

PLANIFICACION

GESTION ESTRATEGICA Y OPERATIVA DE LA EMPRESA

1. Teoría general de sistemas y sistemas administrativos
2. Sistemas de planificación o racionalizadores: fundamentos conceptuales
3. Planificación estratégica: elementos básicos del proceso de planificación estratégica
4. Etapas del proceso de planificación: análisis y diagnóstico, objetivos y estrategias, plan de acción e implantación
5. Elaboración del plan estratégico
6. La planificación operativa: plan operativo
7. El plan operativo y el presupuesto
8. El plan de negocios: componentes y tipos de planes de negocios
9. Contenido de un plan de negocios

1. TEORIA GENERAL DE SISTEMAS Y SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

SISTEMA

Es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí, que forman un todo estructurado, interdependiente que se afectan mutuamente para formar una unidad compleja, en constante proceso de transformación, el cual busca un fin común.

TEORIA GENERAL DE SISTEMAS

La Teoría General de Sistemas TGS es la integración de diversas ciencias la cual se orienta al rumbo de los sistemas.

Esta Teoría se fundamenta en:

- a. Los sistemas existen dentro de sistemas. Esto quiere decir que no hay ningún sistema que no dependa de otro, como por ejemplo, las células.
- b. Los sistemas son abiertos. son los que presentan relaciones de intercambio con el ambiente, a través de entradas y salidas. Los sistemas abiertos intercambian materia y energía regularmente con el medio ambiente.
- c. Las funciones de un sistema dependen de su estructura. Esto quiere decir que los miembros del sistema funcionan en base a como está estructurado el sistema.

SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

Son aquellos que sirven de apoyo a los sistemas operativos (la producción de un bien o servicio). Dentro de ellos se encuentran los sistemas de planificación o racionalizadores.

2. SISTEMAS DE PLANIFICACION O RACIONALIZADORES: FUNDAMENTOS CONCEPTUALES

Los **sistemas de planificación de recursos** de la empresa (en inglés **ERP**, *enterprise resource planning*) son sistemas de gestión de información que integran y automatizan muchas de las prácticas de negocio asociadas con los aspectos operativos o productivos de una empresa.

Los objetivos que pretenden estos sistemas (de planificación) son:

- Formular los planes de la institución para el análisis de la alta gerencia, en sus diferentes etapas, a largo plazo (planificación estratégica), a mediano plazo (planificación táctica) y a corto plazo (planificación operacional).
- Establecer un sistema de información para control gerencial, con la preparación de modelos de planificación y presupuesto por programa, indicadores de gestión para control de resultados y análisis de problemas con soluciones alternativas, sirviendo como entrada para el proceso de decisión.
- Estructurar los correspondientes subsistemas de planificación física, planificación organizacional, planificación económico-financiera, programación y control.

3. PLANIFICACION ESTRATEGICA: ELEMENTOS BASICOS DEL PROCESO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA

PLANIFICACION ESTRATEGICA

Planificación es:

- una función básica de la gerencia
- determina el futuro deseado
- es filmar una "película" de lo que deseamos que ocurra en la organización
- es el proceso de construir un puente entre la situación actual y la situación deseada

ELEMENTOS BASICOS DEL PROCESO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA

1. Existencia de una serie de problemas u oportunidades que se pretenden resolver y cuyas causas deben ser analizadas en profundidad.
2. Que parte o sector se va ver afectado por la transformación de la realidad o por la resolución del problema.
3. Una vez que tenga respuesta al problema, se debe plantear una serie de objetivos y metas en los distintos niveles (desde objetivos estratégicos hasta los productos o servicios que se entregarán con las intervenciones propuestas).
4. Dotación de recursos humanos, financieros, materiales, técnicos, de información, etc., disponibles para lograr los objetivos prefijados.
5. Selección de las estrategias más adecuadas para lograr estos objetivos.
6. Diseñar un plan de acción para llegar a la situación deseada con la asignación de responsabilidades y recursos necesarios para la ejecución del plan de acción y la cuantificación de los recursos necesarios a través de un presupuesto.
7. Ejecución del plan de acción y continuo seguimiento y revisión para detectar posibles desviaciones y tomar medidas correctoras en forma oportuna.
8. Evaluación de los resultados obtenidos en los distintos niveles, y extracción de información que pueda servir para futuros procesos de planificación.

4. ETAPAS DEL PROCESO DE PLANIFICACION: ANALISIS Y DIAGNOSTICO, OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS, PLAN DE ACCION E IMPLANTACION

Enfocar la planificación estratégica en los factores críticos que determinan el éxito o fracaso de una organización y diseñar un proceso realista, son los aspectos claves a considerar para desarrollar la planificación estratégica.

a) ANALISIS Y DIAGNOSTICO

→ ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

El análisis interno es el estudio de los factores claves que en su momento han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de este desempeño y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación en relación con la misión.

Este análisis comprende aspectos tales como su recurso humano, tecnología, estructura formal, redes de comunicación formales e informales, capacidad financiera, etc.

Las *fortalezas* (factores internos positivos) son fuerzas impulsoras que contribuyen positivamente a la gestión de la institución, y las *debilidades* (factores internos negativos) en cambio, son fuerzas obstaculizantes o problemas que impiden el adecuado desempeño.

El análisis organizacional permite identificar las fortalezas para impulsarlas y las debilidades para eliminarlas o corregirlas.

→ ANÁLISIS EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

Se refiere a la identificación de los factores exógenos, más allá de la organización, que condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (oportunidades), como negativos (amenazas).

En este análisis se pueden reconocer como áreas de interés o relevantes:

- ✓ las condiciones de crecimiento y desarrollo del país, los aspectos económicos, tratados de comercio,
- ✓ los cambios del entorno (culturales, demográficos)
- ✓ los recursos (tecnológicos, avances científicos)
- ✓ los cambios en las necesidades ciudadanas (en cuanto a transporte, comunicaciones, información y participación)
- ✓ las políticas públicas y prioridades del sector
- ✓ el riesgo de factores naturales
- ✓ la competencia
- ✓ las regulaciones
- ✓ condiciones diversas

Este análisis se orienta hacia la identificación de las amenazas y oportunidades que el ambiente externo genera para el funcionamiento y operación de la organización.

→ DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL

Identificación de clientes externos y determinación de su demanda

Los clientes externos son aquellas personas, organizaciones, grupos o sectores de gran importancia para la institución. Sus puntos de vista, expectativas y demandas deberán tomarse en consideración para posteriormente decidir si pueden ser atendidos.

La determinación sistemática de las demandas de los clientes externos permitirá a la institución disponer de valiosa información para diseñar y entregar productos y servicios de calidad que satisfagan cada vez más las expectativas.

Identificación de clientes internos y determinación de su demanda

A las personas, grupos, áreas o departamentos internos vinculados directa y permanentemente con la gestión de la organización, se las puede denominar clientes internos.

Las demandas de los clientes internos deben ser consideradas cuidadosamente ya que servirán de base para la formulación de objetivos y estrategias.

Esto no quiere decir que todas las expectativas deban ser atendidas. En la medida que se logre satisfacer las demandas de los clientes internos se incrementara su grado de motivación y compromiso, que sin lugar a duda redundara en la efectividad, eficiencia y eficacia de la organización

b) OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

OBJETIVOS:

Los objetivos estratégicos establecen que es lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados, pero no establecen como serán logrados. Estos objetivos afectan la dirección general y viabilidad de la Entidad.

ESTRATEGIAS:

Son el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Establecen como se van a lograr los objetivos estratégicos. Las estrategias pueden ser intentadas (planeadas) o las emergentes (no planeadas).

c) PLAN DE ACCION E IMPLANTACION

Es definir el paso a paso o programas de trabajo, o planes operativos, que son los que especifican la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos.

Los programas ilustran como dentro de los límites establecidos por las políticas serán logrados los objetivos, se aseguran que se les asignen los recursos necesarios para el logro de los objetivos y permiten establecer una base dinámica para medir el progreso de tales logros.

5. ELABORACION DEL PLAN ESTRATEGICO

→ Definición de los objetivos rectores:

- **MISIÓN:** La misión organizacional como "una declaración duradera de propósitos que distingue a una institución de otras similares". Es la razón de ser de una organización, esencial para determinar objetivos y formular estrategias.
- **VISIÓN:** Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro. La visión de futuro señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en la organización el presente y el futuro. Esta describe el carácter y el concepto de las actividades futuras de la organización
- **VALORES:** Los valores son el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.

→ Definición de objetivos de gestión

- FODA:
 - FORTALEZAS: son fuerzas impulsoras que contribuyen positivamente a la gestión de la institución
 - OPORTUNIDADES: son las situaciones externas a la organización que permiten realizar la misión y lograr alcanzar la visión.
 - DEBILIDADES: son fuerzas obstaculizantes o problemas que impiden el adecuado desempeño.
 - AMENAZAS: Son los peligros reales o aparentes originados en el medio ambiente de la organización y que pueden dificultar, obstaculizar o demorar la realización de la misión o el logro de la visión.

- ESTRATEGIAS: Es el plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

→ Formulación de planes de acción

- ESTRUCTURA
- COMPETENCIAS

6. LA PLANIFICACION OPERATIVA: PLAN OPERATIVO

LA PLANIFICACION OPERATIVA:

La planificación operativa es la que tiende a fijar su atención prioritariamente en asuntos internos de la organización. Es:

- Corto y mediano plazo
- Que, como, cuando, quien, donde y con qué
- Énfasis en los aspectos del "día a día"
- Desagregación del plan estratégico en programas o proyectos específicos)
- Incluye: objetivos y metas, actividades, plazos y responsables

PLAN OPERATIVO:

Son los que especifican acciones a corto plazo y el impacto esperado de esas acciones. La mayoría de las veces estos planes cubren un periodo de uno a dos años. Es el documento principal de la planificación operativa.

7. EL PLAN OPERATIVO Y EL PRESUPUESTO

El presupuesto es el plan operativo expresado en términos monetarios. Los presupuestos son planes más cuantitativos de los elementos programados. El presupuesto es documento que contiene el cálculo de ingresos y egresos previstos para cada gestión o periodo.

8. EL PLAN DE NEGOCIOS: COMPONENTES Y TIPOS DE PLANES DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS

El plan de negocio es un documento escrito que define con claridad los objetivos de un negocio y describe los métodos que se van a emplear para alcanzar los objetivos.

Un plan de negocios define su empresa con precisión, identifica sus metas y sirve como currículum de la compañía. El plan de negocios ayuda a asignar los recursos de forma apropiada, manejar complicaciones imprevistas y tomar buenas decisiones para el negocio.

COMPONENTES DEL PLAN DE NEGOCIOS

Descripción del negocio: La descripción del negocio debería identificar en forma clara las metas y objetivos. Deberá explicar por qué usted tiene o va a tener este negocio.

Productos y servicios: En esta sección de su plan de negocio describa lo que desea vender, lo que hace, por qué beneficiará al cliente y lo que lo hace especial o único.

Ventas y mercadeo: Una de las claves para tener buenas ventas es conocer a sus clientes, lo que les gusta, disgusta, sus necesidades y expectativas. Cuando se identifican estos factores, se puede desarrollar una estrategia de ventas que le permitirá entender y satisfacer sus necesidades.

Conozca a su competencia. Considere sus estrategias de ventas y precios. Si usted llega a entender por qué su competencia tiene éxito, entonces estará en una mejor situación para competir con ellos.

Planifique su estrategia de precios. Antes que nada, establezca una política, ya sean con precios más caros o más baratos que su competencia. Luego, usted podrá controlar los precios y costos y hacer los ajustes necesarios para garantizar una ganancia.

Requisitos de operación la forma en que se maneja la empresa día a día. las políticas de contratación y de personal, el seguro, acuerdos de alquiler o renta, requisitos legales que debe cumplir, y otros requisitos operativos para hacer funcionar la empresa. todo el equipo necesario

TIPOS DE PLANES DE NEGOCIOS

- ☞ **El Plan de Negocios Resumido.**- Es el más utilizado en las etapas tempranas del negocio o industrias, y se usa para buscar fondos, cuando la empresa cuenta entre sus fundadores a empresarios muy conocidos y de probado éxito que no requieren grandes planes para lograr la credibilidad necesaria. También se usa para captar la atención de los inversionistas o para buscar empleados claves.
- ☞ **El Plan de Negocios Completo.**- Es más utilizado cuando el propósito es utilizar cantidades de dinero relativamente importantes o un socio estratégico.
- ☞ **El Plan de Negocios Operativo.**- Se utiliza cuando el negocio es muy complejo o crece demasiado rápido. Hay organizaciones que suelen elaborar anualmente un plan estratégico detallado, otras un plan para los próximos tres a cinco años en cuyo caso el plan de negocios operativo es el más apropiado.

9. CONTENIDO DE UN PLAN DE NEGOCIOS

1. Resumen ejecutivo
2. Descripción del producto y valor distintivo
3. Mercado potencial
4. Competencia
5. Modelo de negocio y plan financiero
6. Equipo directivo y organización
7. Estado de desarrollo y plan de implantación
8. Alianzas estratégicas
9. Estrategia de marketing y ventas
10. Principales riesgos y estrategias de salida