en forma de porcentajes o razones.
- **La programación lineal:** Técnica matemática que resuelve problemas de asignación de recursos.
- **Teoría de las colas (filas de espera):** Técnica que equilibra el costo por tener una fila de espera, con el costo del servicio por tenerla.
- **Cantidad económica de pedido:** Técnica para equilibrar los costos de compras, pedidos, tener en inventario y quedarse sin inventario, con el propósito de llegar a la cantidad optima de una orden de compra.



- *Experiencia*
- *Experimentación*
- *Investigación y análisis*



**SELECCIONAR UNA  
ALTERNATIVA: TRES ENFOQUES**



# ESTILOS PARA TOMAR DECISIONES



- **Estilo directivo:** Poca tolerancia ante la ambigüedad y una forma racional de pensar. Estas personas son lógicas y eficientes y, por lo general, toman decisiones rápidas, enfocadas a corto plazo.
- **Estilo analítico:** Se caracteriza por una gran tolerancia a la ambigüedad, combinada con una forma racional de pensar. Estas personas prefieren tener información completa antes de tomar una decisión. Analizan muchas alternativas.
- **Estilo conceptual:** Representa a la persona que suele tener una perspectiva muy amplia y que analiza muchas alternativas. Suelen enfocarse al largo plazo y buscan soluciones creativas.
- **Estilo conductual:** Refleja a la que razona de manera intuitiva, pero que tolera muy poca incertidumbre. Estas personas están abiertas a las sugerencias.



# LOUIS GERSTNER, DE IBM, COMO TOMADOR DE DECISIONES

Al principio parecería poco probable que un gerente con carrera en Nabisco y American Express sería la persona que pudiera dirigir una compañía de orientación técnica como IBM para sacarla de su difícil situación en 1993. no obstante, eso fue precisamente lo que Louis Gerstner hizo con dos decisiones clave: primero, no dividió a la compañía; segundo, se enfocó en el negocio de servicio. Para 2001, su negocio mundial era de rápido crecimiento.

Una de las decisiones estratégicas de Gerstner fue en el mercado de servidores, donde Sun Microsystems dominaba con sus servidores UNIX. IBM fue capaz de reducir sus precios y, por tanto, puso a sus competidores como Sun, Hewlett-Packard bajo presión extrema.