



<b>Título del documento</b>	
Capítulo de Libro	
<b>Nombre del docente</b>	
Dr. Juan Carlos Soto Piña	
<b>Fecha de producción</b>	<b>Lugar</b>
06 de enero de 2023	Universidad Tecnológica de Querétaro
<b>Programa educativo (Marque un solo programa con una X):</b>	
<input type="checkbox"/> P1. TSU en Administración Área Capital Humano - Intensivo	<input type="checkbox"/> P.6. TSU en Logística Área Cadena de Suministros - Intensivo
<input checked="" type="checkbox"/> P2. TSU en Administración Área Capital Humano - Flexible	<input type="checkbox"/> P.7 Licenciatura en Gestión del Capital Humano - Intensivo
<input type="checkbox"/> P3. TSU en Desarrollo de Negocios Área Servicio Posventa - Intensivo	<input type="checkbox"/> P.8 Licenciatura en Innovación de Negocios y Mercadotecnia - Intensivo
<input type="checkbox"/> P4. TSU en Desarrollo de Negocios Área Mercadotecnia - Intensivo	<input type="checkbox"/> P.9 Licenciatura en Diseño y Gestión de Redes Logísticas - Intensivo
<input type="checkbox"/> P5. TSU en Desarrollo de Negocios Área Mercadotecnia - Flexible	
<b>Nombre de la asignatura</b>	<b>Unidad Temática</b>
PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	I. Planeación estratégica
<b>Propósito</b>	
El alumno administrará eficientemente el tiempo para mejorar el desempeño y cumplimiento de objetivos personales y organizacionales.	
<b>Referencia (en formato APA):<sup>1</sup></b>	

<sup>1</sup> Se recomienda consultar: Centro de Escritura Javeriano. (2020). *Normas APA, séptima edición*. Cali, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana. <https://www2.javerianacali.edu.co/centro-escritura/recursos/manual-de-no...>



Münch, L. (2010). Capítulo 3 Planeación. En L. Münch, *ADMINISTRACIÓN Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* (págs. 39-58). México: Pearson Educación.

**Licencia Creative Commons:**

(Conoce más aquí: <https://creativecommons.org/licenses/?lang=es>)

Pegue aquí la licencia

# Planeación

*Conoce al enemigo y concóctete a ti mismo y, en cien batallas, no correrás jamás peligro.*

*Sun-Tzu, Siglo IV a.C.*

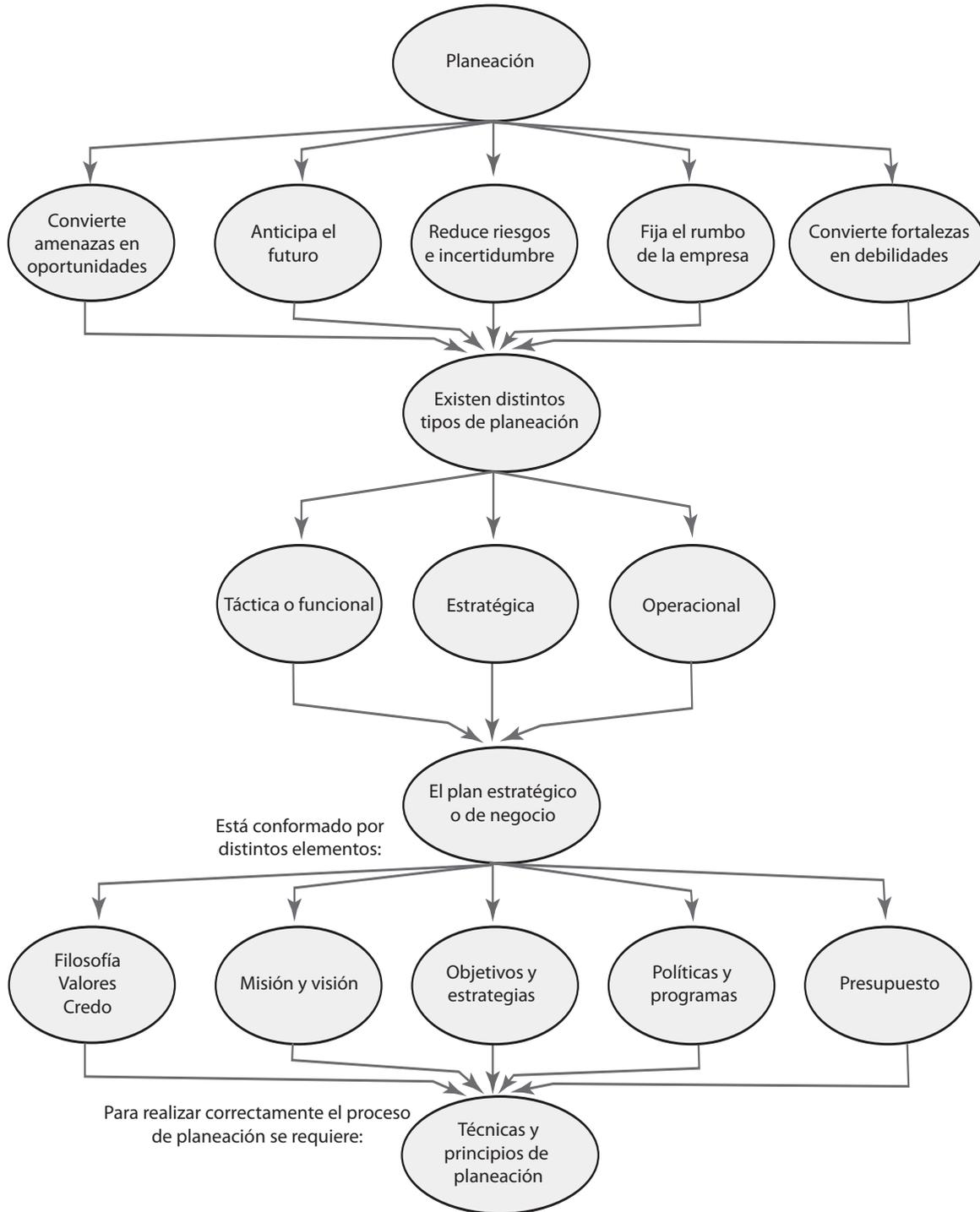
## OBJETIVO GENERAL

El lector aplicará el proceso de planeación en las organizaciones.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir el concepto de planeación.
- Describir el proceso de planeación.
- Enumerar las técnicas de planeación.
- Explicar en qué consisten la misión y la visión.
- Distinguir entre una política y una regla.
- Establecer objetivos.
- Formular políticas y estrategias.
- Elaborar un programa.
- Explicar qué es un presupuesto y cuál es su clasificación.
- Elaborar un plan estratégico o de negocios.
- Elaborar una gráfica de Gantt y un Análisis Foda.
- Aplicar los principios de planeación.
- Explicar la importancia de la honestidad, compromiso, colaboración y responsabilidad durante el proceso de planeación.

### Mapa conceptual



### 3.1 Importancia de la planeación

A través de la planeación se plantea el rumbo hacia donde se dirige la organización, por eso la planeación es el punto de partida del proceso administrativo. De esta forma, gran parte del éxito de cualquier empresa depende de la planeación.

Mediante la planeación se responde a las preguntas: ¿qué queremos?, ¿quiénes somos?, ¿hacia dónde nos dirigimos? De esta forma, con la planeación se promueve la eficiencia, se optimizan recursos se reducen costos y se incrementa la productividad al establecer claramente los resultados por alcanzar.

Algunas de las ventajas de la planeación son:

- Define el rumbo de la organización de tal forma que todos los esfuerzos y recursos se dirijan hacia su consecución.
- Establece alternativas para hacer frente a las contingencias que se pueden presentar en el futuro.
- Reduce al mínimo las amenazas, se aprovechan las oportunidades del entorno y las debilidades se convierten en fortalezas.
- Establece la base para efectuar el control.

### 3.2 Tipos de planeación

De acuerdo con el nivel jerárquico en el que se realice, con el ámbito de la organización que abarque y con el periodo que comprenda, la planeación puede ser:

**Estratégica.** Se realiza en los altos niveles de la organización. Se refiere a la planeación general; generalmente es a mediano y a largo plazo, y a partir de ésta se elaboran todos los planes de los distintos niveles de la empresa.

**Táctica o funcional.** Comprende los planes que se elaboran en cada una de las áreas de la empresa con la finalidad de lograr el plan estratégico.

**Operativa.** Se diseña de acuerdo con los planes tácticos; y, como su nombre lo indica, se realiza en los niveles operativos.

La planeación es la determinación del rumbo hacia el que se dirige la organización y los resultados que se pretende obtener mediante el análisis del entorno y la definición de estrategias para minimizar riesgos tendientes a lograr la misión y visión organizacional con una mayor probabilidad de éxito.

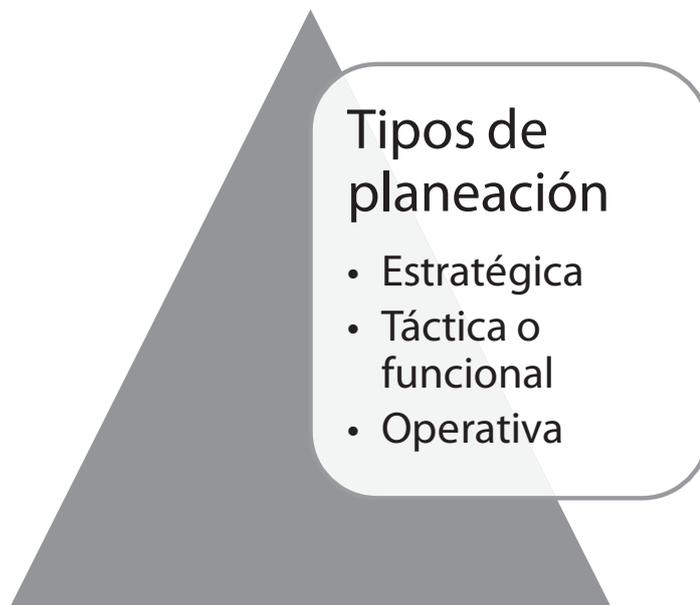


FIGURA 3-1

Tipos de planeación

### 3.3 Elementos del plan estratégico

Cada uno de los elementos que a continuación se mencionan forma parte de un plan estratégico.

**Filosofía.** Son el conjunto de valores, prácticas y creencias que son la razón de ser de la organización y representan su compromiso ante la sociedad. La filosofía organizacional es imprescindible para darle sentido y finalidad a todas las acciones de la empresa.

**Misión.** La misión de una empresa es su razón de ser, es el propósito o motivo por el cual existe. La misión es de carácter permanente.

**Visión.** La visión es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización. Provee dirección y forja el futuro de la empresa estimulando acciones concretas en el presente.

**Objetivos estratégicos.** Son los resultados específicos que se desea alcanzar, medibles y cuantificables a un tiempo, para lograr la misión.

**Políticas.** Se refiere a los lineamientos generales que deben observarse en la toma de decisiones. Son las guías para orientar la acción.

**Estrategias.** Son los cursos de acción que muestran la dirección y el empleo general de los recursos para lograr los objetivos.

**Programas.** En ellos se detallan el conjunto de actividades, responsables y tiempos necesarios para llevar a cabo las estrategias.

**Presupuestos.** Son indispensables al planear, ya que a través de éstos se proyectan, en forma cuantificada, los recursos que requiere la organización para cumplir con sus objetivos. Su principal finalidad consiste en determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos, a la vez que permite controlar las actividades de la organización en términos financieros

En la figura 3-2 podemos observar que para elaborar un plan estratégico es indispensable contar con sistemas de información oportunos y actualizados, ya que a través de éstos es posible efectuar un análisis del entorno, de las fortalezas y las debilidades, de los riesgos presentes y futuros que podrían afectar el logro de los

El plan estratégico es también conocido como plan maestro o plan de negocios; en él se plasman los elementos del proceso de planeación.



**FIGURA 3-2**  
Proceso de planeación

objetivos. La filosofía, la misión, los objetivos y las políticas estratégicas deben establecerse con un conocimiento pleno de todos los factores que influyen en la situación de la organización mediante el sistema de inteligencia o sistema de información.

### 3.4 Filosofía organizacional

Para formularla debe considerarse la pregunta: ¿Qué temas, valores y prioridades filosóficas son importantes para el futuro de la organización?

La filosofía comprende:

**Credo.** Conjunto de valores, postulados o creencias que orientan la conducta de los integrantes de la empresa.

**Valores.** Pautas de conducta o principios que orientan la conducta de los individuos en la empresa. Los valores deben compartirse y practicarse por todos los miembros de la empresa.

**Compromiso.** Responsabilidad de la empresa ante la sociedad.

Un ejemplo de filosofía organizacional es **Grupo Bimbo**:

“Nuestros *principios* y *valores* son los que nos dan la *personalidad*, la forma de ser. Los *valores* sólo se entienden en conjunto como un complemento integral.

En el centro de todos, como principio fundamental, está la *persona*, origen y fin de nuestra acción.”<sup>1</sup>

Ejemplos de los valores de dicha filosofía organizacional son:

#### **Efectividad**

“Lograr que las cosas sucedan: Resultados. Servir bien es nuestra razón de ser”.  
*Don Roberto Servitje*

#### **Trabajo en equipo**

“Ágiles, activos, entusiastas, con los tenis puestos. Compartir, aprender de todos”.  
*Daniel Servitje*

#### **Confianza**

“Base sobre la que se construye todo. Contar con el otro para la tarea común”.  
*Daniel Servitje*

#### **Calidad**

“Nuestra empresa debe ser creadora, eficiente, productiva y con un altísimo ideal de calidad y servicio”.  
*Don Roberto Servitje*

### 3.5 Definición de misión y visión

Las siguientes tres preguntas son básicas para definir la misión:

¿*Quiénes* somos?

¿*A qué* nos dedicamos?

¿*Cuál* es nuestro valor agregado y/o ventaja competitiva?

<sup>1</sup>Fuente: [www.grupobimbo.com.mx](http://www.grupobimbo.com.mx)

La filosofía organizacional es el conjunto de postulados, valores, creencias y compromisos que rigen la vida de la empresa y sus integrantes.

La misión es la definición amplia del propósito de la empresa y la descripción del negocio o giro al que se dedica.

También responde a las preguntas:

¿Para qué y por qué existe la empresa? ¿Cuál es su propósito? ¿A quién sirve? ¿A qué se dedica la organización? ¿En qué negocio se está? ¿Cuál es el valor agregado? ¿Cuáles son o deberían ser los productos principales, presentes y futuros? ¿Cuál es la ventaja competitiva?

Los siguientes son los requisitos que debe reunir una misión:

- **Amplia.** Dentro de una línea con expansión pero lo suficientemente específica y bien definida para que sea fácil de entender y lograr.
- **Motivadora.** Inspiradora y alcanzable.
- **Permanente.** Orientada a inspirar a la empresa durante todo su ciclo de vida.
- **Congruente.** Consistente con lo que se hace y se desea.

Como ejemplo, a continuación se menciona la misión de Ford Motors Company:<sup>2</sup>

“Ford Motor Company es un líder mundial en productos y servicios automotrices y financieros. Nuestra misión es mejorar continuamente nuestros productos y servicios a fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes, lo que nos permite prosperar como negocio y proporcionar utilidades razonables a nuestros accionistas quienes son propietarios de nuestro negocio.”

### 3.5.1 Visión

La visión debe reunir las siguientes características:

*Breve.*

*Fácil de captar y recordar.*

*Inspiradora.*

Asimismo, la visión fija el rumbo de la institución, plantea retos, sirve como punto de consenso, estimula la creatividad y coordina esfuerzos.

Para formularla se deben responder las siguientes preguntas:

¿Qué se nota como clave para el futuro? ¿Qué contribución única se debe de hacer en el futuro? ¿Cuál es la oportunidad de crecimiento? ¿En qué negocios no deberíamos estar? ¿Quiénes son o deberían ser nuestros clientes? ¿Cuáles son o deberían ser nuestras divisiones? ¿Qué es probable que cambie en nuestra organización dentro de tres o cinco años?

Un ejemplo de visión es la de Ford Motor Company:<sup>3</sup>

“Una buena compañía que ofrece excelentes productos y servicios; una gran empresa que además se preocupa por hacer nuestro mundo un mejor lugar donde vivir.”

William Clay Ford Jr.

La visión es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización, provee dirección y estimula acciones concretas para lograrla.

## 3.6 Determinación de objetivos

Una vez que se han establecido la filosofía, visión y misión, se determinan los objetivos que indicarán los resultados o fines que la empresa desea lograr en un tiempo determinado.

Los objetivos deben reunir las siguientes características:

- Establecerse a un tiempo específico.
- Determinarse cuantitativamente.
- Su redacción debe iniciar con un verbo en infinitivo.

Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente a un tiempo específico.

<sup>2</sup>Fuente: [www.ford.com.mx](http://www.ford.com.mx)

<sup>3</sup>Fuente: [www.ford.com.mx](http://www.ford.com.mx)

Un ejemplo de un objetivo correctamente definido es:

“Lograr una utilidad neta de 15 millones de pesos durante los dos próximos años”.

En ocasiones, existe cierta discrepancia en cuanto a la diferencia entre objetivos y metas. Esta situación proviene a partir de que la terminología ha sido traducida del inglés. Sin embargo, es conveniente aclarar que las metas, en esencia, son lo mismo que los objetivos tácticos o departamentales, ya que las metas, por lo regular, se determinan a corto plazo.

### 3.7 Diseño de estrategias

A través de las estrategias se plantea el cómo lograr específicamente y de la mejor manera los objetivos. Por ello es que existen tantas estrategias como objetivos se planteen en una organización.

A manera de ejemplo, para el objetivo “incrementar las ventas a 1 millón de dólares anuales” se podrían plantear las siguientes estrategias de mercadotecnia.

Diseñar una campaña publicitaria para radio y televisión durante todos los meses del año:

- *Radio*. Transmitir un comercial con *jingle* de la marca en las tres principales estaciones de radio juvenil y en los cuatro programas de mayor *rating* con una frecuencia de seis cápsulas por programa y 30 segundos de duración del mensaje.
- *Televisión*. Incluir dos comerciales diarios de 30 segundos durante el programa de mayor audiencia juvenil por tres meses a fin de lograr la penetración en el mercado.

Obviamente en el plan táctico deberán incluirse y detallarse todas las estrategias de difusión con la finalidad de que se pueda elaborar el programa y calcular el presupuesto correspondiente.

Al diseñar estrategias es conveniente recordar que:

- Cada decisión implica un riesgo, por lo que las estrategias deberán evaluarse cuidadosamente.
- Para cada objetivo deben establecerse las estrategias correspondientes.
- Los errores son inevitables cuando se permite que personas poco capacitadas y con escasa visión tomen decisiones y participen en el proceso.
- Las decisiones deben basarse en un proceso lógico, en datos estadísticos y numéricos y preferentemente utilizar alguna técnica cualitativa o cuantitativa.
- La participación y compromiso de los directivos en la implantación de las estrategias es indispensable para que los miembros de la organización confíen y acepten el plan.
- Las estrategias deben relacionarse con la misión, visión y objetivos de la empresa, es decir, ser consistentes.
- Las estrategias deben facilitar la creación de ventajas competitivas.

### 3.8 Políticas

Las políticas son lineamientos que auxilian el logro de objetivos y facilitan la toma de decisiones. La diferencia que existe entre una política y una regla es que

**Las estrategias son alternativas o cursos de acción que muestran los medios y recursos que deben emplearse para lograr los objetivos.**

**Las políticas son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones acerca de situaciones y decisiones que se repiten.**

las reglas son mandatos precisos que deben acatarse; mientras las políticas son flexibles.

A continuación se presenta un ejemplo de cada una:

**Regla:**

- Los empleados de mostrador deben ser del sexo masculino.

**Política:**

- Las edecanes serán mayores de 25 años.

En conclusión, las reglas son rígidas y determinan lineamientos muy precisos que deben cumplirse; su no cumplimiento se sanciona. Tanto las políticas como las reglas determinan un esquema de conducta que debe seguir el personal.

Para que una política sea operante y cumpla con su finalidad, debe:

- Establecerse por escrito y redactarse claramente y con precisión.
- Difundirse en los niveles en donde se vaya a aplicar.
- Actualizarse periódicamente.
- Servir de sustento a la filosofía, misión y visión organizacional, y ser flexible.

Un programa es el documento en el que se plasman el tiempo requerido y la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, así como los responsables de los mismos.

### 3.9 Elaboración de los programas

Un programa establece la secuencia de las actividades para lograr los objetivos. Las técnicas que se pueden utilizar para elaborar un programa son múltiples, aunque los métodos PERT (Program Evaluation Review Technique) y el CPM (Critical Path Method), conocido como el Método de Ruta Crítica, son los más aconsejables. El éxito de un programa es directamente proporcional a la habilidad de jerarquizar las actividades de acuerdo con su grado de importancia, a la determinación de las fechas de iniciación y terminación de cada actividad.



Para la elaboración de un programa hay que tener en cuenta los siguientes lineamientos:

- Ordenar en una secuencia cronológica las actividades.
- Interrelacionar las actividades. Es decir: determinar qué actividad debe realizarse antes de otra; cuáles actividades pueden efectuarse simultáneamente y, por último, qué actividades deben llevarse a cabo.
- Asignar a cada actividad la unidad de tiempo de su duración, así como los recursos necesarios.

- Designar a los responsables.
- En su formulación deben participar tanto el responsable del programa, como aquellos que intervendrán en la ejecución.

### 3.10 Los presupuestos

Los presupuestos implican una estimación del capital, de los costos, de los ingresos y de las unidades o productos requeridos para lograr los objetivos.

Los presupuestos se calculan de acuerdo con los pronósticos y datos numéricos de los resultados obtenidos con anterioridad en la empresa. En su elaboración deben participar los responsables de las áreas funcionales, los departamentos y/o secciones involucradas.

Un sistema presupuestal integral debe incluir:

- Presupuestos de operación. Abarcan presupuestos de ventas, producción, compras, mano de obra y gastos diversos.
- Presupuestos de capital. Comprenden los presupuestos de inversiones capitalizables que realiza la empresa, y de activos fijos tales como maquinaria y equipo, edificios y construcciones, mobiliario, mantenimiento.
- Presupuesto financiero. Incluye: balance, estados de resultados, de origen y de aplicación de recursos, y de flujo de caja.

**El presupuesto es un documento en el que se determina por anticipado, en términos cuantitativos (monetarios y/o no monetarios), el origen y asignación de los recursos, para un periodo específico.**

Compañía Comercializadora, S.A. Presupuesto de caja al 3 de mayo del 2010		
	Saldo inicial de efectivo	50
Más	Ingresos:	
	Cobros a clientes	250
	Efectivo disponible	300
Menos	Egresos:	
	Compras de contacto	80
	Pagos por realizar	50
	Pasivo por realizar	130
	Saldo final de efectivo	170

**FIGURA 3-3**  
**Presupuesto**

### 3.11 Herramientas de planeación

Las técnicas de administración pueden ser cuantitativas cuando se aplican métodos matemáticos o estadísticos, y cualitativas cuando se aplican métodos no matemáticos como el criterio y/o la experiencia.

Las herramientas de planeación pueden ser generales, cuando apoyan la planeación y la toma de decisiones a nivel general o corporativo, y funcionales o específicas cuando se utilizan en cada área de la organización. En la figura 3-5 aparecen las principales técnicas de planeación y de toma de decisiones.

**Las herramientas son técnicas que pueden utilizarse durante todas las etapas del proceso administrativo, específicamente en el momento de tomar decisiones.**

### TÉCNICAS CUANTITATIVAS



### TÉCNICAS CUALITATIVAS

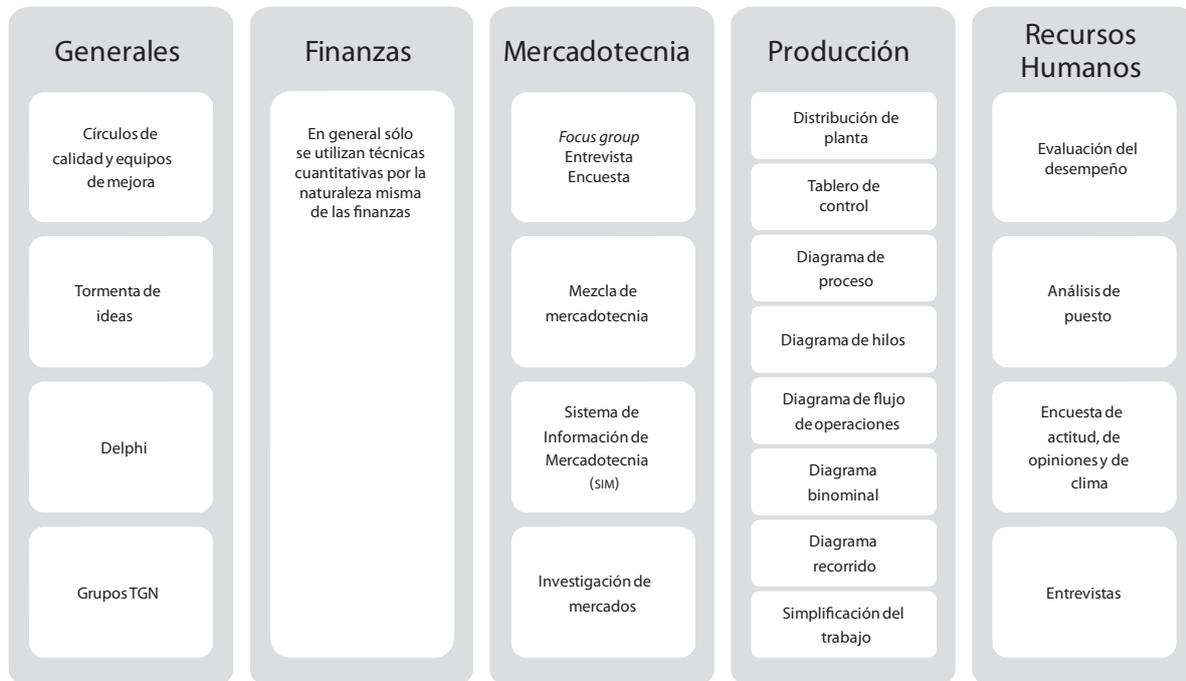
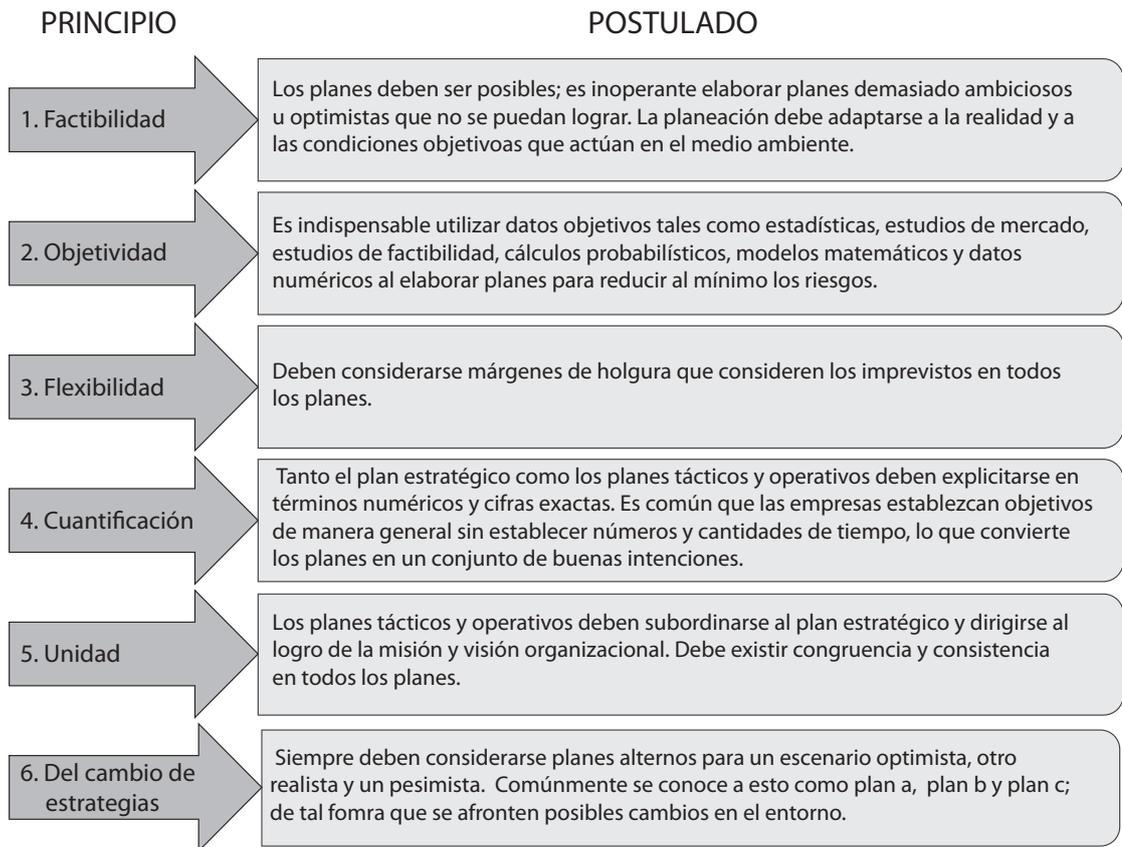


FIGURA 3-4

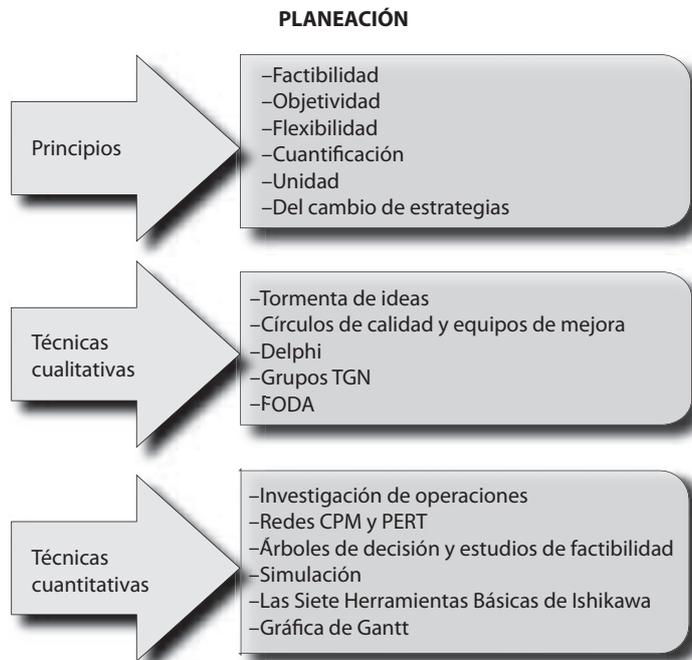
Técnicas de planeación aplicables a todas las etapas del proceso administrativo





**FIGURA 3-6**

**Principios de planeación**



**FIGURA 3-7**

**Herramientas y principios del proceso de planeación**









5. Elabora el presupuesto de inversión.

--

6. Elabora un cuadro en el que definas qué estrategias utilizarás para incrementar la competitividad de tu empresa.

Estrategia	Ventaja competitiva

7. Elabora un cuadro en el que definas qué principios aplicas en cada una de las etapas de la elaboración de un plan.

Etapa	Principios

## Autoevaluación

En el paréntesis de la derecha, escribe una *V* si la aseveración es verdadera o una *F* si es falsa.

- |  |     |
|--|-----|
| 1. El credo es el conjunto de valores, postulados o creencias que orientan la conducta de los integrantes de la empresa.                           | ( ) |
| 2. Los valores son pautas de conducta o principios que orientan la conducta de los individuos en la empresa.                                       | ( ) |
| 3. Los valores deben compartirse y practicarse por todos los miembros de la empresa.   | ( ) |
| 4. El compromiso se refiere a la responsabilidad de la empresa ante la sociedad.   | ( ) |
| 5. La misión es la definición amplia del propósito de la empresa.  | ( ) |
| 6. La visión es el enunciado del estado deseado en el futuro.  | ( ) |
| 7. Los objetivos estratégicos son los resultados específicos que se desean alcanzar, medibles y cuantificables a un tiempo, para lograr la misión. | ( ) |
| 8. Los programas son lineamientos generales que deben observarse en la toma de decisiones, son guías para orientar la acción.                      | ( ) |
| 9. Las políticas son cursos de acción que muestran la dirección y el empleo general de los recursos para lograr los objetivos.                     | ( ) |
| 10. Los programas son el conjunto de acciones, responsabilidades y tiempos necesarios para implantar las estrategias.                              | ( ) |
| 11. La misión responde a las preguntas ¿Para qué y por qué existe la empresa?  | ( ) |
| 12. Los requisitos que debe reunir una misión son: amplia, motivadora, inspiradora y alcanzable, permanente, congruente, consistente.              | ( ) |
| 13. La visión debe reunir las siguientes características: breve, fácil de captar y recordar e inspiradora.   | ( ) |
| 14. A través de las estrategias se plantea cómo lograr específicamente y de la mejor manera los objetivos.   | ( ) |

<p>15. Al diseñar estrategias es conveniente recordar que cada decisión implica un riesgo, por lo que las estrategias deberán evaluarse cuidadosamente. La participación y compromiso de los directivos en la implantación de las estrategias es indispensable para que los miembros de la organización confíen y acepten el plan.</p>	<p>( )</p>
<p>16. Las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian el logro de objetivos y facilitan la implementación de las estrategias.</p>	<p>( )</p>
<p>17. Las reglas son flexibles y determinan lineamientos muy precisos que deben cumplirse tal y como se especifica; comúnmente, su incumplimiento se sanciona.</p>	<p>( )</p>
<p>18. Para que una política sea operante y cumpla con su finalidad, debe establecerse por escrito.</p>	<p>( )</p>
<p>19. Los presupuestos de capital comprenden los presupuestos de inversiones capitalizables que realiza la empresa, y de activos fijos tales como maquinaria y equipo, edificios y construcciones, mobiliario, mantenimiento.</p>	<p>( )</p>
<p>20. Las técnicas de planeación son generales cuando apoyan la planeación y la toma de decisiones a nivel corporativo.</p>	<p>( )</p>

## Conclusiones

1. Anota tres conclusiones de lo que aprendiste en este capítulo.

---

---

---

---

2. Anota tres conclusiones sobre la importancia de los valores en el proceso de planeación.

---

---

---

---

3. Anota la importancia de cada valor en la planeación.

Valor	Importancia
Responsabilidad	
Honestidad	
Colaboración	
Compromiso	