

# PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN



TERESA HUISA PEDRAZA



# PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN





TERESA HUISA PEDRAZA

PLANIFICACIÓN  
Y  
ORGANIZACIÓN



Escuela de Administración y Negocios Internacionales



UN LIBRO  
SIEMPRE <sup>ES</sup>  
UN GRAN  
OBSEQUIO  
FONDO EDITORIAL UAP

**PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN**

Teresa Huisa Pedraza

© **UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS**

Rector. Ph. D. Fidel Ramírez Prado  
Av. Cayetano Heredia 1092, Lima 11  
Teléfono: 2660197  
Email: [webmaster@uap.edu.pe](mailto:webmaster@uap.edu.pe)  
web-site: [www.uap.edu.pe](http://www.uap.edu.pe)

Facultad de Administración y  
Negocios Internacionales  
Director de Escuela: Dr. Raúl Cabrejo  
Decano: Osvaldo Vasquez Cerna, Ph.D

**FONDO EDITORIAL**

Director: Dr. Omar Aramayo  
E-mail: [o\\_aramayo@uap.edu.pe](mailto:o_aramayo@uap.edu.pe)  
Paseo de la República 1773, La victoria, Lima  
Teléfono: 265-5022 (anexo 27)

Diseño y edición gráfica:  
Pedro J. Moreno Azcona / Daniel Aquino Velazco  
Corrección de texto:  
Marta Soledad Hamman Mazuré

Hecho en el depósito legal en la Biblioteca Nacional del  
Perú N°: 2012 - 11221  
ISBN: 978 - 612 - 4097 - 38 - 6  
Derechos reservados: UAP  
Primera edición: Lima, 2013

Prohibida la reproducción parcial o total de este libro. Ningún párrafo imagen o contenido de esta edición puede ser reproducido, copiado o transmitido sin autorización expresa del Fondo Editorial de la Universidad Alas Peruanas. Cualquier acto ilícito cometido contra los derechos de propiedad intelectual que corresponden a esta publicación será denunciado de acuerdo al D.L. 822 (ley sobre el derecho de autor) y con leyes que protegen internacionalmente la propiedad intelectual.

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	17
--------------------	----

## CAPÍTULO I: ADMINISTRACIÓN

<b>Concepto de administración</b> .....	23
<b>Características de la administración.</b> .....	24
1. Ecléctica .....	24
2. Praxeológica .....	24
3. Equifinalidad .....	25
4. Preventiva .....	25
5. Fin o propósito .....	25
<b>¿Qué busca la administración?</b> .....	26
<b>Relación entre eficiencia y eficacia</b> .....	27
<b>Concepto de administrador.</b> .....	30
<b>Niveles de administradores</b> .....	30
1. Administradores de máximo nivel o directores .....	30
2. Administradores de nivel medio (gerentes medios) .....	30
3. Administradores de primera línea o nivel inferior (gerentes de primera línea) .....	31
<b>Tipos de administradores</b> .....	33
1. Administradores generales o funcionales .....	33
1.1 <i>Administradores generales.</i> .....	33
1.2 <i>Administradores funcionales.</i> .....	33
2. Administradores públicos y privados .....	33
2.1 <i>Administradores públicos.</i> .....	33
2.2 <i>Administradores privados.</i> .....	34
3. Emprendedores y propietarios de negocios pequeños .....	34
4. Líderes de equipos .....	34
<b>¿Qué hacen los administradores?</b> .....	36
1. Habilidades del administrador .....	36
2. Roles del gerente, según Mintzberg .....	38
2.1 <i>Roles interpersonales.</i> .....	38
2.2 <i>Roles informativos.</i> .....	38
2.3 <i>Roles de decisión.</i> .....	38
3. Por funciones .....	39
<b>La empresa</b> .....	41
Elementos de una empresa .....	41
<i>Factores activos o tangibles.</i> .....	41
<i>Factores pasivos o intangibles.</i> .....	41
<b>Organización de una empresa</b> .....	42
Diseño de la organización .....	42

<b>Tipos de organización</b> .....	43
1. Organizaciones según sus fines .....	43
1.1 Organizaciones con fines de lucro .....	43
1.2 Organizaciones sin fines de lucro .....	43
2. Organizaciones según su formalidad .....	43
2.1 Organizaciones formales .....	43
2.2 Organizaciones informales .....	44
3. Organizaciones según su grado de centralización .....	44
3.1 Organizaciones centralizadas .....	44
3.2 Organizaciones descentralizadas .....	44
<b>Perú Empresa</b> .....	46
1. Demanda interna .....	47
1.1 Consumo privado .....	47
1.2 Inversión privada .....	47
1.3 Exportaciones e importaciones .....	48
1.4 Ahorro e inversión .....	48
2. Sectores productivos .....	49
3. Manufactura primaria y no primaria .....	51
3.1 Manufactura primaria .....	51
3.2 Manufactura no primaria .....	51
4. Ámbito laboral .....	55
<b>El empresario</b> .....	58
Características .....	58

## **CAPÍTULO II: RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)**

Un nuevo paradigma .....	66
El concepto de responsabilidad social empresarial .....	66
La responsabilidad de la empresa en los problemas actuales .....	67
Ventajas y beneficios de la responsabilidad social para la empresa .....	68
1. Beneficios a nivel interno de la empresa .....	69
1.1 Beneficios estratégicos .....	69
1.2 Beneficios económicos .....	69
1.3 Beneficios laborales .....	69
2. Beneficios a nivel externo de la empresa .....	69
2.1 Beneficios de interés público y de la comunidad .....	69
2.2 Una palanca real de creación de valor .....	70
<b>Diferencias entre obligación, sensibilidad y responsabilidad social</b> .....	71
<b>Algunas definiciones de la responsabilidad social</b> .....	72
<b>Ética</b> .....	74
<b>Ética administrativa</b> .....	74

## CAPÍTULO III: GESTIÓN DE EMPRESAS EN UN ENTORNO GLOBAL

<b>Globalización</b> .....	81
Principales impactos sociopolíticos de la globalización.....	81
Concepto de globalización.....	82
Aspectos de la globalización.....	83
1. Globalización financiera y empresarial.....	83
2. Globalización productiva.....	83
3. Globalización comercial.....	83
4. Globalización desreguladora.....	84
5. Globalización cultural.....	84
Repercusiones de la globalización.....	84
1. Beneficios.....	84
2. Problemas o carencias.....	84
Ventajas de las multinacionales.....	85
Formas e internacionalización de negocios.....	85
Evolución de la perspectiva de las empresas internacionales.....	85
Tipos de organizaciones globales.....	85
1. Corporaciones multinacionales (CMN).....	85
2. Corporaciones transnacionales (CTN).....	86
3. Organizaciones sin fronteras.....	86
Formas de ingreso de la empresa internacional.....	86
1. Estrategia de exportación.....	86
2. Estrategia de importación.....	86
3. Estrategia de licencias.....	86
4. Estrategia de franquicias.....	87
5. Estrategia de joint ventures (coinversiones).....	87
6. Subsidiarias.....	87

## CAPÍTULO IV: PROCESO ADMINISTRATIVO

<b>El proceso administrativo en diferentes países</b> .....	93
1. Planeación.....	93
<i>Japón</i> .....	93
<i>Estados Unidos</i> .....	93
<i>China</i> .....	93
2. Organización.....	93
<i>Japón</i> .....	93
<i>Estados Unidos</i> .....	93
<i>China</i> .....	93
3. Dirección.....	94
<i>Japón</i> .....	94
<i>Estados Unidos</i> .....	94
<i>China</i> .....	94



4. Control . . . . .	94
<i>Japón</i> . . . . .	94
<i>Estados Unidos</i> . . . . .	94
<i>China</i> . . . . .	94
<b>Proceso administrativo</b> . . . . .	95
Proceso . . . . .	95
Proceso administrativo . . . . .	95
<b>Funciones administrativas</b> . . . . .	98
Funciones básicas del proceso administrativo . . . . .	99
1. <i>Función de planeación</i> . . . . .	99
2. <i>Función de organización</i> . . . . .	99
3. <i>Función de dirección - ejecución</i> . . . . .	99
4. <i>Función de control</i> . . . . .	99

## CAPÍTULO V: LA PLANEACIÓN ADMINISTRATIVA

<b>La planeación</b> . . . . .	107
Naturaleza de la planeación . . . . .	107
Importancia de la planeación . . . . .	107
Pasos en la planeación . . . . .	108
Principios de la planeación . . . . .	108
Componentes de la planeación . . . . .	108
<b>Propósitos o misiones</b> . . . . .	109
<b>Los objetivos</b> . . . . .	109
Características de los objetivos . . . . .	109
Áreas en las que se pueden fijar los objetivos . . . . .	110
Jerarquía de los objetivos . . . . .	110
<b>Las metas</b> . . . . .	111
Características de las metas . . . . .	111
Componentes de las metas u objetivos específicos . . . . .	112
<b>Las políticas</b> . . . . .	112
Clasificación de las políticas . . . . .	112
Características de las políticas . . . . .	113
<b>Las estrategias</b> . . . . .	114
Características de las estrategias . . . . .	114
<b>Los procedimientos</b> . . . . .	116
<b>Los programas</b> . . . . .	116
<b>El presupuesto</b> . . . . .	118
Principios del presupuesto . . . . .	118
Técnicas y herramientas de planeación . . . . .	119
1. <i>Manuales</i> . . . . .	119
2. <i>Diagrama de flujo</i> . . . . .	120
3. <i>Gráfica de Gantt</i> . . . . .	128
<i>Ventajas y desventajas de la gráfica de Gantt</i> . . . . .	129
<i>Análisis de red Pert</i> . . . . .	129

4. <i>Árbol de decisión</i> .....	132
<b>Clasificación de la planeación</b> .....	133
<b>A. Planificación estratégica</b> .....	135
Evolución histórica de la planeación estratégica .....	135
Estrategia (Raíces etimológicas) .....	135
Fases de la planificación estratégica .....	137
Importancia de la planeación estratégica .....	138
Características de la planeación estratégica .....	138
Indicadores de gestión (planeación) .....	138
Etapas de un plan estratégico .....	139
1. <i>Diagnóstico de la situación actual:</i> .....	139
2. <i>Análisis externo de la organización:</i> .....	139
3. <i>Análisis interno de la organización:</i> .....	139
Proceso de la planificación estratégica .....	140
Programación estratégica .....	142
1. <i>La visión</i> .....	142
2. <i>La misión</i> .....	144
3. <i>Análisis externo</i> .....	146
<i>Objetivo del análisis externo</i> .....	147
<i>Niveles de análisis del ambiente externo</i> .....	147
<i>Análisis del ambiente general</i> .....	147
4. <i>Análisis interno</i> .....	151
<i>Objetivo del análisis interno</i> .....	151
Componentes del análisis interno .....	152
5. <i>Determinación de objetivos y selección de estrategias</i> .....	154
<i>Tipos de estrategias</i> .....	157
Herramientas que se utilizan en las estrategias .....	161
1. <i>Matriz de crecimiento - participación del Boston Consulting Group</i> .....	161
2. <i>Benchmarking</i> .....	162
<i>Proceso del benchmarking</i> .....	162
3. <i>Rightsizing</i> .....	164
4. <i>Análisis FODA y formulación estratégica</i> .....	165
<i>Aplicación de la matriz SWOT para fusiones, adquisiciones,</i> <i>inversiones conjuntas y alianzas</i> .....	166
5. <i>Diseño del sistema de seguimiento y evaluación</i> .....	167
<i>El rol clave de los indicadores</i> .....	173
<i>Tipos de indicadores</i> .....	175
<b>B. Planeación táctica</b> .....	178
Importancia de la planeación táctica .....	178
Características de la planeación táctica .....	178
Tipos de planes tácticos .....	179

<b>C. Planeación operativa</b> .....	179
Importancia .....	179
Características .....	179

## **CAPÍTULO VI: ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA**

<b>La organización</b> .....	191
Importancia de la organización .....	191
Principios de la organización .....	191
1. <i>Unidad de mando</i> .....	191
2. <i>Especialización</i> .....	191
3. <i>Paridad de autoridad y responsabilidad</i> .....	191
4. <i>Equilibrio de dirección - control</i> .....	192
Diseño organizacional .....	192
<i>Diseños organizacionales contemporáneos</i> .....	192
Tipos de organización .....	192
1. <i>Organización lineal</i> .....	192
<i>Ventajas:</i> .....	193
<i>Desventajas:</i> .....	193
2. <i>Organización funcional</i> .....	193
<i>Ventajas:</i> .....	193
<i>Desventajas:</i> .....	194
3. <i>Organización tipo línea - staff</i> .....	194
<i>Ventajas:</i> .....	195
<i>Desventajas:</i> .....	195
4. <i>Organización matricial</i> .....	200
<i>Ventajas:</i> .....	200
<i>Desventajas:</i> .....	200
5. <i>Organización multidivisional</i> .....	201
<i>Ventajas:</i> .....	202
<i>Desventajas:</i> .....	202
<b>Departamentalización</b> .....	202
Características .....	202
Tipos de departamentalización .....	203
1. <i>Departamentalización por función empresarial</i> .....	203
<i>Ventajas:</i> .....	203
<i>Desventajas:</i> .....	203
2. <i>Departamentalización por clientela</i> .....	204
<i>Ventajas:</i> .....	204
<i>Desventajas:</i> .....	204
3. <i>Departamentalización territorial o geográfica</i> .....	205
<i>Ventajas:</i> .....	205
<i>Desventajas:</i> .....	205
4. <i>Departamentalización por procesos o equipos</i> .....	205
<i>Ventajas:</i> .....	206



<i>Desventajas:</i> .....	206
5. <i>Departamentalización por productos</i> .....	206
<i>Ventajas:</i> .....	207
<i>Desventajas:</i> .....	207
<b>Organigramas</b> .....	208
Tipos de organigramas .....	208
Principios de la organización según Melinkoff .....	214
Principios de la organización según Terry .....	215
Organización dinámica .....	216
<b>Estrategia y agilidad organizacional</b> .....	217
Estrategia organizacional .....	217
1. <i>Organización en torno a competencias esenciales</i> .....	217
2. <i>Organización que aprende</i> .....	217
3. <i>Organización de alto involucramiento</i> .....	218
<i>Agilidad y tamaño organizacional</i> .....	218
4. <i>Administración de la relación con el cliente (CRM)</i> .....	221
5. <i>Administración de la calidad total (TQM)</i> .....	222
6. <i>Reingeniería</i> .....	224
<b>Estructuras organizacionales de ámbito global</b> .....	250
Organización virtual .....	250
La organización sin fronteras .....	250
<b>Definición de cargos</b> .....	253
Análisis de la información sobre puestos: perspectiva general ...	253
Diseño y componentes de un cargo .....	254
<i>Tarea</i> .....	254
<i>Atribución</i> .....	254
<i>Función</i> .....	255
<i>Cargo</i> .....	255
<i>Descripción de cargos</i> .....	255
<i>Análisis del cargo</i> .....	255
Modelo de cargo en la administración pública .....	256
<i>Cargo estructural: Auxiliar administrativo 1</i> .....	256
Modelo de cargo en la administración privada .....	258
<i>Cargo: Secretaria general del departamento de Economía</i>	
Internacional .....	258
<b>CITAS Y FUENTES BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	274
Páginas electrónicas visitadas .....	276



A vertical yellow bar with a slight gradient, positioned on the left side of the page. It contains a black vertical line near its bottom edge.

I

# INTRODUCCIÓN



**L**a administración ofrece una combinación de comportamientos y enfoques funcionales que reflejan los principales cambios que tienen lugar en las prácticas directivas.

Actualmente, independientemente de su tamaño y de la actividad que desempeñen, las organizaciones se enfrentan a ambientes competitivos en los que deben lograr la satisfacción de sus clientes o usuarios, en concordancia con el uso eficiente y eficaz de los recursos que utilizan en cada una de sus actividades.

Los directivos de hoy tienen que afrontar nuevos retos. Las funciones tradicionales de la administración —planificar, organizar, dirigir y controlar— deben ser llevadas adecuadamente para alcanzar el éxito de la organización. En la actualidad esas funciones se diseminan entre los diferentes niveles de la organización y no están limitadas a los directivos que son responsables para llevarlas a cabo.

La sociedad actualmente se desenvuelve en el marco de las megatendencias determinadas por los cambios que a nivel mundial se producen en los diversos ámbitos de la actividad humana. Tales cambios condicionan las posibilidades de desarrollo de las organizaciones y representan oportunidades para el progreso en los aspectos económico, social y político.

Hoy en día las organizaciones del sector público y privado no son ajenas a esta realidad, ya que no solo deben asegurarse de gestionar

sus recursos de manera eficiente y eficaz sino que además, tienen la responsabilidad de crear valor público.

Cómo es que la gestión de una empresa obtendrá resultados favorables en la medida que use sistemáticamente e implemente el proceso administrativo; es decir, la Administración, como la ejecución de ciertas actividades o funciones administrativas conocidas como Planeación y Organización.

Se considera proceso, porque no se puede desarrollar la organización, si no se ha establecido la planificación; no se puede dirigir, si anteriormente no se ha planificado y organizado, y así sucesivamente hasta que no se podrá controlar, si no se planifica, organiza y dirigen las actividades, tareas, operaciones y acciones.



**CAPÍTULO**

**I**

**CONCEPTO DE  
ADMINISTRACIÓN**





## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

El alumno, al finalizar esta unidad, será capaz de:

- Entender qué es la Administración y cómo se lleva a cabo en la práctica.
- Conocer los tipos de empresa, así como su proceso de constitución.
- Analizar el impacto del entorno empresarial sobre las empresas y el trabajo del administrador.
- Identificar los elementos del proceso administrativo y la interrelación que existe entre ellos.

## **CONTENIDO**

Los temas a tratar en esta unidad son:

- Introducción a los fundamentos de la teoría y práctica administrativa. Definición de administración, características de la administración.
- El administrador: tipos, habilidades que requiere, recursos que utiliza, niveles.
- La empresa: concepto, tipos, estructura y constitución.
- El entorno empresarial: factores externos y su impacto sobre las empresas.



## CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

Definición etimológica: del latín a (dirección, tendencia para..) y ministratio (subordinados u obediencia).

Proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajan en grupos y alcanzan con eficiencia las metas seleccionadas (KOONTZ, Harold).

Proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización, y de usar sus recursos disponibles para alcanzar las metas (Stoner, James).

Coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas a través de ellas (Stephen, Robbins).

Proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional (Hitt, Michael).

Es tarea de la Administración, interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional, a través de la planeación, organización, dirección y control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada (Chiavenato, Adalberto).

# CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

## 1. Ecléctica

- Corriente filosófica que procura conciliar doctrinas de diversos sistemas.
- La administración es ecléctica porque se nutre de diversas disciplinas que faciliten el mejor estudio y entendimiento de las organizaciones.
- El administrador es ecléctico porque utiliza y articula conocimientos de otras ciencias y experiencias de los demás para lograr resultados.
- 



Entre las principales disciplinas de las cuales se nutre la administración tenemos:

- **Ciencias Político-Jurídicas:** toma elementos y conceptos tales como autoridad, soberanía, poder, decisión, jerarquía, descentralización, etc. Además, se adapta a las leyes existentes.
- **Ciencias Sociales (Sociología):** toma conceptos de comunidad, grupo, institución social, movilidad, integridad social, estructura social, función o roles sociales, entre otros.
- **Ciencias de la Conducta (Psicología):** toma conceptos como liderazgo, motivación, comunicación, conflicto y consenso, moral, personalidad, individuo y su actuación en el grupo, etc.
- **Economía:** toma conceptos de utilidad, ofertas, demanda, inversión, rentabilidad, estudios de precios.
- **Matemática:** emplea la estadística —para controlar la calidad— y las probabilidades —muy útiles en la toma de decisiones.

## 2. Praxeológica

- El desafío de la administración es lograr resultados y se convierte en disciplina de carácter resolutivo y ejecutivo. Como ciencia, debe explicar fenómenos pero tiene la obligación de actuar.

- El gerente ya no es el personaje que solo medita, sino

que actúa, que toma decisiones y resuelve problemas de la administración.

- La manifestación más significativa de praxis administrativa es la toma de decisiones y su ejecución, constituida en la columna vertebral de toda administración.
- La manifestación más significativa de praxis administrativa es la toma de decisiones y su ejecución, constituida en la columna vertebral de toda administración.

### **3. Equifinalidad**

- Los resultados necesitan construir diversos caminos o alternativas de acción.
- Las alternativas resuelven problemas para lograr adaptar mejor los medios al fin.
- Equifinalidad significa que no existe un camino único para resolver los problemas de la administración.

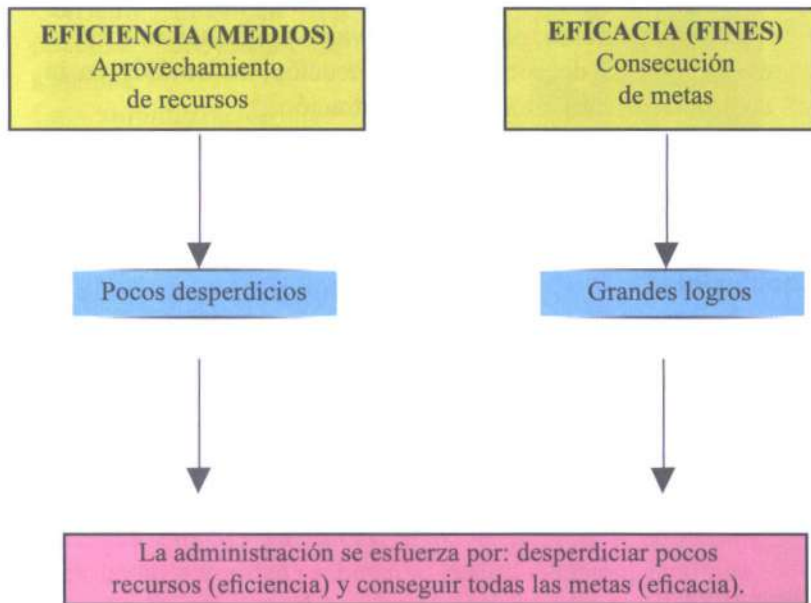
### **4. Preventiva**

- La administración es la disciplina que organiza, prepara y dispone medios hacia el futuro para evitar riesgos a la organización.
- Ciencia de la anticipación, porque el administrador gerente actúa en el presente pensando en el futuro con perspectiva y horizonte, no limitado tan solo al presente.

### **5. Fin o propósito**

- En toda administración se debe determinar el fin o propósito de la organización. Con el propósito se da sentido a la organización, y la administración adecuará a los medios y recursos a tales fines.

## ¿QUÉ BUSCA LA ADMINISTRACIÓN?





## RELACIÓN ENTRE EFICIENCIA Y EFICACIA

El administrador que:

- No es eficiente ni eficaz: no alcanza las metas y, para colmo, desperdicia los recursos de su organización.
- Es eficiente pero no eficaz: administra muy bien los recursos pero no alcanza las metas establecidas por su organización.
- Es eficaz pero no es eficiente: alcanza las metas pero hace uso indiscriminado de los recursos de su organización.



Es eficiente y eficaz cuando alcanza las metas de su organización y a la vez economiza recursos o los hace rendir mucho más.

Los términos “eficacia” y “eficiencia” son utilizados habitualmente en las conversaciones entre directivos de empresa. Los dos términos han sido definidos cuidadosamente:

- La eficacia implica que se han tomado las decisiones correctas.
- La eficiencia se refiere a los métodos que hemos empleado para llevarlas a cabo.

Sin embargo, en las discusiones comunes entre directivos no existe una diferencia real entre los dos términos.

Lograr eficacia y eficiencia en cualquier organización es una tarea difícil de lograr; existen factores complejos que a veces parecen trabajar como sistemas contrapuestos.

Por ejemplo, los principios de eficiencia de la gerencia que incorpora un sistema de “relación cordial” con la plantilla, a veces, dicha postura estará en contra de los principios de eficiencia económica en organizaciones que no contemplan los aspectos humanos en su gestión empresarial.

## EJEMPLO PRÁCTICO

La empresa británica Marks and Spencer, previo análisis, determinó que los complejos circuitos documentarios podrían tener un efecto directo sobre los precios de venta, e inició un trabajo para eliminar, en lo posible, parte del papeleo y la considerable duplicación del esfuerzo del personal en estas tareas burocráticas.

Después de nueve meses la compañía había logrado los siguientes resultados:

- Los gastos administrativos se redujeron en un 50%.
- Una reducción en la planilla administrativa en la misma proporción.
- Un ahorro considerable de material de papelería.

Los cambios en la organización incluyeron: la descentralización de las responsabilidades y el control a los gerentes de las sucursales; la centralización del pago de sueldos y salarios; la eliminación del control de entrada a los centros de trabajo a través del reloj registrador y su sustitución por la supervisión directa por parte de los jefes de sección.



## EJERCICIO

Analice una empresa que usted conozca bien o que haya trabajado en ella:

- Considere en qué forma trabaja desde el punto de vista de la eficacia y de la eficiencia.
- Sugiera algunos cambios en la estructura.
- Identifique los cambios que debería efectuar para resolver los problemas en su funcionamiento.

Preguntas:

- Distinga entre eficacia y eficiencia en la gestión empresarial.
- ¿Con qué problema se encontrará un equipo de dirección com puesto por miembros exclusivamente idealistas o innovadores?
- Resuma los elementos principales en los procesos organizativos.
- ¿Por qué las áreas de servicio en los sectores públicos se preocupan más de la eficiencia que de la eficacia?
- ¿Cuál es el chequeo normal de eficiencia aplicado a las actividades de Marketing y Venta?
- ¿Qué técnicas se emplean para medir la eficacia de las campañas de Marketing y Ventas?
- ¿Cómo funciona el control flexible en los presupuestos?
- ¿Cuándo se produce la eficiencia positiva?
- ¿A qué se deben principalmente los problemas de ineficiencia organizativa?
- Indique las deficiencias típicas en una organización.

## CONCEPTO DE ADMINISTRADOR

Persona encargada del desempeño laboral de los miembros de un grupo, mediante los cuales obtendrá resultados para la organización. Persona encargada de la realización del proceso administrativo, cualquiera sea su nivel dentro de una organización.



El trabajo del administrador no es de realización personal, sino de ayudar a los demás a hacer su trabajo y conseguir logros.

En las organizaciones una forma de clasificar a los administradores es según su nivel jerárquico.

- Directivos: alta dirección.
- Gerentes medios.
- Primera línea.

### NIVELES DE ADMINISTRADORES

#### 1. ADMINISTRADORES DE MÁXIMO NIVEL O DIRECTORES

- Son aquellos que se ubican en la cima de una organización y cuya autoridad y responsabilidad está por encima de la de los demás.
- Tienen facultad de tomar decisiones más importantes que regirán el presente y el futuro de toda organización.
- Imprimen el curso.

#### 2. ADMINISTRADORES DE NIVEL MEDIO (GERENTES MEDIOS)

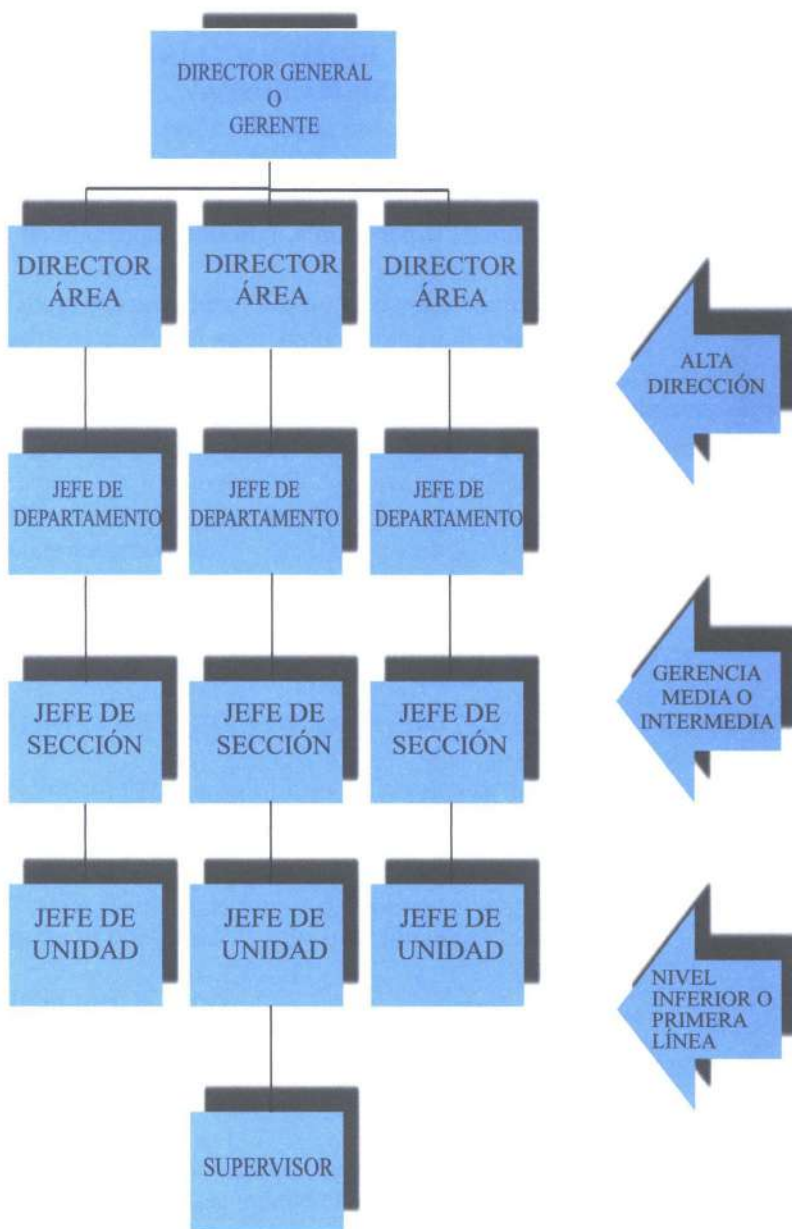
- Son administradores que no son ejecutivos ni supervisores, pero que sirven de enlace entre los dos grupos.
- En una empresa se encargan de la mayor parte de las actividades de coordinación y transmiten la información hacia los niveles superiores e inferiores.

- Pueden ser: el gerente de un área determinada, gerente sucursal, jefe de departamento, jefes de sección.

### **3. ADMINISTRADORES DE PRIMERA LÍNEA O NIVEL INFERIOR (GERENTES DE PRIMERA LÍNEA)**

- Son los administradores que supervisan a los operativos u obreros, es decir, a los no administradores.
- Se les puede denominar: supervisores, jefe de grupo, jefe de unidad, etc.

## NIVELES DE ADMINISTRADORES



## TIPOS DE ADMINISTRADORES:

### 1. ADMINISTRADORES GENERALES O FUNCIONALES

#### 1.1 Administradores generales:

responsables del trabajo de varios grupos distintos que desempeñan una serie de funciones. Por ejemplo, el gerente de planta o el presidente de la compañía. Las funciones básicas que deben realizar son:



- Determinar el contexto laboral; es decir, establecer los parámetros de desempeño.
- Elaborar una visión estratégica; o sea, describir hacia dónde se orienta la organización.
- Asignar recursos humanos y materiales para el logro de los objetivos.
- Formar administradores; es decir, preparar a los administradores de niveles inferiores.
- Fortalecer la organización; lo cual implica ayudar a resolver problemas importantes de modo que la organización puede avanzar.
- Controlar operaciones; es decir, dirigir las operaciones, detectar problemas y ayudar a resolverlos.

**1.2 Administradores funcionales:** son aquellos que supervisan el trabajo de los empleados que se dedican a actividades especializadas como la contabilidad, la producción, control de calidad, ventas, etc. Un administrador de funciones es un gerente de especialistas y de su equipo de apoyo.

### 2. ADMINISTRADORES PÚBLICOS Y PRIVADOS

#### 2.1 Administradores públicos:

Son aquellos que pueden trabajar en organizaciones gubernamentales o en aquellas sin fines de lucro. Por ejemplo, se considera a los administradores de hospitales, colegios, ministerios, gobiernos locales, gobiernos regionales, etc.

## **2.2 Administradores privados**

Son aquellos que trabajan en empresas comerciales, industriales, de servicios, u otras, cuyo objetivo es la obtención de utilidades mediante la puesta en el mercado de bienes o la prestación de servicios.

## **3. EMPRENDEDORES Y PROPIETARIOS DE NEGOCIOS PEQUEÑOS:**

Un emprendedor es una persona que funda y opera una empresa propia. Ellos, al dirigir sus propias empresas, se convierten en administradores de las mismas.

## **4. LÍDERES DE EQUIPOS**

Son administradores que coordinan el trabajo de un grupo pequeño de personas, al mismo tiempo que actúan como facilitadores.



## CASO PRÁCTICO “COMERCIAL VENTURA”

Comercial Ventura es una empresa dedicada a la venta de equipos de cómputo, suministros y accesorios para oficina. En ella encontramos al Sr. Luis, que es gerente general de la empresa; a su esposa Tomasa, que supervisa el trabajo de las recepcionistas; al Sr. César, que es gerente de comercialización; a la Sra. Rosa, que es recepcionista de la empresa. Las compras y el almacenamiento son manejados por el Sr. Erick, que se encuentra al mando de los operarios de almacenamiento y que, por otro lado, debe rendirle cuenta de todos los ingresos y compras a su jefa, la Sra. Leslie, que es gerente de logística. La Sra. Irma es la encargada de la limpieza de todas las oficinas, y el Sr. Richard registra todos los días el ingreso de las personas, tanto al entrar como salir.

A la empresa se han acercado, a realizar importantes compras, el jefe de compras de la SUNARP, el director del colegio nacional Alfonso Ugarte y el coordinador de la Escuela de Administración de la Universidad Privada de Lima. El Sr. Marcos es el vendedor más sobresaliente y se ha convertido en líder de todos los vendedores, motivo por el cual tiene muchos problemas con su jefa, la Sra. Margarita, que es supervisora de los vendedores de Lima.

Complete el siguiente cuadro:

CARGO	ADMINISTRA	NIVEL	TIPO

## ¿QUÉ HACEN LOS ADMINISTRADORES?

Después de muchos años de estudio se han creado tres esquemas de calificación diferentes para describir lo que hacen los gerentes:

1. Según las habilidades que deben desarrollar.
2. Por los roles o papeles que desarrolla, según MINTZBERG.
3. Por funciones.

### 1. HABILIDADES DEL ADMINISTRADOR.



**1.1 Habilidades técnicas.** Incluyen los conocimientos especializados y competencias de un campo específico.

**1.2 Habilidades interpersonales.** Capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto de manera individual como en grupo. Incluyen: sensibilidad, persuasión, empatía.



**1.3 Habilidades conceptuales.** Capacidad de pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complicadas. Incluyen: razonamiento lógico, criterio, capacidad analítica.

## 2. ROLES DEL GERENTE, SEGÚN MINTZBERG

Roles: conjunto organizado de conductas, categorías particulares del comportamiento administrativo.

Henry Mintzberg estudió a los gerentes en la práctica, observó los roles que representan en el trabajo de su estudio y concluyó que los administradores representan diez roles muy relacionados, los cuales se agrupan en tres categorías: interpersonales, informativos y de decisión.

### 2.1 Roles interpersonales

Son aquellos que tienen que ver con la gente, tanto de dentro como de fuera de la organización.

- **Figura de autoridad:** representante legal y social.
- **Líder:** reúne, motiva, guía.
- **Enlace:** crea y mantiene contactos.



### 2.2 Roles informativos

- *Monitor o supervisor:* busca y recibe información interna y externa para comprender a fondo la organización.
- *Divulgador o difusor:* transmite la información a los miembros de la organización.
- *Vocero externo:* transmite información sobre la organización a gente de fuera.



### 2.3 Roles de decisión

- *Empresario:* busca oportunidad y crea proyectos de mejora.
- *Manejador de perturbaciones:* toma decisiones ante situaciones inesperadas.
- *Asignador de recursos:* distribuye los recursos.
- *Negociador:* representa en las principales negociaciones.



### **3. POR FUNCIONES**

Las funciones de los administradores constituyen una estructura muy útil para organizar los conocimientos administrativos. Hasta el momento no han surgido nuevas ideas, ni resultados de investigaciones, ni técnicas que sean imposibles de integrar a las clasificaciones de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

## EJERCICIO

### EMPRESA “EL RÁPIDO”

El señor Manuel es propietario de la empresa de transportes “El Rápido”. Todos los días, al llegar a la oficina, revisa el periódico para ver las noticias que están relacionadas a su rubro.

Distribuye el dinero necesario para la compra de petróleo para sus unidades de transporte. Asimismo, dedica un tiempo para la elaboración de un proyecto importante para abrir una empresa nueva relacionada al transporte para turistas. Para ello, dos veces por semana se reúne con dos empresas proveedoras para ver con quién obtiene las mejores condiciones que le permitan comprar los autos que necesitaría para su proyecto.

Cuando hay algún incidente, como accidentes de tránsito, él inmediatamente deja todo lo que está haciendo y acude al lugar del accidente. Ante cualquier tipo de problema, ya sea por papeletas, choques, etc., él tiene que acudir a las instituciones correspondientes, dado que es el dueño de la empresa.

Todas las mañanas se reúne con sus choferes, a quienes consulta sobre las incidencias que hayan tenido. Luego les informa las nuevas directivas o rutas que se hayan establecido para el día. Tiene una alianza estratégica con empresas de seguros y clínicas importantes para cualquier caso que lo requiera. Ha presentado su proyecto inicial ante el BBVA para ver en qué medida lo pueden apoyar. Identifique los roles del administrador según Mintzberg.

ACTIVIDAD/ENUNCIADO	ROL	

## Elementos de una empresa

### *Factores activos o tangibles*

√ Personas físicas y/o jurídicas (otras entidades mercantiles, cooperativas, fundaciones, etc.). Constituyen una empresa realizando, entre otras, aportación de capital (sea puramente dinerario, sea de tipo intelectual, patentes, etc.). Estas "personas" se convierten en accionistas de la empresa. Participan, en sentido amplio, en el desarrollo de la empresa: son sus administradores.



- Clientes.
- Colaboradores y partners (compañeros).
- Fuentes financieras.
- Accionistas.
- Suministradores y proveedores.
- Trabajadores.

### *Factores pasivos o intangibles*

Son todos aquellos que son usados por los factores activos y ayudan a conseguir los objetivos de la empresa. Por ejemplo, la tecnología, las materias primas, los contratos financieros de los que dispone, etc.

## ORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA

La Organización es la unidad o sistema social (dos o más personas) coordinada de manera conciente para alcanzar una serie de metas y objetivos comunes. Es decir, la Organización debe tener:



- Finalidad definida.
- Estructura definida.
- Gente.

Cualquier empresa tiene sus recursos organizados de una determinada manera. El problema consiste en saber si esa organización es la más eficiente; es decir, si es la que nos llevará a alcanzar los objetivos propuestos con el mínimo coste posible, ya que una buena organización, adecuada a la empresa, es capaz de multiplicar varias veces la capacidad productiva.

*Organizar* consiste en definir el diseño y el mantenimiento de un sistema de funcionamiento basado en la determinación de las funciones (o roles) que debe desempeñar cada persona integrante de la compañía, así como las relaciones de todo tipo que se establecen entre ellas.

*Rol organizacional* es el papel que cada persona desempeña en el conjunto de la empresa.

### DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN:

- √ Los objetivos asignados a cada persona deben definirse con claridad, precisión y certeza.
- √ Delimitación de tareas para cada persona con la máxima concreción.
- √ Determinación de áreas y niveles de autoridad de cada persona.
- √ Crear una estructura; una unidad formada por partes o componentes.



## TIPOS DE ORGANIZACIÓN

### 1. ORGANIZACIONES SEGÚN SUS FINES:

#### 1.1 *Organizaciones con fines de lucro*

Uno de sus principales fines es generar una determinada ganancia o utilidad para sus propietarios y/o accionistas.

#### 1.2 *Organizaciones sin fines de lucro*

Tienen como fin cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello. Por ejemplo, las instituciones públicas.

### 2. ORGANIZACIONES SEGÚN SU FORMALIDAD

#### 2.1 *Organizaciones formales*

Se caracterizan por tener estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. El uso de tales mecanismos hace posible definir de manera explícita dónde y cómo se separan personas y actividades y cómo se reúnen de nuevo. Según Chiavenato, la organización formal comprende estructura, organizaciones, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos.

Estas organizaciones pueden, a su vez, tener uno o más de los siguientes tipos de organización:

√ **Organización lineal:** existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados.

√ **Organización funcional:** es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones.

√ **Organización línea-staff:** es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional, buscando incrementar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas.

√ **Comités:** no existe uniformidad de criterios al respecto de su naturaleza y contenido. Algunos comités desempeñan funciones administrativas, otras funciones técnicas. La autoridad que se da a los comités es tan variada que reina bastante confusión sobre su naturaleza.

## ***2.2 Organizaciones informales***

Son medios no oficiales, pero que influyen en la comunicación, la toma de decisiones y el control que son parte de la forma habitual de hacer las cosas en una organización.

## **3. ORGANIZACIONES SEGÚN SU GRADO DE CENTRALIZACIÓN**

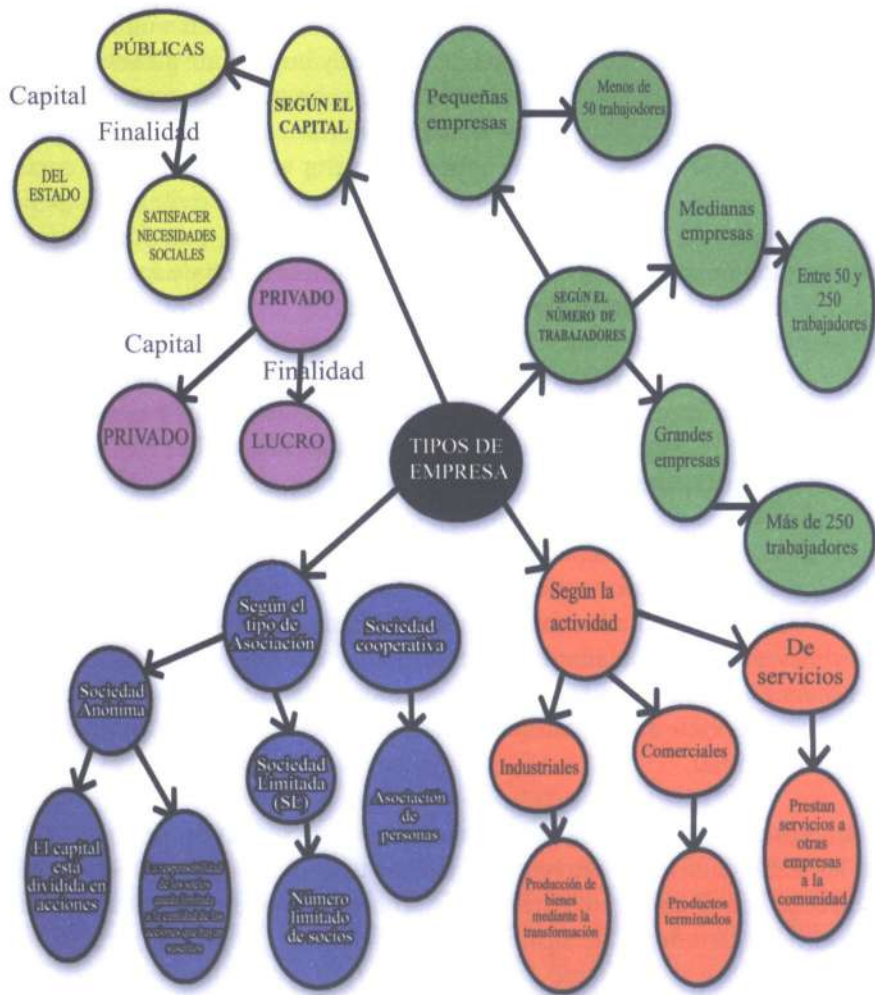
### ***3.1 Organizaciones centralizadas***

La autoridad se centra en la parte superior, y es poca la autoridad para la toma de decisiones que se delega en los niveles inferiores. Por ejemplo, el caso de la iglesia y el ejército, entre otros.

### ***3.2 Organizaciones descentralizadas***

La autoridad para la toma de decisiones se delega en la cadena de mando hasta donde sea posible.

# TIPOS DE EMPRESAS



## PERÚ EMPRESA



La economía del PERÚ se ha basado tradicionalmente en la explotación, procesamiento y exportación de recursos naturales, principalmente: mineros, agrícolas y pesqueros. No obstante, en los últimos años se observa una muy importante diversificación y un notable crecimiento en sectores como agroindustria, servicios e industrias ligeras con importante valor agregado.

La mayoría de los peruanos vivía de la explotación, transformación y exportación de los recursos naturales, de la agricultura y de los servicios. Las políticas de industrialización realizadas en los años 50, 60 y sobre todo 70, estuvieron basadas en la sustitución de importaciones y tuvieron un efecto poco notable. La fuerte crisis económica de finales de los 80 agudizó aún más los problemas, hasta la aplicación de una drástica política de apertura neoliberal y corrección de las cuentas fiscales en los 90, lo cual ha permitido el despegue económico del país.

En el año 2009 la economía peruana registró un crecimiento de 0,9 por ciento, luego de venir creciendo a una tasa promedio de 7,7 por ciento en los últimos cinco años, al haber sido afectada por la crisis financiera internacional intensificada tras la caída del banco de inversión Lehman Brothers en los Estados Unidos. Hay que destacar que dicho crecimiento se registró a pesar de la contracción de 0,8 por ciento en la actividad económica mundial.

La desaceleración de la economía peruana se observó principalmente en las actividades con estrechos vínculos, tanto de manera directa como indirecta, con el comercio exterior. Así, rubros como la agroindustria y las ramas manufactureras de insumos y de bienes de capital registraron los mayores descensos. En tanto, la inversión privada pasó al terreno negativo, dado que la mayor incertidumbre, generada por la crisis financiera internacional y la retracción de la demanda, llevaron a las empresas a reconsiderar la puesta en marcha de nuevos proyectos.

Como resultado de dichos acontecimientos, el PBI per cápita registró en el año 2009 un leve retroceso de 0,3 por ciento frente al máximo histórico alcanzado el año anterior.



## **1. Demanda interna**

En el año 2009 la demanda interna se contrajo en 2,9 por ciento como reflejo del menor gasto privado en inversión, del proceso de reducción de inventarios a fin de equilibrar la producción con las nuevas condiciones de demanda y de la desaceleración del consumo privado. No obstante, al interior de su composición destaca el mayor peso que adquirió el gasto público, principalmente en inversión, reflejando las medidas de estímulo económico que tomó el gobierno a fin de aminorar los efectos de la crisis financiera internacional.

### **1.1 Consumo privado**

El consumo privado creció 2,4 por ciento durante el año 2009, luego de venir haciéndolo a tasas del 6,4 por ciento, en promedio, durante los últimos cinco años. La desaceleración se explicó principalmente, por el menor crecimiento del ingreso nacional disponible (0,9 por ciento frente a 7,5 por ciento en 2008), así como por un deterioro de la confianza del consumidor, que descendió del terreno positivo que mostraba en años anteriores.

A pesar de este cambio en la confianza del consumidor, el crecimiento del consumo se mantuvo gracias a que siguió aumentando el empleo incluso a una tasa mayor que la del PBI (1,3 por ciento contra 0,9 por ciento), y también a que el impacto de la crisis financiera internacional en la economía peruana fue de corta duración. El nivel de actividad económica sólo registró caídas en el segundo y tercer trimestre del año respecto a similares períodos del año anterior.

Durante el año 2009 se presentó una serie de indicadores mixtos relativos al comportamiento del consumo privado: por un lado, hubo una contracción de 11,8 por ciento en las ventas de vehículos familiares nuevos y en las importaciones de bienes de consumo duradero y no duradero (con caídas de 15,9 y 2,7 por ciento en términos de volumen, respectivamente) y por otro, continuó el crecimiento de los montos de créditos de consumo otorgados por el sistema financiero (6,5 por ciento de crecimiento en términos reales), así como de similares préstamos brindados por los establecimientos de venta minorista.

Cabe señalar que pese a la situación de incertidumbre generada por la crisis financiera internacional, en el año 2009 continuó la apertura de nuevos centros comerciales, principalmente en la ciudad de Lima. Así, a mediados de año, el Centro Comercial Plaza Lima Norte inició sus operacio-

nes, y en diciembre lo hizo el Centro Comercial Real Plaza Centro Cívico. Mientras tanto, en el interior del país destacó la ampliación de centros comerciales en las ciudades de Piura y Trujillo.

## **1.2 Inversión privada**

El escenario de incertidumbre asociado a la crisis financiera internacional repercutió de manera particular en los planes de inversión de los agentes económicos, quienes postergaron una serie de proyectos programados para el año 2009, en un contexto de desaceleración de la demanda y en previsión de un posible recorte en las líneas de financiamiento, como ocurrió durante la crisis asiática.

De esta manera, la inversión privada se contrajo 15,1 por ciento durante el año 2009, luego de venir creciendo a tasas de dos dígitos durante los últimos cuatro años. Consecuentemente, el ratio de inversión de los agentes privados respecto al producto descendió de 21,5 a 17,7 por ciento entre los años 2008 y 2009.

## **1.3 Exportaciones e importaciones**

Las exportaciones de bienes y servicios registraron una contracción de 2,5 por ciento en 2009, siendo la primera variación negativa desde el año 1990. Las exportaciones fueron afectadas principalmente por la menor demanda mundial, lo cual se tradujo en menores volúmenes exportados de productos mineros como el zinc, el hierro, la plata refinada y el molibdeno, así como en el descenso de las exportaciones no tradicionales que, en conjunto, cayeron a 18,3 por ciento.

Por su parte, las importaciones de bienes y servicios fueron menores en 18,4 por ciento en 2009, comportamiento asociado al menor dinamismo de la economía y la contracción del gasto en inversión privada. Las importaciones de bienes de consumo se contrajeron 12,5 por ciento, mientras que las de insumos y bienes de capital lo hicieron en 30,8 y 25,9 por ciento, respectivamente.

## **1.4 Ahorro e inversión**

La inversión interna disminuyó en 6,1 puntos del PBI en el año 2009, pasando de 26,7 a 20,6 por ciento, lo que se explicó por la reducción de la inversión privada, especialmente durante los tres últimos trimestres del año, atenuada por la evolución positiva que registró la inversión pública. Por su parte, el ahorro interno se redujo de 23,0 a 20,8 por ciento, influido por la evolución del consumo público durante el último trimestre. La cuen-



ta corriente de la balanza de pagos presentó un superávit equivalente a 0,2 por ciento del PBI en 2009, que contrasta con el déficit de 3,7 por ciento que se obtuvo en el año 2008.

## **2. Sectores productivos**

Durante el año 2009, los sectores productivos registraron una leve expansión observándose el mayor dinamismo en la construcción y los servicios. Los sectores primarios mostraron un avance del 1,0 por ciento gracias al crecimiento de la actividad agropecuaria y minera, en tanto los no primarios lo hicieron en sólo 0,8 por ciento, reflejando el menor dinamismo de la manufactura no primaria y el comercio.

**PRODUCTO BRUTO INTERNO**  
**(Variaciones porcentuales reales)**

	2007	2008	2009
<b>Agropecuario</b>	<b>3,2</b>	<b>7,2</b>	<b>2,3</b>
Agrícola	2,0	7,4	0,9
Pecuario	5,3	6,0	4,4
<b>Pesca</b>	<b>6,9</b>	<b>6,3</b>	<b>-7,9</b>
<b>Minería e hidrocarburos</b>	<b>2,7</b>	<b>7,6</b>	<b>0,6</b>
Minería metálica	1,7	7,3	-1,4
Hidrocarburos	6,5	10,3	16,1
<b>Manufactura</b>	<b>11,1</b>	<b>9,1</b>	<b>-7,2</b>
De procesamiento de recursos primarios	-2,7	7,6	0,0
Manufactura no primaria	14,0	8,9	-8,5
Electricidad y agua	8,5	7,8	1,2
Construcción	16,6	16,5	6,1
Comercio	9,7	13,0	-0,4
Otros servicios 1 /	<b>9,0</b>	<b>9,1</b>	<b>3,1</b>
<b>PBI GLOBAL</b>	<b>8,9</b>	<b>9,8</b>	<b>0,9</b>
VAB Primario	2,1	7,4	1,0
VAB No Primario	10,4	10,3	0,8

1/ Incluye impuestos a los productos y derechos de importación.  
Fuente: INEI.

### 3. Manufactura primaria y no primaria

#### 3.1 *Manufactura primaria*

Registró un nivel similar respecto al año anterior dado que la mayor actividad en refinación de petróleo, productos cárnicos y azúcar fue atenuada por las caídas en refinación de metales no ferrosos y en conservas y productos congelados de pescado.

La mayor refinación de petróleo fue impulsada por la entrada en operaciones del Lote 56, a cargo de Pluspetrol, en setiembre de 2008. Ello le permitió a esta empresa un mayor procesamiento de gasolina natural y diésel. En tanto la mayor producción de azúcar reflejó el aumento en las siembras de caña, mientras que en productos cárnicos la mayor demanda fue la carne de ave.

En contraste, en la evolución negativa de la refinación de metales no ferrosos influyó la paralización de Doe Run, mientras que la menor producción de zinc refinado por parte de Votorantim Cajamarquilla se debió a algunas paradas programadas y empalmes de nuevos equipos. Por otro lado, la disminución de la producción de conservas y congelados de pescado se debió a la menor disponibilidad de jurel y calamar gigante.

**MANUFACTURA DE PROCESAMIENTO DE RECURSOS  
PRIMARIOS**  
**POR PRINCIPALES GRUPOS INDUSTRIALES. 2007-2009**  
(Variaciones porcentuales reales)

	2007	2008	2009
<b>PROCESADORES DE RECURSOS PRIMARIOS</b>	<b>-2,7</b>	<b>7,6</b>	<b>0,0</b>
Azucar	13,1	10,7	7,2
Productos cárnicos	6,4	9,2	4,6
Harina de pescado	4,9	0,5	-4,4
Conservas y productos congelados de pesacado	<b>9,0</b>	<b>17,6</b>	<b>-18,1</b>
Refinación de metales no ferrosos	-11,2	9,4	-18,0
Refinación de petróleo	4,2	4,1	27,7

**Fuente:** Ministerio de la Producción e INEI

### **3.2 Manufactura no primaria**

Los efectos de la crisis financiera internacional se sintieron particularmente en la manufactura no primaria, la cual se contrajo 8,5 por ciento, luego de registrar una fase de expansión continua durante un período de nueve años. Asimismo, el sector había venido reaccionando positivamente en los últimos años con nuevas inversiones que le permitían abastecer a una demanda tanto interna como externa cada vez más creciente.

Con la llegada de la crisis, las empresas respondieron con cautela e iniciaron un proceso de corrección de inventarios para adecuar su nivel de producción a las nuevas condiciones de menor demanda.

Dicha situación se prolongó aproximadamente hasta el mes de junio, considerado el punto más bajo de actividad dado que en dicho período el número de ramas industriales que registraron caídas llegó a un máximo de 31 sobre un total de 38.

Posteriormente, la manufactura no primaria comenzó a mostrar una recuperación en los meses siguientes, la que se expresó a través de un crecimiento en términos desestacionalizados y un menor número de ramas con variación negativa, las cuales llegaron a contabilizar sólo 14 en el mes de diciembre.

Entre las ramas industriales, las más afectadas durante 2009 fueron las de bienes de capital que cayeron 16,2 por ciento, reflejando la menor producción de la industria del hierro y acero, la cual operó a sólo dos terceras partes de su capacidad a fin de reducir los inventarios acumulados desde la segunda mitad de 2008. De manera similar, registraron descensos las ramas de maquinaria y equipo (-28,2 por ciento) y eléctrica (-22,4 por ciento) lo que reflejó la contracción de la inversión privada y el proceso de corrección de inventarios.

Las ramas productoras de bienes de consumo masivo disminuyeron 9,6 por ciento, destacando la menor producción de prendas de vestir. Cabe mencionar que esta industria fue una de las más afectadas por la crisis, dada la abrupta contracción de la demanda externa y la mayor competencia asiática, tanto en el mercado local como en nuestros principales mercados de destino. Así, el grupo textil y de cuero y calzado disminuyó 23,0 por ciento con una incidencia de -3,2 puntos en el resultado anual de la manufactura no primaria. No obstante, dentro de las ramas orientadas al consumo masivo, destacó la producción de alimentos, con un crecimiento de 0,4 por ciento, dado que las familias mantuvieron su nivel de consumo promedio en un contexto de adaptación de las empresas con el lanzamiento de productos de menor tamaño y nuevos formatos.

Las ramas de insumos cayeron, en conjunto, 9,1 por ciento, registrándose los mayores descensos en sustancias químicas básicas (-19,5 por ciento) y explosivos, esencias naturales y químicas (-13,0 por ciento), lo que se explica por la menor demanda de la industria del hierro y acero y la industria textil, respectivamente. Por su parte, la rama de productos de plástico disminuyó 3,9 por ciento debido, principalmente, a la menor producción de envases y envolturas, originada por una menor actividad del sector agroexportador.

En contraste, las ramas de materiales y acabados de construcción crecieron 1,3 por ciento, dado que la construcción fue uno de los sectores que mantuvo un dinamismo importante durante el año. De esta manera, la producción de cemento al igual que la de pinturas, barnices y lacas aumentaron 6,4 y 5,3 por ciento respectivamente, en respuesta a la continuidad de proyectos de vivienda, de iniciativa tanto pública como privada, ejecutados a lo largo del territorio nacional.



## CRECIMIENTO DE LA MANUFACTURA NO PRIMARIA POR DEMANDA INTERNA

	2007	2008	2009
<b>Consumo masivo</b>	12,5	10,3	-9,6
Productos lácteos	8,1	11,4	-3,0
Aceites y grasas	3,1	-6,6	1,6
Productos alimenticios diversos	15,3	5,4	-2,7
Cerveza y malta	10,6	15,5	-1,5
Bebidas gaseosas	3,2	15,9	9,1
Prendas de vestir	9,0	2,3	-29,9
Maderas y muebles	12,7	16,6	-6,0
Otros artículos de papel y cartón	15,1	48,8	-21,9
Productos de tocador y limpieza	20,1	11,6	-2,7
Productos farmacéuticos	12,8	9,4	-1,2
Manufacturas diversas (1)	31,7	-1,0	-1,6
<b>Insumos</b>	12,3	13,5	-9,1
Papel y cartón	16,2	9,4	-5,1
Envases de papel y cartón	7,8	2,5	-2,1
Actividades de edición e impresión	8,2	17,7	-7,6
Sustancias químicas básicas	19,1	2,2	-19,5
Explosivos, esencias naturales y químicas	8,2	8,2	-13,0
Caucho	5,8	2,6	14,2
Plásticos	10,9	7,0	-3,9
Vidrio	26,3	52,7	-5,8
<b>Orientada a la construcción</b>	<b>15,1</b>	<b>15,2</b>	<b>1,3</b>
Pintura, barnices y lacas	22,4	21,7	5,3
Cemento	6,7	10,7	6,4
Materiales para la construcción	22,6	17,9	-3,7
Productos abrasivo	13,1	15,7	-20,6
<b>Metal mecánica, maquinaria y equipo</b>	<b>17,2</b>	<b>15,9</b>	<b>-16,2</b>
Industria del hierro y acero	8,1	9,9	-21,1
Productos metálicos	15,8	20,9	-13,4
Maquinaria y equipo	24,9	-6,9	-28,2
Maquinaria eléctrica	24,9	3,0	-22,4
Material de transporte	40,7	47,3	-3,5
<b>TOTAL MANUFACTURA NO PRIMARIA</b>	<b>14,0</b>	<b>8,9</b>	<b>-3,5</b>

(1) Incluye principalmente artículos de bisutería, joyería y artículos de oficina

Fuente: BCRP y Ministerio de la Producción.



#### 4. ÁMBITO LABORAL

El empleo de empresas formales de 10 y más trabajadores, según lo reportado por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, aumentó 1,3 por ciento durante el año 2009, manteniendo la tendencia positiva registrada desde mayo de 2002. Ello sucedió a pesar de la desaceleración en el crecimiento mundial que afectó la demanda de nuestros productos de exportación y, con ello, a los actores locales primarios y a la manufactura no primaria.

El mayor impulso al empleo se registró en el comercio (5,2%) y en el de servicios (5,3%), lo que atenuó las caídas en el sector primario (-1,9%) y en el industrial (-5,8%).

Según el ámbito geográfico, al igual que en los dos anteriores, el mayor dinamismo del empleo se observó en Lima Metropolitana (1,6%), mientras que el empleo en el resto urbano creció a una tasa de 0,7%.

**POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA SEGÚN NIVELES  
DE EMPLEO**

**LIMA METROPOLITANA (1)**

(Miles de personas)

	2006 (2)	2007	2008	2009
<b>I. Población Económicamente Activa (PEA)</b>	<b>4228</b>	<b>4385</b>	<b>4410</b>	<b>4514</b>
<b>1. Ocupados</b>				
<b>Por actividad económica</b>	<b>3882</b>	<b>4017</b>	<b>4041</b>	<b>4135</b>
Manufactura	670	688	674	661
Construcción	280	249	262	260
Comercio	933	882	892	922
Servicios	2018	2132	2152	2237
Otros	53	65	60	56
<b>Por nivel educativo</b>				
Primaria (3)	441	457	427	433
Secundaria total (4)	1922	2091	2050	2115
Superior no universitaria	708	715	745	715
Superior universitaria	811	754	819	872
<b>Por categoría de ocupación</b>				
Asalariado (5)	2349	2438	2507	2549
No asalariados	1533	1579	1534	1587
<b>Por tamaño de empresa (6)</b>				
De 1 a 10 trabajadores	2439	2589	2490	2560
De 11 a 50 trabajadores	437	409	421	420
De 51 a más	986	1018	1130	1155
<b>Por horas trabajadas a la semana</b>				
Ocupados que trabajan de 20 horas a más	3453	3556	3604	3664
Asalariados que trabajan de 20 horas a más	2187	2251	2316	2340
<b>2. Subempleados</b>	<b>2198</b>	<b>2268</b>	<b>2127</b>	<b>2013</b>
Subempleo visible (por horas)	570	665	631	636
Subempleo invisible (por ingresos)	1628	1603	1496	1377
<b>3. Adecuadamente empleados</b>	<b>1684</b>	<b>1749</b>	<b>1914</b>	<b>2122</b>
<b>4. Desocupados</b>	<b>346</b>	<b>368</b>	<b>370</b>	<b>379</b>
<b>II. Población inactiva</b>	<b>2021</b>	<b>1978</b>	<b>2068</b>	<b>2082</b>
<b>III. Población en edad de trabajar (PET)</b>	<b>6249</b>	<b>6363</b>	<b>6478</b>	<b>6596</b>
<b>TASAS (en porcentaje)</b>				
Tasa de actividad (PEA/PET)	67,7	68,9	68,1	68,4
Ratio empleo/población (PEA ocupada/PET)	62,2	63,1	62,4	62,7
Tasa de desempleo (PEA desocupada/PEA)	8,2	8,4	8,4	8,4
Tasa de subempleo por horas	13,5	15,5	14,3	14,1

(1) Promedio anual

(2) Cambio del marco muestral

(3) Incluye sin nivel e inicial

(4) Secundaria incompleta y completa

(5) incluye empleados, obreros y trabajadores del hogar.

(6) En 2006 la diferencia entre el total de trabajadores por tamaño de empresa y la PEA (aproximadamente 21 mil personas) se debe a que no todos los encuestados contestaron esa pregunta.

**Fuente: INEI. Encuesta Permanente de Empleo.**

## LA PEQUEÑA Y MICRO EMPRESA SEGÚN SECTORES ECONÓMICOS

ACTIVIDAD	ECONOMICAS	PORCENTAJE
Agropecuaria	13.800.000	43,8
Pesca	20.000	0,3
Explotación de Minas y Canteras	30.000	1,0
Manufactura	255.000	8,1
Comercial	1.120.000	35,5
Servicios	345.000	10,9
<b>Total</b>	<b>3.150.000</b>	<b>100</b>

### DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES (%)

Estrato empresarial	Nº de Establecimientos	Empleo	Producto (est.)
Microempresa	95,7%	45,3%	20%
Pequeña y Mediana (PYME)	4,0%	27,0%	20%
Gran empresa	0,3%	27,7%	60%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Para los próximos diez años se esperan inversiones de US\$ 78 mil millones para actividades mineras; US\$ 35 mil millones para inversiones en energía y petróleo; US\$ 40 mil millones en industria; US\$ 12 mil millones en comercio; US\$ 8 mil millones en agroindustria; y más de US\$ 8 mil millones en turismo, así como más de US\$ 40 mil millones en inversiones en infraestructura de autopistas, carreteras, aeropuertos, puertos, comunicaciones, etc. Debido a grandes descubrimientos de reservas de gas y petróleo, y después de haber sido importador neto desde hace décadas, es de esperarse que para los próximos años, el Perú se convierta en un país con un pequeño excedente exportador de hidrocarburos.



**¿El empresario nace o puede hacerse?** Parece que la respuesta es que sí puede hacerse mediante un trabajo de construcción personal. No todas las características del empresario de éxito son innatas, también se debe considerar su entorno y la influencia que ha recibido durante la vida.

### Características

1. **FIJACIÓN CONTINUA DE OBJETIVOS.** Se trata de determinar metas claras, alcanzables y compatibles con los intereses, así como también de reevaluar las mismas. El empresario de éxito siempre se plantea nuevos retos.
2. **PERSEVERANCIA.** Es la firmeza de carácter que obliga al empresario de éxito a seguir esforzándose constantemente para alcanzar la meta, no importa con qué barreras se encuentre.
3. **CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO.** Cuando se está en un negocio, se debe conocer todo lo posible de él, pero también se debe saber delegar. No se trata de acaparar todo, sino de comprender el funcionamiento de la compañía y los trabajos específicos de los colaboradores.
4. **FUERTE ANTE EL FRACASO.** Comprende que el fracaso es parte del éxito y no se desanima ante él, al contrario, transforma la experiencia en algo positivo y construye sobre las ruinas.
5. **AUTONOMÍA.** La independencia no es la soledad. Se trata de tener un criterio formado, responsable e inteligente para pensar y decidir por sí mismo.
6. **TOMA RIESGOS MODERADOS.** Identifica los riesgos y mide las oportunidades. Luego decide si la meta es real o no. Solo así se lanza a aventurar algo.



7. **PERSISTENCIA EN LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS.** Aquí juega mucho la imaginación, creatividad e ingenio del empresario. Cuando llegan muchos problemas a la vez, él tiene que estar en capacidad y disposición de solucionarlos óptimamente.
8. **INICIATIVA.** No espera que le den órdenes y confía plenamente en sí mismo. Además, tiene la voluntad de cooperar y probar su carácter ante la situación que se lo exija.
9. **EMPUJE Y ENERGÍA.** Los empresarios de éxito hacen gala de niveles altísimos de energía ya que a menudo son exigidos para trabajar largas jornadas e, incluso, sacrificarse para llegar a la cima.
10. **ACEPTA QUE NO LO SABE TODO.** Pide ayuda cuando es necesario. El hecho de la independencia no significa que sea un experto en todo; reconoce y evita esa trampa.
11. **SALUD FÍSICA.** No solo se trata de gozar naturalmente de buena salud, sino de cuidarla y mantenerse en forma para estar a la cabeza de la organización.
12. **SALUD MENTAL Y EMOCIONAL.** El entorno del empresario, de por sí, es bastante tensionante y los desequilibrios mentales son comunes. Los empresarios exitosos cuentan con un ambiente familiar y social que los ayuda a relajar sus cerebros para la batalla en la oficina.
13. **MANEJA LA INCERTIDUMBRE.** Entiende que no es empleado sino empresario y, como tal, integra la incertidumbre al negocio como algo natural.
14. **RETROALIMENTACIÓN.** Es asiduo al feedback a todo nivel. De hecho lo asume como una herramienta de perfeccionamiento continuo.
15. **AUTOCOMPETENCIA.** No solo compite con otros, sino que está a prueba consigo mismo a través de modelos y supuestos de rendimiento personal.
16. **RESPONSABILIDAD.** Comprende el poder. Sabe que es responsable de los resultados y del proceso. Disfruta del deber.

17. **CONFANZA.** Tiene fe en sí mismo. Cree en sus capacidades reales y confronta la adversidad con la fuerza y la habilidad que proviene de sí mismo.
18. **VERSATILIDAD.** Demuestra capacidad para cumplir con diversos roles y de cambiar uno a otro según se necesite.
19. **DESEO DE INDEPENDENCIA.** Muestra clara inclinación a buscar ser su propio jefe. Demuestra autodisciplina y esfuerzo propio, bajo normas propias, buscando objetivos propios. La relación con otros es más profesional.
20. **FANTASÍAS POSITIVAS.** Permite que su mente vuele y construya imágenes de sus metas. Esto funciona como una motivación constante.







CAPÍTULO

II

RESPONSABILIDAD SOCIAL  
EMPRESARIAL  
(RSE)



## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

El alumno, al finalizar esta unidad, será capaz de:

- Comprender lo importante que es el desenvolvimiento frente a la gerencia de una empresa.
- Compenetrarse con la empresa ofreciendo lo mejor de sí mismo y ayudando al crecimiento de la misma.
- Identificar las acciones disciplinadas y responsables para administrar el tiempo, generando así una buena imagen y planificar en pro de la eficiencia.

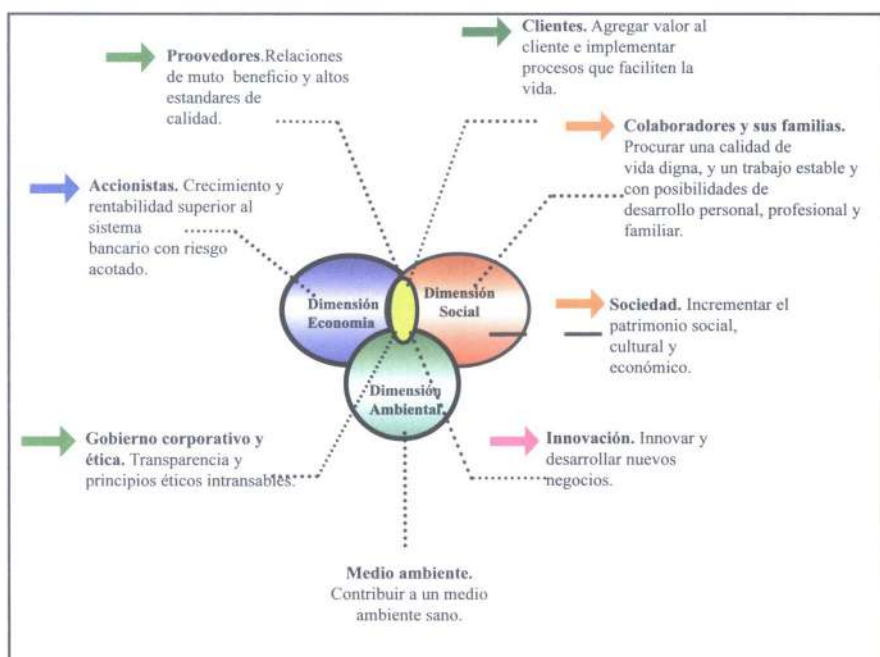
## CONTENIDO

Los temas a tratar en esta unidad son:

- La importancia de la responsabilidad empresarial.
- El concepto de responsabilidad, problemas actuales.
- Ventajas y beneficios de la responsabilidad social para la empresa.
- Una palanca real de creación de valor; diferencias entre obligación, sensibilidad y responsabilidad social; definiciones de la responsabilidad social y ética.



# LA IMPORTANCIA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) EN LA COMUNIDAD EJECUTIVA



## UN NUEVO PARADIGMA

La Responsabilidad Social Empresarial es un mecanismo más para que los ejecutivos y las empresas retornen a la sociedad lo que ésta les ha brindado. Hoy la RSE es tan necesaria que es imposible pensar en empresas que no la trabajen. Tal como decía uno de los padres del management moderno: “No hay empresas exitosas en comunidades deterioradas” (Peter Drucker).

## EL CONCEPTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Es una forma de gestión que se define por la relación ética y transparente de la empresa con todos los públicos con los que se relaciona y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sostenible del medio en el que actúa, logrando gestionar y solucionar las contradicciones entre la lógica de mercado y la lógica de la ética.

Podríamos afirmar, en pocas palabras, que la responsabilidad social empresarial ve a las empresas cumpliendo una función no meramente

económica sino también social, ya que sus directivos crean o destruyen valor social, todos los días, a través de sus decisiones.

La RSE es un camino a recorrer. La RSE concentra valor social y valor ambiental, conjugando resultados económicos, financieros, ambientales y sociales.

## LA RESPONSABILIDAD DE LA EMPRESA EN LOS PROBLEMAS ACTUALES

Las empresas son partícipes de la responsabilidad en algunos de los efectos mencionados, o en todos, por sus políticas o la carencia de las mismas, por sus sistemas de dirección y por una serie de costumbres y vicios empresariales que las alejan de una actuación responsable que mida la consecuencia de sus actos. La responsabilidad o la no responsabilidad, es parte de la cultura de una empresa.



La falta de ética y moral es, sin lugar a duda, el principal elemento del problema: la búsqueda de las utilidades y el afán de generar resultados a toda costa sin medir consecuencias, no permite que la empresa (los empresarios y directivos) preste la atención que merece el tema de la responsabilidad social.

La inmoralidad ciudadana, la falta de civismo, el bajo escrúpulo de las personas, la falta de lealtad, la marrullería, la trampa, la poca seriedad, el bajo sentido de pertenencia, la mediocridad misma, las inadecuadas relaciones humanas, entre otros, son aspectos que, como muchos asuntos de comportamiento, afectan el desarrollo empresarial y por ende su **EFICIENCIA**. El deseo de todo empresario es contar con un perfil ideal de colaboradores que salen de su comunidad, y éste perfil requiere:

- Personas comprometidas que den lo mejor de sí mismos y que ayuden al crecimiento de la empresa. Personas que sepan trabajar en equipo y que se enfoquen en los objetivos de la organización, venciendo el egoísmo y evitando el conflicto en pro de la creación de un clima laboral sano.

- Personas inteligentes, creativas, proactivas y con agilidad mental que puedan dar soluciones, que decidan y aporten beneficios a los procesos, al sistema en general y, por ende, al resultado.
- Personas honradas, honestas y rectas en las que se pueda confiar.
- Personas serviciales orientadas hacia el cliente y hacia la calidad total.
- Personas tolerantes, prudentes y pacientes que hagan gala de sus cualidades humanas a favor de la relación interna y externa.
- Personas participativas y alegres que pongan amor a lo que hacen.
- Personas concentradas y prudentes que eviten la accidentalidad, deterioros, pérdidas, discordias, reprocesos y la pérdida de clientes.
- Personas capaces de controlar sus emociones negativas.
- Personas con escrúpulos, nada violentas, sin vicios y manías que atenten contra la integridad de sus compañeros, su vida familiar y social.
- Personas disciplinadas y responsables que administren el tiempo, que generen buena imagen y que planifiquen en pro de la eficiencia.
- Personas que proyecten una grata impresión, por su apariencia, por sus modales, por el comportamiento y sus hábitos.

## **VENTAJAS Y BENEFICIOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA LA EMPRESA**

Cuando se alinea con la cadena productiva de la empresa, la RSE produce dividendos porque trae consigo una amplia gama de beneficios tangibles e intangibles, tanto para la empresa que la practica, como para todos sus públicos de interés.



## 1. BENEFICIOS A NIVEL INTERNO DE LA EMPRESA

### 1.1 Beneficios estratégicos

- **Mejora la gestión gerencial.** Buen manejo del riesgo y crédito; disminución de litigios y sanciones legales; trámites y demoras administrativas.
- **Mejora la imagen y reputación corporativa.** Buen posicionamiento de marca; mayor confianza y lealtad de consumidores; asegura la satisfacción de los clientes.
- **Favorece el contexto para los negocios.** Ambiente de estabilidad social, ética, educación y desarrollo.
- **Mayor vinculación con los stakeholders.** Establece vínculos favorables con sus públicos interesados para satisfacer sus expectativas.

### 1.2 Beneficios económicos

- **Mejora el desempeño financiero y competitividad.** Reducción de costos operativos.
- **Aumenta las ventas y “market share”.** Mayor acceso a recursos financieros y mercados de capital.

### 1.3 Beneficios laborales

- **Mejora el funcionamiento social interno.** Mejora el clima y las relaciones laborales; estimula la productividad eficiencia; disminuye el ausentismo y rotación laboral; reduce costos de salud; mayor atracción de talento humano.

## 2. Beneficios a nivel externo de la empresa

### 2.1 Beneficios de interés público y de la comunidad

- **Contribuye a un mejor clima social.** Mejora la cohesión social y la seguridad jurídica; fortalece la democracia y el desarrollo socioeconómico del país; incentiva la conducta ética y la práctica de valores.



- **Refuerza el respeto por los derechos humanos.** Libertad de opinión, privacidad, asociación, salud, educación, trabajo justo.
- **Contribuye a un mayor desarrollo social de la comunidad y a la protección del entorno en que desarrolla sus operaciones.** Mejor utilización de los recursos energéticos e implementación de métodos que contribuyen a la preservación del ambiente; reducción del impacto negativo de ciertos productos/procesos; acceso a más recursos para inversión en proyectos e infraestructura social.

## 2.2 Una palanca real de creación de valor

- La inclusión de la **RSE como modelo de negocios** constituye un factor determinante en el crecimiento económico y sostenibilidad de la empresa.
- Las organizaciones socialmente responsables pueden gozar de una posición más sólida en la economía global respecto a su competencia al poseer una serie de ventajas competitivas sobre sus competidores.
- Una adecuada política de RSE permite darle sostenibilidad al negocio, incrementando de esa manera su valor y aceptación de la empresa en el mercado.



## DIFERENCIAS ENTRE OBLIGACIÓN, SENSIBILIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

CRITERIOS	OBLIGACIÓN	SENSIBILIDAD	RESPONSABILIDAD
Marco de decisión	Corto plazo	Corto y mediano plazo	Largo plazo
Incumplimiento	Sanción legal	Sanción social	Sanción moral
Principal consideración	Obligación	Pragmatismo	Ética
Objetivo	Cumplir la ley	Satisfacer necesidades sociales	Desarrollo y bienestar de la sociedad



## Algunas definiciones de la responsabilidad social

√ "Es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores" (**Libro Verde de la Unión Europea**).

√ "Es el compromiso de las empresas de contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida" (**World Business Council on Sustainable Development - WBCSD**).

√ "Es una ética corporativa para abordar la forma en que la empresa trata a sus constituyentes internos y externos, y el mundo en que ellos viven" (**Peter Drucker**).

√ "Es el gerenciamiento de los impactos positivos y negativos de las operaciones de la empresa sobre sus stakeholders. Esta actuación no será a costa del desarrollo pleno de las personas, de las comunidades en que opera y de su entorno, sino respetándolos y promoviéndolos; atendiendo de manera ética y responsable las expectativas de todas sus partes interesadas: inversionistas, colaboradores, directivos, competidores, proveedores, clientes, gobierno, organizaciones sociales y comunidad" (**Stephan Schmidheiny**).

Vemos pues que la **RSE** son acciones no novedosas para la empresa, pero debe hacerse de forma estratégica, global, consciente y vinculada al desarrollo sostenible, porque las empresas son corresponsales en el desarrollo de las comunidades y del país.

La **RSE** debe ser explícita en su misión y estratégica en la gestión. Es, ante todo, una oportunidad para la empresa de incorporarse a la comunidad, y al hacerlo se detectan síntomas de cambio tanto en la sociedad, como en la empresa misma.

Además, ejerce presión para que se implementen iniciativas legislativas o de promoción de la **RSE** con beneficios para la empresa, ya que ayuda a que se mejore la competitividad, a realizar la gestión de riesgos, y generar la satisfacción de las personas involucradas en el quehacer de la empresa.

Algunos síntomas de cambio en la sociedad se dan a partir de la sociedad post-industrial globalizada por el peso de la sociedad civil y el resurgimiento de los valores globales, generándose un nuevo paradigma social.

Los síntomas de cambio son, generalmente, una reacción de las grandes empresas con una actitud de acción social empresarial, lo que ayuda a su incorporación al desarrollo sostenible.

Otra de las ventajas es la presión que se ejerce en el entorno. Por ejemplo: con la generación de iniciativas legislativas, como la nueva Ley de RSE, por lo que ya existe una subcomisión de Responsabilidad Social en el Congreso; y con iniciativas normativas para la adaptación de modelos de excelencia y calidad total (EFQM), o como grupo de trabajo con el ISO. O bien, con iniciativas de promoción generadas en el seno de organizaciones como la ONU o la Unión Europea.

La satisfacción de las personas se da por las motivaciones éticas de los propietarios o la gerencia, que son claves para adoptar la RSE en las pymes, y cuando los trabajadores otorgan identidad a la empresa con sus propios valores.

## RESPONSABILIDAD SOCIAL



## ÉTICA

La palabra “ética” viene del griego ethos, que significa costumbre, y la palabra “moral” viene del latín mos, moris, que también significa costumbre. Las dos palabras se refieren a las costumbres. Por ello, la definición nominal de ética sería la ciencia de las costumbres.

La ética posee dos aspectos: uno de carácter científico y otro de carácter racional:

- **El carácter científico** de la ética queda fundamentado en virtud de que esta disciplina presenta un paradigma de conducta valiosa que la persona debe realizar.
- **El carácter racional** viene por el uso de la razón.

## ÉTICA ADMINISTRATIVA

La ética empresarial es una exigencia de la persona, cualquiera sea su trabajo. Si genuinamente se mantiene una preocupación por los empleados proporcionándoles "dignidad y respeto", el trabajador estará feliz y motivado por producir calidad. De la actividad humana y empresarial hay que desatacar las siguientes consideraciones:



**1. En el lenguaje ético**, la dificultad para saber cuándo una acción humana es buena o mala es similar a la dificultad de preguntarse si un negocio será bueno o malo: no tenemos seguridad, pero tenemos idea suficiente para saber si una decisión es razonable. No basta con contar con las mejores herramientas: para pasar del análisis a la ejecución hay que estar convencidos, hay que prever las consecuencias y responsabilidades; hay que asumir el riesgo. El paso del ser al deber ser conlleva riesgos. Esto es lo que básicamente tienen en común la ética y los negocios.

**2. El esfuerzo y el éxito**, son conceptos que normalmente se manejan en el mundo empresarial y tienen connotaciones intangibles y diversas según el concepto que cada uno tiene, por lo tanto no se pueden juzgar como verdaderos o convenientes desde la perspectiva de lo cuantificable.



**3. La realidad laboral.** Desde el punto de vista de una necesidad dignificante del ser humano, miraremos al trabajo bajo un profundo sentido de solidaridad.

**TRABAJO Y EMPLEO NO ES LO MISMO.** *La ética empresarial no es un valor añadido. La ética es un valor intrínseco de toda actividad económica y empresarial, ya que cualquier actividad empresarial incluye al ser humano.* La ética es una exigencia que se hace más significativa mientras mayor es la complejidad social. Si la ética se encuentra inserta en toda actividad empresarial, no puede ser considerada como un valor agregado sino como un valor componente





CAPÍTULO **III**

GESTIÓN DE EMPRESAS EN UN  
ENTORNO GLOBAL



## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

El alumno, al finalizar esta unidad, será capaz de:

- Fortalecer sus conocimientos en cuanto al avance de las tecnologías de telecomunicaciones.
- Comprender la importancia del comercio y lo que trae consigo: un mayor crecimiento económico a nivel mundial.
- Aplicar estrategias de exportación a escala internacional.

## **CONTENIDO**

Los temas a tratar en esta unidad son:

- Principales impactos políticos, aspectos y repercusiones de la globalización.
- Ventajas de las multinacionales; formas e internacionalización de negocios; tipos de organizaciones globales.
- Formas de ingreso de la empresa internacional.



## GLOBALIZACIÓN



Es el proceso por el cual la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unifica mercados, sociedades y culturas a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que le dan un carácter global.

En los ámbitos económicos empresariales, el término se utiliza para referirse, casi exclusivamente, a los efectos mundiales del comercio internacional y los flujos de capital y, particularmente, a los efectos de la liberalización de la economía.

Principales impactos sociopolíticos de la globalización:

- El proceso de globalización constituye el rasgo central de nuestra época.
- La inversión, la producción y el consumo siguen las tendencias difundidas por la globalización, pero esta no se reduce a aquellos elementos.
- El proceso de globalización fue estimulado por una profunda transformación de la base tecnológica de nuestra sociedad.
- Los impactos económicos del proceso de globalización han sido gigantescos.
- Los impactos sociales de este proceso no han sido menores.
- Los mercados de trabajo se transforman y diversifican con el impacto de estos cambios.



### Concepto de globalización

Es el proceso de expansión del liberalismo económico y el capitalismo con el objetivo de crear un gran mercado, de dimensiones mundiales, donde las economías nacionales se van integrando en una economía única de carácter mundial.



## **Aspectos de la globalización**

### **1. Globalización financiera y empresarial**

Es una de las facetas básicas de la globalización financiera. Ha llevado a la ampliación de los movimientos de capital a nivel planetario, los cuales tiene una finalidad esencialmente especulativa.

Esta enorme expansión ha sido posible, en gran medida, por el enorme avance de las tecnologías de telecomunicaciones, principalmente Internet. Una persona desde su casa con una conexión a Internet puede invertir en la bolsa de Nueva York o la de Tokio. Otro factor que hecho avanzar la liberalización está en el menor control de los Estados, en la circulación de capitales (impuestos que gravan los capitales, o la identificaciones de los poseedores de capitales).

Al mismo tiempo, estamos asistiendo a un proceso de fusión o concentración de capitales y de empresa, hasta dar lugar a la formación de corporaciones empresariales de dimensiones gigantescas con un poder que supera al de muchos Estados del planeta y cuyo ámbito de acción es ya planetario: las empresas multinacionales o transnacionales.

### **2. Globalización productiva**

Dentro de este ámbito podemos destacar el fenómeno de la deslocalización, el cual se trata de una política aplicada por las grandes empresas multinacionales que consiste en desmontar las factorías que tienen en los países desarrollados y trasladarlas, junto con todo su aparato productivo, a los países del tercer mundo o en vías de desarrollo, con el objetivo de obtener una mano de obra más barata, mayores beneficios fiscales (pagar menos impuestos) y una legislaciones laborales, sociales y medioambientales menos estrictas.

### **3. Globalización comercial**

Es el eje básico de la globalización del comercio mundial. La liberalización del comercio mundial es promovida por los teóricos del neoliberalismo económico, quienes afirman que el desarrollo del comercio trae consigo un mayor crecimiento económico a nivel mundial. Esta liberalización implica que cada país debe especializarse en la producción de determinados bienes y servicios en otros países. Pero si un país importa más de lo que exporta, en ese caso, puede pedir préstamos para comprar los bienes que no produce.

#### 4. Globalización desreguladora

La llamada “desregulación” se está produciendo por la presión que están ejerciendo los poderes económicos sobre los Estados de los países en vías de desarrollo.

#### 5. Globalización cultural

Estamos asistiendo a una uniformación cultural favorecida por los medios de comunicación de masas.

### Repercusiones de la globalización

#### 1. Beneficios

- Integración económica de muchos países.
- Promueve el crecimiento económico general.
- Incentiva el desarrollo de las telecomunicaciones.

#### 2. Problemas o carencias

- Cierre de empresas en los países en vías de desarrollo por no resistir las competencias de los productos importados.
- Crecimiento y expansión de las empresas multinacionales.

### LA ADMINISTRACIÓN INTERNACIONAL Y LA COMPARADA

EL AMBIENTE	Empresa nacional	Empresa transnacional
<b>Educacional</b> Idioma y sistema educativo	UNO	MÚLTIPLE
<b>Sociocultural y ética</b> Valores y filosofía organizacional	HOMOGÉNEO	HETEROGÉNEO
<b>Político y Legal</b> Orientación del país, regulaciones	ÚNICA	DIFERENTE
<b>Económico</b> Grado de desarrollo y sistema	ÚNICO	DIFERENTE

## Ventajas de las multinacionales

- Aprovechan oportunidades de negocios de muchos países.
- Obtienen dinero de todo el mundo.
- Se establecen en lugares que les permitan ser más eficaces y eficientes.
- Pueden obtener insumos y recursos que quizás no estén disponibles a las nacionales.
- Pueden reclutar buenos administradores y personal.

## Formas e internacionalización de negocios

- Administración internacional. Es la administración de las operaciones de negocios que se realizan en más de un país.
- Empresas internacionales. Son compañías que venden sus productos o servicios más allá de sus fronteras.

## EVOLUCIÓN DE LA PERSPECTIVA DE LAS EMPRESAS INTERNACIONALES



- 1. Etnocéntrica:** operaciones en el extranjero basadas en la compañía matriz.
- 2. Policéntrica:** se concede a las subsidiarias del extranjero, dotadas de personal, local, y un grado de libertad administrativa.
- 3. Geocéntrica:** es auténticamente internacional y rebasa los límites de un estrecho punto de vista nacionalista. Son las auténticamente globales. Es una idea cosmopolita de que hay que aprovechar los mejores métodos y empleados de todo el mundo.

## TIPOS DE ORGANIZACIONES GLOBALES

### 1. Corporaciones multinacionales (CMN)

- Compañías que mantienen operaciones significativas en varios países.
- Las decisiones administrativas que involucran a toda la compañía se toman en las oficinas principales en el país de origen (matriz).
- Postura etnocéntrica.
- Ejemplos: Heinz, Unilever, Sony.

## **2. Corporaciones transnacionales (CTN)**

- Compañías que mantienen operaciones significativas en más de un país.
- Dirección descentralizada.
- Contrata empleados locales para dirigir la empresa y las estrategias de marketing que se adaptan a las características de cada país.
- Postura policéntrica.
- Ejemplos: Nestle, Pepsi Cola con su división Frito Lay.

## **3. Organizaciones sin fronteras**

- Organizaciones mundiales en las que se suprimen las barreras geográficas artificiales (divisiones estructurales).
- Postura geocéntrica.
- Buscan aumentar eficiencia y eficacia en un mercado mundial competitivo.
- Ejemplos: IBM, que abandonó su organización nacional y se reorganizó en grupos industriales; la Telefónica española, que eliminó las divisiones geográficas y se organizó según líneas comerciales.

## **FORMAS DE INGRESO DE LA EMPRESA INTERNACIONAL**

### **1. Estrategia de exportación**

Consiste en mantener instalaciones en el país de origen y transferir bienes y servicios al exterior para su venta en mercados extranjeros. Cuando una empresa local decide realizar operaciones en el extranjero, su principal prioridad debe ser constituir una base de clientes a nivel mundial. La exportación es un medio práctico para organizaciones pequeñas o medianas con pocos recursos financieros para invertir, pero que enfrentan una creciente competencia en sus mercados locales.

### **2. Estrategia de importación**

Consiste en vender en el país productos fabricados en el extranjero.

### **3. Estrategia de licencias**

Consiste en que la empresa (el licenciador) de un país otorga a otras empresas nacionales o extranjeras (concesionarios) el derecho de usar una patente, marca registrada, tecnología, proceso de producción o producto a cambio del pago de regalías o cuotas. Utilizado generalmente para empresas de manufactura.



#### **4. Estrategia de franquicias**

Una organización matriz (el franquiciante) concede a otras compañías o individuos (franquiciarios) los derechos para usar su marca registrada y producir y vender sus bienes o servicios. Se trata de una modalidad especial de acuerdo mediante la cual el franquiciante no sólo proporciona el producto, la tecnología el proceso o la marca registrada, sino también la mayor parte del programa de marketing. Utilizado generalmente para empresas de servicio.

#### **5. Estrategia de joint ventures (coinversiones)**

Son negocios de participación que comprenden acciones tomadas internacionalmente por dos o más empresas y que contribuyen al acuerdo de aportar igual cierta cantidad de recursos para construir una planta de manufacturera, desarrollar nuevos productos, o para establecer una red de ventas y de distribución en el extranjero.

#### **6. Subsidiarias**

Consiste en poner sucursales de propiedad de la empresa matriz con instalaciones de producción en el país anfitrión.





CAPÍTULO IV

PROCESO  
ADMINISTRATIVO



## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

El alumno, al finalizar esta unidad, será capaz de:

- Comprender y aplicar mejor la administración.
- Lograr organizarse aplicando sus conocimientos, y poner en práctica las técnicas del proceso administrativo.

## **CONTENIDO**

Los temas a tratar en esta unidad son:

- Planeación, organización, dirección y control del proceso administrativo.
- Funciones administrativas del proceso administrativo.



# EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN DIFERENTES PAÍSES

## 1. Planeación

### Japón

- Orientación a largo plazo.
- Toma de decisiones colectiva.
- Se insiste en el consenso.
- Toma lenta de decisiones.

### Estados Unidos

- A la inversa en todos sus aspectos.

### China

- Anual y a cinco años.
- Toma de decisiones por niveles.
- Al final decide el nivel más alto.
- Lentitud en la toma de decisiones.

## 2. Organización

### Japón

- Responsabilidad colectiva.
- Estructura informal de información.
- Cultura y filosofía comunes y de espíritu competitivo.

### Estados Unidos

- Responsabilidad individual.
- Responsabilidad clara.
- Estructura formal y burocrática.
- Carencia de cultura organizacional común.

### China

- Responsabilidad mixta.
- Estructura formal burocrática.

### 3. Dirección

#### Japón

- El dirigente actúa como un moderador social.
- Estilo paternalista y de armonía.
- Los valores comunes facilitan la cooperación.

#### Estados Unidos

- El líder toma la decisión con estilo enérgico, firme y decidido.
- El individualismo obstaculiza la cooperación.
- Es común la confrontación cara a cara.

#### China

- Características mixtas.
- Injerencia del gobierno central.

### 4. Control

#### Japón

- Control por compañeros.
- El control se centra en el desempeño del grupo.
- Amplio uso de los círculos de control de calidad.

#### Estados Unidos

- Control por el superior.
- El control se centra en el desempeño individual.
- Determinar al culpable.
- Se utiliza bastante la APO.

#### China

- Características mixtas.
- Pocos círculos de control de calidad.
- Injerencia del gobierno central.



## Proceso

- Conjunto de actividades sucesivas y sistemáticas para obtener un resultado.
- Es una forma sistemática de hacer las cosas.

## Proceso administrativo

La Administración es un arte cuando intervienen los conocimientos empíricos. Sin embargo, cuando se utiliza conocimiento organizado y se sustenta la práctica con técnicas, se denomina ciencia.

Las técnicas son esencialmente formas de hacer las cosas, métodos para lograr un determinado resultado con mayor eficacia y eficiencia.

A partir de estos conceptos nace el proceso administrativo, con elementos de la función de Administración que Fayol definiera en su tiempo como: prever, organizar, comandar, coordinar y controlar. Dentro de la línea propuesta por Fayol, los autores clásicos y neoclásicos adoptan el proceso administrativo como núcleo de su teoría con sus cuatro elementos: planificar, organizar, dirigir y controlar.

Autores como Urwick definen el proceso administrativo como las funciones del administrador, con siete (7) elementos que se detallan a continuación:

1. Investigación.
2. Planificación.
3. Coordinación.
4. Control.
5. Previsión .
6. Organización.
7. Comando.

Koontz y O'Donnell definen el proceso administrativo con cinco (5) elementos:

1. Planificación.
2. Designación de personal.
3. Control.
4. Organización.
5. Dirección.

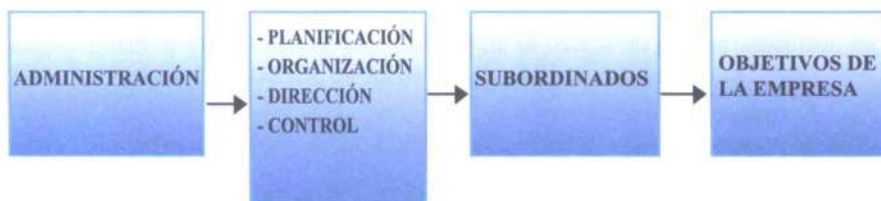
Miner define el proceso administrativo con cinco (5) elementos:

1. Planificación.
2. Organización.
3. Dirección.
4. Coordinación .
5. Control.

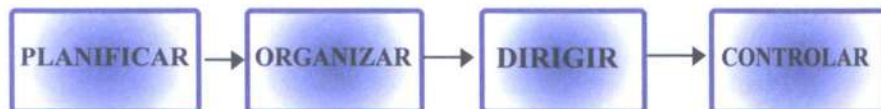
La Administración es la principal actividad que marca una diferencia en el grado en que las organizaciones les sirven a las personas que afectan.

El éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos, y también al satisfacer sus obligaciones sociales, depende en gran medida de sus gerentes. Si los gerentes realizan debidamente su trabajo es probable que la organización alcance sus metas, por lo tanto, se puede decir que el desempeño gerencial se mide de acuerdo al grado en que los gerentes cumplen la secuencia del proceso administrativo, logrando una estructura organizacional que la diferencia de otras organizaciones.

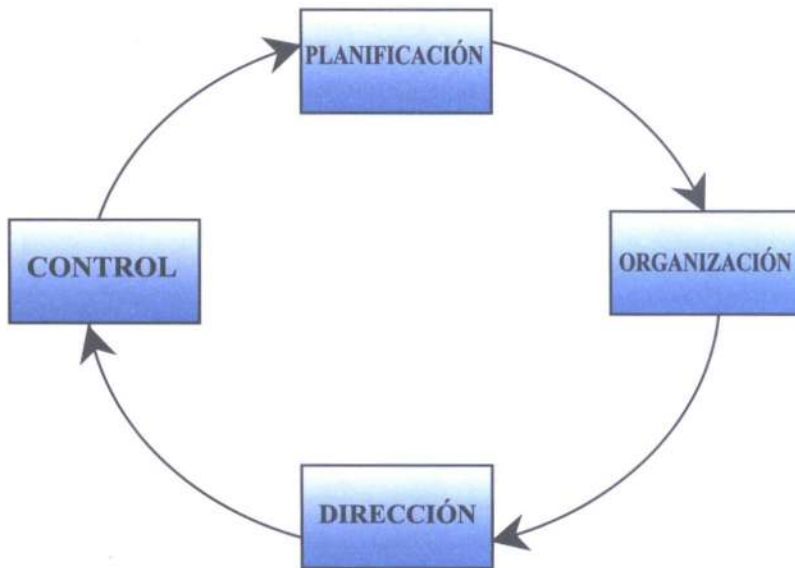
Chiavenato dice que el proceso administrativo es de la siguiente manera:



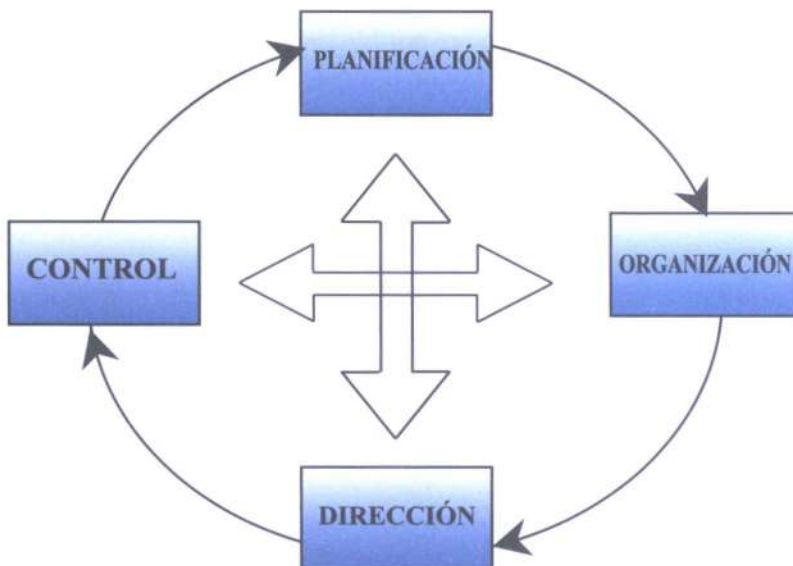
Las funciones del administrador, como proceso sistemático, se entienden de la siguiente manera:



El desempeño de las funciones constituye el llamado ciclo administrativo, como se observa a continuación:



Las funciones del administrador, es decir, los procesos administrativos, no solo conforman una secuencia cíclica, sino que se encuentran relacionadas en una interacción dinámica. El proceso administrativo es cíclico, dinámico e interactivo, como se muestra en el siguiente gráfico:



## FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

En un enfoque sistémico, las funciones administrativas (planificar, organizar, dirigir y controlar) conforman el proceso administrativo. Cuando la planificación, la organización, la dirección y el control se consideran aisladamente, estamos hablando solo de funciones administrativas. Cuando se consideran estos cuatro elementos en un enfoque global de interacción para alcanzar objetivos, hablamos de proceso administrativo.

<b>PLANIFICACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Decisión sobre los objetivos.</li><li>- Definición de planes para alcanzarlos.</li><li>- Programación de actividades.</li></ul>
<b>CONTROL</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Recursos y actividades para alcanzar los objetivos.</li><li>- Órganos y cargos.</li><li>- Atribución de autoridades y responsabilidad.</li></ul>
<b>DIRECCIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Designación de cargos.</li><li>- Comunicación, liderazgo y motivación de personal.</li><li>- Dirección para los objetivos.</li></ul>
<b>ORGANIZACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Definición de estándares para medir el desempeño.</li><li>- Corregir desviaciones y garantizar que se realice planeación.</li></ul>

*Fuente: Introducción a la Teoría General de la Administración (Chiavenato).*

Por lo dicho, es imposible dividir el proceso administrativo. Sin embargo, aunque en la práctica no es siempre posible separar una función de otra, es necesario hacerlo con el propósito de estudiar, y así comprender y aplicar mejor la administración. La clasificación puede hacerse entre mecánica, y dinámica administrativa.

Dentro de la mecánica administrativa están incluidas las siguientes funciones:

- Previsión específica..... ¿Qué puede hacerse?
- Planificación específica..... ¿Qué se va hacer?
- Organización específica..... ¿Cómo se va hacer?
- Integración específica..... ¿Con qué se va hacer?
- Control específico..... ¿Cómo se ha realizado?

## **Funciones básicas del proceso administrativo**

### **1. Función de planeación**

Es la primera función del proceso administrativo y consiste en definir los objetivos, los recursos necesarios y las actividades que se van a realizar, con el fin de poder alcanzar los fines propuestos.

La planificación administrativa es un proceso de selección de objetivos, alternativas, recursos y medios para alcanzar mayores niveles de desarrollo de un país, institución o empresa de que se trate. Es crear las condiciones para el desenvolvimiento futuro y coordinado de la empresa, aprovechando los aspectos positivos de su medio ambiente y reduciendo los aspectos negativos. La planificación es, en síntesis, un proceso de proyección al futuro.

La planificación comprende, en la práctica, desde el nivel de ideas (pasando por el diseño de objetivos, metas, estrategias, políticas y programas) hasta los procedimientos.

Por lo dicho podemos aseverar que constituye una toma de decisiones, ya que incluye la elección de UNA entre varias alternativas.

### **2. Función de organización**

Es la relación que se establece entre los recursos humanos y los recursos económicos de los que dispone la empresa para alcanzar los objetivos y metas propuestas en el plan.

Organizar es conjugar los medios a disposición (personas, técnicas, capital y otros recursos) para alcanzar la producción.

En una forma más práctica, implica la implementación de una estructura de funciones vía la determinación de las actividades requeridas para alcanzar las metas de una empresa y de cada una de sus partes. Lógicamente, hay empresas en las que el propietario hace todo, ejecuta todas las funciones y no hay delegación de autoridad.



### **3. Función de dirección - ejecución**

Comprende la mística de la subordinación y no de sometimiento. Los subordinados son debidamente orientados y el superior tiene una continua responsabilidad para hacerles conocer sus diferencias y orientarles para el mejor desenvolvimiento y cumplimiento de sus tareas, a la vez que para motivarlos a trabajar con celo y confianza. Para esto, el superior hará uso de sus métodos específicos con la tónica de liderazgo.

Consiste también en orientar y conducir al grupo humano hacia el logro de sus objetivos. En síntesis, significa poner en acción o actuar (dirigir el recurso humano).

La gestión significa creación, aporte, imaginación, iniciativa, criterio direccional para tomar decisiones extendiendo las órdenes e instrumentos. El director sabrá elegir la ubicación estratégica de sus oficinas para poder dirigir con eficacia.

### **4. Función de control**

Consiste en la evaluación y corrección de las actividades del quehacer de los subordinados para asegurarse que lo que se realiza va acorde a los planes.

Por lo tanto, sirve para medir el desempeño en relación con las metas, detectar las desviaciones negativas y plantear las correcciones correspondientes en perspectiva de cumplir con los planes. Son bastante conocidos los instrumentos de control como, por ejemplo, el presupuesto para gastos controlables y los registros de inspección para verificar y comprobar el objetivo trazado.







# CAPÍTULO

# V

## LA PLANEACIÓN ADMINISTRATIVA

*“Planificación sin autoevaluación, es una ilusión; autoevaluación sin planificación, es una aberración”.*

*“Indicadores: lo que no se define no se puede medir, lo que no se mide no se puede mejorar, y lo que no se mejora se degrada siempre”.*

*Lord Kelvi*



## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

El alumno, al finalizar esta unidad, será capaz de:

- Comprender qué es la planeación y por qué es importante.
- Identificar y aplicar el proceso de planeación.
- Distinguir los tipos de planeación.
- Distinguir entre objetivos, metas y estrategias.
- Diseñar planes estratégicos, tácticas y operaciones.
- Elaborar flujogramas.
- Diseñar diagramas de Gantt.

## CONTENIDO

Los temas a tratar en esta unidad.

- La planeación: definición, naturaleza, propósito, principios, proceso y componentes. Clasificación.
- Planeación estratégica: definición, importancia, características, proceso.
- Planeación táctica: concepto, características, importancia, proceso.
- Planeación operacional: concepto, características, importancia, tipos, procedimientos.





“La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización” **(A. Reyes Ponce).**



"Determinación del conjunto de objetivos por obtenerse en el futuro, y de los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos" **(Ernest Dale).**

"Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro; es la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree serán necesarias para alcanzar los resultados esperados" **(George R. Ferry).**

"La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas" **(J. A. Fernández Arenas).**

### **Naturaleza de la planeación**

La naturaleza esencial de la planeación se entiende a través de cuatro principios básicos.

- *Contribución a los objetivos.*
- *Primacía de la planeación.*
- *Extensión de la planeación.*
- *Eficacia de los planes.*

### **Importancia de la planeación**

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.

- Condiciona la empresa al ambiente que la rodea.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o el empirismo.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.

### **Pasos en la planeación**

- Conciencia de oportunidades.
- Establecimiento de objetivos y metas.
- Consideración o desarrollo de premisas.
- Determinación de cursos alternativos de acción.
- Evaluación de cursos alternativos de acción.
- Selección de un curso de acción.
- Formación de planes derivados.
- Expresión numérica de los planes a través del presupuesto.

### **Principios de la planeación**

- Principio de la universalidad.
- Principio de la racionalidad.
- Principio de la precisión.
- Principio de la flexibilidad.
- Principio de la unidad.
- Principio de la factibilidad.
- Principio del factor limitante.
- Principio de la inherencia.

### **Componentes de la planeación**

- Propósito o misiones.
- Objetivos.
- Estrategias.
- Políticas.
- Procedimientos.
- Reglas.
- Programas.
- Presupuesto.

### **El propósito o misión identifica la tarea de la organización.**

Los propósitos son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter de cualquier organización o grupo social, así como las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semipermanente. Sirven de cimiento para los demás elementos de la planeación y de los demás tipos de planes; permiten orientar a los responsables de la planeación, sobre el curso de acción que deben seguir al formular los planes, e identificar a la empresa ante el personal y la sociedad.

### **LOS OBJETIVOS**

Los objetivos o metas son los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Representan no sólo el punto final de la planeación sino también el fin hacia el cual se dirige la organización, la integración de personal, la dirección y el control.

#### **Características de los objetivos**

- **Claridad:** un objetivo debe estar claramente definido y no revestir ninguna duda en aquellos que son responsables de participar en su logro.
- **Flexibilidad:** los objetivos deben ser lo suficientemente flexibles para ser modificados cuando las circunstancias lo requieran. Dicho de otro modo, deben ser flexibles para aprovechar las condiciones del entorno.
- **Medible o mesurable:** los objetivos deben ser medibles en un horizonte de tiempo para poder determinar con precisión y objetividad su cumplimiento.
- **Realista:** los objetivos deben ser factibles de lograrse.
- **Coherente:** un objetivo debe definirse teniendo en cuenta que este debe servir a la empresa. Los objetivos por áreas funcionales deben ser coherentes entre sí, es decir, no deben contradecirse.
- **Motivador:** deben definirse de tal forma que se constituyan en elemento motivador, en un reto para las personas responsables de su cumplimiento.

- **Confiabile:** los objetivos deben ser deseables y confiables para los miembros de la organización.

### Áreas en las que se pueden fijar los objetivos

- Innovación.
- Posición en el mercado.
- Productividad.
- Recursos físicos y financieros.
- Desarrollo del personal.
- Ganancias.
- Responsabilidad pública.
- Desempeño global y desarrollo.

### Jerarquía de los objetivos

**1.Objetivos de desarrollo u organizacionales.** Están vinculados al crecimiento y desarrollo de toda la organización.

**2. Objetivos funcionales o departamentales.** Son desarrollados en cada una de las áreas funcionales de la organización. Son también llamados objetivos departamentales. Su incumplimiento puede comprometer la continuidad o supervivencia de la organización.

**3.Objetivos operacionales.** Son los objetivos establecidos para cada persona y periodos de corto tiempo. Estos objetivos deben cumplirse con regularidad en la organización para asegurar su normal funcionamiento.

### Escriba ejemplos de objetivos:

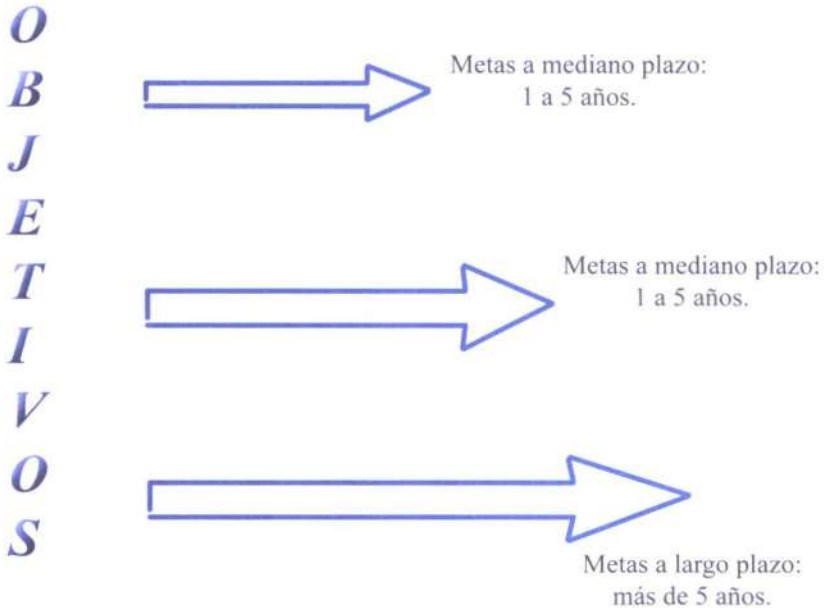
Objetivo organizacional.

Objetivo departamental.

Objetivo operacional.

## LAS METAS

Son la expresión cuantificada de los objetivos. Los objetivos muestran el qué hacer, mientras que las metas expresan el cuánto hacer.



### Características de las metas

- Se expresan en variables medibles y cuantificables.
- Tienen que indicar el periodo de tiempo para su realización.
- Tienen que guardar coherencia con los objetivos aprobados.



## Componentes de las metas u objetivos específicos

- **Medible:** expresado en variables cuantificables.
- **Alcanzable:** basado en oportunidades.
- **Realista:** acorde con los recursos.
- **Específico:** ser claro y preciso.
- **Acotado en el tiempo:** indicar el tiempo.

Se puede haber logrado varias metas, sin embargo, el logro de la meta no significa haber logrado el objetivo.

Escriba ejemplos con los componentes de las metas.

## LAS POLÍTICAS

La política define las áreas en las cuales se van a tomar decisiones, pero no indica la decisión. Las políticas señalan la dirección general sancionada que se debe seguir y las áreas. Una política es una guía general verbal o escrita que establecen los límites que proporcionan la dirección y los límites generales dentro de los cuales tendrá lugar la acción administrativa. Las políticas existen comúnmente en todos los niveles de la organización e incluyen desde grandes políticas de la compañía y de los departamentos hasta políticas menores aplicables a los segmentos más pequeños de la organización.

### Clasificación de las políticas

**Generales.** Se formulan al nivel de ALTA GERENCIA y su función es establecer y emitir lineamientos que guíen a la empresa como una unidad integrada. Ejemplo: “Los empleados que laboran en la empresa tendrán la posibilidad de ascender de puesto de acuerdo con su eficiencia y antigüedad”.



**Tácticas o departamentales.** Son lineamientos específicos que se refieren a cada departamento. Ejemplo: "El departamento de producción determinará los turnos de trabajo conforme a sus necesidades, siguiendo las disposiciones legales".

**Operativas o específicas.** Se aplican principalmente en las decisiones que tienen que ejecutarse en cada una de las unidades de las que consta un departamento. Ejemplo: "Sección de tornos: de ocurrir una falla en el equipo, es conveniente reportarla inmediatamente al supervisor en turno o, en su caso, al departamento de mantenimiento".

Escriba ejemplos de políticas.

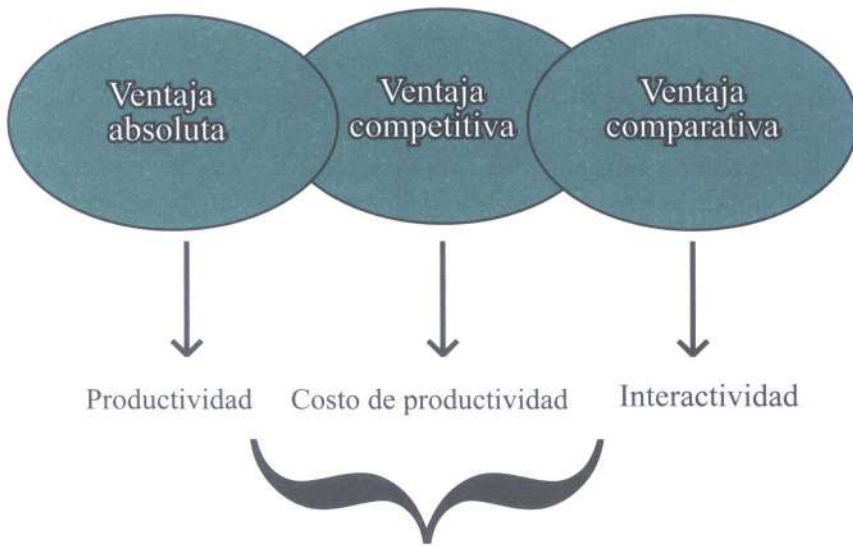
**Generales:**

**Tácticas:**

**Operativas:**

### **Características de las políticas**

- **Flexibilidad.** Garantizar equilibrio entre la estabilidad y la dinamicidad que requiere la organización en su actuación.
- **Amplitud.** Tener suficiente cobertura para cubrir cualquier contingencia y suplir normas específicas facilitando la iniciativa.
- **Coordinación.** Asegurar cooperación entre distintas áreas y miembros de la organización.
- **Ética.** Sustentarse en códigos de comportamiento y optimizar la relación sociedad - organización.
- **Coherencia con la misión,** objetivos y las estrategias adoptadas.
- **Delegación.** Las políticas deben facilitar la transferencia de autoridad sin perder el control.



*“Un ejército victorioso gana primero y entabla la batalla después; un ejército derrotado lucha primero e intenta obtener la victoria después” (Sin Tzu).*

La estrategia, como ciencia o como arte, tuvo su origen en la antigüedad y en el campo más bien militar. El Arte de la Guerra de Sun Tzu, por el lado oriental, y las ideas de Pericles en Atenas, por la vertiente greco-latina, pueden ser considerados como los antecedentes más notables de esta disciplina. Luego vinieron los escritos sobre estrategia política, de los cuales El Príncipe, de Maquiavelo, es de lejos el más famoso.

La estrategia es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la adopción de los recursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.

### Características de las estrategias

- Deben producir impacto en toda la organización.
- Deben estar relacionados con los objetivos establecidos.
- Deben ser de conocimiento de todos, de tal manera que se puedan efectuar las estrategias departamentales.
- Concentra esfuerzo en escenarios concretos seleccionados por la organización.

## EJEMPLO Y EJERCICIO

### EMPRESA DE TURISMO

OBJETIVO	META	POLÍTICA	ESTRATEGIA	INDICADORES
Desarrollar eventos de capacitación durante el primer semestre para los guías de turismo.	Desarrollar 10 cursos de inglés y francés para los guías de turismo de la zona norte.	Fortalecer la competitividad de los guías de turismo.	Desarrollar los cursos de capacitación a través de convenios con institutos de idiomas de prestigio internacional.	Número de guías capacitados.  Tiempo: 6 meses.  Número de informes: 2.

-- o -- o -- o --

## LOS PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos son planes que establecen un método obligatorio para manejar actividades futuras. Son guías para la acción, más que para el pensamiento, y describen la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades. Son secuencias cronológicas de acciones requeridas.

## LOS PROGRAMAS

Los programas son los planes mismos, pero en los cuales no solo se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones sino que, principalmente, se hace referencia al tiempo requerido para realizar cada de una de sus partes. Es la consecuencia cronológica que confiere vitalidad y sentido práctico a un plan.

Los programas pueden ser de corto plazo, generalmente a un año, y de largo plazo cuando excede ese período. Es fundamental contar con el capital necesario y los presupuestos operacionales. Los programas están constituidos por metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de áreas, recursos a emplearse y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción.

Ejemplo

OBJETIVO Y/O META	ACTIVIDADES	ABRIL				MAYO				RESPONSABLE	PRESUPUESTO
		SEMANAS				SEMANAS					
		1	2	3	4	1	2	3	4		
Mejorar el servicio al cliente	Evaluar al personal	X	X							Área de Servicio al Cliente	6.000,00
	Diseñar programas de capacitación			X	X						
	Capacitar al personal					X	X	X			
	Evaluar resultados								X		
Mejorar la publicidad	Diseñar y elegir propuestas de publicidad	X	X							Área de Marketing	5.000,00
	Realizar campaña			X	X						
	Medir impacto					X	X	X	X		





Es la representación monetaria de un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

### Principios del presupuesto

- **Universalidad.** Señala que un presupuesto deberá contener todos los ingresos y todos los gastos, identificados por categorías programáticas.
- **Unidad.** Los ingresos deben formar un fondo único para cubrir todos los gastos. Además, debe responder a una política presupuestaria definida por los órganos competentes.
- **Periodicidad.** Indica que un presupuesto debe considerar un período de tiempo definido.
- **Previsión.** Debe ser una anticipación a los hechos en el sentido de prever la percepción de los ingresos y la realización de los gastos que demanda el cumplimiento de las metas previstas.
- **Flexibilidad.**
- **Planificación.**
- **Equilibrio.** Es, básicamente, el balance entre los ingresos y gastos del presupuesto.
- **Claridad.** Debe ser presentado de tal forma que no deje margen alguno a dudas, sin omitir las reglas técnicas esenciales.
- **Detalle.** Debe contener un desglose que permita, por un lado, que los responsables de su aplicación puedan visualizar rápidamente la parte que les corresponde y, por otro lado, les permita formarse una idea clara de la naturaleza de las transacciones que se efectuarán.
- **Formalidad.** Debe ser un documento formal, autorizado y aprobado por la Junta Directiva del ente y debe ser publicado y distribuido convenientemente, de tal forma que sea conocido por quienes lo deben ejecutar y controlar.



- **Exactitud.** Debe prepararse con el mayor grado de exactitud, aproximándose al máximo a los ingresos por percibir y a las necesidades reales que derivan de la acción programada.
- **Programación.** Consiste en seleccionar y ordenar por categorías programáticas las actividades y proyectos necesarios para el logro de objetivos y cumplimiento de metas, mediante la asignación racional de los recursos disponibles y especificación de los responsables.

PRODUCTO	VOLUMEN DE VENTAS POR UNIDAD	PRECIO DE VENTA UNITARIO	VENTAS TOTALES
A2	28.000	12	336.000
A3	15.000	12	180.000
B1	40.000	18	720.000
B2	20.000	18	360.000
TOTAL			1'896.000

## Técnicas y herramientas de planeación

Las técnicas para formular planes y para presentarlos, explicarlos, discutirlos, etc., suelen ser las más abundantes y diversificadas dentro de todas las etapas de la administración. La razón es obvia: hay casi tantas técnicas como formas diversas de planes.

La finalidad de las técnicas de planeación es que el administrador que las utilice tome las decisiones más adecuadas de acuerdo a la situación más específica del medio y de la organización en donde se actúe. Las técnicas pueden ser usadas en cualquier proyecto y las más usadas son, quizá, los manuales, los diagramas de flujo, la gráfica de Gantt y el árbol de decisiones.

### 1. Manuales

En los manuales se concentra, en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa.

Existen muy diversos tipos de manuales, entre ellos:

- **Manual de objetivos y políticas.** Este manual es una guía autorizada dentro de la estructura de un organismo social. Contiene un grupo de

objetivos a alcanzar a corto, mediano y largo plazo clasificándolos por departamentos, con expresión de las políticas correspondientes a esos objetivos y, a veces, de algunas reglas muy generales que ayudan a aplicar adecuadamente las políticas.





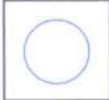

- **Manuales departamentales.** Son aquellos en los que se recogen todas las políticas, reglas, etc., aplicables en cada departamento determinado. Son los que mejor merecen el nombre, de acuerdo con la definición dada.
- **Manuales del empleado o de bienvenida.** Suelen recoger todo lo que interesa conocer al empleado en general, sobre todo al ingresar a la empresa.
- **Manuales de organización.** Son como una explicación, ampliación y comentario de las cartas de organización; es decir, la síntesis de las descripciones de puestos y reglas de coordinación interdepartamental.


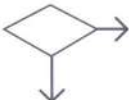


## 2. Diagrama de flujo

Según Idalberto Chiavenato, “el flujograma es una gráfica que representa el flujo o secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución”.

Según Gómez Cejas, “el flujograma es un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de este, estableciendo su secuencia cronológica. Puede contener información adicional: itinerario de las personas, las formas, la distancia y recorrido del tiempo empleado, entre otros”.

## Símbolos de los flujogramas

SÍMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	OBSERVACIONES
	<b>INICIO O FIN</b>	Indica en dónde inicia o termina un procedimiento.	Anotar dentro del símbolo la palabra INICIO o FIN, según sea el caso.
	<b>ACTIVIDAD</b>	Representa la ejecución de una o más tareas de un procedimiento	Deben anotarse tal cual es la actividad que se realiza en el procedimiento.
	<b>DOCUMENTO</b>	Representa aquellos documentos, formatos o informes que participan en el procedimiento.	En caso que los documentos a los que se hace referencia contengan copias, estos habrán de representar de la siguiente manera.  <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin: 5px auto;">Oficio de envío</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin: 5px auto;">Solicitud de pago</div>
	<b>CONECTOR O ENLACE DE UNA ACTIVIDAD CON OTRA</b>	Une dos o más tareas separadas físicamente en el diagrama de flujo.	El conector se enumerará de acuerdo a su aparición de manera consecutiva y no con el número de actividad con el que conecta. Se utiliza números arábigos para su conexión.
	<b>AUTOCONTROL</b>	Operación que implica control/ inspección	
	<b>LÍNEA O FLUJO</b>	Conecta símbolos y señala la secuencia en que se realizarán las tareas.	Las flechas se utilizan en forma horizontal con punta hacia la derecha o en forma vertical con punta hacia abajo (nunca hacia arriba o hacia la izquierda).

	<b>DECISIÓN</b>	Indica las opciones que se pueden seguir en caso de que sea necesario tomar caminos alternativos.	La alternativa se indica hacia abajo del rombo y hacia la derecha (nunca hacia arriba o hacia izquierda). Ejemplo: 
<b>D</b>	<b>DEMORA</b>	Interrupción de la continuidad de un proceso.	
	<b>MOVIMIENTO/ TRANSPORTE</b>	Acción de trasladar productos, personas, etc.	
		Acción de almacenar productos, información, etc.	

## ¿Cuándo se utiliza?

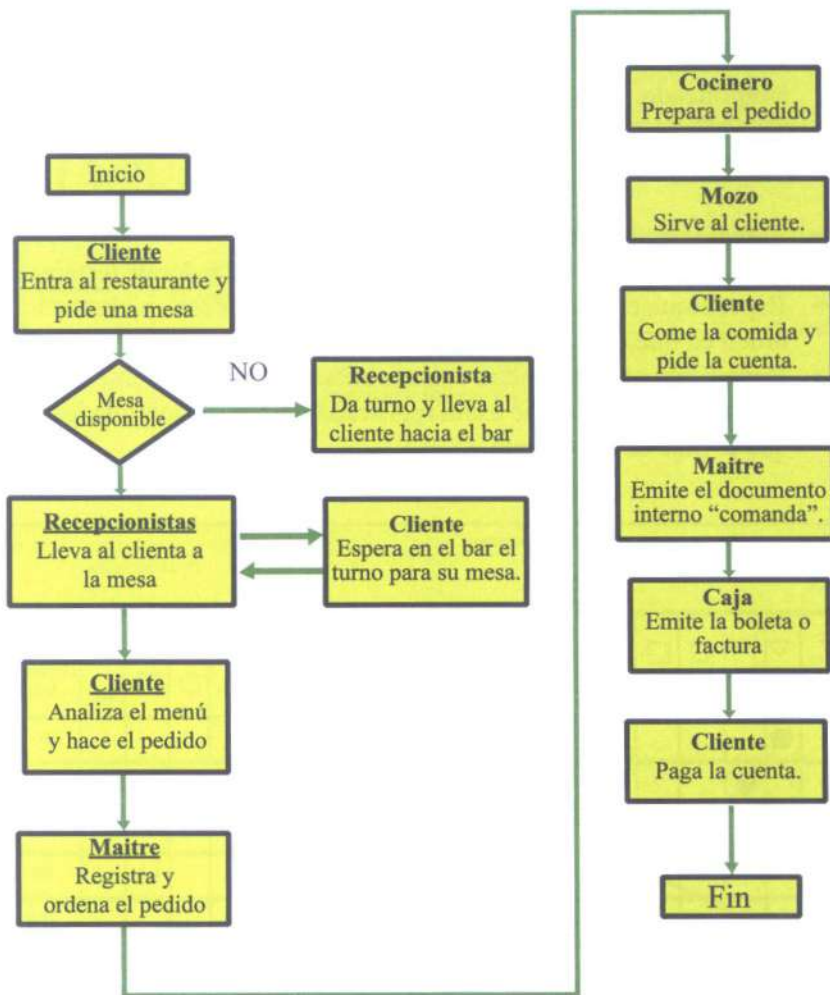
- Cuando se quiere analizar un proceso a fin de conocerlo o comprenderlo.
- Para diseñar procesos nuevos o rediseñar los existentes.
- Para identificar áreas de oportunidad y actividades críticas (eliminación de desperdicios).
- Para identificar qué debe ser eliminado, agregado, modificado o simplificado.

## ¿Cómo se elabora?

- Trabaje con los expertos del proceso.
- Defina el alcance del proceso: dónde comienza y dónde termina.
- Especifique cada una de las actividades del proceso en el mismo orden en que ocurren.
- Represente cada actividad con el símbolo correspondiente.
- Revise y asegúrese que están registradas todas las actividades y que el flujo es el correcto.

Empresa:		Departamento:		Procedimiento								
División:		Sección:										
N° de archivo	▽	⇒	○	□	D	DESCRIPCIÓN	Tiempo (Hrs.)					
	▽	⇒	○	□	D		Distancia Mts.					
01	●					Tomar un inventario inicial	00					00
02		●				Trasladó el documento al Auxiliar de Contabilidad		04				250
03			●			El Auxiliar de contabilidad desarrolla una actividad sobre documento			02			00
04				●		Comprueba veracidad del documento				01		00
05		●				Traslada el documento al contador		01				100
06			●			Desarrolla una labor sobre el documento			02			00
07	●					Se archiva el documento	00					00
<b>TOTAL</b>							<b>00</b>	<b>05</b>	<b>04</b>	<b>01</b>	<b>00</b>	<b>350</b>

## Ejemplo





**EJEMPLO**  
**FLUJOGRAMA VERTICAL DE EMPRESA TEXTIL**

Nº	○	→	△	□	FUNCIÓNARIO	ETAPAS (Rutina de pedidos y elaboración de material audiovisual)	ESPACIO	TIEMPO
1				□	A	Recibe y controla pedido del material que se va a confeccionar	0	2
2								
3	○	→			C	Entrega el pedido verificado al empleado B	3	1
4		→			B	Ejecuta el diseño	0	120
5					B	Entrega el trabajo al empleado A	3	1
6		→		□	A	Verifica la exactitud y la firma	0	5
7		→			A	Entrega el material a C	1	1
8			△		C	Lleva el material al lugar designado	100	15
9					C	Deja el diseño y pide firma del pedido	0	3
10		→			C	Trae el pedido firmado y lo entrega a B	100	15
11			△		A	Archiva el pedido	0	1
	1	5	2	2		<b>TOTAL</b>	207	164

**Empleados:** A= Asistente

B= Diseñador

C= Mensajero

### PROCESO DE COMPRAS Y RECEPCIÓN DE MATERIALES

El jefe de compras recibe el pedido escrito de materiales del área producción, que se encuentra a 50 metros y tomó 10 minutos en llegar. Luego deriva el documento al especialista de compras, que se encuentra a 8 metros (aproximadamente 3 minutos de distancia). Por su parte, el especialista de compras verifica el inventario, lo que le toma 5 horas; luego consulta los precios de los materiales a los proveedores por teléfono, lo que le toma 8 horas más, y prepara la orden de compra que le demora 2 horas; finalmente, remite al proveedor la orden de compra por FAX, que está a 2 metros y le toma 5 minutos. Después de ello espera tres días para que el proveedor remita el pedido.

Luego de tres días de espera el pedido es recibido por el jefe de almacén, quien verifica la orden de compra con la lista de los productos, lo que le toma 3 horas; luego de verificar que la mercadería esta de acuerdo a la orden de compra sella la guía, esto le toma 5 minutos. Una vez recibida la compra, el jefe de almacén ordena al asistente de almacén que ingrese la mercadería y la coloque en los estantes respectivos, así como en el sistema de almacén (lo que le toma 5 horas). Para terminar, el asistente archiva la orden de ingreso en el archivador de palanca, lo que le toma 30 minutos.

1. Identifique a los personajes involucrados en el proceso y asígneles un código.
2. Elabore un flujograma del procedimiento.
3. ¿Cree que el proceso es el adecuado? ¿Por qué?



### 3. Gráfica de Gantt

Es un diagrama o gráfica de barras que se usa cuando es necesario representar la ejecución o la producción total, y muestra la ocurrencia de actividades en paralelo, o en serie, en un determinado período de tiempo. Es una gráfica de barras con el tiempo en el eje horizontal y las actividades a programar en el eje vertical.

Tiene por objeto controlar la ejecución simultánea de varias actividades que se realizan coordinadamente.

Los cronogramas de barras o "gráficas de Gantt" fueron concebidos por el ingeniero norteamericano Henry L. Gantt, uno de los precursores de la ingeniería contemporánea de Taylor. Gantt procuró resolver el problema de la programación de actividades — es decir, su distribución conforme a un calendario— de manera tal que se pudiese visualizar el periodo de duración de cada actividad, sus fechas de iniciación y terminación, e igualmente el tiempo total requerido para la ejecución de un trabajo.

El gráfico consiste, simplemente, en un sistema de coordenadas en las que se indica, en el eje horizontal, un calendario o escala de tiempo definido en términos de la unidad más adecuada al trabajo que se va a ejecutar: hora, día, semana, mes, etc. Mientras que en el eje vertical se indican las actividades que constituyen el trabajo a ejecutar.

A cada actividad se hace corresponder una línea horizontal cuya longitud es proporcional a su duración, en la cual la medición se efectúa según la escala definida en el eje horizontal conforme se ilustra.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>La ventaja principal del gráfico de Gantt radica en que su trazado requiere un nivel mínimo de planificación. Es decir, es necesario que haya un plan que ha de representarse en forma de gráfico.</p> <p>Los gráficos de Gantt se revelan muy eficaces en las etapas iniciales de la planificación.</p> <p>Por eso se utiliza mucho la representación gráfica del plan, en tanto que los ajustes (replanificación) requieren por lo general de la formulación de un nuevo gráfico.</p> <p>Para superar esa deficiencia se crearon dispositivos mecánicos tales como cuadros magnéticos, fichas, cuerdas, etc., que permiten una mayor flexibilidad en las actualizaciones.</p>	<p>Sin embargo, después de iniciada la ejecución de la actividad y cuando comienzan a efectuarse modificaciones, el gráfico tiende a volverse confuso.</p> <p>Aún en términos de planificación existe todavía una limitación bastante grande en lo que se refiere a la representación de planes de cierta complejidad.</p> <p>El gráfico de Gantt no ofrece condiciones para el análisis de opciones ni toma en cuenta factores como el costo. Es fundamentalmente una técnica de pruebas y errores.</p> <p>No permite, tampoco, la visualización de la relación entre las actividades cuando el número de éstas es grande.</p>

### *Análisis de red Pert*

La red Pert es utilizada como una herramienta cuantitativa de planificación y control, lo que permite a los administradores contar con un modelo de optimización que entregue la solución óptima de una secuencia de actividades en el tiempo que deben realizarse para finalizar el plan de acción. También permite al administrador programar un proyecto por adelantado y, a la vez, calcular el tiempo necesario para completarlo.

Como herramienta de control, la red Pert facilita las actividades de control, permitiendo la comparación del tiempo real con el planificado.



Es conocido con el nombre de técnica de trayectoria crítica, porque busca planear y programar, en forma gráfica y cuantitativa, una serie de secuencias coordinadas de actividades simultáneas que tienen el mismo fin y el mismo origen, poniendo énfasis principal en la duración y costos de aquella secuencia de operaciones que resulte la más larga y costosa. Esto, porque de nada serviría acortar otras secuencias necesarias y colaterales a la primera, si ésta detiene y dificulta el avance general.

#### **Aplicación de las técnicas PERT:**

- Determinar las actividades necesarias y cuándo lo son.
- Buscar el plazo mínimo de ejecución del proyecto.
- Buscar las ligaduras temporales entre actividades del proyecto.
- Identificar las actividades críticas, es decir, aquellas cuyo retraso en la ejecución suponen un retraso del proyecto completo.
- Identificar el camino crítico, que es aquel formado por la secuencia de actividades críticas del proyecto.
- Detectar y cuantificar las holguras de las actividades no críticas; es decir, el tiempo que pueden retrasarse (en su comienzo o finalización) sin que el proyecto se vea retrasado por ello.
- Si se está fuera de tiempo durante la ejecución del proyecto, señala las actividades que hay que forzar.
- Nos da un proyecto de coste mínimo

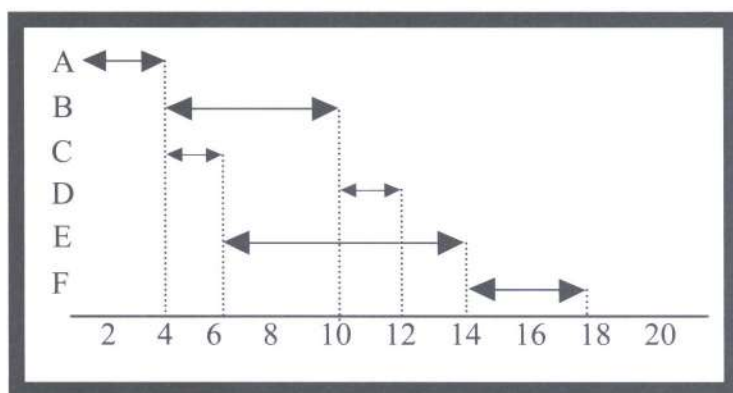
Para ilustrar la Carta Gantt y Malla Pert es muy importante identificar, primero, las distintas actividades del proceso con las respectivas secuencias y tiempos de cada actividad.



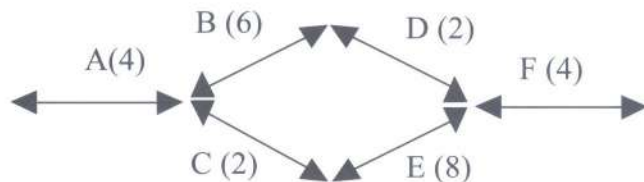
La información se puede reunir en una tabla como la siguiente.

ACTIVIDAD	DESPUÉS DE	DURACIÓN DE LA ACTIVIDAD
A	-	4 semanas
B	A	6 semanas
C	A	2 semanas
D	B	2 semanas
E	C	8 semanas
F	D-E	4 semanas

Con esta información obtenida se puede ilustrar la Carta Gantt.



Finalmente, teniendo la Carta Gantt, se puede elaborar la Malla Pert:



## 4. Árbol de decisión

Es un diagrama que representan en forma secuencial condiciones y acciones; muestra qué condiciones se consideran en primer lugar, en segundo lugar, y así sucesivamente.

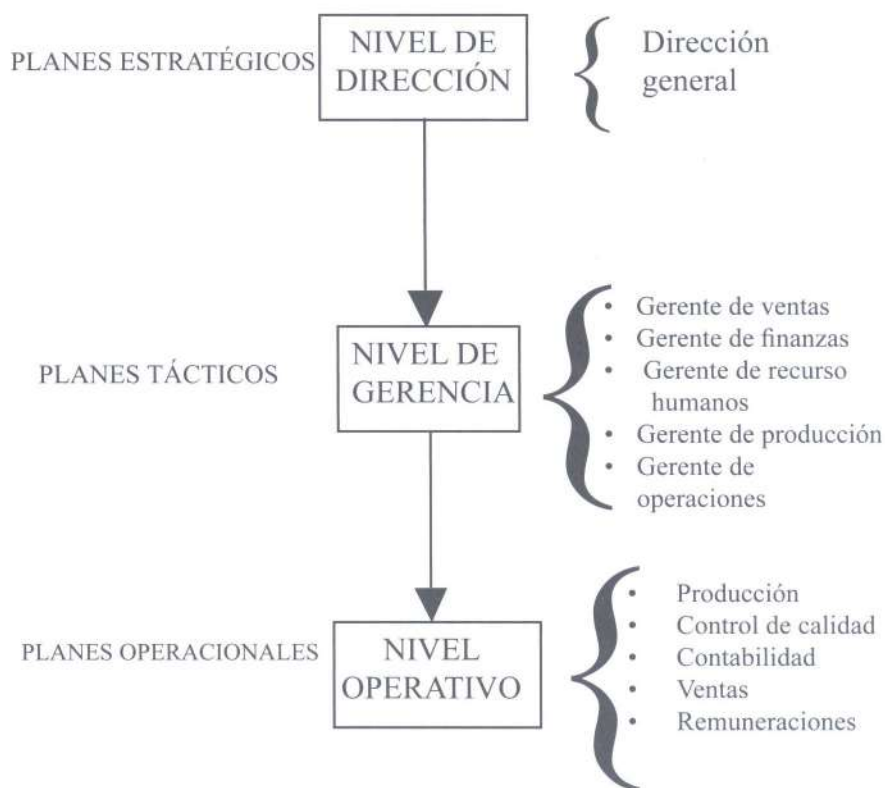
- Este método permite mostrar la relación que existe entre cada condición y el grupo de acciones permisibles asociado con ella.
- Un árbol de decisión sirve para modelar funciones discretas en las que el objetivo es determinar el valor combinado de un conjunto de variables y, basándose en el valor de cada una de ellas, determinar la acción a ser tomada.
- Los árboles de decisión son normalmente construidos a partir de la descripción de la narrativa de un problema. Ellos proveen una visión gráfica de la toma de decisión necesaria, especifican las variables que son evaluadas, qué acciones deben ser tomadas, y el orden en el que la toma de decisión será efectuada. Cada vez que se ejecuta un árbol de decisión, solo un camino será seguido dependiendo del valor actual de la variable evaluada. Se recomienda el uso del árbol de decisión cuando el número de acciones es pequeño y no son posibles todas las combinaciones.

### EJEMPLO DE ÁRBOL DE DECISIONES



## Clasificación de la planeación

Los planes se clasifican tomando en cuenta tres criterios: tiempo, ámbito o alcance, y nivel de administradores que lo realizan.



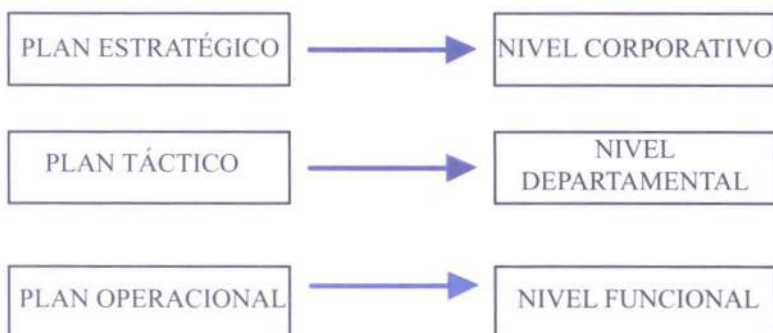
## CUADRO COMPARATIVO DE LOS TIPOS DE PLANES

TIPO DE PLAN	ESTRATÉGICO	TÁCTICO	OPERACIONAL
TIEMPO	Largo plazo, 4 a 5 años.	Mediano plazo, entre 2 y 3 años.	Corto plazo, 12 meses o menos.
ALCANCE	Son los más extensos. Se originan y se refieren a toda la organización.	Departamental	Unidades, secciones o tareas específicas.
NIVEL DE ADMINISTRADORES	Es elaborado y aprobado por la alta dirección.	Administradores de nivel medio.	Administradores de primera línea o nivel inferior.
COMPLEJIDAD	Son más complejos y generales.	Un tanto complejo pero más específicos.	Son específicos y detallan las acciones a realizarse.

### RELACIÓN ENTRE LOS TIPOS DE PLANES Y NIVELES ORGANIZACIONALES

#### TIPOS DE PLANES

#### NIVELES DE ORGANIZACIÓN



## A. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

### **Evolución histórica de la planeación estratégica.**

#### **Estrategia (Raíces etimológicas)**

Del griego, *strategos* = un general = ejército, acaudillar.

Del verbo griego *strategos* = planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos.

Sócrates, en la Grecia antigua, comparó las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea, quienes la ejecutan debidamente, tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos.

Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern en su obra "La teoría del juego".

#### **Otras definiciones de estrategia:**

"La estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener" (Peter Drucker, 1954).

"Es el elemento que determina las metas básicas de la empresa a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas" (Alfred Chandler, 1962. Es la primera definición moderna de estrategia, en "Strategy and structure").

La planeación estratégica, o planeación a largo plazo, empezó a popularizarse en los años sesenta y alcanzó su cima en los años setenta y ochenta, sobre todo a raíz de las publicaciones de Alfred Sloan, Alfred Chandler y Michael Porter; éste último, considerado por muchos como el pensador más importante en dirección estratégica en toda la historia de la ciencia administrativa en el ámbito privado.

El planeamiento estratégico consiste en determinar la dirección que debe tener una organización para conseguir sus objetivos de mediano y largo plazo.

El desarrollo de los objetivos de una organización, como atestigua la experiencia humana en los campos de los negocios, la política y el deporte, suelen frecuentemente ingresar en su curso de colisión con los objetivos de otras organizaciones, las cuales, en razón de tal circunstancia, se constituyen precisamente en los competidores de nuestra organización. Este aspecto competitivo, inherente al pensamiento estratégico, ha llevado a los pensadores franceses Dixit y Nalebuf a definir una definición de estrategia en los términos siguientes:

“Pensar estratégicamente es el arte de superar a un adversario a sabiendas que el adversario está tratando de hacer lo mismo que uno”.

Hoy en día, dadas las transformaciones que se vienen desarrollando en la Región, con la globalización, y la consolidación de la democracia liberal, la efectividad del buen gobierno depende de la cooperación al interior del sector público y de las alianzas estratégicas que se pueden formar en el sector privado y la sociedad civil. El concepto de planeamiento estratégico queda concretado en aquellos aspectos esenciales, comprensivos y generales, como son el horizonte de largo plazo de los objetivos y la naturaleza competitiva y cooperativa de los mismos.

La planeación estratégica involucra a la organización como un todo y es elaborada por la alta dirección.



## Fases de la planificación estratégica

<b>Década del 60'</b> Planeación para un periodo de estabilidad y crecimiento.	<b>Década 70'</b> Planeación para empresas en situación de ataque.	<b>Principios 80'</b> Planeación para recortes y racionalización.	<b>Década de los 90'</b> Planeación para: 1) Crecimiento rentable. 2) Desnormalización y privatización. 3) Mercados mundiales.
<b>PRINCIPALES DIFERENCIAS DE LOS ESTILOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA POR CADA DÉCADA</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecciones a largo plazo.</li> <li>• Presupuesto 5 años.</li> <li>• Planes operativos detallados.</li> <li>• Estrategias para el crecimiento y la diversificación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias explícitas.</li> <li>• División en unidades empresariales estratégicas.</li> <li>• Proyección explorativa.</li> <li>• Planeación para el cambio sociopolítico.</li> <li>• Simulación de estrategias alternativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La alta gerencia está a cargo de la estrategia.</li> <li>• Enfoque total del negocio, elaboración y puesta en marcha de la estrategia.</li> <li>• Liderazgo visible ejercido por la alta gerencia.</li> <li>• Compromiso de los funcionarios a todos los niveles.</li> <li>• Inversiones masivas en nuevas tecnologías.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta importancia a los factores del entorno.</li> <li>• Uso de tecnologías informáticas.</li> <li>• Incremento del cálculo de riesgos.</li> <li>• Altas velocidades en la renovación del conocimiento.</li> <li>• Altas velocidades en adquirir y perder ventajas competitivas.</li> </ul>
<b>PRINCIPALES TÉCNICAS POR DÉCADA</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyección tecnológica.</li> <li>• Planeación de fuerza laboral.</li> <li>• Presupuestación del programa.</li> <li>• Análisis de vacíos.</li> <li>• Matriz de producto mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación de escenarios.</li> <li>• Apreciación del riesgo político.</li> <li>• Proyección social.</li> <li>• Evaluación de impacto ambiental.</li> <li>• Análisis de portafolio de negocios.</li> <li>• Curvas de experiencia.</li> <li>• Análisis de sensibilidad y riesgo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de escaños competitivos.</li> <li>• Filosofías y objetivos empresariales explícitos.</li> <li>• Portafolios de tecnologías y recursos.</li> <li>• Empleados propietarios de acciones.</li> <li>• Entrenamiento interno de mercadeo y servicios.</li> <li>• Programa de mejoramiento a la calidad.</li> <li>• Bases de datos internas y externas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación de liderazgo.</li> <li>• Benchmarking.</li> <li>• Holística gerencial.</li> <li>• Inteligencia emocional.</li> <li>• Mejoras continuas.</li> <li>• Cuadro de indicadores.</li> </ul>

## Importancia de la planeación estratégica

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Condiciona la empresa al ambiente que la rodea.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.

## Características de la planeación estratégica

- Es original, en el sentido que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes.
- Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección.
- Establece un marco de referencia general para toda la organización.
- Se maneja información fundamentalmente externa.
- Afronta mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planeación.
- Normalmente cubre amplios períodos.
- No define lineamientos detallados.
- Su parámetro principal es la efectividad.

## Indicadores de gestión (planificación)

- **Productividad.** Relación entre los productos totales obtenidos y los recursos totales consumidos.

- **Efectividad.** Relación entre los resultados logrados y los propuestos previamente. Da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos planificados.
- **Eficacia.** Valora el impacto de lo que hacemos, del producto que entregamos o del servicio que prestamos.

## **Etapas de un plan estratégico**

### **1. Diagnóstico de la situación actual:**

- ⊗ Identificación de clientes externos y determinación de su demanda.
- ⊗ Identificación de clientes internos y determinación de su demanda.

### **2. Análisis externo de la organización:**

⊗ Las oportunidades son situaciones o factores socioeconómicos, políticos o culturales que están fuera de nuestro control, cuya particularidad es que son factibles de ser aprovechados si se cumplen determinadas condiciones en el ámbito de la organización.

⊗ Las amenazas son aquellos factores externos que están fuera de nuestro control y que podrían perjudicar y/o limitar el desarrollo de la organización. Las amenazas son hechos ocurridos en el entorno que representan riesgos para las organizaciones.

### **3. Análisis interno de la organización:**

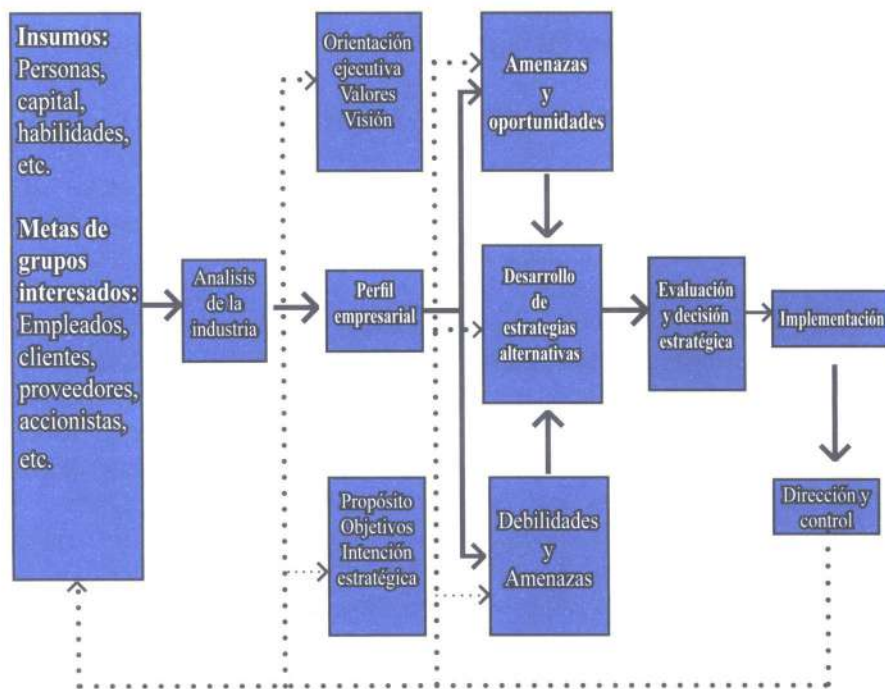
⊗ Las fortalezas son capacidades humanas y materiales con las que cuenta la organización para adaptarse y aprovechar al máximo las ventajas que ofrece el entorno social y enfrentar con mayores posibilidades de éxito las posibles amenazas.

⊗ Las debilidades son las limitaciones o carencias de habilidades, conocimientos, información, tecnología y recursos financieros que padece la organización, y que impiden el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno social y que no le permiten defenderse de las amenazas.

## ANÁLISIS FODA

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidades distintivas.</li> <li>• Ventajas naturales.</li> <li>• Disponibilidad de mayores recursos (técnicos, financieros, etc.).</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios en el entorno social, político, económico, tecnológico.</li> <li>• Nuevas tecnológicas y procesos productivos.</li> <li>• Necesidades insatisfechas de los usuarios.</li> </ul>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Talones de Aquiles.</li> <li>• Desventajas.</li> <li>• Recursos y capacidades escasas.</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resistencia al cambio.</li> <li>• Falta de interés o motivación de la población.</li> <li>• Altos riesgos y grandes obstáculos.</li> </ul>

### Proceso de la planificación estratégica





El proceso de la planeación estratégica comprende el desarrollo secuencial de las siguientes fases:

- 1. La elaboración de la filosofía de la institución**, expresada en su declaración de visión y misión.
- 2. El análisis del entorno o ambiente externo** en el cual se desarrolla la entidad, a fin de identificar las oportunidades y amenazas. El entorno puede ser subdividido en entorno general, referido a las tendencias globales de la sociedad, y entorno específico, referido a las circunstancias particulares del sector, ámbito o segmento relevante de la organización.
- 3. El análisis de la realidad de la organización**, cuya finalidad es determinar las fortalezas y debilidades. En términos generales, el análisis del ambiente operativo interno comprende el diagnóstico de los recursos, capacidades y aptitudes de la organización.
- 4. La determinación de los objetivos estratégicos generales y específicos y la selección de estrategias y cursos de acción** fundamentados en las fortalezas de la organización y que, al mismo tiempo, neutralizan sus debilidades, con la finalidad de aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas.
- 5. La preparación para la implementación del plan**, especialmente en lo concerniente al sistema de seguimiento y evaluación del plan estratégico, lo que incluye la selección de indicadores de resultado e impacto para la medición del desempeño de la organización, la especificación de los indicadores a alcanzar para cada indicador y la estimación de los recursos financieros indispensables.

Cabe hacer, por otra parte, una distinción entre los conceptos de análisis estratégico, implementación estratégica y gestión estratégica.

- El análisis estratégico está conformado por la formulación (o reformulación) de la misión, el diagnóstico institucional y el establecimiento de los objetivos estratégicos, siendo este último el punto culminante.
- La implementación estratégica toma como punto de partida a los objetivos y avanza hasta comprender las políticas y cursos de acción, el diseño organizacional e incluso el sistema de monitoreo y evaluación del plan.

- La gestión estratégica implementa la programación estratégica multianual a través de los planes operativos y sus correspondientes presupuestos institucionales anuales.

### Programación estratégica

FASES	INSTRUMENTOS / METODOLOGÍAS	RESULTADOS
Formulación de visión y misión.	Diagrama de Abell.	Declaración de visión y misión.
Análisis externo.	Microambiente.	Identificación de oportunidades y amenazas.
Análisis interno.	Recursos, capacidades, aptitudes.	Identificación de fortalezas y debilidades.
Formulación de objetivos estratégicos.	Diagnóstico de la realidad interna y externa y análisis prospectivo.	Determinación de los objetivos y selección de cursos de acción.
Sistema de seguimiento y evaluación.	Indicadores de desempeño.	Control de resultados y evaluación de impacto.

*Gráfico del ciclo de planeación estratégica adaptado a lo propuesto por Fred David en "Conceptos de Administración Estratégica", 1977.*



#### 1. La visión

Se entiende por visión, la idealización del futuro de la empresa. La visión organizativa es la respuesta a la pregunta ¿Qué es lo que queremos ser?

Cuando hay claridad conceptual acerca de lo que se quiere construir a futuro, se puede enfocar la capacidad de dirección y ejecución hacia su logro de manera constante. Resume

los valores y aspiraciones de la organización en términos muy genéricos.



Los aspectos estratégicos para alcanzar la visión se deben concentrar en tres líneas fundamentales:

- Acción.
- Reingeniería de procesos.
- Certificación de calidad.

La visión compartida en una empresa es cuando existe un fuerte sentimiento de identificación y compromiso en el corazón de la gente, de manera que el camino hacia el futuro lo realizan todos, aportando y desarrollando potencial.

Para formular la visión podemos hacernos algunas preguntas basadas en los planeamientos de Morrisey<sup>2</sup>:

- ¿Qué es lo que yo veo como clave para el futuro de nuestra organización?
- ¿Qué contribución única deberemos hacer en el futuro?
- ¿Cómo podría mi organización modelar dicho futuro?
- ¿Cuáles son o deberían ser las formas centrales de actuación de nuestra organización?
- ¿Cuáles deberían ser nuestras posiciones en cuestiones clave como usuarios, mercados, desempeño, crecimiento, tecnología, calidad del servicio y política laboral entre otras?

Ejemplos de *visión*:

“Ser la marca de bebidas de mayor preferencia para el consumidor a través de una organización ligera, eficiente, sólida, comprometida y productiva, ofreciendo el mayor valor en producto y siendo líderes en el costo”  
**(Kola Real).**

“Ser socio estratégico de nuestros clientes, desarrollando soluciones integrales de almacenamiento de energía que superen sus expectativas”  
**(SEDAPAL).**

Escriba aquí otros ejemplos:

1.

2.

## 2. La misión

De modo sencillo, la misión de una empresa es la expresión de su propósito; es decir, lo que desea lograr.

Una misión útil y bien construida sirve de guía invisible para el personal que trabaja bajo sus principios.

Se orienta hacia el mercado, al producto o servicio que brinda.

La misión sintetiza los principales propósitos estratégicos, así como los valores esenciales que deberían ser conocidos, comprendidos y compartidos por todos los individuos que conforman una organización.

El objetivo de la misión es orientar y optimizar la capacidad de respuesta de la organización ante las oportunidades del entorno, por lo que se la define considerando cuatro aspectos:

- Estrategia.
- Propósito.
- Valores.
- Políticas y normas.

Para formular una misión se puede utilizar ciertas preguntas genéricas, las cuales ayudan a identificar los elementos clave de la misión de acuerdo al siguiente cuadro.

¿QUIÉNES SOMOS?	Identidad y reconocimiento social que otorga legitimidad a nuestra acción.
¿QUÉ BUSCAMOS?	Las funciones principales de la organización. Cambios fundamentales que deseamos lograr en el medio en cual trabajamos; la razón de ser de la organización.
¿POR QUÉ LO HACEMOS?	Valores, principios y motivaciones de orden moral, religioso, político, social y cultural.
¿PARA QUIÉNES TRABAJAMOS?	Sectores sociales hacia los cuales se orienta principalmente nuestros esfuerzos.



### Ejemplo de *misión*:

“Ser la empresa proveedora de productos y servicios relacionados al sector de productos de consumo de mayor éxito a nivel latinoamericano, con un destacado posicionamiento en sectores masivos a través de un producto de bajo costo y de excelente calidad” (**KOLA REAL**).

“Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad, brindando un eficiente servicio de agua potable, recolección y disposición final de aguas servidas a satisfacción de nuestros clientes, preservando el equilibrio del ecosistema, estimulando la creatividad individual o identificación corporativa con una apropiada tecnología, alcanzando niveles de productividad y rentabilidad que nos permitan un desarrollo autosostenido, e identificando nuevas oportunidades de negocio” (**SEDAPAL**).

Escriba dos ejemplos de *misión*.

Sector público:

Sector privado:

### Valores

- Dignidad.
- Lealtad.
- Transparencia.
- Responsabilidad.

### 3. Análisis externo

Las organizaciones enfrentan ambientes externos cada vez más turbulentos, complejos y globalizados. El entorno externo está compuesto por dos elementos: 1) el entorno general, que está compuesto por diversos segmentos ambientales o áreas (demográfico, económico, político, institucional, ecológico, legal, sociocultural y tecnológico), y 2) el entorno específico, que es el conjunto de factores que influyen de manera directa en una organización y en sus acciones y respuestas competitivas y de cooperación.



## *Objetivo del análisis externo*

Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización. Las amenazas y las oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera; de ahí el término "externas."

### Niveles de análisis del ambiente externo

Se analizan tres niveles:

- Ambiente general.
- Ambiente industrial.
- Ambiente competitivo.

### Análisis del ambiente general

#### **1. De carácter político.**

- Estabilidad política del país.
- Sistema de gobierno.
- Relaciones internacionales.
- Restricciones a la importación y exportación.

#### **2. De carácter legal.**

- Tendencias fiscales.
  - o Impuestos sobre ciertos artículos o servicios.
  - o Forma de pago de impuestos.
  - o Impuestos sobre utilidades.
- Legislación.
  - o Laboral.
  - o Mejoramiento del ambiente.
  - o Descentralización de empresas en las zonas urbanas.



### **3. De carácter económico.**

- Deuda pública.
- Nivel de salarios.
- Nivel de precios.
- Inversión extranjera.

### **4. De carácter sociocultural.**

- Crecimiento y distribución demográfica.
- Empleo y desempleo.
- Sistema de salubridad e higiene.

### **5. De carácter tecnológico.**

- Rapidez de los avances tecnológicos.
- Cambios en los sistemas.

### **6. De carácter ecológico.**

Se refiere al medio físico y natural que rodea externamente a la empresa, incluye las condiciones físicas y geográficas y la forma en que son utilizadas por el hombre. Las empresas son responsables por el deterioro sufrido por el medio natural. Para lo cual es necesario impulsar una nueva mentalidad, conjuntamente con nuevas estrategias y procedimientos administrativos, para lograr una adecuada utilización de los recursos de la empresa, con el fin de evitar la destrucción del medio ambiente y contribuir en la solución de problemas.

### **7. De carácter global.**

Se refiere a los mercados globales mundiales nuevos y existentes que están en constante cambio, los eventos políticos internacionales importantes y las características institucionales de los mercados mundiales relevantes.



## MCDONALD'S Y EL ENTORNO

Durante las etapas iniciales de crecimiento, la empresa McDonald's había tenido que enfrentarse a algunos problemas con su entorno, derivados específicamente de tres fuentes: proveedores, clientes y competidores. En los años setenta se vio sacudida por hechos desconocidos, para los que no estaba suficientemente preparada.

Uno de ellos fue el rumor de que mezclaba lombrices en la carne de sus hamburguesas. La compañía creyó conveniente no responder para no dar veracidad al disparate. Presionados por los concesionarios de Atlanta, sin consultar con nadie, los gerentes de relaciones públicas decidieron dar una rueda de prensa.

Esto era muy perjudicial, pero la verdadera bomba estalló cuando un concesionario confesó que sus ventas habían sufrido mucho por el cuento de las lombrices. Lo que era un problema local se convirtió, de la noche a la mañana, en un problema nacional.

Durante meses, la publicación de esta noticia perjudicó las ventas de McDonald's en todo el sudeste de los Estados Unidos.

Un segundo hecho fue la contribución que hizo Ray Kroc para la campaña de reelección de Nixon en 1972. Este hecho fue interpretado como una forma de impedir que se produjera un aumento del salario mínimo, de uso generalizado en la cadena. Un aumento de cuatro centavos en el precio de la hamburguesa de cuarto de libra fue otra prueba, para la prensa, de tráfico de influencias ante la Junta de Control de Salarios y Precios.

Empezaron a producirse resistencias a sus locales.

McDonald's compró un lugar en medio del barrio elegante de Nueva York. La clase alta residente se movilizó inmediatamente contra la compañía. Ésta no reaccionó y sufrió ataques de toda índole por personas y medios influyentes que obligaron finalmente a la empresa a ceder en sus pretensiones de instalación.

En Cleveland se produjo otro incidente de especial gravedad al verse acusada de discriminación por no poseer casi concesionarios negros. Un grupo de activistas boicoteó seis restaurantes de la compañía en un barrio negro de la ciudad, los que eran manejados por blancos.

McDonald's sufrió un cambio radical por parte de diversos elementos de su entorno.

- ¿A qué cree que fue debido? Utilice el cuadro a continuación.
- ¿Qué podía haber hecho la empresa para enfrentarse en mejores condiciones a los nuevos retos? Utilice el cuadro a continuación.
- ¿Qué enseñanza puede sacarse de la experiencia de McDonald's que sea de aplicación al análisis del entorno para cualquier empresa?

ENUNCIADO	MICRO ENTORNO	MACRO ENTORNO	VARIABLE	OPORTUNIDAD	AMENAZA

— o — o — o —

#### 4. Análisis interno

Internamente, una organización se puede percibir como un conjunto de recursos, capacidades y aptitudes centrales que pueden utilizarse para generar determinados bienes y servicios. No todas las organizaciones tienen las mismas fortalezas y debilidades, al menos en la misma combinación, cada organización posee por lo menos algunos recursos y capacidades que las otras no tienen, al menos no en la misma combinación. Los recursos son la fuente de las capacidades, algunas de las cuales llevan al desarrollo de las aptitudes centrales de una organización. Cuando unos recursos se integran a otros de un modo único y particular surgen capacidades y aptitudes centrales.

##### *Objetivo del análisis interno*

Detectar fortalezas y debilidades y, de ese modo, diseñar estrategias que permitan potenciar o aprovechar las fortalezas, y estrategias que permitan neutralizar o eliminar las debilidades.

- **FORTALEZA.** Es la competencia de la organización, lo que le proporciona mayor competitividad. Sus características son:

- o Una habilidad o una destreza importante.
- o Activos físicos valiosos.
- o Activos humanos valiosos.
- o Activos organizacionales valiosos.
- o Activos intangibles valiosos.
- o Capacidades competitivas.
- o Un logro o un atributo.
- o Alianzas o empresas cooperativas.

- **DEBILIDAD.** Carencia de la empresa, bajo desempeño en comparación con otras; condición que la coloca en desventaja. Sus características son:

- o Deficiencias en las habilidades.
- o Deficiencias en los activos físicos.
- o Ausencia de activos humanos.
- o Carencia de activos organizacionales.
- o Carencia activa de intangibles.
- o Ausencia de capacidades competitivas.
- o Ausencia de alianzas estratégicas.

1. Determinar los recursos.

- Tangibles:
  - o Estructura.
  - o Áreas funcionales.
  - o Capital.
  - o Dinero en efectivo .
  - o Maquinaria.
  - o Equipos.
  - o Edificios.
  
- Intangibles:
  - o Recursos tecnológicos.
  - o Procesos internos.
  - o Recursos para la innovación.
  - o Reputación, imagen.
  - o Marca.
  - o Cultura y clima organizacional.
  
- Humanos:
  - o Personas que trabajan dentro de la organización.

2. Variables

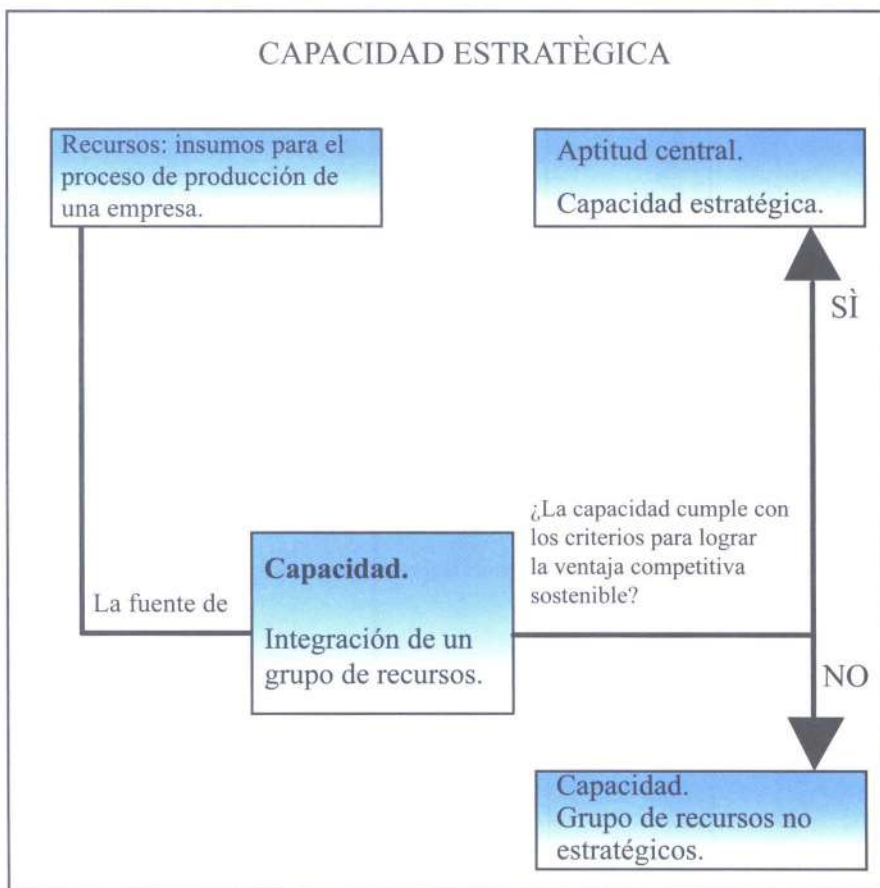
- Accionista empresario.
- Mano de obra.
- Competencias de los trabajadores.

Complete el siguiente cuadro utilizando los datos del caso McDonald's.

ENUNCIADO	RECURSOS	VARIABLE	FORTALEZAS	DEBILIDADES

## 5. Determinación de objetivos y selección de estrategias

Se trata de elegir una estrategia fundamentada en las fortalezas de la organización y que corrija sus debilidades, con el fin de tomar ventaja de las oportunidades y contrarrestar las amenazas. La esencia de los procesos de selección de objetivos, es la selección de la combinación más adecuada de objetivos que permita cumplir con la misión de la organización, y se inscriba en la perspectiva de la visión compartida de la organización.



Los objetivos estratégicos son, por definición objetivos de mediano y largo plazo que contribuirán al logro de la visión de la organización. Son también los cambios o efectos que debemos alcanzar en el largo plazo en nuestra organización o en la realidad en que la intervenimos. Por lo tanto, la pregunta central es: ¿qué deseamos cambiar de la realidad interna y externa en la cual trabajamos?



Los objetivos estratégicos son expresados en términos cualitativos, pero deben ser susceptibles de medición a través de los indicadores objetivamente verificables, deben ser claros, realistas, desafiantes, mensurables y congruentes entre sí. Se dividen en generales y específicos. Estos últimos son una desagregación y explicitación de los elementos esenciales de los primeros. La fijación de objetivos es un proceso mental que está indisolublemente ligado al seguimiento de ciertas estrategias.

Entonces, las estrategias son acciones temporales y permanentes que se emprenderán para alcanzar los objetivos de mediano plazo y largo plazo. En la práctica, las organizaciones establecen los objetivos y las estrategias al mismo tiempo; existe una relación simbiótica entre el establecimiento de los objetivos y el diseño de las estrategias.

Así como existe una relación conceptual indisoluble entre objetivos y estrategias, existe, igualmente, una relación muy estrecha entre los objetivos, los indicadores y sus valores a alcanzar.

- Los objetivos son formulaciones cualitativas con expresiones tales como: generar empleo, reducir la pobreza.
- Los indicadores son las variables que se utilizan para medir el progreso hacia el logro de los objetivos, le dan concreción al objetivo. Por ejemplo, “generar empleo en las zonas alto andinas” podría medirse a través del número de personas con empleo estable o temporal, con ingreso mínimo de S/. 500,00.
- Los valores a alcanzar son los niveles cuantificables de los indicadores que una organización desea alcanzar en un momento dado. Por ejemplo, “generar empleo en un 65% al 2012”.

Los objetivos claros y compromisos fuertes son dos grandes principios en la elaboración de los objetivos, estrategias y cursos de acción del plan estratégico; pero se debe tener en cuenta los factores de riesgo que pueden ocasionar el incumplimiento de los objetivos trazados en el plan. De ahí que sea necesario realizar, conjuntamente con la determinación de los objetivos, el análisis de las condiciones externas.

## EJEMPLO

- Objetivo general:
  - o Elaborar un plan de negocios para la creación de una empresa productora de granadilla orgánica tipo “exportación” en el municipio de HUANTA.
- Objetivos específicos:
  1. Contextualizar elementos relevantes y necesarios para el desarrollo de la investigación.
  2. Realizar un estudio de mercados en el que se pueda identificar claramente la oferta y demanda de granadilla a nivel nacional.
  3. Establecer la ubicación de la empresa de acuerdo a factores como el transporte, disponibilidad de materia prima y ubicación de los clientes, buscando siempre la disminución substancial de costos y, a su vez, contribuyendo al desarrollo del sector agrofrutícola del departamento de Ayacucho.

Escriba dos ejemplos de objetivo general y específico.

— 0 — 0 — 0 —

- Estrategias a nivel de negocios.
- Estrategias de crecimiento.
- Estrategias en el ambiente general.

## **1) Estrategias a nivel de negocios o estrategias genéricas.**

### ***1.1 Estrategias de liderazgo en costos.***

- Acceso favorable a las materias primas.
- Diseño adecuado de los productos para facilitar su producción.
- Búsqueda de economías de escala y efecto experiencia.
- Precios agresivos y pérdidas iniciales para lograr la participación en el mercado, de tal manera que una vez lograda, los bajos costes proporcionen altos beneficios que pueden reinvertirse en nuevas instalaciones y equipo que permita mantener el liderazgo.
- Rígidos controles de costes y gastos indirectos.
- Fuerte inversión inicial en capital productivo.

### ***1.2 Estrategia de diferenciación.***

- Potenciar las características intrínsecas del producto: calidad, diseño, tecnología e innovación.
- Emplear las variables del marketing, como son los sistemas de distribución, promoción, publicidad y las características extrínsecas del producto: envase, marca, amplitud de gama e imagen social.

### ***1.3 Estrategia de enfoque o alta dirección.***

- Se concentra en un grupo concreto de clientes o en una determinada área geográfica. Limitado el ámbito de su competencia, esta estrategia puede ser, a su vez, de liderazgo en costes o de diferenciación con las consabidas ventajas e inconvenientes que ambas estrategias presentan.

## 2) Estrategias de crecimiento.

**2.1 De crecimiento intensivo.** Consisten en "cultivar", de manera intensiva, los mercados actuales de la compañía.

- Estrategia de penetración. Se enfoca en la mercadotecnia más agresiva de los productos ya existentes (por ejemplo, mediante una oferta de precio más conveniente que el de la competencia y actividades de publicidad, venta personal y promoción de ventas bastante agresiva). Este tipo de estrategia, por lo general, produce ingresos y utilidades porque: 1) persuade a los clientes actuales a usar más del producto, 2) atrae a clientes de la competencia y, 3) persuade a los clientes no decididos a transformarse en prospectos.
- Estrategia de desarrollo de mercado. Se enfoca en atraer miembros a los nuevos mercados, por ejemplo, de aquellos segmentos a los que no se ha llegado aún (como nuevas zonas geográficas).
- Estrategia de desarrollo del producto. Incluye desarrollar nuevos productos para atraer a miembros de los mercados ya existentes, por ejemplo, desarrollando una nueva presentación del producto que brinde beneficios adicionales a los clientes.

**2.2. De crecimiento integrativo.** Consisten en aprovechar la fortaleza que tiene una determinada compañía en su industria para ejercer control sobre los proveedores, distribuidores o competidores.

- Integración hacia atrás. Ocurre cuando la compañía incrementa el control sobre sus recursos de suministro; es decir, que controla a sus proveedores, o por lo menos a su principal proveedor.
- Integración hacia delante. Ocurre cuando la compañía aumenta su control sobre su sistema de distribución. Por ejemplo, cuando una compañía de gran tamaño es propietaria de una red de estaciones o tiendas de servicio y la controla.
- Integración horizontal. Ocurre cuando la compañía aumenta su control con respecto a sus competidores. Por ejemplo, cuando los hospitales o centros médicos negocian arreglos de consorcio con médicos especialistas para que cada uno brinde servicios en una especialidad determinada.



**2.3 De crecimiento diversificado.** Son adecuadas cuando hay pocas oportunidades de crecimiento en el mercado meta de la compañía.

- Estrategias de diversificación horizontal. Consisten en agregar nuevos productos a la línea de productos de la compañía, los cuales no están relacionados con los productos ya existentes, sino que son diseñados para atraer a miembros de los mercados meta de la compañía. Por ejemplo, cuando McDonald's agrega juguetes a su combo de hamburguesa para niños.
- Estrategias de diversificación en conglomerado. Consisten en vender nuevos productos no relacionados con la línea de productos ya existentes para, de esa manera, atraer a nuevas categorías de clientes.
- Estrategias de diversificación concéntrica. Introducen nuevos productos que tienen semejanzas tecnológicas o de mercadotecnia con los productos ya existentes y están diseñados para atraer nuevos segmentos de mercado.

### 3) Estrategias en el ambiente global.

**3.1 Estrategia internacional.** Las empresas que buscan esta estrategia intentan crear valor mediante la transferencia de capacidades y productos valiosos a los mercados extranjeros donde los competidores locales carecen de ellos. La oficina central debe mantener control sobre la comercialización y la estrategia de productos.

Ejemplo: McDonald's, Microsoft, Procter y Gamble.

Desventaja: puede aumentar costos y poner una empresa en peligro si surgen competidores de costos bajos.

**3.2 Estrategia multinacional.** Las empresas que buscan esta estrategia desarrollan un modelo de negocios que les permita lograr una máxima respuesta a nivel local. Una característica distintiva es que adaptan, ampliamente, tanto su oferta de producto como su estrategia de comercialización para igualar las distintas condiciones nacionales. Tienen una estructura de costos elevados.

Desventaja: rara vez es redituable en la actualidad.

**3.3 Estrategia global.** Se centra en aumentar la rentabilidad al reducir costos que vienen de los efectos de la curva de experiencia y las economías de ubicación; es decir, estrategia de bajos costos a escala global que se concentra en ubicaciones favorables. Tiene más sentido cuando existen fuertes presiones por reducir costos y cuando la demanda para dar respuestas locales es mínima.

Desventaja: puede no funcionar si los clientes no aprecian y valoran productos estandarizados globalmente.

Ejemplo: la estrategia aplicada por empresas como Intel, Texas Instruments (fabricación de semiconductores), Motorola y, de manera semejante, Dell Computer.

Las empresas que no aplican esta estrategia son los fabricantes de automóviles y de productos alimenticios procesados, debido a que la demanda de respuestas locales es alta.

**3.2 Estrategia transnacional.** Se busca la reducción de costos y, simultáneamente, brindar respuesta a nivel local y trasladar capacidades en forma consistente al aprendizaje global. Dicho en otras palabras, se intenta desarrollar un modelo de negocio que logre ventajas de costos bajos y de diferenciación.

#### CRITERIOS PARA DETERMINAR CAPACIDADES ESTRATÉGICAS

Capacidades valiosas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayudan a una organización a neutralizar los peligros o aprovechar oportunidades.</li> </ul>
Capacidades raras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No las poseen muchas otras organizaciones.</li> </ul>
Capacidades costosas de imitar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Históricas: una cultura o marca única y valiosa.</li> <li>• Causa ambigua: las causas y usos de una aptitud son inciertas.</li> <li>• Complejidad social: las relaciones interpersonales, la confianza y amistad entre los administradores, proveedores y clientes.</li> </ul>
Capacidades institucionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No tienen equivalentes estratégicos.</li> </ul>



## Herramientas que se utilizan en las estrategias

Algunas de las herramientas que se utilizan en las estrategias son: matriz de crecimiento-participación del Boston Consulting Group; Benchmarking, Rightsizing y análisis SPOT y formulación estratégica.

### 1. Matriz de crecimiento - participación del Boston Consulting Group



La matriz de crecimiento - participación, conocida como matriz BCG, es un método gráfico de análisis de cartera de negocios desarrollado por The Boston Consulting Group en la década de los setenta. Su finalidad es ayudar a priorizar recursos entre distintas áreas de negocios o unidades estratégicas de análisis (UEA); es decir, en qué negocios debo invertir, desinvertir o, incluso, abandonar.

**a) Estrella.** Gran crecimiento y gran participación de mercado. Se recomienda potenciar al máximo dicha áreas de negocio hasta que el mercado se vuelva maduro y la UEA se convierta en vaca lechera.

**b) Incógnita.** Gran crecimiento y poca participación de mercado. Hay que reevaluar la estrategia en dicha área de negocio, que eventualmente se puede convertir en una estrella o en un perro.

**c) Vaca Lechera.** Poco crecimiento del mercado y gran participación de mercado. Se trata de un área de negocio que servirá para generar cash necesario para crear nuevas estrellas.

d) **Perro.** Poco crecimiento del mercado y poca participación de mercado. Áreas de negocio con baja rentabilidad o incluso negativa. Se recomienda deshacerse de ella cuando sea posible.

## 2. *Benchmarking*

Las organizaciones emplean el benchmarking con diferentes fines. Algunas posicionan el benchmarking como parte total de un proceso global de solución de problemas con el claro propósito de mejorar la organización; otras, posicionan el benchmarking como un mecanismo activo para mantenerse actualizadas en las prácticas más modernas del negocio:



- **Planificación estratégica.** Desarrollo de planes a corto y a largo plazo.
- **Pronósticos.** Tendencia de las predicciones en áreas comerciales pertinentes.
- **Nuevas ideas.** Aprendizaje funcional; pensando fuera de la caja.
- **Comparaciones** con competidores u organizaciones.
- **Producto/proceso** con los mejores resultados.

El *benchmarking* se puede describir como un proceso estructurado. La estructura de proceso de benchmarking suele darse por el desarrollo de un modelo de proceso, paso a paso. Sin embargo, un proceso estructurado no debe agregarle complejidad a una idea simple. Y la estructura no debe interponerse en el camino del proceso.

### *Proceso del benchmarking*

Los modelos de proceso tienen dos atributos básicos que los hacen útiles cuando se usan apropiadamente. Ellos proporcionan una estructura y un lenguaje común.

- **Estructura.** Cualquier tipo de modelo de proceso de benchmarking debe proporcionar una estructura apropiada para la planificación exitosa y la ejecución de la investigación de benchmarking.

Además, debe ser lo suficientemente flexible como para animar a la gente a modificar el proceso para que se adapte a sus necesidades y a los requerimientos del proyecto.



- **Lenguaje común.** Los diversos pasos o etapas de un modelo también ayudan a establecer un lenguaje común entre sus usuarios. Los pasos del proceso ayudan a definir grupos de actividades o tareas relacionadas. El modelo de benchmarking ha proporcionado un lenguaje especial que les permite comunicarse con eficacia sobre un proceso que puede ser relativamente nuevo para ellos.

Los programas del benchmarking han ayudado a varias compañías a eliminar la ineficiencia y a mejorar su competitividad, como el caso del Hospital de Londres.

En Londres, los médicos del Great Ormond Hospital for Children utilizan el benchmarking para mejorar el manejo de los pacientes cuando son transferidos de una unidad o consultorio médico a otro. Un estudio de un reconocido médico de este hospital reveló que los resultados precarios eran, a menudo, el resultado de la acumulación de errores relativamente menores, en lugar de equivocaciones mayúsculas. El grupo de médicos aplicó el benchmarking en sus procesos, comparándolos con una organización que resultó extraordinaria en materia de procedimientos complejos. Los médicos desarrollaron formas para aplicar dichos procedimientos con su equipo de cirugía cardíaca y los errores bajaron en un 42%.

Este acercamiento implica evaluar sus distintas operaciones internas y departamentos con el objetivo de diseminar las mejores prácticas de la compañía en toda la organización, y así ganar ventaja competitiva.



### 3. Rightsizing



Es un enfoque que privilegia la calidad estratégica total, la eficiencia y el consiguiente logro de beneficios, a partir de una organización flexible. Implica la creación e innovación en nuevos productos, nuevos servicios y nuevos mercados a partir de las necesidades del cliente (deleitándolos y seduciéndolos). Se plantea, como básico, un proceso comunicacional desde y hacia el cliente.

Es un proceso que permite reestructurar y racionalizar una organización para mejorar su efectividad y reducir costos. La operación es menos drástica que la de downsizing, que a menudo puede conducir a excesos y dar como resultado la “anorexia empresarial”. Una operación de rightsizing puede requerir aumentar el tamaño de una organización para, por ejemplo, hacer frente a una mayor demanda, aunque por lo general se usa la palabra como eufemismo de un moderado y controlado downsizing; o sea, achicamiento de la empresa con reducción de personal.

#### Ventajas:

- **Permite atender las nuevas realidades competitivas:** globalización, servicio ajustado al cliente y diversidad en las fuerzas del trabajo.
- **Permite la diversificación de los recursos humanos** sin acarrear costos adicionales a la organización.
- **Permite innovar las respuestas organizativas al cambio,** tanto internas como de mercado (entorno exterior).

#### Desventajas:

- **Pérdida en la estabilidad.** En la actualidad, si bien la tecnología y los métodos de formación también son estratégicos para las organizaciones, la tecnología sigue siendo lo suficientemente cambiante como para tener en cuenta posicionamientos futuros de la tecnología elegida y la consolidación de ésta.

- **Trabajadores sin experiencia.** La mayoría de las organizaciones tienen programadores, personal que ha estado involucrado con los nuevos procesos productivos durante largo tiempo causando niveles incalculables de experiencia. Al realizar el rightsizing, se deben migrar dichas posiciones cediendo el paso a nuevos profesionales. Para realizar un rightsizing adecuado, estos grupos necesitan trabajar juntos, porque el equipo de desarrollo necesita dominar completamente todas las actividades en vistas a favorecer la proactividad.
- **Estimación de coste y tiempo.** Es difícil estimar el coste total y el tiempo que se requiere para el desarrollo de proyectos de rightsizing. Siempre es importante considerar soluciones provisionales.
- **Resistencia al cambio.** Siempre hay personas dentro de una organización que se resisten a variar su modo habitual de trabajo. Por eso los beneficios de una estrategia de rightsizing deben hacerse llegar a todos los niveles de la organización.

#### ***4. Análisis FODA y formulación estratégica***

Una vez que los directivos han analizado el ambiente externo y los recursos internos de la organización, tendrá la información necesaria para evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización. Esta evaluación se conoce como el análisis FODA (o SWOT por sus siglas en inglés).

Cuando se habla de las fortalezas y debilidades se está haciendo referencia a los recursos internos. Por ejemplo, las fortalezas de la organización pueden ser: buena administración, buen flujo de fondos así como marcas. Las debilidades pueden ser la poca capacidad de producción de refacciones y la ausencia de proveedores confiables.

Las oportunidades y las amenazas nacen del macroambiente y en el ambiente competitivo. Ejemplos de oportunidades son: una nueva tecnología que puede hacer más eficiente la cadena de suministros, y un nicho de mercados que no esté siendo atendido. Las amenazas pueden incluir la posibilidad de que los competidores entren en el mercado que no está atendido una vez que se ha mostrado que es rentable.



El análisis FODA ayuda a los directores a resumir los hechos relevantes e importantes de sus análisis externos e internos. Sobre esta base, se pueden identificar las cuestiones estratégicas principales y secundarias que enfrenta la organización. Los directores formularán estrategias para aprovechar las oportunidades disponibles, capitalizándose en las fortalezas de la organización, neutralizando sus debilidades y respondiendo a amenazas potenciales.

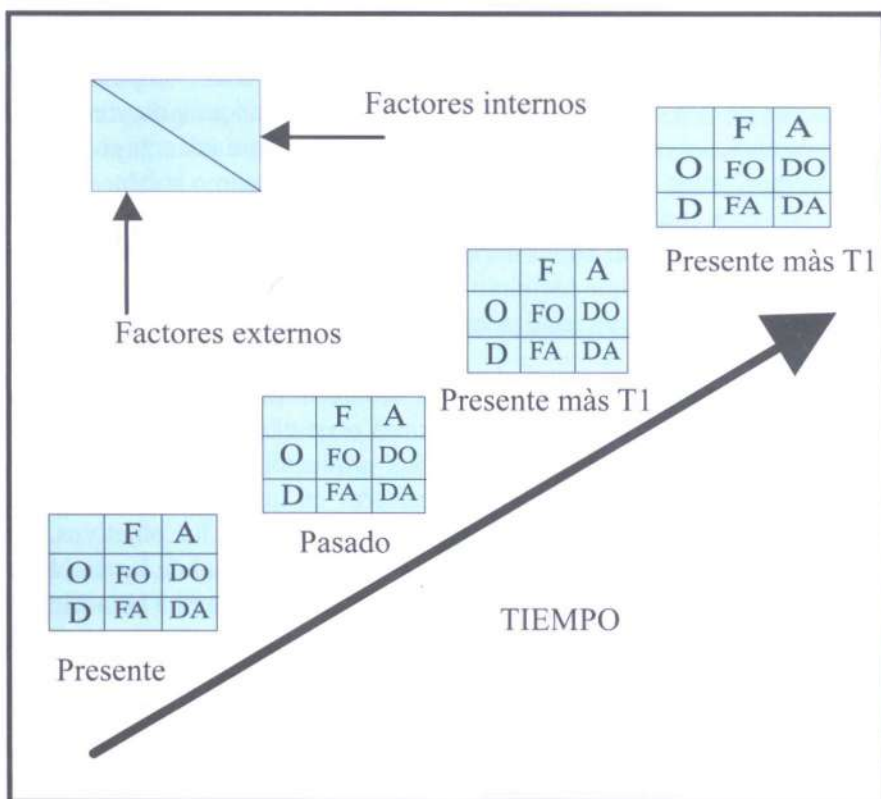
#### ESTRATEGIAS DEL SWOT (O FODA)

<b>FACTORES INTERNOS</b> <b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>Fortalezas Internas (F)</b> Como fortalezas en administración, operaciones, finanzas, marketing, investigación y desarrollo, ingeniería.	<b>Debilidades internas (D)</b> Como debilidades en áreas mostradas en el recuadro de "fortalezas".
<b>Oportunidades Externas (O)</b> (Considere también los riesgos) como condiciones económicas actuales y futuras, cambios políticos y sociales, nuevos productos, servicios y tecnología.	<b>Estrategia FO: maxi-maxi</b> Potencialmente la estrategia más exitosa, utilizando las fortalezas de la organización para aprovechar oportunidades.	<b>Estrategia DO: mini-maxi</b> Como estrategia de desarrollo para superar debilidades para aprovechar oportunidades.
<b>Amenazas externas (A)</b> Como falla de energía, competencia y áreas similares a las mostradas en el recuadro de "oportunidades" antes citado.	<b>Estrategia FA: maxi-mini</b> Uso de fortalezas para hacer frente o evitar amenazas.	<b>Estrategia DA: mini-mini</b> Como atrincheramiento, liquidación, o inversión conjunta para minimizar debilidades y amenazas.

*Aplicación de la matriz SWOT para fusiones, adquisiciones, inversiones conjuntas y alianzas*

En fechas recientes, el concepto del matriz SWOT se introdujo para planear fusiones, adquisiciones, inversiones conjuntas y alianzas. Cuando dos socios consideran actividades conjuntas, es prudente analizar las fortalezas y debilidades de cada socio, así como sus oportunidades y amenazas. Más aun, deben considerarse sus estrategias de alternativas antes de que su asociación sea considerada. Estas matrices proporcionan una mejor comprensión de los socios potenciales antes de formalizar lazos.

Por ejemplo, fortalezas y debilidades complementarias podrían resultar en una ventaja competitiva para ambas.



### 5. Diseño del sistema de seguimiento y evaluación

Lograr un adecuado diseño del sistema de seguimiento y evaluación durante la preparación del plan constituye una labor más amplia que la mera selección de indicadores. Para ello, se examinan los siguientes aspectos:

- Un conjunto estructurado de indicadores que relacionan entre sí los cursos de acción con el logro de los objetivos estratégicos contemplados en el plan.
- Medidas referentes a la recopilación de datos y al manejo de los registros del plan, a fin de que los datos requeridos por los indicadores sean compatibles con las estadísticas existentes y puedan obtenerse a un costo razonable.

- Medidas referentes a los mecanismos que permitan la retroalimentación de las conclusiones resultantes del seguimiento y evaluación en el proceso de toma de decisiones.

Los planes estratégicos, al condensar las intervenciones en el desarrollo previstas por una organización para un periodo dado, implicarán la utilización de determinados insumos (por ejemplo, maquinaria y equipos, mano de obra, servicios de consultoría, entre otros) para generar productos —como productos de belleza o gaseosas, o servicios como la educación— que producirán como resultados la reducción de los costos de productos de belleza o la ampliación de los servicios de educación. Los productos son los bienes y servicios que recibirán los clientes y que, en el mediano plazo y largo plazo, producirán resultados e impactos.

Los resultados e impactos son los cambios positivos, duraderos y sostenibles en el bienestar de las personas o en el entorno donde viven, y surgen como efectos sinérgicos de los productos, como por ejemplo, población altoandina con estudios superiores en un 80%. Este contexto se entiende como seguimiento al control del avance de los objetivos. La evaluación de impacto se encarga de dilucidar la magnitud de los cambios en el bienestar de nuestros clientes, los que se pueden atribuir a las acciones de la organización.

El control de resultados y la evaluación de impacto son dos aspectos, diferentes pero complementarios, de la gestión estratégica del plan. Ambas consisten en la recopilación y el análisis sistemáticos de información sobre los indicadores que muestra los efectos sobre los clientes de la organización. Sin embargo, difieren en cuanto de sus requerimientos de información, en la metodología y su utilización final.

El control de resultados se realiza con frecuencia y en varias oportunidades durante el periodo de ejecución del plan. La evaluación de impacto se realiza por lo general al final de la ejecución del plan, y es llevado a cabo por evaluadores externos con el fin de mantener la más amplia objetividad posible.

Por ejemplo, si una persona beneficiaria de un programa de capacitación laboral obtiene empleo, deberá determinarse si su nueva situación es resultado directo del plan de capacitación o si habría encontrado empleo de todas formas.



### LA CLAVE DEL ÉXITO DEL NEGOCIO DE COCA-COLA

La clave del éxito del negocio de Coca-Cola es la confianza de los consumidores y de los clientes en sus productos. Y este éxito se debe, en gran medida, a dos aspectos: uno de ellos es la preocupación constante por intentar que los productos satisfagan las necesidades de los consumidores, y otro aspecto consiste en los estrictos estándares de calidad que Coca-Cola siempre ha establecido en sus productos y en sus procesos de producción.

Por esta razón se emplea el cien por ciento del tiempo en realizar el mejor marketing; es decir, en entender cómo vive, qué siente, qué piensa, qué hace y qué necesita el consumidor. Se centra en entender las motivaciones del consumidor, con el objeto de maximizar la relevancia de las marcas y seguir innovando en lo que hacemos: desde nuevos productos hasta promociones.

Asimismo, la calidad es un imperativo para el negocio. Esta creencia, generalizada en la organización, es aceptada por todos, desde los empleados de las líneas de producción hasta los ejecutivos de máximo nivel. La creencia general es que «lo podemos hacer mejor». Coca-Cola investiga de forma permanente para desarrollar primero los estándares de calidad más exigentes y, posteriormente, aplicarlos con absoluto rigor y compromiso.

Y en esta línea de convicción de perfeccionamiento y dentro de la nueva estrategia de localización de Coca-Cola, cuyo objetivo es pensar y actuar con mayor autonomía local y ser un ciudadano modelo, este servicio se ha constituido como una herramienta básica de servicio y contacto directo con el consumidor.

#### Estrategia

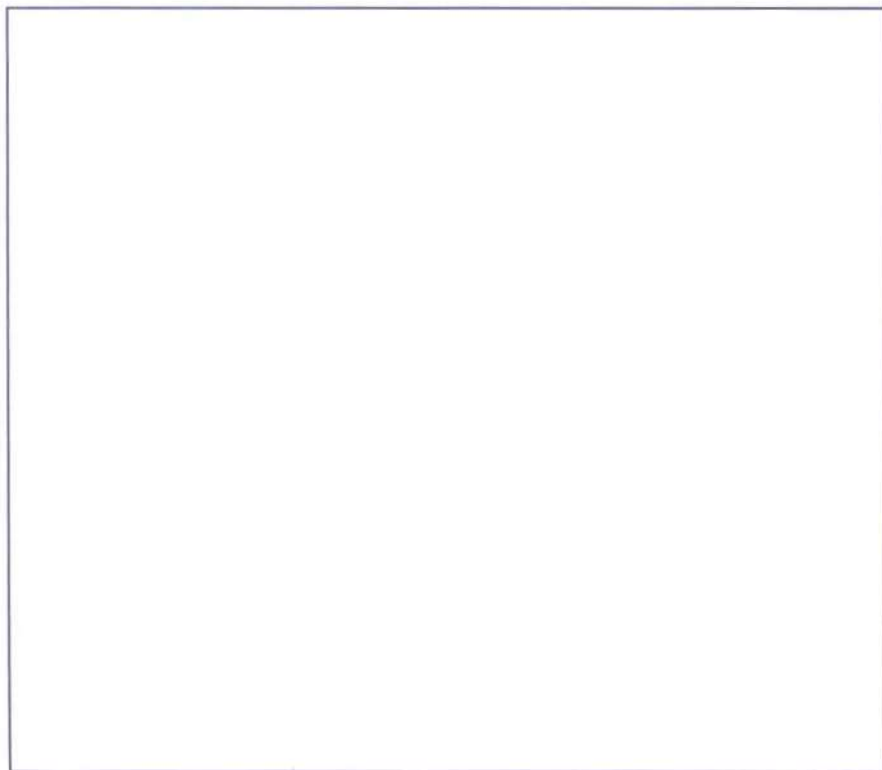
Dada la vocación de dar a conocer este servicio al mayor número de consumidores, Coca-Cola decidió utilizar como vehículo de promoción sus propios envases. Desde su nacimiento, Coca-Cola dedica un espacio destacado en su packaging.

El servicio de atención al consumidor de Coca-Cola funciona gracias a un sistema centralizado de llamadas que trabaja fundamentalmente como centro de recogida de datos y como generador de información al sistema. El servicio recoge y atiende también las demandas en línea.

Desde su creación, el servicio atiende básicamente peticiones de información y llamadas de quejas o reclamaciones. La plataforma canaliza todos los datos que recoge y las demandas son contestadas lo más rápidamente posible. El plazo de respuesta, en función de las gestiones que sea necesario realizar, suele oscilar entre los dos y los siete días.

Cuando el servicio de atención al consumidor de Coca-Cola recibe una llamada, la operadora recoge la petición o queja y la introduce en un registro. Inmediatamente se informa de la incidencia al departamento oportuno y éste activa los mecanismos necesarios para ofrecer una solución. En los casos en los que la queja está relacionada con un proceso de calidad—habitualmente en los procesos relacionados con la carbonización—Coca-Cola recoge la muestra, la analiza en el laboratorio y posteriormente informa al consumidor. Cuando se estima oportuno, Coca-Cola realiza el seguimiento posterior para conocer el grado de satisfacción del consumidor.

Señale los tipos de estrategias que utiliza Coca-Cola.





## EJERCICIOS PRÁCTICOS

### PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- **Objetivo.** Analizar la planeación estratégica y estrategias de diferentes corporaciones sobre las cuales se puede encontrar información reciente en algún periódico de comercio o de gestión.

Busque un artículo reciente sobre una corporación en una industria que le interese y responda a las siguientes preguntas.

#### *Hoja de trabajo de la planeación estratégica*

1. ¿La compañía ha identificado cuál es su negocio y en qué se diferencia de sus competidores? Ofrezca explicaciones.

2. ¿Cuáles son las suposiciones clave acerca del futuro que han dado a la nueva estrategia de la compañía?

3. ¿Cuáles de las fortalezas y debilidades clave de la compañía han influido en la selección de la nueva estrategia?



4. ¿Qué objetivos específicos ha implementado la compañía, en conjunto con la nueva estrategia?



— 0 — 0 — 0 —

Se diseña para ayudar a los directores a evaluar el progreso de la organización y su estrategia y, de existir discrepancias, para tomar adecuadamente las acciones pertinentes. El sistema debe alentar las operaciones eficientes que sean consistentes con el plan y permitir la flexibilidad, a fin de adaptarse a las condiciones cambiantes. Como en todos los sistemas de control, la organización deberá desarrollar indicadores de desempeño, un sistema de información y mecanismos específicos para monitorear el proceso.

La mayoría de los sistemas de control incluyen un presupuesto para monitorear y controlar los gastos financieros mayores. De hecho, un nuevo director deberá confrontar el presupuesto de su unidad, lo que es un aspecto clave del plan estratégico de la organización. El equipo ejecutivo deberá darle estimaciones de presupuestos y metas para su área que reflejen su parte en el plan general, y es posible que le pidan revisar el mismo cuando se consoliden los presupuestos generales de la organización.

Puede parecer que las dos responsabilidades de un sistema de control (eficiencia y la eficacia) están en contradicción con los presupuestos. El presupuesto establece, por lo general, límites de gasto, pero el cambio de condiciones y la necesidad de innovación pueden requerir de compromisos financieros diferentes durante el periodo. Para resolver este problema, algunas compañías han creado dos presupuestos: estratégico y operativo.

### *El rol clave de los indicadores*

“En Dios nosotros confiamos, todos los demás tienen que traer datos” (*Edward Demming*).

Dada la variable complejidad que presentan los planes estratégicos, resultaría demasiado controversial evaluarlos tomando como base las proposiciones literales de los objetivos estratégicos generales y específicos. Debido a ello, es indispensable recurrir a expresiones cuantitativas de los objetivos, las cuales, bajo el enfoque del marco lógico, son conocidas como indicadores de desempeño. León Rossenberg, creador del enfoque del marco lógico, señala que no es suficiente definir la intención general de la acción, pues, por lo general, los objetivos están sujetos a interpretaciones diversas, e incluso malentendidos de las personas y organizaciones involucradas. En el contexto del marco lógico, los indicadores constituyen el medio para establecer qué condiciones serían las que señalen el logro de los objetivos del plan y, por ende, reducir la ambigüedad y la subjetividad en torno al grado de éxito de las intervenciones.

## Ventajas de evaluar el desempeño:

- Apoya el proceso de planificación y formulación de políticas.
- Posibilita la detección de áreas y procesos problema.
- Aumenta los niveles de transparencia.

## Dificultades:

- Existe ambigüedad en los objetivos que tienen que cumplir las organizaciones.
- Puede haber escasa precisión acerca de quiénes deben responder por los resultados.
- Pueden no establecerse las consecuencias del buen o mal desempeño.

Los indicadores de gestión se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

El desempeño de una empresa debe medirse en términos de resultados. Los resultados se expresan en índices de gestión; a su vez, los índices de gestión son una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia. En otras palabras es la relación entre las metas u objetivos y los resultados.

Existe un acrónimo internacionalmente conocido, el SMART, que puede ayudar a entender mejor el propósito de los indicadores.

- ▶ **Specific (específico):** dirigida a su área (al objetivo que se busca).
- ▶ **Measurable (medible):** precisa y completa (datos confiables y completos).
- ▶ **Actionable (actuable):** indica cómo actuar (orientada a la acción).
- ▶ **Relevante (relevante):** resultados significativos (información sobre lo que es importante).
- ▶ **Timely (oportuno):** a tiempo (en el momento que se necesita).

- **Indicadores de cumplimiento:** con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas o trabajos.

Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos.

- **Indicadores de evaluación:** la evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

Ejemplo: evaluación del proceso de gestión de pedidos.

- **Indicadores de eficiencia:** teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas o trabajos.

Ejemplo: tiempo fabricación de un producto, razón de piezas / hora, rotación de inventarios.

- **Indicadores de eficacia:** eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas o trabajos.

Ejemplo: grado de satisfacción de los inventarios con relación a los pedidos.

- **Indicadores de gestión:** teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso.

Ejemplo: administración o gestión de los almacenes de productos en proceso de fabricación y de los cuellos de botella.



El profesor Mario Vogel define una ruta interesante para la definición de indicadores, como mostramos a continuación.

## RUTA METODOLÓGICA PARA ESTABLECER LOS INDICADORES

<b>Objetivo</b>	Declaración de lo que la estrategia debe lograr y qué es crítico para su éxito.
<b>Aclarar</b>	Qué queremos realmente conseguir (aclarar cuál es el objetivo buscado).
<b>VARIABLES que muestran logros</b>	Hallar las variables críticas del objetivo buscado (FCE) (¿Cómo nos damos cuenta que lo estamos logrando?).
<b>Indicador</b>	Hallar los indicadores adecuados para cada variable. ¿Cuáles son los indicadores críticos que indican nuestra dirección estratégica?

### EJEMPLO 1

<b>Objetivo</b>	Efectividad comercial.
<b>Aclarar</b>	Utilizar todos los recursos comerciales para vender más.
<b>VARIABLES que muestran logros</b>	Si la fuerza de ventas es eficiente. Si la publicidad es recordada y además es útil. Si el canal de distribución aumenta su participación.
<b>Indicador</b>	Porcentaje de aumento de la rentabilidad. Número de nuevos clientes. Porcentaje de aumento de participación en el canal.

## EJEMPLO 2

<b>Objetivo</b>	Ser una facultad reconocida a nivel nacional.
<b>Aclarar</b>	Mejores oportunidades de trabajo para egresados. Captar los mejores talentos de la región. Incrementar ingresos.
<b>Variables que muestran logros</b>	Egresados con puestos directivos. Alumnos con promedios de excelencia. Superar punto de equilibrio.
<b>Indicador</b>	Número de egresados con puestos directivos. Número de alumnos con mayor promedio a 14 que ingresan. Periodos con excedente financiero.

## B. PLANEACIÓN TÁCTICA

La planeación táctica, mediante la estructura organizacional, contribuye a la consecución de los objetivos de la planeación estratégica.

Un plan de un director de carrera en una universidad, sobre la modificación de una materia, es estratégico; en cambio para el Consejo Superior sería táctico.



La planeación táctica hace referencia al empleo efectivo de todos los elementos o recursos para el logro de las metas establecidas.

### Importancia de la planeación táctica

- Convierte e interpreta los planes estratégicos en planes concretos en el nivel departamental.
- Permite que cada departamento, prepare sus propios planes, en el marco del plan estratégico
- Reduce la incertidumbre y permite la programación para cada departamento.
- Involucra a un área específica de la empresa.

### Características de la planeación táctica

- Es conducida por ejecutivos de nivel intermedio (subgerentes, directores de nivel medio, subdirectores, decanos, etc.). Se refiere a un área, departamento o facultad de la organización.
- Maneja información externa e interna.
- Busca la eficiencia y eficacia.
- Es sistemática, pues tendrá que tener presente a las demás áreas de la organización para elaborar sus propios planes departamentales.
- Los planes tácticos tendrán que ajustarse a las políticas generales de la organización.
- Está dimensionada a mediano plazo.

## Tipos de planes tácticos

Los principales planes tácticos se refieren a cuatro áreas principales de acción:

- Planeación de mercadotecnia: instrumento para dirigir y coordinar el esfuerzo de mercadotecnia. Se tienen en cuenta las variables: producto, precio, plaza y promoción.
- Planeación financiera: engloba el aspecto financiero de la organización.
- Planeación de producción: es la planeación para la elaboración de los bienes o servicio que comercializa la empresa.
- Planeación de recursos humanos: relacionado a la administración del potencial humano.

## C. PLANEACIÓN OPERATIVA

Esta referida a la ejecución de tareas específicas y se preocupa básicamente por el “qué hacer” y por el “cómo hacer”. Se refiere de manera específica a las tareas y operaciones realizadas en el nivel operacional.



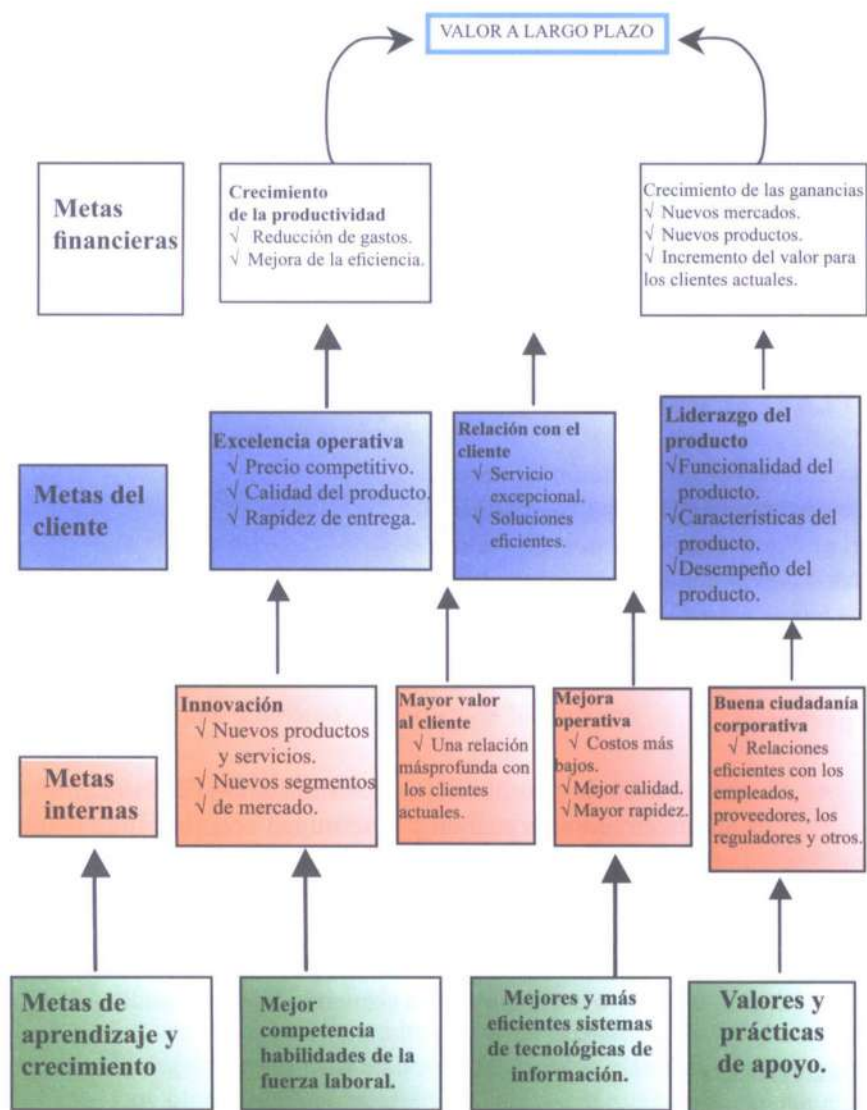
### Importancia

- Se orienta hacia la optimización y maximización de resultados.
- Los administradores conciben y determinan acciones futuras que a su vez contribuyan al logro de los objetivos organizacionales.
- Es más específica y detallada que la planeación estratégica y táctica.
- Permite un mejor control del plan. Detalla los procedimientos a seguir, el tiempo a utilizarse y la secuencia de actividades.

### Características

- Sigue lineamientos de la planeación estratégica y práctica.
- Es conducida por jefes de menor rango (jefes de departamento, coordinadores de área).
- Trata actividades normales y programables.
- Sigue procedimientos y reglas definidas.
- Busca eficiencia y cubre periodos reducidos.

MAPA ESTRATÉGICO:  
CREACIÓN DE VALOR MEDIANTE LA ALINEACIÓN DE  
OBJETIVOS





Lanzar un producto requiere de una planeación cuidadosa en todos los niveles: estratégico, táctico y operativo. Cuando la Empresa Wisse se volvió CIA FENIX, orquestó un cambio mayúsculo en la forma en la cual la empresa desarrollaba nuevos productos. En lugar de inmiscuirse a solas en una organización de desarrollo y búsqueda burocrática y compleja, la CIA FENIX ahora utiliza una nueva perspectiva denominada “Conecte y desarrolle”.

Esta nueva visión se basa en la idea de que la compañía debe reunir y aprender nuevas innovaciones y tecnologías que existen fuera de las fronteras de la misma. Para alcanzar este objetivo, la empresa se conecta con diferentes compañías y organizaciones en el mundo, “buscando sistemáticamente nuevas y probadas tecnologías, paquetes y productos que puedan mejorar, incrementar y participar más del mercado, ya sea a solas o en una alianza con otras compañías” explica Juan Pérez, vicepresidente de innovación y conocimiento. Se trata de una búsqueda gigantesca de talento que espera encontrar ideas y tecnologías que cumplan con las metas de la CIA FENIX. El programa “Conecte y desarrolle” ha tenido como resultados los productos Roberts Asociados y la Empresa Wisse.

Ninguno de estos productos habría nacido sin una adecuada planeación. La planeación táctica para nuevas ideas y productos incluye la decisión de visitar organizaciones y determinar cómo tecnologías o innovaciones específicas pueden ser utilizadas o modificadas. La planeación operativa incluye actividades como calendarizar la producción, entregar componentes o paquetes y establecer procesos de producción. Bajo este programa, todas estas actividades se encuentran alineadas para crear productos que los consumidores desearían utilizar.

- ¿Cuáles son las metas del programa “Conecte y desarrolle”? ¿Por qué es bueno buscar fuera de la organización innovaciones o nuevas tecnologías?
- ¿Cómo puede este programa entrar en el mapa estratégico de CIA FENIX?



## CASOS DE PLANEACIÓN MUNDIAL Y EMPRESARIAL

El nivel de productividad resulta de gran interés para todas las naciones. Muchas empresas han vuelto la mirada a Japón para estudiar prácticas administrativas como las de Toyota Motors. Por su parte, muchos estudiantes japoneses acuden a universidades de Estados Unidos para realizar estudios de administración y obtener su maestría en administración de empresas. El éxito alcanzado por Japón en el incremento de la productividad suele atribuirse al enfoque administrativo imperante en ese país. Cabe señalar que las prácticas administrativas están siendo objeto de rápidos cambios, como vemos en el siguiente cuadro.

### COMPARACIÓN DE DISTINTAS PRÁCTICAS DE PLANEACIÓN

JAPONESA	ESTADOUNIDENSE	CHINA	MEXICANA
Orientación a largo plazo.	Primordialmente orientación a corto plazo.	Orientación a largo y corto plazo (planes a cinco años y un año).	Fundamentalmente orientadas a corto plazo.
Toma de decisiones colectiva (ringi) con consenso.	Toma de decisiones individual.	Toma de decisiones por comités, en la cima, con frecuencia individual.	Toma individual de decisiones, aunque basada en el consenso del nivel directivo.
Participación de muchas personas al preparar y tomar la decisión.	Participación de unas cuantas personas al tomar la decisión y venderla a colores con valores divergentes.	Participación de arriba abajo, participación a niveles inferiores.	Participación de un grupo de la alta dirección en la preparación y toma de decisiones.
Flujo de decisiones críticas de arriba hacia abajo y de regreso a la cima; flujo de decisiones no críticas de abajo hacia arriba (en cualquier caso el interés está en consenso).	Decisiones iniciadas en la cima que fluyen hacia abajo.	De arriba hacia abajo, iniciadas en la cima.	El proceso de toma de decisiones se lleva a cabo en la cima de la organización, soportado por los mandos medios y operativos.
Toma de decisiones lenta; rápida implementación de la decisión.	Toma de decisiones rápida; lenta implementación que requiere compromiso a menudo resulta en decisiones no óptimas.	Toma de decisiones lenta, implementación lenta (pero los cambios se dan).	Toma ágil de decisiones, lo que con frecuencia provoca su revisión y ajustes posteriores.

## MATRIZ FODA DE ALEMANIA

	<p><b>Fortalezas internas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerza de trabajo bien preparada y altamente calificada, orgullo en destreza y calidad.</li> <li>• Experiencia en el mercado global.</li> <li>• Solidez en ingeniería, maquinaria, productos químicos.</li> <li>• Relaciones laborales estables.</li> <li>• Unificación alemana.</li> </ul>	<p><b>Debilidades internas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Altos costos laborales y sociales.</li> <li>• Lentitud en la respuesta a cambios.</li> <li>• Altos costos de la unificación alemana.</li> <li>• Lentitud en la innovación.</li> <li>• Escasos recursos naturales.</li> <li>• Relativa falta de habilidad en nuevas ciencias.</li> <li>• Problemas en ciertas industrias.</li> <li>• Tasa de desempleo</li> </ul>
<p><b>Oportunidades externas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Europa: creciente comercio con la UE y la Asociación de Comercio Justo transfronterizo, estandarización.</li> <li>• America del Norte: inversiones alemanas en Estados Unidos gracias a la solidez de la antes llamada Alemania Oriental, como de los países miembros de la COMECON.</li> <li>• Ex repúblicas soviéticas: expansión industrial, demanda asegurada, relaciones con la ex Alemania Oriental</li> <li>• Cuenca del Pacífico y Asia: riqueza creciente, oportunidades de inversión, apertura China.</li> </ul>	<p><b>FO maxi-maxi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La regulación y estandarización del sector bancario europeo facilitará a los bancos alemanes la expansión a la UE.</li> <li>• Creciente rivalidad en la UE para promover la ventaja competitiva de Alemania.</li> <li>• ISO facilitará un productividad creciente y calidad superior.</li> <li>• Adelantos tecnológicos.</li> <li>• Expansión de los mercados.</li> <li>• Capitalización del interés asiático por Alemania mediante alianzas.</li> </ul>	<p><b>DO mini-maxi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalación de plantas acereras en España y Portugal para explotar la fuerza de trabajo barata y reducir costos.</li> <li>• Inversión en EU para la construcción de plantas automotrices.</li> <li>• Traslado de operaciones a países con menores costos laborales como Asia.</li> <li>• Prudente expansión a China.</li> </ul>
<p><b>Amenazas externas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• UE: competencia de precios de otros países de la UE e inestabilidad económica.</li> <li>• Europa oriental: inmigración masiva.</li> <li>• Ex repúblicas soviéticas: incertidumbre política y económica, débiles estructuras legales y económicas.</li> <li>• Cuenca del Pacífico y Asia: costos reducidos, productos de alta calidad, vigorosa actividad económica.</li> </ul>	<p><b>FA maxi -mini</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción de las exportaciones de la Mittlestamd.</li> <li>• Mayores garantías del gobierno alemán y el G-7 para que los bancos alemanes concedan más prestamos de asistencia al bloque oriental e impedir la inmigración masiva.</li> <li>• Establecimiento de actividades bancarias más amplias en Asia.</li> <li>• Establecimiento de sociedades en participación con fabricantes asiáticos.</li> <li>• Adopción de las filosofías japonesas de justo a tiempo y control total de la calidad.</li> </ul>	<p><b>DA mini mini</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concertación de esfuerzo entre gobierno, empresas y trabajadores para resolver los problemas de moneda sobrevaluada, altos salarios y excesivas ambiciones sindicales, altos costos por seguridad social, inacción gubernamental y competencia de los tigres asiáticos.</li> <li>• Establecimiento de bases de producción en Europa Oriental para reducir los efectos de la solidez de las divisas alemanas en costos y precios de exportación.</li> </ul>



Una de las técnicas más aceptadas y de mayor expansión en los negocios es aquella que anima a las compañías a imitar o copiar a las mejores. Una compañía trata de identificar las mejores prácticas de sus competidores o de aquellas empresas que son reconocidas como líderes del mercado, se compara a sí misma con éstas y copia aquello que la competencia hace mejor. A esta técnica se le conoce como benchmarking, y uno de sus más fuertes defensores es Xerox Corporation.

*Benchmarking* es el vocablo inglés que se utiliza para designar la técnica de la administración contemporánea de estudiar los procesos, métodos y mecanismos organizacionales existentes que han funcionado bien en las compañías exitosas, mejorarlos y ponerlos en práctica en otras empresas.

En 1979, Xerox llevó a cabo lo que es considerado ampliamente como el primer esfuerzo de benchmarking en Estados Unidos. Constituyó una respuesta a la agresiva competencia de las compañías japonesas. Xerox había visto como su participación en el mercado de las máquinas copiadoras caía del 49% al 22%. Por si fuera poco, la administración de Xerox no podía entender cómo los fabricantes japoneses podían vender copiadoras de tamaño mediano en Estados Unidos a un precio considerablemente menor que los costos de producción de Xerox. Por lo tanto, la administración decidió investigar los costos y procesos usados por competidores japoneses tales como Canon. Con base en fuentes de dominio público, consultores, visitas a las fábricas japonesas y contactos dentro de su propia filial japonesa Fuji-Xerox, la administración descubrió que sus rivales japoneses estaban años luz delante de Xerox en eficiencia. Entonces, se empezaron a analizar los datos recopilados para identificar las deficiencias en el rendimiento y determinar qué ocasionaba las diferencias. Lo más interesante de todo es que Xerox también se dedicó a observar fuera de la industria de las copiadoras a fin de encontrar prácticas sobresalientes en otras compañías exitosas. Por ejemplo, el grupo de logística y distribución de Xerox Business Systems hizo benchmarking de los sistemas de almacenaje y distribución utilizados por el vendedor por catálogo L.L. Bean.

Utilizando lo que aprendió de otras compañías, Xerox llevó a cabo una reestructuración total de sus procesos de manufactura así como de los sistemas de transporte, almacenamiento y administración del inventario.

Los resultados de estos esfuerzos de benchmarking fueron nada menos que espectaculares. Xerox redujo los costes de manufactura en 50%, disminuyó en 25% los ciclos de desarrollo de productos e incrementó en 20% los ingresos por empleado. Hoy en día, sus productos y servicios son ampliamente considerados como de calidad mundial.

---

---

La experiencia de Xerox con el benchmarking es un ejemplo de cómo la administración puede mejorar los nexos entre la organización y su ambiente. La gerencia efectiva requiere explorar el ambiente en busca de oportunidades manteniendo un contacto cercano como elementos clave como son los clientes y los competidores, y haciendo esfuerzos proactivos para modelar positivamente el medio y, de este modo, hacerlo más favorable para la organización. Como se verá en este tema, la relación organización ambiente es de doble vía. El ambiente influye, da forma y restringe las organizaciones. Sin embargo, existen estrategias que la administración puede utilizar para permitir a la organización ejercer algún control sobre el medio.

— o — o — o —





CAPÍTULO VI

ORGANIZACIÓN  
ADMINISTRATIVA



## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

El alumno, al finalizar esta unidad, será capaz de:

- Analizar los puntos de vista tradicional y contemporáneo de la organización.
- Comprender la importancia de la organización como sistema formal de estructura y dinámica operacional.
- Distinguir los tipos de organización.
- Elaborar organigramas aplicando los conocimientos de tipos de organización y departamentalización.
- Elaborar diseños de cargos.
- Implantar mejores relaciones a condiciones de trabajo.
- Conocer y analizar la integración de personal como elemento que permite asegurar contar con personal altamente calificado.

## CONTENIDO

- La Organización. Definición, naturaleza, propósito, principios, importancia.
- Diseño organizacional. Definición, requisitos y características.
- Estructura formal. Tipos de organización: lineal, funcional, lineal-staff, matricial y multidivisional.
- Tipos de departamentalización.
- Diseños de cargo, definición de funciones, manual de organización y funciones.
- Estructura material. Organización física, condiciones de trabajo, logística básica.
- Integración del personal. Concepto, proceso, importancia.







#### 4. Equilibrio de dirección - control

Consiste en diseñar una estructura de tal forma que nos permita coordinar las acciones y al mismo tiempo evaluar los resultados de la misma.

##### Diseño organizacional

**El diseño organizacional** es un proceso en el que los gerentes toman decisiones y los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. El diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos: hacia el interior de su organización y hacia el exterior de su organización. Los conocimientos del diseño organizacional han ido evolucionando, como veremos a continuación.

##### *Diseños organizacionales contemporáneos*

- Instrumentar estrategias nuevas y complejas a nivel del negocio y el consorcio.
- Responder con rapidez a fuerzas del entorno importante y cambiante.
- Aumentar las capacidades de la organización para procesar la información, en especial mediante la estrategia de diseño de información lateral.

##### Tipos de organización

1. Organización lineal.
2. Organización funcional.
3. Organización de línea de staff .
4. Organización matricial.
5. Organización multidivisional.



##### **1. Organización lineal**

Constituye la forma estructural más simple y antigua, pues tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales. El nombre organización lineal significa que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados. De ahí su formato piramidal. Cada gerente recibe y transmite todo lo que pasa en su área de competencia, pues las líneas de comunicación son estrictamente establecidas. Es una forma de organización típica de pequeñas empresas o de etapas iniciales de las organizaciones.



## Desventajas:

- Subordinados. Existen problemas de delegación de autoridad y delimitación de responsabilidades. Existe una tendencia hacia la tensión y el conflicto ya que la competencia y rivalidad extremas puede derivar en posiciones casi irreconciliables.
- Especialistas. La competencia entre ellos puede ser muy elevada por lo que en ocasiones perjudica a la empresa.
- Objetivos. Ante la subordinación múltiple se producen problemas de comunicación ya que el empleado no sabe exactamente a quién acudir ante un problema, lo que genera baja productividad y desorientación o confusión en determinados momentos.
- Mandos. Pierden autoridad con respecto a la organización lineal, ya que la disciplina se modera.

### 3. Organización tipo línea - staff



El tipo de organización línea-staff es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional, buscando incrementar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas. En la organización línea-staff existen características del tipo lineal y del tipo funcional, reunidas para proporcionar un tipo organizacional más complejo y completo. En la organización línea-staff coexisten órganos de línea (órganos de ejecución) y de asesoría (órganos de apoyo y de consultoría) manteniendo relaciones entre sí. Los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal y por el principio escalár, mientras los órganos de staff prestan asesoría y servicios especializados.



### *Ventajas:*

- Por un lado tiene asesoría especializada mientras que por otro posee autoridad única.
- Si se realiza correctamente, se produce una actividad conjunta y coordinada de los órganos de línea y los órganos staff.

### *Desventajas:*

- El asesor staff es un teórico, un técnico con preparación profesional, mientras que el hombre de línea es mucho más práctico.
- El empleado de línea puede interpretar que el trabajador staff lo único que quiere es quitarle prestigio y autoridad.
- El trabajador staff recomienda y asesora, pero no asume responsabilidades inmediatas.
- La asesoría se contempla con un gasto a veces innecesario por parte del personal de línea, que es avalado por ciertos informes o planes presentados por los órganos staff, que lo único que buscan es justificar su coste.

## CASO SOBRE ORGANIZACIÓN

El hotel Sheraton es, sin duda, uno de los mejores hoteles de la ciudad de Lima y el de mayor capacidad. Hotel de cinco estrellas, situado en el corazón comercial y administrativo, lleva desde hace algo más de 40 años siendo el estandarte de la hostelería de la ciudad.

Las claves de su éxito se han basado en la proliferación de su oferta (es decir, es un hotel absolutamente dotado y preparado para todo tipo de servicios) y en la profesionalidad de todos cuantos trabajan en él. La cultura de la empresa se ha basado en alcanzar la máxima calidad en todos los departamentos.

1. El concepto clásico del hotel Sheraton le ha proporcionado muchos éxitos comerciales. En el siguiente cuadro se pueden ver cuáles han sido las características de este hotel.

Capacidad	800 habitaciones.
Trabajadores	562 personas.
Recepción	Estructura tradicional, permanente, que incluía los departamentos de reservas, caja-clientes, mano corriente y mostrador.



Consejería	Departamento especialmente preparado. En él se integraban, además de la conserjería propiamente dicha, otros servicios como parking, portería de acceso, botones, equipajes y teléfonos.
Alojamiento	En el hotel no gustaba el término “pisos” y se utilizaba el de “alojamientos”. También afectaban a este departamento las actividades de limpieza y lencería.
Lavandería	Con instalaciones algo obsoletas, se encargaba tanto de la ropa de los clientes como de las diversas prendas internas del hotel.
Cocina	Era uno de los departamentos más conflictivos. Aglutinaba la cocina del personal, la cocina central y dos cocinas de dos restaurantes con salida a la calle, así como economato, bodega y compras.
Restaurantes	Encargados de: el comedor del hotel, los dos restaurantes, la cafetería, los dos bares y la discoteca, el servicio de habitaciones, el alquiler de salones y los banquetes.
Mantenimiento	No sólo era responsable del mantenimiento técnico de todas las instalaciones, sino que además controlaba las contratas técnicas.
Administración	Estructurado como cualquier departamento de administración de una empresa: contabilidad, tesorería, compras, control de gestión, caja general, personal, e intervención y reservas.
Comercial	Su función era la comercialización de las diversas unidades productivas del hotel. Se encargaba de ventas, animación y relaciones públicas y publicidad. También era responsable del departamento central de reservas.
Gestión	La dirección del hotel se encargaba de coordinar los diversos departamentos y de ostentar la representación empresarial.

2. Desde hace años las cosas han cambiado mucho en hostelería y, ahora, el hotel Sheraton ha hecho una reforma en profundidad de sus estructuras acoplándolas a las nuevas necesidades comerciales y operativas. Su organigrama ha experimentado grandes cambios que se pueden resumir en el siguiente cuadro.

<b>Recepción</b>	Se han unificado los departamentos de recepción y conserjería. Se han informatizados los servicios y todos los sistemas operativos.
<b>Pisos</b>	Se ha suprimido una parte de lavandería, integrando los servicios que permanecen en el departamento de pisos. Se ha intentado subcontratar algunos servicios.
<b>Comida y bebida</b>	Se ha creado un departamento de comida y bebida que ha quedado dividido en cuatro subdepartamentos: cocina, restaurante, economato y alquiler de salones.
<b>Servicios técnicos</b>	Se ha modernizado el departamento de mantenimiento.
<b>Economía y finanzas</b>	Se ha creado este departamento creando tres subdepartamentos: administración, informática y calidad. De este departamento desaparece el control de gestión.
<b>Recursos humanos</b>	Se ha creado el departamento de recursos humanos como responsable de todos los temas de personal.
<b>Marketing</b>	Incluye el antiguo departamento comercial, con nuevas funciones.
<b>Explotación</b>	Nuevo departamento cuyo titular es el propio subdirector, encargado del control de la explotación de todas las unidades productivas del hotel.

En esta nueva fase se ha dado mucha más importancia a la comunicación interna de la empresa, a la función del puesto de trabajo y a las relaciones entre departamentos. No cabe duda de que los organigramas de estas dos estructuras son diferentes, pues no solo responden a criterios organizativos distintos, sino también funcionales.

Cuestiones:

- 1) Analizar el caso expuesto en forma grupal y llevar a cabo los organigramas de las dos situaciones expuestas.
- 2) Realizar los organigramas jerárquicos, funcionales y matriciales.

No olvidar:

- El organigrama es la representación gráfica de la estructura de la empresa.
- Un organigrama completo debe incluir todos los puestos de trabajo
- Un organigrama debe recoger la organización formal e informal de la empresa.
- Un organigrama completo debe incluir las relaciones de la empresa,
- Organización y planificación no son criterios análogos.
- El organigrama debe amoldarse a los cambios empresariales.
- El organigrama es un instrumento fundamental, tanto para la eficacia de la dinámica de trabajo como para el control organizativo y estructural.

## PRÁCTICA DIRIGIDA

—Sr. Manuel, prepare el Plan Operativo Institucional que le he pedido para mañana en la mañana. —Sí, Sr. Santos.

Contesta: ¿Qué tipo de autoridad tiene el Sr. Santos sobre Manuel?

---

—Sra. Lucrecia, le sugiero que cambie el logo, pues es parecido al de la empresa Yukita y podemos tener problemas legales, —le decía el Asesor Legal.

Contesta: ¿Qué tipo de autoridad tiene el Asesor Legal sobre la Srta. Lucrecia?

---

Luis le ordena a Cleotilde pero no a Lucía, a pesar que ambos tienen el mismo nivel de jerarquía. Lucía tiene otra jefa y si quiere comunicarse con Luis lo hace a través de su jefe.

¿Cómo se llama este tipo de organización?

---

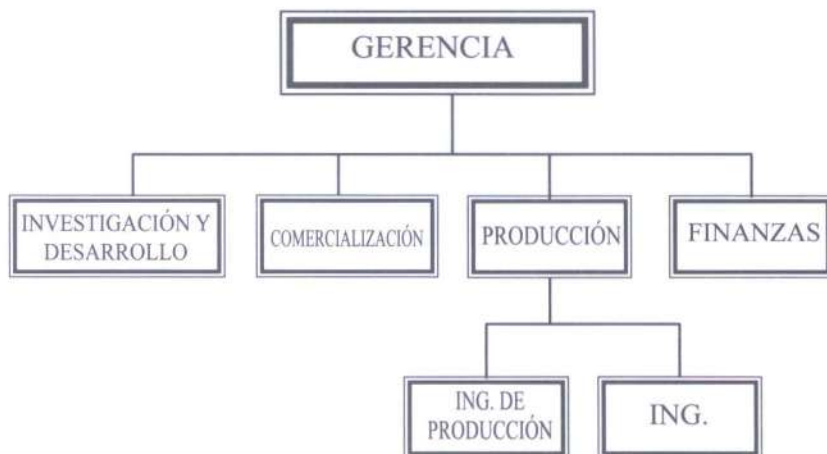
La forma de comunicación de Lucía con Luis es una característica de este tipo de organización y se denomina:

---

— o — o — o —

#### 4. Organización matricial

Consiste en combinar la departamentalización por productos con la de funciones, se distingue de otros tipos de organización porque se abandona el principio de la unidad de mando o de dos jefes.



##### *Ventajas:*

- Coordina la satisfacción de actividades, tanto para mejorar el producto como para satisfacer el programa y el presupuesto requeridos por el gerente del departamento.
- Propicia una comunicación interdepartamental sobre las funciones y los productos.
- Permite que las personas puedan cambiar de una tarea a otra cuando sea necesario.
- Favorece un intercambio de experiencia entre especialistas para lograr una mejor calidad técnica.

##### *Desventajas:*

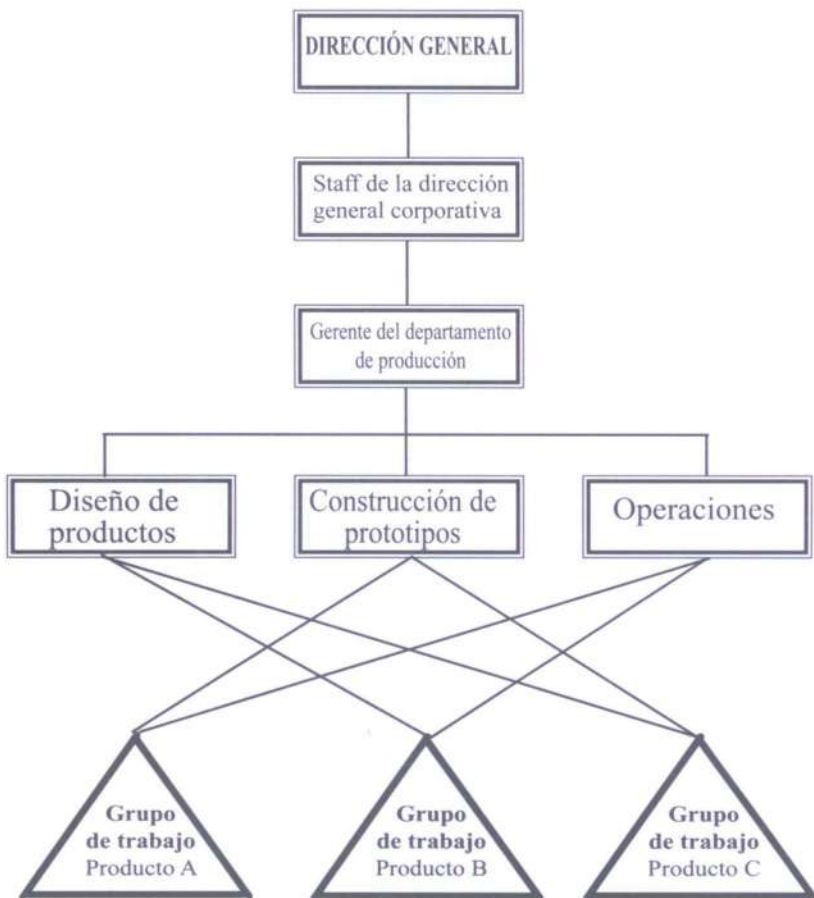
- Existe confusión acerca de quien depende de quién, lo cual puede originar fuga de responsabilidades y falta de delimitación de autoridad.
- Da lugar a una lucha por el poder, tanto del gerente funcional como del gerente de producto.
- Funciona a través de muchas reuniones, lo que supone pérdidas de tiempo.
- El personal puede sentir que su jefe inmediato no aprecia directamente su experiencia y capacidad.
- Se puede presentar resistencia al cambio por parte del personal.



## 5. Organización multidivisional

Este tipo de estructura posee dos importantes innovaciones sobre una estructura funcional:

- Se forman grupos semiautónomos de trabajo de hasta 80 personas, las cuales coordinan con las aéreas funcionales para ejercer sus funciones. Pueden estar en función de diferentes productos, servicios, unidades de negocio, etc.
- La sede del staff de la dirección general corporativa es creada para monitorear las actividades de las divisiones. Este staff está conformado por los gerentes funcionales, esto implica un nivel adicional en la jerarquía organizacional.



### *Ventajas:*

- Permite que la organización crezca y se diversifique.
- Cada unidad de negocios tiene servicios especializados de las áreas funcionales.
- El staff controla todas las áreas funcionales y estos conocimientos le permiten un control estratégico ampliado.
- La autonomía hace responsables a los gerentes funcionales y a los grupos semiautónomos.

### *Desventajas:*

- Competencia por los recursos entre los grupos y departamentos.
- Transferencia de precios para los productos. Cada grupo puede utilizar distintos recursos y procesos, lo que puede incurrir en sobre costos.
- Distorsión de la información de las áreas funcionales a los grupos. Cada grupo puede interpretar de manera distinta la misma información.
- Costos burocráticos.

## **DEPARTAMENTALIZACIÓN**

Toda organización tiene su forma específica de clasificar y agrupar las actividades laborales, con el fin de obtener mejores resultados en conjunto.

### **Características**

- Listar todas las funciones de la empresa.
- Clasificarlas.
- Agruparlas según un orden jerárquico.
- Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas.
- Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación entre las funciones de los puestos.
- Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.
- El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa y las funciones involucradas.

### 1. Departamentalización por función empresarial



Este tipo de departamentalización consiste en agrupar las actividades y tareas de acuerdo con las funciones principales desarrolladas en la empresa, teniendo en cuenta que toda empresa u organización tiene como funciones principales: primero, la producción; segundo, vender y, tercero, financiar. Encontramos así que esto genera varias características como las siguientes:

- No existe una terminología única ampliamente aceptada por las empresas.
- No todos los organismos optan por las mismas denominaciones funcionales.
- Este tipo de departamentalización es característica de las grandes organizaciones.
- La coordinación de las actividades se hace mediante reglas y procedimientos, teniendo en cuenta aspectos de la planeación.

#### *Ventajas:*

- Permite agrupar a los especialistas bajo jefatura única.
- Garantiza la máxima utilización de las habilidades técnicas de las personas.
- Hace énfasis en las funciones principales de la empresa.
- Orienta a las personas hacia una actividad específica según la capacitación por ella recibida.

#### *Desventajas:*

- Disminuye el interés por los objetivos generales de la compañía.
- No es adecuada cuando la tecnología y las circunstancias externas son cambiantes e imprevisibles.

- Se reduce la coordinación entre las funciones específicas de la compañía.
- La responsabilidad de las utilidades recae sobre la autoridad.

Característica primordial de este tipo de departamentalización es que es utilizado por compañías que cubren grandes áreas geográficas y cuyos mercados son extensos.

## 2. *Departamentalización por clientela*



Se basa en la diferenciación y la agrupación de las actividades de acuerdo con el tipo de personas o personas para quienes se ejecuta el trabajo.

Su característica primordial es que se preocupa fundamentalmente por el cliente o consumidor, ya que divide las unidades organizacionales de modo que pueda servir a un cliente específico.

### *Ventajas:*

- Su concentración se basa en las necesidades del cliente.
- Motiva a todo el personal y a todos los ejecutivos y empresarios a trabajar por el cliente.
- Hace que el cliente se sienta escuchado y comprendido por su proveedor.

### *Desventajas:*

- Necesita de personal capacitado y expertos en los problemas de los clientes.
- Las demás actividades de la organización (producción, finanzas, etc.) pasan a segundo plano.

### 3. Departamentalización territorial o geográfica



Consiste en agrupar las actividades con respecto al área dónde se ejecutará el trabajo o el área de mercado que cubrirá la empresa.

La característica primordial de este tipo de departamentalización es que es utilizado por compañías que cubren grandes áreas geográficas y cuyos mercados son extensos.

*Ventajas:*

- Se hace énfasis en los problemas y necesidades locales y regionales.
- Se mejoran las coordinaciones en una región.
- Se recomienda a empresas minoristas si centralizan ciertas funciones.

*Desventajas:*

- Se complica el control por parte de la dirección.
- Puede dejar de segundo plano los aspectos de la planeación.

### 4. Departamentalización por procesos o equipos

Este tipo de departamentalización se basa en agrupar las actividades según el área productiva o de operación que realice en la empresa, la departamentalización por procesos y objetivos va muy de la mano con la tecnología, esto es quizás una de sus principales características, además de que es común en las empresas manufactureras.





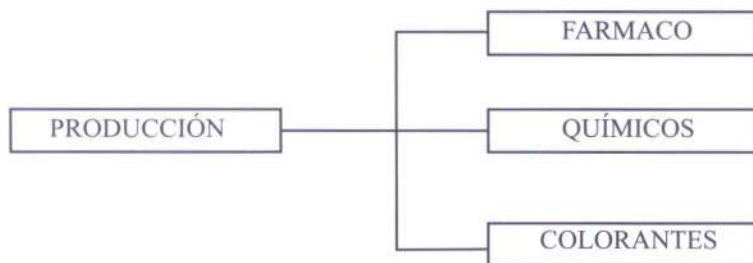
*Ventajas:*

- Se obtienen ventajas económicas, derivadas de la propia naturaleza del equipo o de la tecnología.
- Uso de tecnología especializada.
- Utilizan conjuntamente las habilidades humanas junto con la tecnología.

*Desventajas:*

- Se complica la coordinación de los departamentos.
- No es propenso a cambios.
- La responsabilidad recae sobre la autoridad.

**5. Departamentalización por productos**



Se basa en la agrupación de las actividades de acuerdo con los productos y resultados ofrecidos por la empresa. Su característica primordial es que requiere de una estructura organizacional flexible y cambiante, además esta estrategia es utilizada en empresas de gran tamaño y envergadura.

*Ventajas:*

- Se concentra la atención en las líneas de productos.
- Se permite el crecimiento y variedad de bienes y servicios.
- La responsabilidad recae sobre el nivel divisional.

*Desventajas:*

- Se requiere de personas especializadas con habilidades de gerente general.
- Cada proyecto es único, por lo tanto se aumentan los costos.

## ORGANIGRAMAS

Son la representación gráfica de la estructura de una organización, es donde se pone de manifiesto la relación formal existente entre las diversas unidades que la integran, sus principales funciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada cargo. Son considerados instrumentos auxiliares del administrador, a través de cual se fija la posición, la acción y la responsabilidad de cada servicio.

### Tipos de organigramas

Según Enrique B. Franklin (en su libro "Organización de Empresas") y Elio Rafael de Zuani (en su libro "Introducción a la Administración de Organizaciones"), se tiene la siguiente clasificación:

**1. Por su naturaleza.** Este grupo se divide en tres tipos de organigramas:

- **Microadministrativos.** Corresponden a una sola organización y pueden referirse a ella en forma global o mencionar alguna de las áreas que la conforman.
- **Macroadministrativos.** Involucran a más de una organización.
- **Mesoadministrativos.** Consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. Cabe señalar que el término mesoadministrativo corresponde a una convención utilizada normalmente en el sector público, aunque también puede utilizarse en el sector privado.

**2. Por su finalidad.** Este grupo se divide en cuatro tipos de organigramas:

- **Informativo.** Se denominan de este modo a los organigramas que se diseñan con el objetivo de ser puestos a disposición de todo público; es decir, como información accesible a personas no especializadas. Por ello, solo deben expresar las partes o unidades del modelo y sus relaciones de líneas y unidades asesoras, y ser graficados a nivel general cuando se trate de organizaciones de ciertas dimensiones.
- **Analítico.** Este tipo de organigrama tiene por finalidad el análisis de determinados aspectos del comportamiento organizacional, como también de cierto tipo de información que presentada en un organigrama. Permite la ventaja de la visión macro o global de

la misma, tales son los casos de análisis de un presupuesto, de la distribución de la planta de personal, de determinadas partidas de gastos, de remuneraciones, de relaciones informales, etc. Sus destinatarios son personas especializadas en el conocimiento de estos instrumentos y sus aplicaciones.

- **Formal.** Se define como tal cuando representa el modelo de funcionamiento planificado o formal de una organización, y cuenta con el instrumento escrito de su aprobación. Así, por ejemplo, el organigrama de una Sociedad Anónima se considerará formal cuando el mismo haya sido aprobado por el Directorio de la S.A.
- **Informal.** Se considera como informal cuando, representando su modelo planificado, no cuenta todavía con el instrumento escrito de su aprobación.

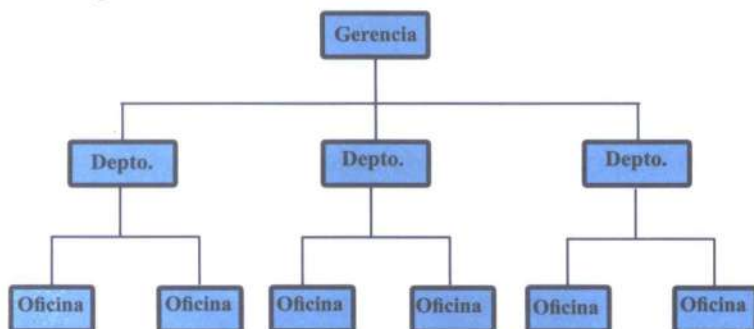
**3. Por su ámbito.** Este grupo se divide en dos tipos de organigramas:

- **Generales.** Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características. En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina.



*Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin (2)*

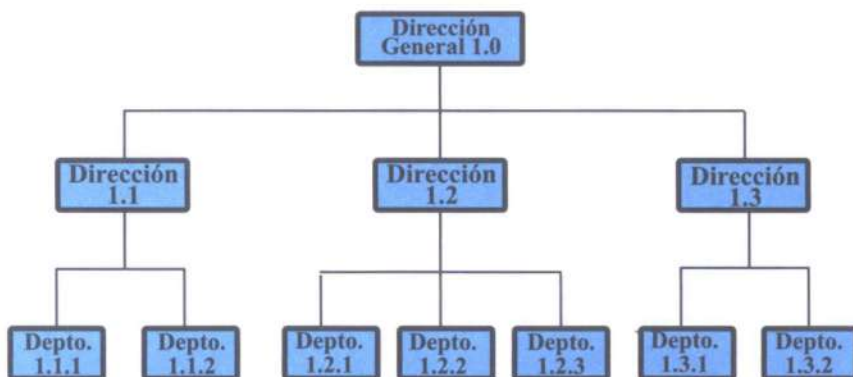
- Específicos. Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin (2)

4. **Por su contenido.** Este grupo se divide en tres tipos de organigramas:

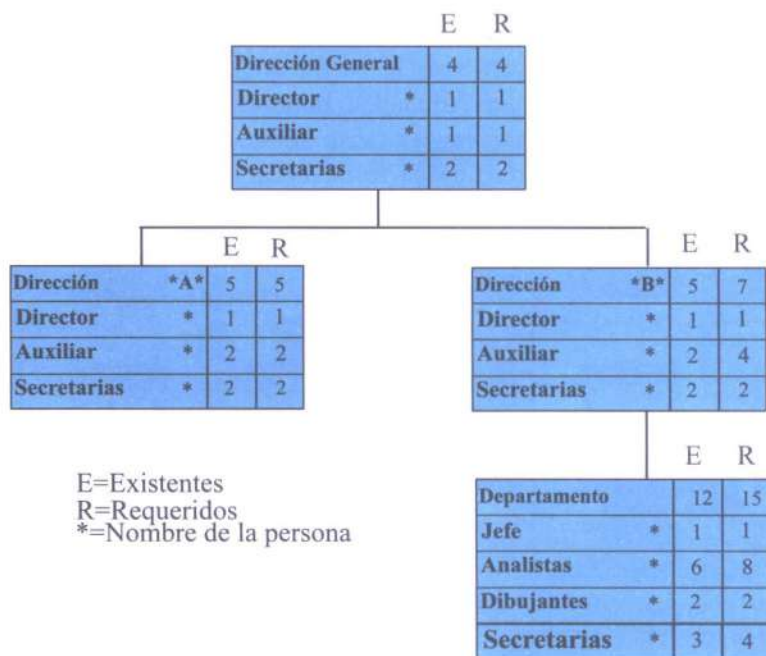
- **Integrales.** Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. Conviene anotar que los organigramas generales e integrales son equivalentes.



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin (2)

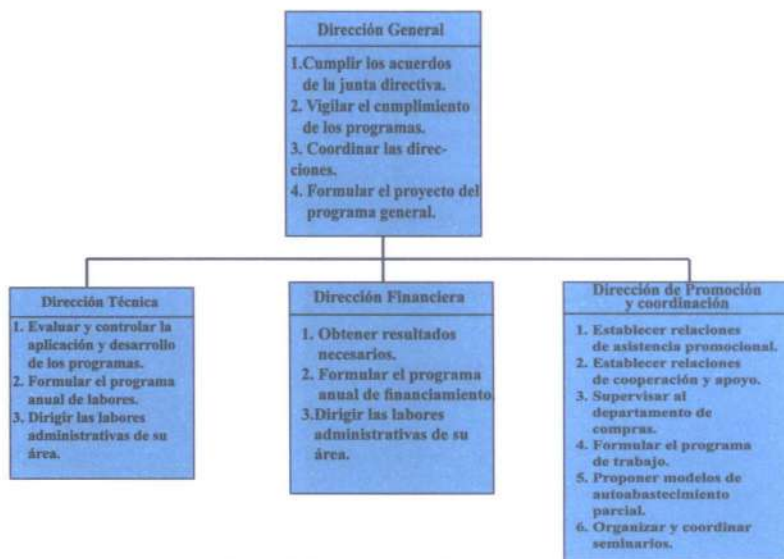
- **Funcionales.** Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar la organización en forma general.





Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin (2)

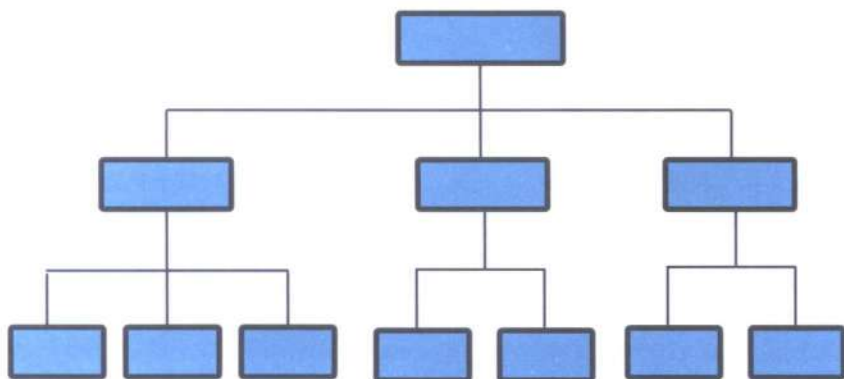
- **De puestos, plazas y unidades.** Indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin (2)

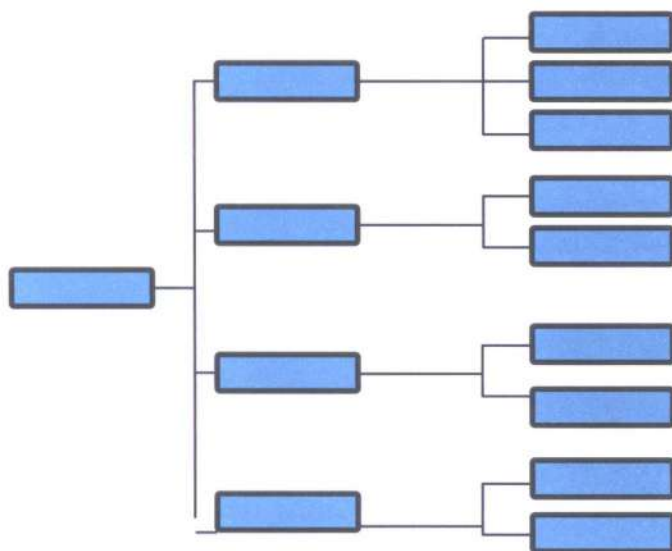
5. **Por su presentación o disposición gráfica.** Este grupo se divide en cuatro tipos de organigramas.

- **Verticales.** Presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual los manuales de organización recomiendan su empleo.



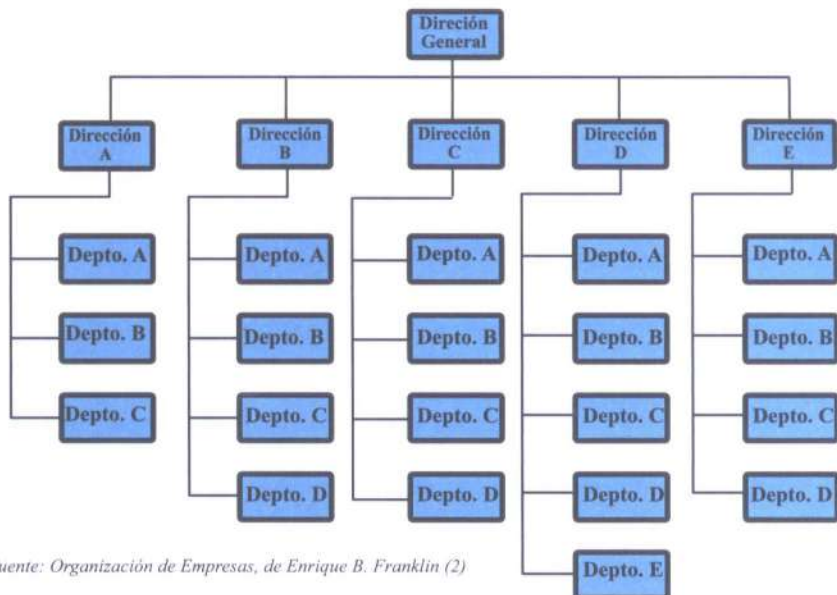
Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin (2)

- **Horizontales.** Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan el titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente.



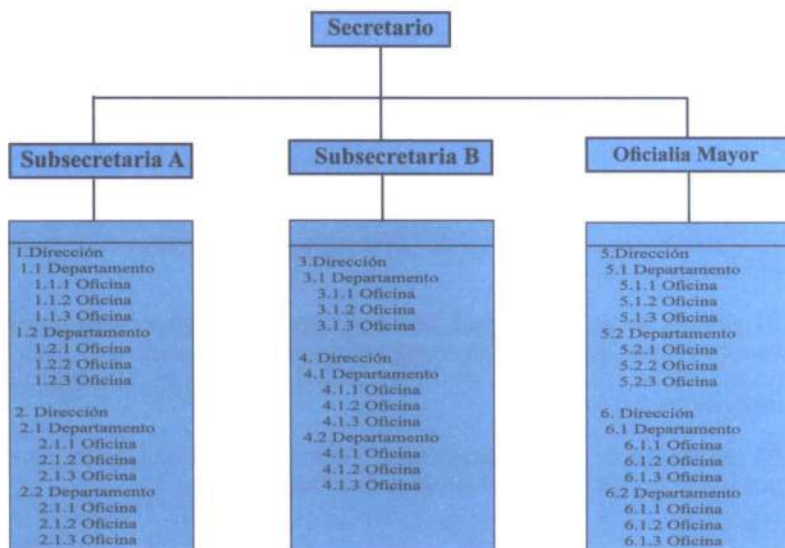
Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin (2)

- **Mixtos.** Este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.



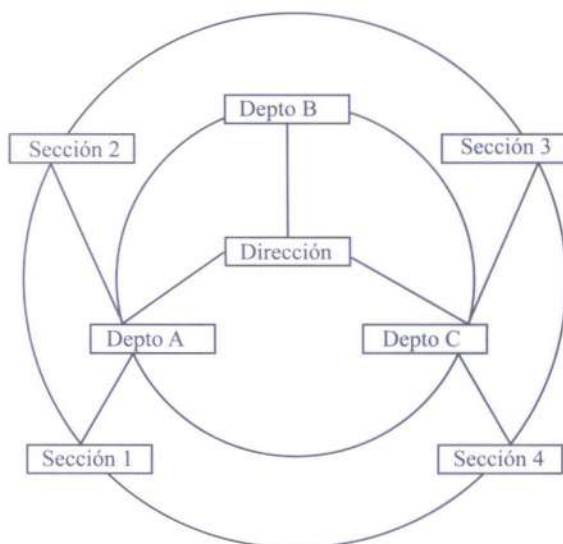
Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin (2)

- **De bloque.** Son una variante de los verticales y tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, permiten que aparezcan unidades ubicadas en los últimos niveles jerárquicos.



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin (2)

- **Circulares.** En este tipo de diseño gráfico, la unidad organizativa de mayor jerarquía se ubica en el centro de una serie de círculos concéntricos, cada uno de los cuales representa un nivel distinto de autoridad que decrece desde el centro hacia los extremos. El último círculo, o sea el más extenso, indica el menor nivel de jerarquía de autoridad. Las unidades de igual jerarquía se ubican sobre un mismo círculo, y las relaciones jerárquicas están indicadas por las líneas que unen las figuras.



*Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin (2)*

### **Principios de la organización según Melnikoff**

1. **El principio del objetivo.** Toda organización y cada parte de la misma debe constituir una expresión de objetivo de la empresa o carecerá de significado; siendo, por lo tanto, redundante.
2. **El principio de especialización.** Las actividades de cada uno de los miembros de un grupo organizado deberán confinarse, en todo lo que sea posible, a la ejecución de una sola función.
3. **El principio de coordinación.** El objetivo de la organización, de por sí, a diferencia del objetivo de la empresa, es facilitar la coordinación; unidad del esfuerzo.
4. **El principio de autoridad.** En todo grupo organizado la autoridad suprema debe descansar en alguna parte. Deberá existir una clara línea de autoridad que emana de la autoridad suprema a cada uno de los individuos del grupo.
5. **El principio de responsabilidad.** La responsabilidad de un superior por los actos de sus subordinados es absoluta.



6. **El principio de definición.** El contenido de cada puesto, tanto en lo que se refiere a los deberes que implica como a la responsabilidad y autoridad que en el mismo radican y a sus relaciones con otros puestos, deberá ser claramente definido por escrito y dado a conocer a todos aquellos a quienes concierna.
7. **El principio de reciprocidad.** En todo puesto, la responsabilidad y autoridad deben ser equivalentes.
8. **El ámbito de control.** Ninguna persona deberá supervisar a más de cinco, o como máximo seis subordinados directos, cuyos trabajos se relacionan entre sí.
9. **El principio de equilibrio.** Es esencial que las diversas unidades de organización se mantengan en equilibrio.
10. **El principio de continuidad.** La reorganización es un proceso continuo; en toda empresa deberán efectuarse previsiones específicas a este respecto.

### Principios de la organización según Terry

1. **Principios de organización dinámica.** La organización debe ser dinámica; debe tomar en cuenta los cambios de la empresa.
2. **Principio de funciones.** Las funciones son las principales entidades en cuyo derredor el gerente forma una eficaz estructura orgánica.
3. **Principio del aumento de las relaciones orgánicas.** Cuando se agregan personas a una estructura de organización, el número de relaciones orgánicas aumenta en una proporción mucho mayor que el número de personas agregadas.
4. **Principio de sencillez.** Al organizar, sólo hay que incluir las actividades y manejarlas con la mayor sencillez práctica.
5. **Principio que rige los canales definidos de supervisión.** Para cualquier empresa, las diversas unidades de organización deben estar conectadas por canales de supervisión claramente definidos.
6. **Principio de autoridad y responsabilidad.** Para lograr relaciones de organización, la autoridad de un funcionario debe ser proporcionada a su responsabilidad, y viceversa, su responsabilidad debe ser proporcionada a su autoridad.
7. **Principio de responsabilidad definida.** En un tiempo dado una persona hará más cuando se le asigne la responsabilidad de realizar una tarea definida.



## Organización dinámica

La estructura formal se incorpora con la finalidad de controlar personas, decisiones y acciones. Pero en el ambiente actual de cambio constante que impera en el mundo de los negocios, ser dinámico —ágil, rápido y con habilidad para adaptarse a demandas en constante cambio— es más vital que nunca para la supervivencia de una compañía.

Varios años después de que Weber escribiera acerca del concepto de la burocracia, dos académicos británicos (Burns y Stalker) describieron lo que se conoce como la organización mecánica. Añadieron a esta estructura una corporación moderna; la estructura orgánica se plantea de forma constante con la organización mecánica. Es mucho menos rígida e incluso pone el énfasis en la flexibilidad. Se describe de la siguiente manera:

1. Los empleados tienen responsabilidades más amplias que van cambiando conforme la necesidad aumenta.
2. La comunicación se transmite por medio de sugerencias e información en vez de órdenes e instrucciones.
3. La toma de decisiones y la influencia son más descentralizadas e informales.
4. La pericia se valora ampliamente.
5. Los empleados basan sus decisiones en una cuestión de juicio y no de reglas.
6. Obedecer a la autoridad resulta menos importante que un compromiso con las metas de la organización.
7. Los empleados dependen los unos de los otros y se relacionan de una manera informal y personal.

## Estrategia organizacional

### *1. Organización en torno a competencias esenciales*

Una perspectiva reciente, diferente e importante en torno a la estrategia y la organización, se articula a partir del concepto de la competencia esencial (conocimiento, pericia, habilidad), que es la capacidad subyacente a la habilidad de una compañía de ser líder en la producción de una serie de bienes específicos o en la prestación de servicios.

Los administradores que buscan la competitividad de sus compañías a través de las competencias esenciales deben enfocarse en varios asuntos:

- Identificar competencias esenciales ya existentes.
- Adquirir o construir competencias esenciales que serán importantes en el futuro.
- Continuar invirtiendo en competencias a fin de que la compañía sea de clase mundial y mejor que los competidores.
- Extender las competencias para así descubrir nuevas aplicaciones y oportunidades para los mercados del mañana.

### *2. Organización que aprende*

Es una organización con las capacidades de crear, adquirir y transferir conocimientos, así como modificar sus comportamientos para reflejar nuevos conocimientos y aprendizajes.

#### *¿Cómo es que una compañía se vuelve una organización que aprende?*

- Las personas adoptan un pensamiento disciplinado y le prestan atención a los detalles. Las decisiones se toman con base en los datos y en la evidencia, en vez de hacerlo adivinando o asumiendo.
- Se busca constantemente nuevo conocimiento y formas de aplicarlos.
- Se buscan y revisan tanto los logros como los fracasos a fin de encontrar lecciones que permitan un entendimiento más profundo.
- Las organizaciones que aprenden marcan pautas.
- Comparten ideas a través de la organización mediante reportes, sistemas informativos, discusiones informales, visitas en sitio, educación y capacitación. Los trabajadores trabajan y son supervisados por empleados con más experiencia.

### 3. Organización de alto involucramiento

La alta administración asegura que habrá un consenso acerca de la dirección en la que avanza la compañía. El líder busca que el equipo al mando de la alta esfera administrativa, así como también los niveles menores de la compañía, contribuyan con ideas.

Estructuralmente, significa que los empleados del nivel menor tengan relación directa con un cliente o proveedor y por tanto reciben retroalimentación y se les hace responsables por el buen servicio. El involucramiento de los empleados es particularmente poderoso cuando el medio cambia rápidamente, cuando el trabajo es creativo, cuando las actividades complejas requieren coordinación y las empresas necesitan avances significativos en términos de innovación y velocidad; es decir, cuando las compañías necesitan ser más adaptables.

#### *Agilidad y tamaño organizacional*

Una de las características más importantes de una organización es el tamaño. En las organizaciones mayores, los trabajos se vuelven más especializados. Se generan grupos de especialistas distintos debido a que hay grandes empresas capaces de agregar productos nuevos a un costo proporcional menor. Con mayor tamaño, la complejidad acarrea una necesidad de mayor control.

- **A favor de lo grande.** Alfred Chandler, pionero en la gerencia estratégica, notó que las grandes compañías eran el motor del crecimiento económico durante el siglo XX. El tamaño crea economía a escala, es decir, costos unitarios menores, mayor poder adquisitivo y acceso más fácil al capital. Por ejemplo Microsoft gastó 6,6 miles de millones de dólares en el año 2006, únicamente en los ramos de desarrollo e investigación, lo cual es mucho menos de lo que sus rivales podrían invertir.
- **A favor de lo pequeño.** A una organización enorme y compleja puede serle problemático manejar relaciones con sus clientes y en sus propias unidades. Demasiado éxito puede engendrar complacencia y la subsiguiente inercia sabotea el cambio. Son también difíciles de controlar y coordinar. Aunque el tamaño llega a aumentar la eficiencia, pues los costos fijos se distribuyen en mayor número de unidades, también puede llevar a dificultades administrativas que inhiben un desempeño eficiente. Las compañías pequeñas pueden moverse más rápido, pueden proveer bienes de calidad y servicios orientados hacia nichos de mercados y pueden inspirar mayor involucramiento de la



gente. Hoy en día, el valor agregado se encuentra en la flexibilidad y en cuán adaptable se es.

- **Ser grande y pequeño.** Ser pequeño es hermoso cuando se trata de expresar energía y rapidez. Pero cuando se trata de comprar y vender, el tamaño ofrece ventajas de mercado. Por ello, el reto es, tanto para grande como para pequeño, capitalizar las ventajas de cada uno.

Las compañías como Starbucks y Amazon son grandes y trabajan duro para actuar como si fueran pequeñas, y así mantener cierta intimidad con sus empleados y clientes. Ambas son consideradas como las compañías mejor administradas en el mundo. Para evitar problemas en términos de crecimiento y tamaño, descentralizan la toma de decisiones y se organizan en torno a unidades pequeñas y adaptables que trabajan en equipo.

- **Reducción de tamaño (DOWNSIZING).** Consiste en la eliminación planeada de puestos de trabajo; incluye la eliminación de funciones, niveles jerárquicos e incluso unidades completas. Otra tendencia que va en aumento es la de reemplazar a los empleados de tiempo completo con empleados temporales o de medio tiempo que representan un menor costo.

Durante años, Citigroup, fue conocido como el mayor banco del mundo. Pero con 327,000 empleados alrededor del mundo, los gastos de la empresa se incrementaron en años recientes a la misma velocidad que sus percepciones. Así, que en una decisión dolorosa, anunció que eliminaría 17.000 puestos en un año y enviaría 9.500 puestos a países de ultramar, como India y Polonia, donde el costo de la mano de obra es menor que en Estados Unidos. De manera sorpresiva, hubo críticos que creían que la reducción de tamaño no mejoraría la eficiencia de la firma ni los ingresos. El tiempo dirá si la compañía o los escépticos tienen razón.

La reducción del tamaño o downsizing se convierte en la justa medida o rightsizign, o lo que equivale al tamaño en el que una compañía trabaja con la mayor eficiencia. Es decir, esfuerzo exitoso por lograr el tamaño adecuado para el mejor funcionamiento de una compañía.

Las compañías deben poner en práctica una serie de actividades positivas para disminuir el dolor e incrementar la efectividad del *downsizing*:

- Usar el *downsizing* como último recurso, cuando otros métodos de mejoría mediante la innovación o el cambio de procedimiento se han agotado.
  - Escoger los puestos por eliminar únicamente tras un análisis cuidadoso y mediante pensamiento estratégico.
  - Capacitar a las personas para que se enfrenten a la nueva situación. Identificar y proteger a la gente talentosa.
  - Brindar atención especial y ayuda a aquellos que han perdido su empleo a través del *outplacement*.
  - Comunicarse constantemente con las personas acerca de los procesos y estar abierto a escuchar ideas alternativas para funcionar con mayor eficiencia.
  - Identificar cómo la organización operará en forma efectiva en el futuro, y poner el énfasis en este futuro positivo y en los papeles de los empleados restantes para alcanzarlo.
- **Clientes y organización dinámica.** Los clientes de hoy esperan rápido un excelente servicio y nuevos productos de alta calidad y bajo costo.

El Dr. Kenichi Ohmae señala que cualquier unidad de negocios debe tomar en cuenta tres jugadores clave: la *compañía* en sí, la *competencia* y el *cliente*. A esto le llama el **TRIÁNGULO ESTRATÉGICO**.



Fuente: K Ohame . *The Mind of the Strategis*. Copyright 1992



#### 4. Administración de la relación con el cliente (CRM)

Es un proceso multifacético que se enfoca en la creación de intercambios bidireccionales con los clientes para así fomentar el conocimiento íntimo de sus necesidades, deseos y hábitos de consumo.

Las organizaciones de clase mundial han aprendido que casi todas las ventajas son temporales, ya que los competidores tratarán de igualarse. Para ponerlo en forma simple, aunque en la práctica no sea tan sencillo, una compañía alcanza y retiene una ventaja competitiva mejorando constantemente. Este concepto, el *Kaizen* o mejora continua, es una parte integral de las estrategias operativas. Motorola, por ejemplo, opera bajo la filosofía de “si la compañía está satisfecha con su progreso, muy pronto se dará cuenta de que sus clientes no lo están tanto”.

Conforme las organizaciones se enfocan en dar respuesta a las necesidades de los clientes, se dan cuenta de que el significado tradicional de cliente incluye a los clientes internos. La palabra cliente hace referencia al siguiente proceso dondequiera que vaya el trabajo. Es decir, toda la organización debe preocuparse por la satisfacción del cliente.

La forma más interesante de comprender cómo las organizaciones pueden agregar valor cliente a sus productos, es la propuesta de Michael Porter, quien dio a conocer el concepto de cadena de valor. Una cadena de valor es la secuencia de actividades que fluyen desde la materia prima hasta la entrega de un bien o servicio con valor adicional creado en cada etapa. Tenemos una cadena genérica de valor en cada etapa de la cadena que agrega valor al producto o servicios:

- La investigación y el desarrollo se enfocan en la innovación y en nuevos productos.
- La logística interna recibe y almacena la materia prima y la distribuye al área de operaciones.
- Las operaciones transforman la materia prima en producto determinado.
- La logística externa almacena el producto y dirige la distribución.
- La mercadotecnia y las ventas identifican los requerimientos de los clientes y logran que éstos adquieran el producto.
- El servicio ofrece apoyo al cliente, como la reparación después de que el artículo fue adquirido.

Cuando se ha creado un valor total (es decir, lo que los consumidores están dispuestos a pagar) y éste excede el costo de ofrecimiento del bien o servicio, el resultado es el margen de utilidad de la organización.

## 5. Administración de la calidad total (TQM)

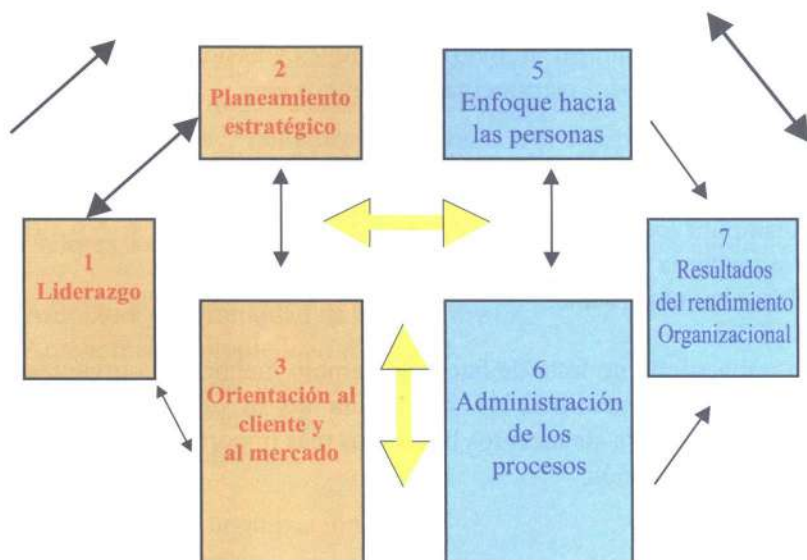
Es una forma de administración en la cual toda la organización está comprometida con una mejora continua de la operación, cada quien en lo que le corresponda. En los negocios de éxito depende de la posesión del producto de alta calidad. Uno de los fundadores del movimiento de administración de calidad fue Edwards Deming, fue el creador de los 14 puntos de Deming. Acerca de la calidad enfatiza una perspectiva holística de la administración que requiere comprensión profunda del proceso, y de la interacción delicada de los materiales, la maquinaria y la gente, que determinará la productividad, la calidad y la ventaja competitiva.

Una de las contribuciones a la administración de la calidad total ha sido la introducción de herramientas estadísticas para analizar las causas y defectos de los productos, como la denominada SIX SIGMA QUALITY, utilizada para designar la desviación estándar estimada o la variación en un proceso (mientras más alto sea el nivel SIGMA, menor será el nivel de variación).

El compromiso hacia la calidad total requiere de una perspectiva extensa e integradora de la organización. Para alentar a las empresas americanas a buscar dicho compromiso y alcanzar la excelencia, se estableció en 1987 una presea denominada Malcom Baldrige National Quality Award, premio que es otorgado cada año a empresas no lucrativas que han logrado siete criterios:

- Liderazgo.
- Planeación estratégica.
- Enfoque de mercado y de cliente.
- La medición, el análisis y la administración del conocimiento.
- Enfoque en la fuerza laboral.
- La administración de procesos.
- Los resultados de negocios.

### Perfil Organizacional: Entorno, Relaciones y Desafíos



### 4. Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento

La influencia de la TQM en el proceso organizativo se ha vuelto más aguda con el nacimiento de los estándares de ISO 9001, que se aplica de forma genérica a sistemas administrativos de cualquier organización. Su objetivo es mejorar la calidad total de todos los negocios para el beneficio de los productores y consumidores, y establece 8 principios:

- Enfoque al consumidor.
- Liderazgo.
- Mejora de la gente.
- Perspectiva del proceso. .
- Perspectiva del sistema para la administración.
- Mejora continua.
- Perspectiva real para la toma de decisiones.
- Relaciones con proveedores para beneficio recíproca.

## 6. Reingeniería

La reingeniería implica dejar de lado gran parte de los paradigmas impuestos por la administración industrial durante los últimos doscientos años. “Significa olvidarse de cómo se realizaba el trabajo en el pasado y decidir cómo se puede hacer mejor ahora”. Es decir, tomar las tareas que la revolución industrial dividió en simples y básicas y reunificarlas en procesos coherentes. Los principales objetivos son:

- Mejorar la atención a las necesidades de los clientes.
- Reducir el tiempo de respuesta.
- Disminuir los costos.
- Aumentar la productividad interna.
- Capacitar al personal.

La reingeniería no trata de hacer un cambio menor en la organización, se trata de una modificación mayúscula de la operación, en forma revolucionaria, para alcanzar los beneficios más importantes para el cliente y para la organización.



## CASO PRÁCTICO

### ACERCA DE LOS VALORES QUE BUSCA UNA EMPRESA A LA HORA DE CALIFICAR A SUS EMPLEADOS.

El desarrollo profesional debe basarse en un ejercicio de comunicación entre jefe y empleado, formalizada mediante entrevistas personales. Se plantea desde un enfoque exclusivamente constructivo, y entendiendo que desarrollar es crecer y fomentar la mejora, con el objetivo claro y concreto de llegar a la excelencia en el puesto de trabajo.

Los valores a ser revisados y calificados por un jefe son los siguientes:

- Amplitud y profundidad de conocimientos.
- Autonomía y complejidad funcional.
- Atención al cliente interno y externo.
- Orientación a resultados.
- Solución de problemas.
- Adaptación.
- Planificación y organización.
- Iniciativa y decisión.
- Comunicación, negociación e influencia.
- Trabajo en equipo y liderazgo.
- Relaciones profesionales.

A continuación describimos los comportamientos para cada uno de los valores en el desarrollo laboral.



VALOR	EN DESARROLLO	ADECUADO	DESTACA
<b>Amplitud y profundidad de conocimientos</b>	<p>Conoce las funciones y tareas básicas de la Unidad, así como sus herramientas de trabajo.</p> <p>Demuestra sus conocimientos en su actividad laboral y desarrolla habilidades a través del aprendizaje.</p>	<p>Con experiencia probada en las funciones del puesto y un buen nivel de dominio técnico.</p> <p>Adaptación rápida a las funciones. Entiende las claves de su Unidad y cómo esta contribuye al negocio.</p>	<p>Conocedor de la mayoría de la funciones del área o especialista en un conjunto de funciones del área.</p> <p>Identifica los factores que pueden afectar al negocio o a procesos internos del área.</p>
<b>Autonomía y complejidad funcional</b>	<p>Realiza un amplio abanico de actividades moderadamente complejas con un grado relativo de autonomía.</p>	<p>Es autónomo en la mayoría de actividades. Transmite sus conocimientos a compañeros con menor experiencia en el día a día.</p>	<p>Aplica los recursos necesarios para realizar su trabajo de forma excelente.</p> <p>Es capaz de realizar otras funciones, más allá de su área.</p> <p>Desarrolla los conocimientos y habilidades de compañeros y colaboradores, creando oportunidades de aprendizaje en el día a día.</p>
<b>Atención al cliente interno y externo</b>	<p>Responde a requerimientos habituales con soltura, en tiempo y forma. Adapta el trato según requiere cada cliente. Los clientes preguntan por él/ella para ser atendidos.</p>	<p>Responde eficazmente a peticiones previstas e imprevistas.</p> <p>Ayuda a su cliente a definir necesidades no claras. Identifica y da respuesta a futuras posibles necesidades</p>	<p>Se anticipa a las necesidades del cliente y le propone alternativas de solución.</p> <p>Se interesa en cómo mejorar la respuesta dada al cliente por su Unidad.</p>
<b>Orientación a resultados</b>	<p>Conoce las fuentes de coste, así como los objetivos y planes de la unidad y busca cumplirlos.</p> <p>Se preocupa por ser eficaz en su trabajo (cómo ser más productivo).</p>	<p>Se guía por criterios de rentabilidad.</p> <p>Persigue el cumplimiento de objetivos en su día a día.</p>	<p>Cumple los objetivos siendo eficiente en su trabajo. Actúa con criterios de rentabilidad.</p> <p>Desarrolla procedimientos para mejorar el ratio costes/resultados de valor para su unidad y otras Unidades.</p>

VALOR	EN DESARROLLO	ADECUADO	DESTACA
<b>Solución de problemas</b>	<p>Usa los procedimientos definidos y resuelve problemas usuales.</p> <p>Canaliza problemas complejos para su pronta resolución.</p>	<p>Identifica problemas complejos y se implica hasta su resolución. Anticipa soluciones eficaces a problemas frecuentes, evitando su aparición en muchos casos.</p>	<p>Es un referente para sus compañeros o colaboradores a la hora de solucionar problemas complejos.</p> <p>Se anticipa a problemas complejos antes de que ocurran.</p> <p>Propone acciones preventivas y da soluciones innovadoras.</p>
<b>Adaptación</b>	<p>Acepta los cambios y se adapta a ellos de forma productiva.</p> <p>Utiliza los medios que la entidad pone a su alcance para hacer de los cambios una oportunidad de mejora profesional.</p>	<p>Ve las ventajas de los cambios y los apoya activamente.</p> <p>Transmite flexibilidad con su ejemplo y la promueve en su entorno inmediato.</p>	<p>Se identifica con los cambios, transmitiéndolos activamente y logrando la involucración del equipo.</p>
<b>Planificación y organización</b>	<p>Es consciente de la importancia del tiempo.</p> <p>Prioriza y organiza su trabajo, gestionando su tiempo en función de prioridades.</p>	<p>Maneja su propio tiempo y los recursos asignados (técnicos y/o humanos) eficientemente, optimizándolos.</p> <p>Prevé la necesidad de recursos.</p>	<p>Desarrolla planes a corto plazo (hasta un año), adaptando los recursos disponibles a su entorno de actuación.</p> <p>Cuenta con planes alternativos ante posibles contingencias y anticipa recursos. Logra el máximo de cada recurso a corto y largo plazo.</p>

VALOR	EN DESARROLLO	ADECUADO	DESTACA
<b>Iniciativa y decisión</b>	<p>No espera a que le digan lo que tiene que hacer.</p> <p>Propone mejoras en su actividad, así como las herramientas necesarias para lograrlas.</p>	<p>Actúa con iniciativa.</p> <p>Es proactivo, no se bloquea y decide con criterio.</p>	<p>Crea un espíritu de mejora continua con su iniciativa y decisión.</p> <p>Decide con criterio, persiguiendo resultados favorables.</p>
<b>Comunicación, negociación e influencia</b>	<p>Explica conceptos e ideas de forma clara.</p> <p>Escucha y comprende, documenta o justifica las explicaciones.</p> <p>Con criterio propio, los demás tienen en cuenta su opinión.</p>	<p>Expone ideas complejas de forma sencilla y se anticipa a las dudas u objeciones.</p> <p>Empatiza, argumenta su punto de vista, clarifica dudas o recelos, consensúa y convence.</p> <p>Explica ideas complejas con criterio.</p>	<p>Negocia eficazmente en la mayoría de las situaciones.</p> <p>Anticipa objeciones e influye, cambia el punto de vista de su interlocutor.</p>
<b>Trabajo en equipo y liderazgo</b>	<p>Se integra en el equipo cooperando para lograr los objetivos.</p> <p>Contribuye de forma activa y efectiva, promoviendo un buen clima laboral.</p>	<p>Realiza acciones para mejorar el ambiente de trabajo y es reconocido por ello.</p> <p>Apoya y guía a sus compañeros facilitando su desarrollo.</p>	<p>Motiva y promueve un clima favorable en su entorno.</p> <p>Coordina y supervisa el trabajo de otros habitualmente (coordinador), o promueve el trabajo en equipo (referente).</p> <p>Actúa como facilitador o formador (comparte tareas promoviendo el desarrollo de los más inexpertos), supervisa o asesora a otros.</p>

VALOR	EN DESARROLLO	ADECUADO	DESTACA
<b>Relaciones profesionales</b>	<p>Establece relaciones profesionales en su entorno próximo.</p> <p>Cuenta con una red de relaciones profesionales que facilita su actividad profesional.</p>	<p>Cuenta con una importante red de relaciones en su entorno útil para lograr sus objetivos.</p> <p>Tiene una buena reputación profesional en su Unidad.</p>	<p>Ha logrado una red de contactos amplia y sólida, es consultado por éstos en decisiones importantes.</p> <p>Tiene credibilidad interna y externa, manteniendo relaciones fluidas con sus interlocutores.</p>

A continuación describa los comportamientos para cada uno de los valores en el desarrollo laboral de la institución donde labora:

<b>VALOR</b>	<b>EN DESARROLLO</b>	<b>ADECUADO</b>	<b>DESTACA</b>
<b>Amplitud y profundidad de conocimientos</b>			
<b>Autonomía y complejidad funcional</b>			
<b>Atención al cliente interno y externo</b>			
<b>Orientación a resultados</b>			
<b>Orientación a resultados</b>			
<b>Solución de problemas</b>			
<b>Adaptación</b>			
<b>Planificación y organización</b>			
<b>Iniciativa y decisión</b>			



<b>VALOR</b>	<b>EN DESARROLLO</b>	<b>ADECUADO</b>	<b>DESTACA</b>
<b>Comunicación, negociación e influencia</b>			
<b>Trabajo en equipo y liderazgo</b>			
<b>Relaciones profesionales</b>			
<b>Valor</b>			
<b>Amplitud y profundidad de conocimientos</b>			
<b>Autonomía y complejidad funcional</b>			
<b>Atención al cliente interno y externo</b>			
<b>Orientación a resultados</b>			
<b>Solución de problemas</b>			

VALOR	EN DESARROLLO	ADECUADO	DESTACA
<b>Adaptación</b>			
<b>Planificación y organización</b>			
<b>Iniciativa y decisión</b>			
<b>Comunicación, negociación e influencia</b>			
<b>Trabajo en equipo y liderazgo</b>			
<b>Relaciones profesionales</b>			

Decimos que una empresa ha realizado una innovación estratégica cuando empieza a jugar con reglas completamente diferentes. Fijémonos por ejemplo en el sector de la confección, venta de ropa al por menor en España. Hasta hace pocos años este sector estaba dominado por empresas con marcas conocidas y, en general, diseño y calidad del tejido iban de la mano. El resultado final son prendas caras que, pasadas de moda, guardamos en nuestros armarios bien protegidas de la polilla. La ropa de buen diseño era inaccesible para una gran masa de consumidores potenciales.

### **Zara entra en el juego con reglas diferentes.**

Mientras que para la mayoría de los establecidos los cambios de modas significan problemas, para Zara son oportunidades; de hecho, estimula los cambios de moda continuos. Zara no cree en dos colecciones al año: primavera y otoño. La sabiduría convencional del sector, lo que en el lenguaje de la complejidad se llama un atractor, es que los sistemas que constituyen las empresas de la moda se estabilizan en torno a la idea de dos colecciones anuales. Zara es la pionera de un atractor diferente: “colecciones vivas”, diseñadas, fabricadas, distribuidas y vendidas casi con la misma rapidez con que la volubilidad de los clientes modifica sus gustos. Zara es una marca de Inditex, Compañía que no cotiza en bolsa. Sin embargo —con ventas anuales de dos mil millones de euros y más de mil tiendas en treinta países de todo el mundo— los banqueros creen que cuando salga a bolsa el año que viene, la valoración estará entre 8 y 10 mil millones de euros. Estaría entre las diez primeras empresas de la bolsa de Madrid por capitalización bursátil.

Si la Compañía ha prosperado es gracias a su enfoque diferenciado. Las 822 tiendas abiertas en Europa reciben mercancía nueva dos veces por semana desde el centro logístico de alta tecnología de La Coruña.

Luis Blanc, ejecutivo de la Compañía, declara: —Queremos que los clientes entren en una tienda elegante que ofrece la última moda y un buen servicio a precios bajos. Pero lo más importante —añade Blanc— es intentar que nuestros clientes entiendan que si ven algo que les gusta tienen que comprarlo ahora, porque la semana próxima ya no estará en las tiendas. Se trata de crear un clima de escasez y de oportunidad.

He aquí un atractor nuevo. El sector de la moda estaba en equilibrio (nadie se movía, las reglas del juego eran conocidas) sabiendo que cada temporada dura tres o cuatro meses, y luego hay otros cuatro o seis meses

de rebajas. Seguramente, una proporción no pequeña del margen bruto de las tiendas convencionales lo absorben los costes financieros, los de almacenamiento, los de los descuentos especiales que hay que practicar durante las rebajas, y los costes de destruir o vender los sobrantes a los comerciantes de mercadillos. A su vez, los precios que los minoristas pagan a los fabricantes forzosamente tienen que incluir los altos costes de almacenamiento de estos últimos.

Los clientes estaban acostumbrados a esta forma de operar: la ropa de última moda durante la temporada es muy cara y tiene buena calidad de tejido; pero si no es urgente la compra, existe la casi seguridad de adquirir la misma prenda durante las rebajas con un ahorro considerable. Las reglas del juego eran aceptadas por vendedores y compradores: el “stock” se compra dos veces al año; la ropa de diseño va siempre asociada a la calidad del tejido; los consumidores aceptan precios que implican márgenes brutos muy altos (lo que no significa necesariamente márgenes netos muy altos por las razones apuntadas anteriormente). No hay ni habrá escasez, ni siquiera durante las rebajas. Incluso si la tienda no dispone del color o de la talla que necesito, la pide a fábrica. Pero si quiero comprar la prenda al comienzo de la temporada sé que tengo que pagar un precio elevado”. Frente al modelo que postula que no hay escasez y que puede haber oportunidad si se espera, Zara, como hemos indicado, crea ese clima de escasez y de oportunidad inmediatas. Zara cambia las reglas del juego.

Los españoles llevamos ya 20 años acostumbrados a este nuevo juego de Zara de encontrar en sus tiendas algo diferentes todas las semanas. Recordemos que la empresa tiene 822 tiendas en Europa y para los clientes de otros países el modelo vigente era el tradicional. Por lo tanto, esos clientes del resto del mundo han necesitado información, una explicación un entrenamiento, en la experiencia Zara.

El primer ejecutivo de la Compañía, José María Castellano, dice (al “Financial Times”) que cuando abrieron su primera tienda en Londres, en Regent Street, hace dos años, “los compradores decían a nuestros empleados que volverían cuando empezasen las rebajas; teníamos que explicarles que lo que les gustaba no lo encontrarían entonces porque el “stock” de la tienda cambiaba todas las semanas. Los compradores británicos necesitaron algún tiempo para entenderlo (siempre se necesita tiempo para comprender los cambios de modelo cuando los anteriores han estado vigentes durante todo el siglo XX), pero ahora nuestra tienda de Regent Street es una de las más rentables”.



El corazón de esta operación está en una gran mesa en las nuevas oficinas centrales de Inditex en las afueras de La Coruña. En torno a ella trabaja una docena de personas hablando por teléfono —en francés, alemán, inglés, árabe, japonés y, por supuesto, español— con los gerentes de tienda de cuatro continentes, solicitando e interpretando información de lo que los clientes están comprando y de lo que demandan. Otro grupo de trabajo viaja por todo el mundo visitando campus universitarios y discotecas para observar cómo visten los jóvenes y los modernos. Esta información también se envía a las oficinas centrales de Zara, a menudo utilizando ordenadores de mano con capacidad para transmitir imágenes.

Para Zara es vital seguir muy de cerca las modas, ya que sólo fabrica con antelación una parte muy pequeña de sus colecciones. Como dice el Sr. Castellano, —tenemos la capacidad de desechar totalmente una línea de producción si no se vende. Podemos tinter las colecciones con colores nuevos y podemos crear en días un estilo nuevo. La asistencia a ferias y exposiciones es la fuente de información fundamental del sector de la moda española. Algunos fabricantes, siguiendo el modelo Benetton (que en este sentido también utiliza Zara), hablan con las tiendas y sus directores. No sé si llegan a preguntar lo que los clientes demandan y no encuentran. Parece menos probable que, como además hace nuestra Compañía, los diseñadores viajen por todo el mundo visitando universidades y discotecas.

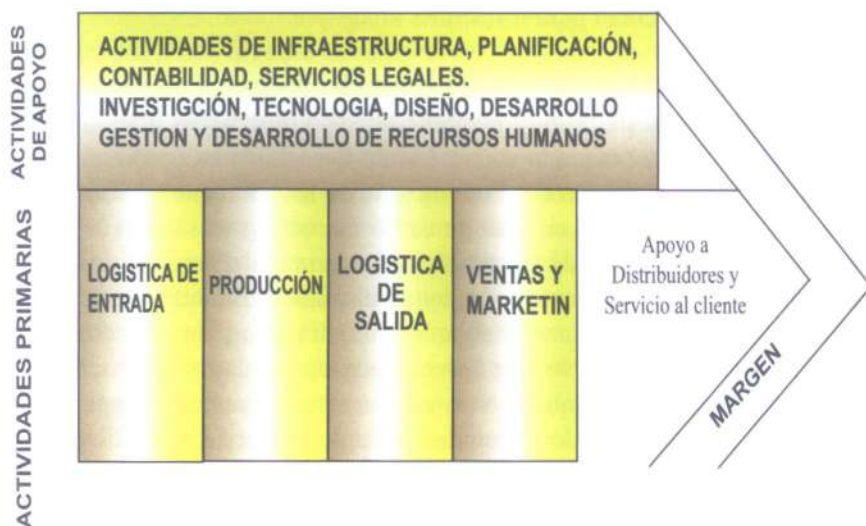
El proceso es intensivo en capital y el trabajo. Conviene recordar que el negocio tradicional de la confección —con algunas excepciones, Benetton entre ellas— suele ser intensivo en mano de obra pero no tanto en capital. Zara tiene 250 diseñadores y otros 14.000 empleados en la zona de La Coruña. El año pasado (1999) produjo 11.000 diseños (más del doble según el reciente reportaje de “Negocios” de “El País” que citamos más adelante). Las prendas se mueven por medio de transportadores utilizando carriles subterráneos de 200 km de longitud que unen las fábricas con el centro de logística. Cada prenda lleva una etiqueta electrónica de forma que puede ser empaquetada mecánicamente y enviada a su destino correcto, 822 tiendas en Europa, 200 en América, Japón y Oriente Medio.

He aquí un nuevo atractor. La sabiduría convencional nos dice que la confección es un sector maduro (según el modelo de BCG lo único que podría hacerse es “ordeñar la vaca”, obtener la mayor tesorería posible para dedicarla a otra actividad), al que, por lo tanto, no convendría asignar grandes recursos sobre todo cuando son específicos y que, por lo tanto, podrían convertirse en “costes sumergidos” que se perderían al cambiar de actividad. La estrategia de Zara nos muestra claramente cómo no existen sectores maduros sino empresas y directivos maduros.



El atractivo aquí consiste en entender la industria no solamente como intensiva en mano de obra, sino también en tecnología, es decir, en capital.

La figura siguiente es una representación gráfica del citado modelo de la cadena de valor de Porter.



Utilizando el modelo de la cadena de *valor* de Porter, sostenemos que una de las características de las empresas maduras, en sectores calificados como maduros, es la gran coincidencia, cuando no la igualdad, de sus cadenas de valor físicas, tanto en cuanto a las actividades de cada fase de la cadena, como por lo que respecta al peso relativo de cada una de ellas, es decir a la proporción que representan sobre la totalidad de la cadena. En este tipo de empresas y de sectores “*ya está todo descubierto*”. Por esta misma razón, a medida que las empresas y los sectores se califican como maduros, se va reduciendo la importancia relativa de las actividades de apoyo. Explotar la “*vaca lechera*” consistiría en aumentar lo más posible el margen, el excedente para lo cual habría que reducir el tamaño de todos los demás componentes del pentágono.

Con esta innovación e inversión tecnológica, Zara ha *complejificado* la cadena de valor— no ha reducido el tamaño del pentágono— frente a otros modelos del sector. En efecto, muchas de sus inversiones, no olvidemos que otro capítulo importantísimo se dedica a la apertura de tiendas, se destinan a la logística de entrada y a la de salida. Así mismo, el número de diseñadores, y el sistema de comunicación continua de las tiendas significa darle mayor importancia relativa a las actividades de apoyo, aunque no podemos olvidar la interrelación de todas las actividades de la empresa y por lo tanto no es apropiado hablar de inversiones o recursos que se destinan sólo a una o varias actividades de la cadena de valor, sin relación con todas las demás. **Complejificar es también buscar tejidos exclusivos**, producir 11.000 diseños al año (en su página web, octubre de 2000 el grupo declara que diseña 20.000 prendas al año), suministrar a las tiendas europeas dos veces por semana, etc.

Sin embargo, algunos de sus competidores, buscando un menor coste de la mano de obra, confeccionan sus prendas en el Extremo Oriente, o en el Magreb, lo cual no deja de ser una cierta *complejificación* (supongo que la cotización del dólar actual está perjudicando gravemente a quienes se suministran de Asia). Hacer más compleja una cadena de valor no pasa necesariamente por lograr reducciones de coste, aunque, obviamente, debe ser un objetivo primordial, siempre que el producto final ofrezca más valor para el cliente. Los 14.000 empleados de Zara en La Coruña —e imaginamos que muchas otras empresas auxiliares— seguramente tienen un coste superior para la empresa que las mismas personas y empresas en las zonas que hemos comentado. Pero quizá Zara no se fija tan sólo en el coste de la mano de obra sino en el coste total, y siempre medido en relación con el valor para el cliente, donde es obvio que resulta ganadora. En nuestra opinión, *Zara no busca tanto la disminución de sus costes como impulsar la creación de valor para el cliente.*

Inditex es la única empresa que está integrada verticalmente en una proporción muy alta, desde el diseño hasta la gestión de las tiendas. Gap diseña y vende pero no fabrica, y lo mismo ocurre con H&M y Next, mientras Benetton diseña y fabrica pero las tiendas son en franquicia. En Inditex, la mayoría de los establecimientos, por el contrario, lo son en propiedad, lo que no excluye que en países como Alemania y Japón se haya optado por tener socios locales, aunque manteniendo el control de la tienda.

Siguiendo con Zara y sus competidores, la revista americana “Fortune” publica un artículo titulado “Zara has a-made-to-order plan for success”. En él se dice: “El buque insignia de Inditex, Zara, se distingue no

sólo por la estrecha integración de sus sistemas de diseño y de fabricación; además su ropa se dirige a un nicho poco explotado: Armani a precios razonables”, como dice un analista de Goldman Sachs”. Otro analista de este banco, Keith Willis, afirma que “nadie es capaz de hacer llegar los diseños a las tiendas tan rápidamente. A menos que usted pueda hacerlo, dentro de diez años su empresa no existirá”.

El citado artículo de “Fortune” añade: “Además, el sistema de producción de Inditex diferencia notablemente a Zara de sus competidores. Mientras que The Gap y H&M subcontratan la mayor parte de su producción, Zara produce en sus propias fábricas el 60%. Los tejidos proceden de España, Lejano Oriente, India y Marruecos. Se cortan y tintan en la factoría “último grito” de la Compañía y se envían a coser a talleres de la zona. Esta combinación de información compartida en tiempo real y medios de producción internos significa que Zara opera casi sin “stocks” y, a pesar de ello, puede enviar nuevos diseños a las tiendas dos veces por semana frente al promedio de seis semanas que necesitan sus competidores. La pregunta es hasta dónde puede llegar Zara (que por cierto casi no se anuncia excepto durante sus rebajas semestrales) con este sistema de venta al por menor con diseños sobre pedido. La cadena es muy conocida en América del Sur y en Europa, donde en la actualidad se está introduciendo en Alemania (las ventas internacionales representan casi el 50% del total). Es menos conocida en los Estados Unidos donde sólo tiene seis tiendas en el área de Nueva York. Pero no se puede subestimar este gigante español. Inditex acaba de anunciar que está estudiando su salida a bolsa, y que envíe a Zara a conquistar el Nuevo Mundo es sólo cuestión de tiempo”.

Zara ha sido una de las empresas estudiadas por David Bovet y Joseph Martha, ambos vicepresidentes de Mercer Management Consulting, para escribir un libro titulado “Value Nets: Breaking the Supply Chain to Unlock Hidden Profits”. Dicen los autores:

“La cadena de suministro estándar no puede suministrar productos personalizados de forma rápida y fiable. Incluso utilizando los sistemas just-in-time, sólo provee productos estándar y un servicio como el de la mayoría al coste más bajo posible. En una red de valor las preferencias de los clientes se transmiten a todos los suministradores asociados, que trabajan para suministrar sus componentes tal como lo demanda la compañía, otro proveedor, o, a veces, el cliente directamente. En el centro de esta red, está la compañía (Zara en este caso) que coordina todas estas actividades proporcionando actualizaciones continuas a todos los participantes; por sus esfuerzos, la compañía captura y se apropia de una parte del valor creado. Zara, un minorista de ropa español, produce “moda



para las masas” de jóvenes urbanos y modernos, está organizada de forma que en menos de dos semanas convierte diseños en productos colocados en las perchas de sus tiendas. El resultado de esta operación de alta velocidad es que los clientes forman largas colas en las tiendas en los días de recepción de mercancía nueva”.

Las redes de valor también contribuyen a crear marcas poderosas. El hormigón es sólo hormigón, pero la compañía mejicana Cemex ofrece algo más valioso. Cemex ha optimizado su red de plantas y de camiones-hormigoneros y los ha conectado vía satélite. La Compañía garantiza la entrega del hormigón en menos de veinte minutos desde que recibe el pedido, una garantía tan infrecuente en el sector que ha contribuido a que Cemex sea una gran marca. Incluso productos tan indiferenciados como el hormigón pueden deleitar a los clientes si se adaptan a las preferencias de éstos y si la entrega es rápida, fiable y cómoda”.

Los citados autores han concedido una entrevista a la revista americana “Fast Company” correspondiente a agosto de 2000. En ella definen las siguientes cinco proposiciones:

**Proposición 1.-** Su única opción es proporcionar a sus clientes una diversidad de opciones más inteligentes.

Las expectativas de los clientes están en erupción. En la actualidad, casi todos queremos productos personalizados, en el acto y rodeados de cómodos servicios. No hace falta escuchar muy a fondo para oír lo que los clientes esperan, incluso en empresas tradicionales:” *¿Por qué no puedo comprar un automóvil de la misma forma que compro un ordenador personal? ¿Por qué hacen falta dos meses para diseñar y montar el mobiliario de mi oficina nueva? ¿Por qué tengo que tratar con cuatro proveedores para resolver un solo problema de mi empresa?”*

Las empresas ganadoras en este entorno serán las que tengan diseños organizativos que empiezan y terminan con el cliente. En resumen, todo es cuestión de opción: los clientes demandan productos y servicios que satisfagan sus necesidades individuales y las empresas tienen que saber cómo suministrar rápidamente esas opciones.

**Proposición 2.-** Más rápido es mejor, siempre que los clientes paguen la velocidad.

Todos sabemos que los clientes demandan los productos más rápidamente. ¿Qué significa velocidad? Significa gratificación instantánea y respuestas a alta velocidad. Puede ser recibir durante la noche un documento urgente, o resolver en el lugar y en el momento del siniestro una reclamación a la compañía de seguros. También puede consistir en presentar en las estanterías de las tiendas prendas de moda a la semana de haber sido diseñadas.

Ésta es la razón por la que nos parece tan atractivo Zara, un minorista de ropa español con estilo. En el sector de la confección es notoria la existencia de inventarios en todos los escalones de la cadena que sirven de “amortiguación” porque tienen que predecir cambios de moda varios meses antes de que las prendas lleguen a los expositores de las tiendas. Una estimación equivocada puede significar un desastre estratégico.

El plazo en que Zara puede hacer llegar sus diseños de moda desde el tablero de dibujo al expositor de la tienda está entre 10 y 15 días. Lo logra utilizando sistemas que unen eficazmente los clientes con las divisiones de producción y distribución de la Compañía. Los empleados de las tiendas captan los comentarios de los consumidores sobre diseños y colores y los transmiten electrónicamente a los diseñadores de Zara, quienes no paran de viajar y de visitar lugares públicos para detectar tendencias nuevas. A los pocos días, los diseños nuevos se distribuyen a una red de pequeños talleres subcontratados en el norte de España. Zara puede suministrar a menudo a sus tiendas ya que no tiene que esperar a que sus prendas sean cortadas en Extremo Oriente y cosidas en diferentes países. La rapidez es importante pero también es importante ser rápido para los clientes apropiados. Hay que investigar para saber no sólo lo que quieren los clientes sino la rentabilidad para las empresas de los diferentes tipos de clientes. Si éstos no están dispuestos a pagar la velocidad no se les debería suministrar. [En definitiva, y como argumentamos más adelante, las empresas necesitan optar, entre otras cuestiones, sobre los clientes a los que quieren servir].

**Proposición 3.-** Se puede hacer lo correcto sin tener que hacerlo todo.

Proponemos algunas reglas básicas para la subcontratación: controlar los puntos de toque con los clientes (pedidos, servicio y entrega); poseer la información, el conocimiento y las relaciones, pero no las transacciones; mantener el control analítico de la formación de relaciones; tener las habilidades de gestionar la relación empresa-asociados. Además, debemos asegurarnos de que estamos subcontratando por buenas razones. En el pasado, la subcontratación se decidía en función de los análisis de costes. En la actualidad es más importante la velocidad. ¿Tiene la empresa con la que contratamos la capacidad de llevar al mercado, rápidamente, sus productos?



**Proposición 4.-** Trate como socios a sus proveedores.

Hasta hace poco tiempo las empresas eran renuentes a compartir información con sus proveedores. A veces, incluso, sus relaciones eran de confrontación. Si los proveedores intentaban subir sus precios, los compradores trataban de “fracturarles las rodillas”. En una red de valor, las empresas necesitan relaciones duraderas y uno de los requisitos es que se comparta una parte de la información. Si tratamos a nuestros proveedores como enemigos, nunca crearemos una gran empresa.

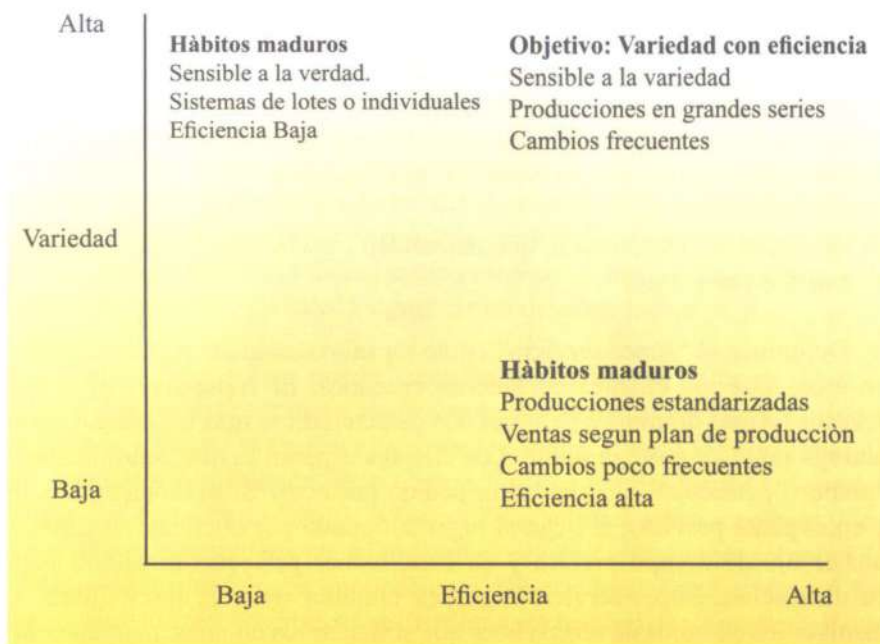
**Proposición 5.-** Descubra lo que demandan los clientes: “súper-servicio” y “pedidos perfectos”.

Definimos el “súper-servicio” como un salto cuántico en el desempeño en áreas que los clientes consideran cruciales. El súper-servicio puede revestir formas diferentes pero sus dos características más importantes son entrega rápida y entrega fiable. Los clientes esperan lo que denominamos “pedidos perfectos”. ¿Cómo es un pedido perfecto? Si se envía completo y en el plazo previsto; si llega al lugar solicitado por el cliente, dentro de una franja de tiempo precisa y en condiciones perfectas dispuesto para su utilización. Súper-servicio significa también tener la flexibilidad de resolver los cambios de última hora que soliciten los clientes, manteniendo el mismo nivel de servicio.

**La sabiduría convencional de los sectores y directivos maduros**

En nuestra opinión, la respuesta de Zara en un sector que hemos denominado maduro tiene un conjunto de innovaciones que comentamos a continuación utilizando el modelo de Baden-Fuller y Stopford. Según estos autores, los directivos de empresas maduras piensan, en general, que la eficiencia y la variedad son incompatibles. Se puede mejorar una u otra pero no las dos a la vez. En la figura siguiente se pueden ver las dos estrategias como opciones opuestas y la solución de Zara.

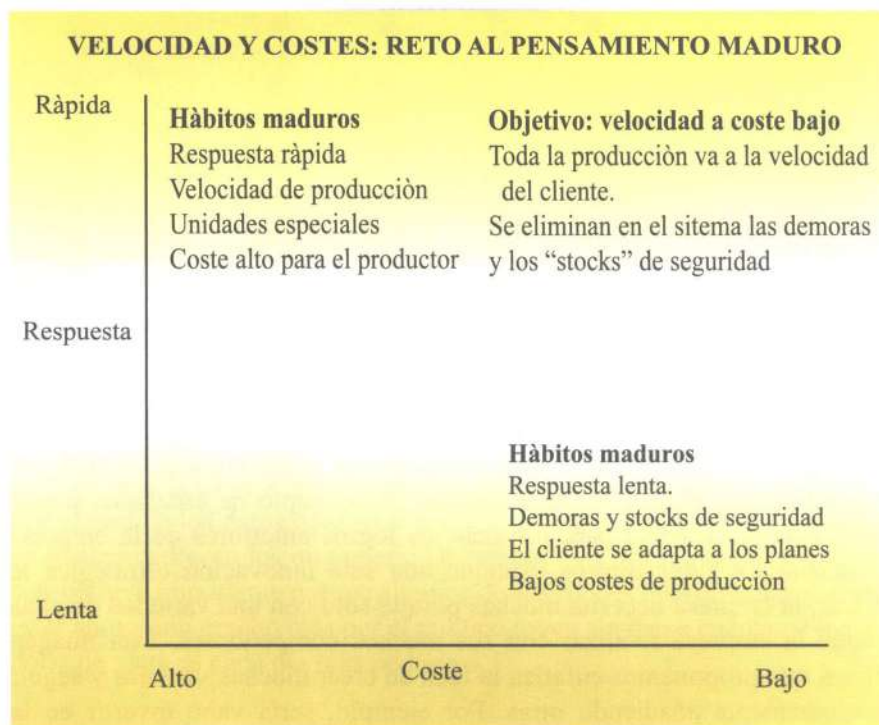
## VARIEDAD CON EFICIENCIA: EL RETO AL PENSAMIENTO MADURO



Estamos ante paradojas, en este caso la de variedad frente a la eficiencia. La aceptación de las paradojas, su asunción, son requisitos esenciales de la dirección estratégica. En el mundo de las empresas nos encontramos ante contradicciones, paradojas, y no se trata de escoger entre una u otra parte de ellas, sino de asumir los dos elementos tratando de encontrar soluciones que los integren. Las paradojas no se acaban, tenemos que aprender a vivir con ellas. Durante mucho tiempo se ha creído que la eficiencia exigía artículos estandarizados y casi ninguna flexibilidad para cambiar rápidamente. Por el contrario, la flexibilidad significaba producir series pequeñas pagando el precio de un coste alto. Las organizaciones dinámicas como las que tuvieron el éxito de su rejuvenecimiento, estudiadas por los dos autores citados, lograron algo que parecía imposible: la combinación de los opuestos, la aceptación y el trabajo con la paradoja.

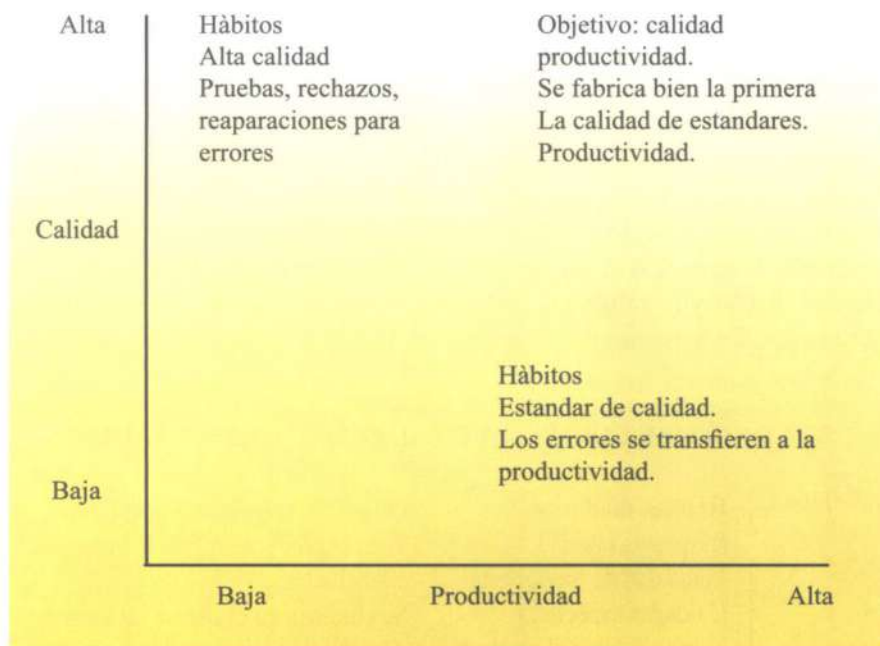
Otra de las ideas que ha circulado durante mucho tiempo es la de “competir en tiempo”. Se puede ser rápido y conseguir costes bajos. Lo que parecía otra paradoja era conseguir costes bajos y velocidad de respuesta. Una manifestación de la velocidad es la capacidad de responder rápidamente a las fluctuaciones de la demanda en un determinado surtido o catálogo de productos o servicios. Esta capacidad diferente de la necesaria para producir variedad a costes bajos, lo cual implica una ampliación de la gama. La posibilidad de responder rápidamente aporta beneficios notables para los clientes. En el caso de Zara, ni ella misma ni sus tiendas —mucho menos sus clientes finales— necesitan inventarios costosos ya que la velocidad está garantizada.

La velocidad se manifiesta también en la capacidad de lanzar rápidamente productos nuevos. En el caso de la confección está muy claro que el ciclo entre el diseño y la salida del producto al mercado es de bastantes meses frente a las dos semanas de Zara. Esta es una de sus ventajas competitivas.



Finalmente, otra de las posibles paradojas que ha afrontado Zara es la de la calidad versus productividad.

#### CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD: EL RETO AL PENSAMIENTO MADURO



Pero todos los logros de Zara han necesitado de tiempo y seguramente su recorrido ha sido ascender los peldaños de una escalinata estratégica. Cada uno de esos peldaños es una capacidad estratégica que permite a la empresa ganar sus batallas competitivas, creando valor para todos los participantes. Cada escalera se crea y se refuerza como consecuencia de las iniciativas que aborda la organización. El concepto de escalinata puede utilizarse visualmente para reforzar los logros anteriores de la empresa y señalar los retos futuros. Aunque una sola innovación estratégica le ayuda, la empresa necesita muchas porque sólo con una variedad de ellas puede la empresa rivalizar con sus muchos competidores. Esta imagen visual que proponemos enfatiza la idea de crear muchas ventajas y seguir continuamente añadiendo otras. Por ejemplo, sería vano invertir en la mejora de la calidad y productividad y no estar preparada para afrontar cambios de la demanda que necesitan de la variedad.



## POSIBLE ESCALERA ESTRATÉGICA DE ZARA



Por lo que respecta al peldaño de la internacionalización, el propio consejero-delegado, José María Castellano, acaba de declarar que “lo más difícil de Zara fue salir al exterior, pero no hacerlo hubiera sido un gran error”.

Con relación al primer peldaño tenemos que aclarar que lo hemos redactado así (moda para jóvenes) con base en la información publicada en medios, sobre todo extranjeros; sin embargo, nuestra percepción es que el público objetivo es mucho más amplio, abarca casi todas las edades. Si no fuera así, la Compañía tendría que enfrentarse más pronto que tarde a la realidad de los datos demográficos y al envejecimiento de la población en los mercados en los que opera. De hecho, esto nos parece otra ventaja competitiva importante porque algunos de sus rivales más directos parecen estar apostando mucho más por el público joven sin darse cuenta de que el dólar de plata es cada día más poderoso.

A nuestro juicio, los peldaños segundo y tercero, velocidad de respuesta, flexibilidad y variedad, son posibles porque “Zara basa su filosofía en la tienda como centro de información...”, tal como declara el Sr. Castellano. Por ello, además de las personas que viajan por todo el mundo para captar nuevas ideas que se convertirán en diseños, existe un equipo de escaparatis que “recorre el mundo... y otro equipo de interiores trabaja



en la tienda piloto de las instalaciones coruñesas. Allí diseñan desde el mobiliario del establecimiento hasta el orden de las prendas, las luces, la música, los probadores....”.

En definitiva, frente a las alternativas (paradojas aparentemente irresolubles según el pensamiento maduro), Zara presenta la suya propia que reconcilia y aprovecha las contradicciones.

## ZARA

### ALTERNATIVAS TRADICIONALES

Nuevos diseños por temporada	Pocos cambios
Moda para pudientes	Diseños más duraderos
Series cortas	Series largas
Variedad y colorido	Poca variedad
Costes elevados	Costes bajos
Mercados de nichos pequeños	Mercados de masas

### LA ALTERNATIVA ZARA

**Modas para masas de jóvenes y no tan jóvenes.**

**Cambios de diseño y de colores muchas veces al año.**

**Capacitación instantánea de los grupos del mercado.**

**Rapidez de respuesta a los mismos.**

**Utilización masiva de la tecnología para reducir costes**

“Tata Iron and Steel Company” (TISCO) es la mayor acería del sector privado de India. TISCO se describe a sí misma de la forma siguiente: “También producimos acero”. Parafraseando a esta Compañía, podríamos decir: **ZARA TAMBIÉN VENDE ROPA.**

### El futuro de Zara

A continuación planteamos algunas interrogantes sobre el futuro de Zara. En modo alguno significa esto que no se está trabajando para que el porvenir sea mejor que el presente. Lo único que pretendemos analizar son los peligros genéricos de este tipo de empresas y extraer las lecciones estratégicas pertinentes.

“La de Zara no es la historia de una empresa. Es más bien la de un fenómeno empresarial que se da de vez en cuando en este país —no muy a menudo— y que tiene en su origen en la inteligencia de una persona autodidacta, con intuición y capacidad de riesgo. Amacio Ortega, presidente y propietario del grupo Inditex —del que Zara es su marca más fuerte y conocida— dejó en 1963 la tienda de ropa en la que trabajaba como dependiente y montó un taller de lencería en La Coruña. Le fue bien, creó “Confecciones Goa”, dedicada exclusivamente a la fabricación de ropa y en 1975, en la misma ciudad, abrió la primera tienda Zara.

El Sr. Ortega se ha preocupado de profesionalizar al máximo la gestión, contando con directivos de la máxima solvencia como es el caso del Sr. José María Castellano, vicepresidente y consejero-delegado. A nuestro juicio, los propietarios y los ejecutivos de Inditex están dando todos los pasos necesarios para asegurar una transición más allá de las vicisitudes personales. Sin embargo, la historia empresarial está repleta de ejemplos en los que cuando se es más que una empresa, un fenómeno empresarial, no supo encontrar su continuación después de su fundador.

Otra incertidumbre es la evolución del negocio de venta al por menor. Es cierto que se esperaba más de Internet que, hasta la actualidad, no ha cambiado espectacularmente los hábitos de compra. En España, una reciente encuesta del Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) prueba que sólo el 17% de los españoles accedemos regularmente a Internet. Es más, hace muy pocos meses una gran página web financiada y lanzada por grandes marcas internacionales, entre ellas LVMH, ha fracasado ruidosamente. Nos referimos a [www.bo.com](http://www.bo.com).

En relación con esta incertidumbre, en los círculos estratégicos internacionales se especula con el efecto financiero que produciría en muchas empresas la no revaluación, incluso la depreciación, del valor de sus propiedades comerciales, precisamente como consecuencia de los cambios de los hábitos de compra y por la irrupción, si acaba llegando, de Internet. Cualquier estimación de evolución futura del número de usuarios y de la decisión de comprar o no en la “red” carece de fundamento consistente.

El comercio al por menor existe porque los consumidores somos ignorantes, pequeños y sin movilidad. Cuando pensamos en comprar nuestra ropa de temporada el primer problema que se nos plantea es nuestro desconocimiento de las opciones disponibles. Tampoco conocemos dentro de esas opciones los productos que son buenos y los que no. Ésta es la razón por la que visitamos la tienda minorista. Esta empresa busca y selecciona en nuestro nombre. Si hemos decidido ya la prenda que deseamos, se nos presenta el segundo problema: somos pequeños y no

podemos dirigirnos directamente al fabricante. No podríamos negociar un buen precio y ni siquiera conseguiríamos comprar la única prenda que queremos. El comerciante agrega la demanda de muchos consumidores potenciales y negocia en nombre del colectivo. Finalmente, nos sería imposible desplazarnos a Arteixo a comprar nuestras prendas, tenemos poca movilidad y lo ideal es comprarlas cerca de nuestra casa. El *comercio* al por menor existe porque resuelve estos tres problemas.

El comercio electrónico promete resolvémoslos de otra forma. No habría ignorancia porque tendríamos acceso a toda la oferta disponible en la red. No seríamos pequeños porque los portales minoristas podrían agrupar nuestra demanda. Nuestra inmovilidad se resolvería mediante una logística moderna y personalizada. Zara no puede descartar la aparición de uno o varios proveedores que planteen una alternativa competitiva. Sin embargo, seguramente es la propia Zara la mejor preparada para dar este salto porque ya tiene una buena parte de la logística necesaria. Es más, con la misma experiencia y tecnología, ¿por qué no suponer que Zara puede entrar en otros sectores diferentes de los de confección y calzado?

La información de que disponemos indica que alrededor del 50% del negocio de Inditex está fuera de España. Esto nos indica otro factor a tener en cuenta para negocios minoristas que pretendan realizar una fuerte expansión en nuestro país. Habrá que contar con que, mientras no se despejen las incertidumbres indicadas en el párrafo anterior, los locales comerciales céntricos y bien situados serán cada vez más caros. Cuando una compañía ya dispone de una buena red de tiendas, tendrá que contar con la posibilidad de que las adicionales que vaya abriendo puedan “canibalizar” una parte de su clientela o que sus beneficios no sean tan brillantes como los de las primeras, precisamente porque su situación comercial no puede ser tan rentable.

¿Seguirá siendo Arteixo (La Coruña) el único centro logístico de la Compañía, incluso cuando ésta se expanda en Estados Unidos? Si hay más de un centro, ¿cómo será la coordinación entre ellos? El centro logístico actual es el verdadero “cerebro” de la empresa y la cuestión es cómo convivir con dos o más.

Algunas preguntas para iniciar el debate:

1. ¿Cómo pueden otras empresas, incluso medianas y pequeñas, competir con Zara?
2. ¿Qué oportunidades y amenazas tiene, se ciernen, sobre Zara?
3. ¿Cómo se gestiona el conocimiento en cada una de las actividades de la cadena de valor?
4. ¿Existen cadenas de valor virtuales, es decir, sólo de conocimiento?

— o — o — o —



## ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES DE ÁMBITO GLOBAL

Las estructuras de organización difieren, en mayor, grado para empresas que operan en el ambiente global. El tipo de estructura depende de una variedad de factores como el grado de orientación y compromisos internacionales. Una compañía puede internacionalizar su operación simplemente al crear un departamento internacional en sus oficinas centrales, encabezado por un gerente de exportación. Con el crecimiento adicional de las operaciones internacionales, los países pueden agruparse en regiones como: Europa, Asia, América Latina.

### *Organización virtual*

Se refiere a un grupo de empresas o personas independientes, conectadas a través de la tecnología de información. Estas empresas pueden ser proveedores, clientes, hasta compañías competidoras. La meta de la organización virtual es la de obtener accesos a la competencia de otra empresa, ganar flexibilidad, reducir riesgos, o responder con rapidez a las necesidades del mercado. Las organizaciones virtuales coordinan sus actividades a través del mercado donde cada parte vende sus productos y servicios.

Las organizaciones virtuales pueden no tener una carta de organización, ni un edificio de oficinas centralizadas.

### *La organización sin fronteras*

Jack Welch estableció su visión de la compañía sin fronteras; es decir, un ambiente abierto antiparroquial, amable en la búsqueda de compartir nuevas ideas sin importar su origen. Su propósito fue retirar barreras entre los diversos departamentos y entre las operaciones domésticas e internacionales.



### REESTRUCTURACIÓN DE PAILERA ESPECIALIZADA Y EQUIPO MÉDICO

La empresa fue fundada en 1993, es líder en la fabricación, reparación y servicio a equipo médico e industrial en Costa Rica. Produce gran variedad de equipos: esterilizadores de vapor manuales, automáticos, semiautomáticos y de control digital; cámaras de esterilización y generadores de vapor; destiladores e intercambiadores de calor. Dentro de lo que es el equipo industrial se fabrican tanques industriales, recipientes a presión, contenedores, charolas y quemadores. Además, presta servicios que consisten en trabajos de soldadura, pulido, mantenimiento preventivo, venta y sustitución de refacciones.

Esta empresa suministra equipos y servicios a instituciones de salud pública y privada.

Su estructura orgánica está conformada por una dirección general, responsable del funcionamiento interno como externo de la empresa de acuerdo con las normas y procedimientos aprobados por la junta directiva; un gerencia general, encargada del cumplimiento de los objetivos y metas de los planes de producción y servicio; mercadotecnia; recursos humanos; finanzas e innovación tecnológica. Cuenta, a su vez, con diferentes jefaturas de departamento como las siguientes: jefatura de ventas, aseguramiento de la calidad, selección y reclutamiento; de publicidad; de crédito y cobranzas; sistemas de control digital, inspección y pruebas; promoción, capacitación e inducción; tesorería, diseño industrial avanzado, contabilidad, mantenimiento y control de equipo; proyectos de mejora continua; de compras, y de control de inventarios.

Como una forma más de readecuación continua en su funcionamiento, la empresa se encuentra bajo un programa de reestructuración de sus sistemas de trabajo con el enfoque normativo de calidad ISO 9000, con la finalidad de seguir ofreciendo la mejor atención y servicio a sus clientes.

## Preguntas:

- ¿Qué consideraciones cree usted que pudo tener presente esta empresa para incluir, en su estructura, una dirección general y una gerencia general? ¿Es adecuado o inadecuado? Argumente su respuesta.
- Elabore el organigrama que represente el conjunto de áreas orgánicas que conforman su estructura con los datos que le proporcione el caso.
- Después de haber elaborado la gráfica que representa la configuración estructural de esta empresa, obsérvala y señale el tipo de departamentalización contenida, así como los principios de organización visibles.
- ¿Podría sugerir otros tipos de departamentalización a esta empresa? Si su respuesta es afirmativa diga cuáles y por qué.

— o — o — o —

## DEFINICIÓN DE CARGOS

Cada posición gerencial debe estar definida; no es una lista detallada de todas las actividades que se espera que el individuo realice y ciertamente tampoco especifica cómo hacerlas. Más bien establece la función básica de la posición, las áreas de resultados finales más importantes de las que el gerente es responsable y las relaciones de reporte involucradas. La descripción aclara la autoridad de la posición y establece la serie de objetivos verificables para las áreas de resultados finales.

### Análisis de la información sobre puestos: perspectiva general

Antes de la creación de un departamento de personal, los gerentes de cada área suelen tener a su cargo todos los aspectos relativos al personal. Debido a su familiaridad con las funciones de las personas que están a su cargo, los gerentes de áreas específicas no requieren, por lo común, sistemas de información, al menos durante las primeras etapas de la actividad de una empresa.

A medida que aumenta el grado de complejidad de una organización, más funciones se delegan en el departamento de personal, el cual no suele poseer información detallada sobre los puestos de otros departamentos; esa información se debe obtener mediante el análisis de puestos, que consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización. Quien lleva a cabo esta función es el analista de puestos. Esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan. Si carecen de un sistema adecuado de información, los responsables de la toma de decisiones no podrán, por ejemplo, encontrar candidatos que reúnan las características necesarias para un puesto, ni señalar niveles salariales de acuerdo con el mercado.

Las principales actividades gerenciales vinculadas con la información sobre el análisis de puestos son:

1. Compensación equitativa y justa.
2. Ubicación de los empleados en los puestos adecuados.
3. Determinación de niveles realistas de desempeño.
4. Creación de canales de capacitación y desarrollo.
5. Identificación de candidatos adecuados a las vacantes.
6. Planeación de las necesidades de capacitación de recursos humanos.
7. Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.

8. Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afectan el desempeño de los empleados.
9. Eliminar requisitos y demandas no indispensables.
10. Conocer las necesidades reales de recursos humanos de una empresa.

### **Diseño y componentes de un cargo**

El diseño del cargo es la especificación del contenido, los métodos de los cargos individuales y las interrelaciones entre ellos para alcanzar los objetivos organizacionales.

Se requieren tres aspectos o componentes fundamentales:

1. Definición o descripción del cargo. Se refiere a la determinación del motivo o razón de ser del cargo; de las responsabilidades, las tareas y funciones, los métodos, los estándares, las atribuciones que cumplirá el ocupante del cargo, los recursos que necesitará el trabajo que debe realizar (lugar, condiciones de trabajo).
2. Autoridad y responsabilidad. Se debe establecer a quién se reporta, las personas sobre las cuales tendrá autoridad, y las relaciones de coordinación que tendrá con otros cargos.
3. Especialización. Se refiere al grado de conocimientos y habilidades requeridos para el cargo, los que tendrá que reunir la persona que lo ocupará.

La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo; en tanto que el análisis del cargo se ocupa de los requisitos que el aspirante necesita cumplir. El cargo se basa en las siguientes nociones fundamentales:

#### ***Tarea***

Es el conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante en determinado puesto de trabajo; hace referencia a cargos simples y rutinarios, como los que ejecutan los que trabajan por horas y los obreros.

#### ***Atribución***

Es el conjunto de actividades individuales que ejecuta la persona que ocupa el cargo. Se refiere a cargos que incluyen actividades más diferenciadas, como las que desempeñan los que trabajan por meses o los funcionarios.

---



## ***Función***

Es un conjunto de tareas (cargos por horas) o atribuciones (cargos por meses) que el ocupante del cargo ejerce de manera sistemática y reiterada, o un individuo que, sin ocupar un cargo, desempeña una función de manera transitoria o definitiva. Para que un conjunto de tareas o atribuciones constituya una función, se requiere que haya repetición al ejecutarlas.

## ***Cargo***

Es un conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional; es decir, en el organigrama. Ubicar un cargo dentro del organigrama indica definir cuatro aspectos: el nivel jerárquico, el área o el departamento en que está localizado, el superior jerárquico (ante quien responde) y los subordinados (sobre los que ejerce autoridad).

## ***Descripción de cargos***

La descripción de cargos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo, la periodicidad de la ejecución, los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas y los objetivos del cargo. Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

1. Nombre del cargo.
2. Posición del cargo en el organigrama (nivel del cargo, subordinación, supervisión, comunicaciones colaterales).
3. Tareas o atribuciones del cargo (diarias, semanales, mensuales, anuales, esporádicas).

## ***Análisis del cargo***

1. Requisitos intelectuales (instrucción básica, experiencia anterior, iniciativa necesaria, y aptitudes necesarias).
2. Requisitos físicos (esfuerzo, concentración y complejidad necesaria).
3. Responsabilidades incluidas (por supervisión de personal, materiales y equipos, métodos y procesos, dinero, títulos o documentos, información confidencial y por seguridad de terceros).
4. Condiciones de trabajo (ambiente de trabajo, riesgos inherentes).



**Se define como puesto de trabajo** al área establecida para que el trabajador cumpla una determinada tarea dentro del proceso de trabajo, estando dotado de los medios de trabajo necesarios para ejecutar una determinada tarea.

El puesto de trabajo es, por tanto, la zona de actividad laboral de uno o varios trabajadores, equipada con los correspondientes medios de trabajo y donde el responsable del puesto transforma los objetos de trabajo y obtiene los productos o desarrolla los servicios inherentes a su cargo u ocupación.

Modelo de cargo en la administración pública

Cargo estructural: Auxiliar administrativo I

a) N° de orden: 014\*R A N° 0412 AP/TC

b) Funciones específicas:

- Prestar servicio en actividades relacionadas con la preparación y atención de alimentos y bebidas diversas y otras actividades propias de un mozo.
- Adquirir los productos necesarios para la elaboración de los productos que atiende.
- Limpiar y desinfectar ambientes, vajilla y similares.
- Recibir y apoyar distribución de documentos y materiales en general, trasladar y acomodar muebles, empacar mercadería y otros.
- Otras funciones que se le asigne en el ámbito de su competencia.

c) Líneas de autoridad y responsabilidad:

- El “auxiliar administrativo I” tiene autoridad funcional sobre los temas propios de sus funciones y es responsable de la ejecución, control y seguimiento de las actividades que desarrolla.

d) Líneas de dependencia:

- El “auxiliar administrativo I” depende directamente de la Alta Dirección.

e) Líneas de Mando

- El “auxiliar administrativo I” no tiene autoridad de mando por no contar con personal a su cargo.

f) Requisitos mínimos

- Instrucción secundaria completa.
- Experiencia mínima de dos años en las labores de apoyo administrativo en órgano de Alta Dirección en el Sector Público.

**Relaciones**

La secretaria general está directamente subordinada al departamento de Economía Internacional.

**Funciones generales**

- Apoyar la agenda del trabajo del director.
- Redactar informes, notas, memorandos y otros documentos solicitados por la superioridad.
- Recibir, clasificar y distribuir notas, memorandos y otros documentos a las distintas unidades del departamento.
- Mantener actualizados los archivos de documentos y otros materiales de información del departamento.
- Solicitar y administrar los materiales y útiles de oficina del departamento.
- Controlar los muebles y equipos del departamento conforme al listado de inventarios de bienes.
- Recibir llamadas telefónicas.
- Recibir y distribuir el correo interno.
- Mantener registros de entrada y salida de documentos.
- Apoyar en las tareas administrativas de las dependencias del departamento.
- Realizar otras tareas solicitadas por el director.

## CASO PRÁCTICO

El caso práctico consiste en escoger una compañía objeto de estudio y obtener suficiente información a fin de desarrollar las siguientes preguntas planteadas:

1. Elabore un breve historial de la compañía y determínese su evolución estratégica; es decir, si su evolución es producto de estrategias intentadas, emergentes o una combinación de ambas.
2. Identifique la misión y las metas principales u objetivas de la compañía.
3. Elabore un análisis preliminar de sus fortalezas y debilidades internas, además de las oportunidades y amenazas que enfrenta en su ambiente. Con base en este análisis, identifique las estrategias que debería seguir la firma.
4. ¿Quién es el Chief Executive Officer (CEO, Gerente o Director General)? Evalúe las capacidades de liderazgo del CEO.
5. Investigue si esta compañía posee una exposición formal de la misión. Si ya posee una misión establecida, evalúela y redefínala de acuerdo con los niveles competitivos de hoy.
6. Si la compañía carece de una exposición de la misión, ¿cuál debería ser esta?
7. Identifique los principales grupos de interés. ¿Cuáles son sus exigencias? ¿Cómo trata la compañía de satisfacerlas?
8. Elija una importante decisión estratégica realizada por la compañía en los últimos años, y analice las implicaciones de esta decisión. ¿Actuó la compañía en forma correcta?
9. Identifique si la empresa posee una habilidad distintiva, ventaja o desventaja competitiva en su industria (¿Dónde registra sus mayores ventas?).
10. Diseñe un plan estratégico para aprovechar sus fortalezas y oportunidades, y para hacer frente a sus debilidades y amenazas.
11. ¿Qué política de recurso humanos recomendaría usted para desarrollar a su personal y motivarlo aún más de lo que actualmente está (empowerment, downsizing, sistemas de motivación e incentivos)?
12. Proponga círculos de calidad para áreas claves de la empresa. Detalle su funcionamiento y forma de incentivar a los empleados.
13. Identifique un proceso que pueda ser mejorado de manera sustancial. Realice una reingeniería a este proceso.

— O — O — O —

## EL CASO DE LA COMUNIDAD MINERA MOLLEHUACA

**1. Entorno natural****a) Ubicación**

Mollehuaca se encuentra en el sur del Ocoña, en la provincia de Ocoña, departamento de Arequipa. Se llega a esta localidad por vía terrestre desde Lima. Se recorre primero una distancia de 615 km por la carretera Panamericana, hasta llegar al pueblo costero de Chalita. Luego, siguiendo la dirección suroeste-noreste, se toma una vía de 65 km abierta al tránsito rodado hasta el poblado de Mollehuaca.

**b) Geografía, topografía y fisiografía**

Desde el punto de vista orográfico, Mollehuaca se encuentra entre la peniplanicie costanera y la peniplanicie subandina. Se halla a 1.200 metros de altitud sobre el nivel del mar (centro poblado) y a 2.426 metros de altitud sobre dicho nivel (áreas de labor minera).

Mollehuaca se ubica en una quebrada seca denominada «Huanuhuanu». Toda la zona es semidesértica. Su escasa vegetación la constituye la flora local, como algunos árboles nativos y algunos sembríos frutales (vid y perales), ubicados en el tramo de ingreso en la mencionada quebrada, en espacios en que el acuífero subterráneo aflora a la superficie.

**c) Sismicidad**

La zona ha presentado cierta actividad sísmica. Su más reciente manifestación fue el terremoto de noviembre de 1996, que alcanzó siete grados en la escala de Richter. Según el mapa de intensidades sísmicas correspondiente a América del Sur (CERESIS, 1985), Mollehuaca se encuentra en una zona en que la intensidad sísmica puede alcanzar nueve grados en la mencionada escala. El riesgo a que se produzcan movimientos entre placas es al menos superior a uno (Geological Survey, 1989); por tanto, los valores de aceleración sísmica son relativamente altos.

Asimismo, en lo que respecta a la geodinámica externa, el área considerada en el mapa nacional se halla entre las zonas de alto riesgo de deslizamientos, corrimientos de lodo y desprendimientos de piedras.



#### **d) *Clima***

No existen estaciones pluviométricas ni climáticas en los alrededores. Se estima el volumen total de las precipitaciones anuales entre los 80 mm y 150 mm. Algunos años se presentan completamente secos. La temperatura media se sitúa entre 18° y 20° grados centígrados, por lo cual la región se considera técnicamente como semicálida. Las diferencias entre las temperaturas diurnas y nocturnas son más acentuadas a causa de las características geográficas de la zona (suelos con escasa vegetación). En la clasificación realizada por la ONERN (Oficina Nacional de Recursos Naturales), de acuerdo con la clasificación de Koppen, en esta zona prevalece un clima semicálido muy seco (desértico o árido subtropical). Las condiciones climáticas constituyen una de las trabas que dificultan el desarrollo de la agricultura.

#### **e) *Hidrología***

La quebrada seca de Huanuhuanu es un afluente del río Chalita, situado en una cuenca fluvial que nace en la parte baja de la Cordillera de los Andes, en la que caen lluvias irregulares con ciclos aún indeterminados. La quebrada seca de Huanuhuanu recoge las aguas subterráneas de los deshielos de la Cordillera. De acuerdo con los estudios realizados, las reservas del acuífero alcanzan 1.000.000 m<sup>3</sup>/año.

#### **f) *Suelos***

Dadas las características climáticas, geológicas y topográficas de la zona, los suelos pertenecen a la categoría fluviosol-eútrico (seco) y a la asociación lítico-litosol (desértico), formados de relleno aluvial del Cuaternario, por efecto de las corrientes de curso intermitente.

Estas son tierras marginales para cultivos intensivos y otros usos. En la mayoría de los casos tienen, cuanto más, escaso valor para la agricultura.

#### **g) *Flora, fauna y ecosistemas***

Mollehuaca se encuentra en la región natural denominada Yunga, según la clasificación de J. Pulgar Vidal, y es una formación desértica premontana de acuerdo con la clasificación en zonas de vida de Holdridge. Esta formación se caracteriza por presentar sectores de planicies, colinas y montañas peráridas, clima perárido y semicálido, relieve semiaccidentado, vegetación conformada por asociaciones de tillandsia y, en las planicies altas, vegetación efímera estacional.

La Yunga se caracteriza, entre otras cosas, por la frecuencia con que en ella se producen aludes, los cuales se producen con periodicidad anual entre los meses de enero y marzo.

Las especies de fauna que se puede encontrar en la zona son, entre otras:

- Aves: gallinazos (*coragys atratus*) y palomas (*leptotila verreauxi*).
- Reptiles: lagartijas (*tropidurus peruviana*).

Con relación a la flora, a 15 km antes de llegar al área minera de Mollehuaca, alrededor del pueblo de Tocota, se observa la presencia de árboles nativos como los molles y huarangos; frutales como perales, manzanos, higueras y alguna vegetación rala. Sin embargo, a medida que se avanza hacia el este, camino a Mollehuaca, la vegetación se reduce a huarangales (*prosopis* sp.) y a una vegetación xerófila.

## **2. Situación socioeconómica del área minera de Mollehuaca**

### ***a) Reseña histórica***

En la década de los setenta se inició la migración hacia Mollehuaca, que se polarizó alrededor de la actividad minera aurífera no estructurada. A la sazón aun actuaban en la zona algunas pequeñas empresas y el trabajo revestía un carácter inicialmente clandestino, supeditado al pago de sobornos a los vigilantes de dichas empresas.

Muchos de los mineros pioneros de aquella época son hoy prósperos comerciantes en los pueblos costeros.

Entre 1980 y 1986 la población se incrementó y se efectuó el primer asentamiento, al que se atribuyó el nombre de Mollehuaca y que se sitúa a 2,5 km al noroeste del actual poblado. Los pobladores más antiguos refieren que, entre 1978 y 1982, Mollehuaca contaba con unos 400 habitantes (esta información no figura en el censo de 1981).

Según comunican los informantes locales, Mollehuaca llegó a tener en su período de apogeo el doble de su población actual, hasta que en 1986 fue violentamente desalojada por la policía que prendió fuego a casi todas las precarias viviendas.

Después, los trabajadores mineros expulsados empezaron a regresar, primero sin sus familias, para realizar trabajos de temporada denominados «campanas». La decadencia de las empresas mineras propició el regreso de los mineros, ya que las bajas cotizaciones internacionales y otras razones las hicieron perder su rentabilidad y las obligaron a cerrar sus puertas.

Así, se fueron retirando hasta casi desaparecer. La policía estatal exige a los mineros artesanales el pago de licencias para permitirles extraer el mineral. En Tocota, capital del distrito, existía entonces un control policial que exigía la previa entrega de dinero o mineral como «derecho de paso» para poder sacar su pequeña producción. A fin de eludir estos controles, los mineros hacían unos recorridos penosos por los cerros y al socaire de la oscuridad de la noche alcanzaban a llegar a la costa, donde comercializaban su mineral.

En 1991, unos grupos terroristas efectuaron incursiones violentas en la quebrada de Huanuhuanu y asesinaron a tres modestos trabajadores mineros artesanales, entre otras víctimas, como autoridades y dos ingenieros; ello motivó el retiro total de las compañías mineras que aún permanecían en la zona. Esta situación causó, primero, la llegada de los familiares, paisanos y amigos de aquéllos que ya se habían asentado en Mollehuaca, y luego provocó corrientes migratorias de gente de distintos puntos del país.

Así nace el nuevo pueblo de Mollehuaca en su ubicación actual, en las riberas o el centro mismo de una angostura del cauce de la quebrada seca. El lugar es inadecuado por no ofrecer posibilidades de expansión urbana. Además, es un área contaminada por el mercurio y considerada de alto riesgo. En el terremoto de noviembre de 1996, el 85 por ciento de las precarias viviendas fueron destruidas. Recientemente, la perturbación atmosférica «El Niño» afectó gravemente a la población. Uno de los «comités poblacionales» desapareció arrasado por los aludes de lodo y los desprendimientos de piedras, que sepultaron e inutilizaron todos los pozos de abastecimiento de agua. Estos fenómenos naturales agudizaron la pobreza de los habitantes de Mollehuaca. Además, la ausencia de ayuda estatal les obligó a contraer deudas para reconstruir sus viviendas. Entes públicos como la Defensa Civil, el Ministerio de Salud y el Ministerio de Educación consideraron necesario reubicar a la población bajo el mando de un sector de los pobladores.

### ***b) Datos demográficos***

Como se señaló anteriormente, la zona minera de Nasca-Ocoña, en la que se encuentra Mollehuaca, ha experimentado un desarrollo intensivo-extensivo de la minería aurífera artesanal. Esta actividad ha entrañado la formación de más de 40 poblaciones mineras en los veinte últimos años. Su población total no puede determinarse con exactitud, pero puede estimarse, con criterio prudencial, en 15.000 personas. En los censos de la población no se ha recogido una información adecuada.



En algunos casos los censos no abarcan estas poblaciones que por tanto no tienen existencia oficial. En las poblaciones censadas los resultados no reflejan la realidad por diversas razones, entre las cuales cabe citar la obligación culturalmente inculcada de censarse en sus lugares de origen. Considerando que los poblados mineros están constituidos por migrantes de distintos y muy variados lugares del país, su desplazamiento temporal del distrito ha ocasionado distorsiones en los registros censales. Cuando se realizó el censo general de población y vivienda en 1993, la gran mayoría de las familias del área de Huanuhuanu viajó a su lugar de nacimiento porque sus documentos de identidad se hallaban registrados en ellos. Estas familias actuaron de esta suerte no por mandato de la ley, sino por la creencia equivocada en una supuesta obligación de actuar como si se tratase de un censo electoral.

Con referencia a la población del distrito de Huanuhuanu, las estadísticas gubernamentales registran la información que se reseña a continuación. En 1940 la población era de 398 personas. En 1961 descendió a 346. En 1972 siguió disminuyendo hasta 316. En 1981 (año en que se realiza un censo nacional) fue de 340 personas. La población proyectada en 1987 era de 361 habitantes (densidad de 0,51 hab/km<sup>2</sup>). El censo de la población y la vivienda de 1993 reflejó un incremento muy importante respecto al censo de 1981, al alcanzar 1.363 habitantes, con la siguiente distribución: 94 por ciento en el área rural y 6 por ciento en el área urbana.

Esta es la «historia oficial de las cifras demográficas». En realidad no son fiables por no haber incluido algunos centros poblados existentes, pero no registrados oficialmente, como es el caso de Mollehuaca.

#### *Censo poblacional de 1997*

En junio de 1997 la Comunidad Minera Mollehuaca S.A. contrató a ITDG (Intermediate Technology Development Group) para realizar el censo de la población y la vivienda en Mollehuaca, a fin de recabar información fidedigna sobre el número y las características socioeconómicas de la población con miras al proyecto de reubicación del centro poblado.

Consideramos que este censo refleja fielmente las actuales características de la población de Mollehuaca, razón por la cual se utilizará su información.

## *Población*

Según el censo realizado en junio de 1997, Mollehuaca contaba con 1.154 habitantes organizados en 10 comités y pertenecientes a 387 hogares, en los que 13 eran mujeres «cabeza de familia».

Del total de la población, 585 habitantes eran de sexo masculino y el 42 por ciento de sexo femenino.

Asimismo, el 38 por ciento de la población total estaba conformada por niños menores de 14 años.

Un dato importante fue la existencia de 428 jóvenes, lo que representa el 37,09 por ciento de la población, y de los cuales 281 son hombres. Esta presencia mayoritaria de hombres jóvenes se debe al tipo de actividad minera que se desarrolla en Mollehuaca.

## *Vivienda*

El censo de 1997 arrojó la siguiente información: 47,03 por ciento de viviendas de adobe, 45 por ciento de esteras (paja tejida) y 49 por ciento de piedras u otros materiales como costalillos, cartones, latas, etc.

Cerca de 125 encuestados declararon realizar actividades económicas en la vivienda o cerca de ella, es el caso de los «quimbaletes de amalgamación», representando el 13,18 por ciento. El 5,94 por ciento de las familias declaró realizar en su vivienda actividades mercantiles, mientras que el 2,34 por ciento declaró manejar pequeños restaurantes denominados «pensiones».

Respecto al equipamiento del hogar se registraron: 260 viviendas con un aparato de radio; 41 viviendas con televisores en blanco y negro, y 48 con televisores a color. Asimismo, se registraron 14 viviendas con frigoríficos que funcionan con querosene. Noventa encuestados declararon no tener aparatos electrodomésticos.

## *c) Servicios básicos*

Mollehuaca no goza de servicio público de suministro alguno (abastecimiento domiciliario de agua potable, alcantarillado, recogida de residuos y electricidad). En el 97 por ciento de «los hogares del distrito las necesidades básicas están insatisfechas».



La población se abastece de pozos y almacena el agua en pequeños depósitos de plástico. La mayoría de los encuestados declara que el agua que utilizan para beber es hervida previamente (89,4 por ciento).

#### *Evacuación de excrementos*

Ante la inexistencia de servicio de desagüe, la mayor parte de la población realiza sus necesidades a campo abierto. Sólo un grupo reducido hace uso de letrinas.

#### *Alumbrado domiciliario*

Para alumbrarse, el 70 por ciento de la población utiliza velas y lámparas, mientras que el 27,65 por ciento alquila grupos electrógenos de tres a cinco horas diarias, lo cual supone un costo de dos nuevos soles diarios (0,69 dólares de los Estados Unidos diarios y 20,56 dólares al mes). Durante el censo, solamente dos personas declararon ser propietarias de grupos electrógenos.

#### **d) Salud**

No existe servicio sanitario permanente. La comunidad construyó dos ambientes para la posta sanitaria. Un programa de atención primaria de salud promovido por la Prelatura de Caravelí la dotó de equipamiento básico. Dos veces por semana la población recibe asistencia médica, obstétrica, enfermera o técnica (alternativamente) procedentes del puesto de salud de Tocota, capital del distrito. La población de Mollehuaca acude a menudo a la mentada posta médica de Tocota, pueblo que dista 6 km y cuyo trayecto debe cubrirse a pie, por no existir servicios de transporte público local.

#### **e) Enseñanza**

##### *Grado de instrucción de los jefes de familia y de los cónyuges*

El 5 por ciento de la población tiene una formación universitaria superior. Se aprecia que el grado de instrucción de los varones es superior al de las mujeres. Así, por ejemplo, mientras los jefes de familia que tienen una formación secundaria completa representan el 23 por ciento, sólo el 13 por ciento de las cónyuges han alcanzado este nivel. En lo que respecta a los analfabetos, sólo cinco son hombres, frente a 27 cónyuges mujeres que no saben leer ni escribir.

En Mollehuaca existe, desde 1990, un centro de enseñanza parvularia (de tres a cinco años). Funciona en un solo local y reúne a 55 alumnos que están al cargo de una sola profesora-directora.

Del mismo año data el centro educativo para nivel primario que funciona en cuatro aulas con 112 alumnos distribuidos en secciones del primero al sexto grado a cargo de cuatro profesores.

No existe escuela secundaria. Los niños que pueden continuar la escolaridad deben hacerlo fuera de Mollehuaca. Por causas de tipo económico un porcentaje importante de los niños que culmina su instrucción primaria interrumpe su educación para ponerse a trabajar, principalmente en las minas.

### **3. La explotación minera**

La actividad minera se desarrolla en un área de unas 3.000 ha, en la que existen entre 150 y 200 labores mineras. Entre 1990 y 1997, la producción minera que abasteció a tres de las cuatro plantas metalúrgicas de la zona fue obra de los mineros artesanales. La empresa propietaria de la planta más antigua, que hasta 1996 ostentaba una posición monopolística en la quebrada de Huanuhuanu, no inició la explotación de sus concesiones mineras hasta 1997.

La concentración de mineros artesanales migrantes en el área obedece a las características geológicas de esta última, entre las cuales cabe citar la presencia de vetas angostas y de una mineralización en rosario que no resultan interesantes para la mediana o la gran inversión. En cambio, para la gente desempleada, la incursión en la minería sin experiencia previa en el oficio, significa una oportunidad de conseguir dinero en un plazo breve y de retornar pronto a sus lugares de origen. Las personas que optan por esta posibilidad aprenden de sus familiares o amigos, que los acogen y se han hecho mineros con el tiempo. En consecuencia, carecen de preparación técnica y en la mayoría de los casos mantienen formas de trabajo rudimentarias.

### ***a) Métodos de extracción***

El tipo de mineralización determina la explotación subterránea. Tras una labor empírica de cateo y una vez hallada alguna veta que consideran interesante, los mineros artesanales abren socavones con herramientas como combas, puntas, lampas, barretas y similares.

Las explotaciones a cielo abierto pueden ser muy pequeñas, con una altura caja-techo máxima de 70 centímetros. En estos agujeros entran reptando y alcanzan una profundidad de hasta 40 ó 50 metros. Son muy pocas las minas de más de dos metros de altura.

La mina es abandonada cuando surgen problemas de falta de ventilación o se agotan las reservas mineras.

### ***b) Organización del trabajo***

El trabajo se realiza de forma individual o en pequeños grupos integrados por 10 personas a lo sumo, pudiendo ser «socios». En algunos casos, los «dueños» de la labor aceptan que los trabajadores no perciban una remuneración dineraria, sino en especies, esto es, en «latas» de mineral.

Como la distancia que media entre las explotaciones mineras y las viviendas puede alcanzar 15 km, el trabajo en la mina se realiza en faenas diarias de 10 ó 12 horas, o en campañas que pueden durar hasta 15 días. En este último caso los mineros suben al cerro con lo mínimo indispensable para pernoctar y alimentarse durante este período.

### ***c) Mecanización***

En la zona de Mollehuaca, la mecanización en la extracción es inexistente. A título excepcional se conocen dos explotaciones mineras en las que se utilizan explosivos y se perfora la roca con taladros eléctricos (rompepavimentos). El trabajo se realiza de manera manual y con herramientas rudimentarias: puntas, combas, lampas. En las labores que alcanzan 1,20 metros de altura los mineros pueden usar carretillas para sacar el mineral.

### ***d) Transporte del mineral***

El mineral extraído se baja de los cerros a lomo de asnos que los mineros alquilan a pobladores dedicados a este negocio. Pagan el equivalente a US\$ 22 dólares/Tm (los mineros calculan que 33 latas equivalen a una Tm. Cada asno carga dos latas de unos 32 kg cada una).



### *e) Procesamiento y comercialización*

La mayoría de los mineros lleva su producción a los molinos y quimbaletes, en el contexto del proceso productivo de la minería artesanal. Los quimbaletes son instalaciones de amalgamación. Constan de una base de piedra o cemento cóncava sobre la que está colocada una gran piedra con maderos afianzados. El mineral previamente molido se va depositando en el quimbalete junto con el agua y el mercurio hasta que se consigue la amalgama. La recuperación metalúrgica no supera el 50 por ciento. Al cabo de 10 ó 15 días de trabajo, el minero obtiene unos cuantos gramos de oro contenidos en la amalgama. El propietario del quimbalete, para cobrarse el servicio, se queda con el relave mineralizado que puede llegar a contener hasta 25 g Au/Tm.

Con ulterioridad la amalgama es «quemada», pesada y vendida. En Mollehuaca el precio que se paga por el oro refogado es variable. En el caso del denominado «oro amarillo», los quemadores pagan un precio bastante próximo a la cotización internacional. Su ganancia está en el peso fraudulento.

Los dueños de los quimbaletes venden el relave acumulado a las plantas metalúrgicas, dos de las cuales se construyeron en la zona expresamente para el tratamiento de relaves de amalgamación. Hasta 1993 existía en el área de Mollehuaca una sola planta metalúrgica que incurría en toda clase de abusos con los mineros artesanales. Aprovechando su falta de conocimientos y reclamando con falsedad la propiedad de las concesiones mineras de toda la quebrada, obligaba a los mineros artesanales a vender su producción a precios que no alcanzaban ni la décima parte de su valor real. En 1995 comprobamos lo siguiente: la cotización internacional del oro era de US\$ 385 dólares por onza. El valor de una Tm con una ley de 0,50 onzas, descontando los costos de tratamiento, debía tener un valor de 137,5 dólares de los Estados Unidos. Esta planta metalúrgica jamás pagó más de US\$ 34 dólares por Tm (en moneda nacional), fuera cual fuere el contenido de oro del mineral. Algunos trabajadores enviaron a laboratorios de Lima muestras de su mineral y tres de las mismas arrojaron valores entre 42 y 56 g/Tm. Los mineros de Mollehuaca se percataron de que se encontraban sujetos a condiciones abusivas, cuando ingresaron en la zona compradores de una planta ubicada a 40 km ofreciendo precios sustantivamente mejores. Se generaron conflictos entre la planta monopolista y aquella que pretendía ingresar en la zona; y entre la primera y los mineros artesanales, que fueron calumniados y enjuiciados. Esta fue la razón por la cual los mineros artesanales oficializaron su actividad, mediante la constitución de la Comunidad Minera Mollehuaca S.A. en 1994.

#### 4. Situación legal de la minería aurífera artesanal

Como se señaló anteriormente, la producción minera es obra de mineros artesanales independientes. Las labores mineras en las que trabajan se encuentran en varias concesiones de diversos propietarios o en áreas de dominio público. Se puede afirmar que los mineros artesanales de la zona no tienen consideración legal.

La legislación peruana no contempla ni menciona la minería artesanal, pese a que ésta constituye una realidad evidente con sus componentes productivos, técnicos y sociales que engloban a miles de trabajadores. En este contexto, al no existir políticas de gobierno ni leyes que incentiven el ingreso en la legalidad, este último representa para los mineros artesanales un paso que prefieren eludir por ser largo y costoso. Resulta complicado para ellos crear una empresa, obtener los correspondientes derechos mineros y adecuarse a todas las obligaciones derivadas de las legislaciones laboral, minera, tributaria, etc.

Para que un grupo de mineros artesanales ingrese en el ámbito estructurado debe aceptar sujetarse a las mismas obligaciones que aquellas impuestas a las empresas mineras transnacionales, en materia de procedimientos, plazos y pago de concesiones. Tampoco existe un régimen tributario especial. Por ejemplo, en 1997 Minera Mollehuaca destinó el 45 por ciento de sus ingresos por ventas al pago de tasas y tributos.

En general, además del costo que entraña el cumplimiento de las obligaciones legales, todas las empresas de la pequeña minería deben salvar otras muchas dificultades para desarrollarse, porque tampoco tienen acceso a la tecnología que podría disminuir sus costos y hacerlas viables. En el Perú, muy pocas explotaciones auríferas pequeñas están activas en el sector no estructurado. Las polimetálicas se encuentran paralizadas. Las que han prosperado son las que se encuentran en la minería artesanal aurífera mayormente del sector no estructurado.

La Comunidad Minera Mollehuaca es una de las cinco empresas formadas por mineros artesanales en la zona Nasca - Ocoña, que tropiezan con dificultades para desarrollarse porque no cuentan con un marco jurídico adecuado, capitales ni tecnología. El Estado podría mitigar estas trabas si se resolviese a brindar apoyo.



Muchos socios de la Comunidad Minera Mollehuaca S.A. trabajan las concesiones de su empresa, pero realizan su trabajo en forma independiente, hasta el extremo de «vender» su producción a la planta metalúrgica de su propia empresa.

En este caso, el proceso de estructuración no ha culminado. Resulta bastante complicado que los mineros artesanales modifiquen su cultura y su sentido de la independencia. Este es uno de los objetivos a que actualmente aspira la Comunidad Minera Mollehuaca S.A.

Las dificultades económicas ocasionadas por la baja de las cotizaciones internacionales y las paralizaciones obligadas por los fenómenos naturales, tanto en la etapa de construcción como en plena producción, han retrasado los planes de desarrollo minero y, con ello, la incorporación gradual de los socios mineros a los programas de tecnificación, seguridad y cobertura social.

## **5. Régimen de propiedad**

De acuerdo a la legislación peruana, la autorización para la explotación minera se materializa con el otorgamiento de concesiones: mineras, de beneficio y otras.

Según el Ministerio de Energía y Minas, «el 98 por ciento de los mineros artesanales explotan los derechos vigentes asignados a mineros del sector estructurado, quienes hoy día no ejercen las actividades de exploración y explotación para cuya realización se les otorgó la correspondiente concesión». La Comunidad Minera Mollehuaca es una empresa mercantil que reviste la forma de una sociedad anónima. Está conformada por 268 accionistas, todos ellos mineros artesanales. La empresa tiene cinco concesiones mineras, con una extensión total de 2.400 hectáreas. Sin embargo, como ya se señaló, en ellas se mantiene el sistema de producción independiente.

### **Preguntas para analizar el caso:**

1. Defina usted la visión, misión y valores del gobierno local de Mollehuaca.
2. Explique los principios de la organización que no se están cumpliendo en el caso.
3. Elabore los objetivos, FODA, políticas, estrategias, metas y presupuesto para el gobierno local Mollehuaca.
4. Elabore los cuatro requisitos del diseño organizacional para la ciudad de Mollehuaca.

– o – o – o –

# ESQUEMA TOTAL DEL TRABAJO APLICATIVO EN LA EMPRESA SELECCIONADA

## CAPÍTULO I

### LA PLANEACIÓN

- 1.1. Descripción de la empresa
- 1.2. Planeación estratégica
  - 1.2.1. Valores institucionales
  - 1.2.2. Visión y misión institucional
  - 1.2.3. Análisis externo
    - Macro ambiente
    - Micro ambiente
  - 1.2.4. Análisis interno
    - Recursos
    - Determinación de fortalezas y debilidades
  - 1.2.5. Determinación de objetivos y metas organizacionales
  - 1.2.6. Políticas organizacionales
  - 1.2.7. Selección estratégica
  - Estrategias a nivel de negocios
  - Estrategias de crecimiento
- 1.3. Plan operativo (Aniversario Patrio: 3 Semanas)
  - 1.3.1. Objetivos y metas
  - 1.3.2. Estrategias
  - 1.3.3. Diagrama de Gantt
  - 1.3.4. Presupuesto de gastos

## CAPÍTULO II

### LA ORGANIZACIÓN

- 1.1 Organigrama general de la empresa
- 1.2 Diseño de cargo (mínimo 7 cargos)
- 1.3 Procedimiento de trabajo (señalar 2 procedimientos y llevar a un flujograma)
- 1.4 Elaborar un reglamento interno para la empresa.
- 1.5 Determinar los tipos de poder que hay en la empresa.

- ROBBINS, Stephen y DE CENZO, David.** Fundamentos de administración, concepto y aplicaciones. México, 1996.
- TERRY, George y FLANKLIN, Stephen.** Principios de administración. Editorial Continental. México, 1999.
- MELINKOFF, Ramón.** Los procesos administrativos. Editorial Panapo. Caracas, 1990.
- ROBBINS, Stephen y COULTER, Mary.** Administración. Quinta edición. México, 1996.
- STONER, James; FREEMAN, R y GILBERT, D.** Administración. Sexta Edición. México, 1996.
- FRANCÉS, ANTONIO.** Estrategia para la Empresa en América Latina. IESA.
- GOODSTEIN, NOLAN Y PFEIFFER.** Planificación Estratégica Aplicada, MC GRAW HILL.
- MINTZBERG, HENRY, BRIAN QUINN, JAMES.** El Proceso Estratégico. Prentice Hall.
- SERNAGÓMEZ, HUMBERTO.** Gerencia Estratégica. Global Ediciones.
- CHIAVENTO, Idalberto.** Administración Proceso Administrativo. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana.S.A. Tercera Edición. Colombia, 2000
- Recursos Humanos, Wesley Iberoamericana. Argentina 1995. carpintero. uis.edu.co/documentos/pdfs/IGestion.pdf
- LORINO, Philippe.** 1994, El Control de Gestión Estratégico, 1a. ed., Ediciones Alfaomega, S.A. De C.V., México D.F., 194 p.
- Kaplan Robert & Norton Davis,** El Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). Gestión 2000, España, 2000.
- DEZEREGA, Víctor,** 1992, Control de la Gestión Empresarial, Entrenamiento de Ejecutivos (EDECA), Caracas, 400p.

**GITMAN, Lawrence**, 1990, Administración Financiera Básica, Harla, México D.F., 723 p.

**OHMAE, Kenichi**, 1990, La Mente del Estratega , Mc Graw Hill, México D.F., 299 p.

**SALLENAVE, Jean Paúl**, 1990, Gerencia y Planificación Estratégica, 2a. ed., Norma, Bogotá, 283 p

**VILLAJUANA, Carlos**. Gestión Estrategica Integral. Editora & Comercializadora CARTOLAN E.I.R.L



## Páginas electrónicas visitadas

- [www.regionjunin.gob.pe/documents/pdf/Indicadores.pdf](http://www.regionjunin.gob.pe/documents/pdf/Indicadores.pdf)
- <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/rab/7.1.htm>
- [www.mef.gob.pe/DNPP/presentaciones/IndicadoresPliegosGN.pdf](http://www.mef.gob.pe/DNPP/presentaciones/IndicadoresPliegosGN.pdf)
- [www.udenar.edu.co/.../CONVENIO%20ALCALDIA\\_UDENAR/COMPETENCIAS%20LABORALES/Competencia%20U%20de%20Nar.ppt](http://www.udenar.edu.co/.../CONVENIO%20ALCALDIA_UDENAR/COMPETENCIAS%20LABORALES/Competencia%20U%20de%20Nar.ppt)
- [www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/rab/7.1.htm](http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/rab/7.1.htm)
- [www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/xv.htm](http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/xv.htm)
- [www.12manage.com/methods\\_performance\\_prism\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_performance_prism_es.html)
- [www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/20/indicadores.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/20/indicadores.htm)
- [www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/xvi.htm](http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/xvi.htm)
- <http://www.monografias.com/trabajos16/administracion-del-desempenio/administracion-del-desempenio.shtml>
- [http://www.degerencia.com/articulo/por\\_que\\_medir\\_y\\_para\\_que](http://www.degerencia.com/articulo/por_que_medir_y_para_que)

 UAP  
UNIVERSIDAD ALAS PERUANA  
BIBLIOTECA CENTRAL

 UAP  
UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS  
LIBROS DE USO EXCLUSIVO DE LA  
BIBLIOTECA DE LA UNIVERSIDAD



· 31450

Este libro se terminó de imprimir en los talleres gráficos  
de la Universidad Alas Peruanas  
Los Gorriones 264, Chorrillos  
Lima - Perú  
2013





Actualmente, independientemente de su tamaño y de la actividad que desempeñen, las organizaciones se enfrentan a ambientes competitivos en los que deben lograr la satisfacción de sus clientes o usuarios, en concordancia con el uso eficiente y eficaz de los recursos que utilizan en cada una de sus actividades.

Cómo es que la gestión de una empresa obtendrá resultados favorables en la medida que use sistemáticamente e implemente el proceso administrativo; es decir, la Administración, como la ejecución de ciertas actividades o funciones administrativas conocidas como Planeación y Organización.

Se considera proceso, porque no se puede desarrollar la organización, si no se ha establecido la planificación; no se puede dirigir, si anteriormente no se ha planificado y organizado, y así sucesivamente hasta que no se podrá controlar, si no se planifica, organiza y dirigen las actividades, tareas, operaciones y acciones.