

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN, DIRECCIÓN Y
GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA MIPYMES DEL
SECTOR AGUA, SANEAMIENTO E HIGIENE**

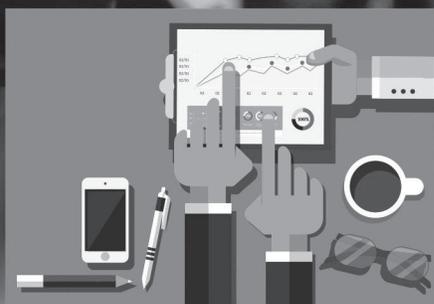


MANUAL III

**PLANIFICACION Y
ORGANIZACION
DE LA EMPRESA**



**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN, DIRECCIÓN Y
GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA MIPYMES DEL
SECTOR AGUA, SANEAMIENTO E HIGIENE**



MANUAL III
PLANIFICACION Y
ORGANIZACION
DE LA EMPRESA



INDICE

	Pág.
INTRODUCCION	5
I. LA PLANEACION	7
II. LA PLANEACION ESTRATEGICA	15
III. ORGANIZANDO MI EMPRESA	35
IV. NORMAS PARA LA CONSTRUCCION DE ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS	43
BIBLIOGRAFIA	47
EJERCICIOS DE REFORZAMIENTO	49

Coordinación general:
Javier Flores Mendoza

Autor:
Aurora Altamirano Vega
Consultora

Revisión técnica:
Equipo técnico WaterAid

Edición, diseño y diagramación:
Aurora Altamirano Vega

Impresión:

Número de ejemplares:

INTRODUCCION

Este manual es parte de una serie de manuales que WaterAid ha preparado para fortalecer las competencias administrativas y de gestión de los empresarios dueños de MIPYME de agua, saneamiento, e higiene, así como emprendedores de éste sector económico de la Región Autónoma de la Costa Caribe Norte de Nicaragua (RACCN).

En este manual se ha integrado la información necesaria para que los empresarios prestadores de servicio y productos de agua, saneamiento e higiene aprendan a formular un plan de trabajo y una estructura organizativa sencilla de un negocio.

Para el logro de las competencias previstas, se han incorporado en este documento ejercicios y estudio de caso.

LA PLANEACION



I. LA PLANEACION

Toda empresa se desarrolla en un entorno cambiante: desastres naturales, reformas tributarias, avances de la tecnología, consumidores cada vez más exigentes, mayor competencia en el mercado, incidiendo todo esto en las empresas. En este sentido, la tarea más importante de un administrador es garantizar que todos éstos cambios y posibles amenazas del entorno se conviertan en oportunidades de crecimiento y desarrollo de los negocios.

La función de Planeación inicia con la previsión, que significa ver anticipadamente aquellas situaciones y acontecimientos que se podrían llevar a efecto en el futuro y con base en esto establecer las acciones a seguir.



La planeación “es la determinación de lo que va a hacerse, incluye decisiones de importancia, como el establecimiento de políticas, objetivos, redacción de programas, definición de métodos específicos, procedimientos y el establecimiento de las células de trabajo y otras más”.¹

¹ Apuntes de planeación. www.ingenieria.unam.mx

- Genera eficiencia al proponer los objetivos concretos y la forma en que éstos se alcanzarán, evitando así la improvisación y dando un mejor uso a los recursos.
 - Genera entre los trabajadores compromiso y motivación, ya que los involucra en su proceso de elaboración, haciendo que éstos se sientan identificados y motivados por el logro de los objetivos.
- **Tipos de Planes**

La planeación de una empresa también suele clasificarse de acuerdo al nivel jerárquico en donde se realice en planeación estratégica, planeación táctica y planeación operacional.²

Los presupuestos son también un tipo de plan, pues en éstos, se formulan los resultados esperados en términos numéricos (ingresos, egresos).



Planeación estratégica. Es la que se realiza a nivel de toda la empresa, se analiza su entorno y situación interna y sobre la base de esto se formulan los objetivos estratégicos, las estrategias y se diseñan los planes de acción.

Planeación Táctica. Es la que se realiza a nivel funcional o departamental. En ésta se analiza la situación de una determinada área (Ejemplo. El área de Ventas), se establecen objetivos tácticos, se

² <http://www.crecenegocios.com/concepto-e-importancia-de-la-planeacion/>

formulan estrategias funcionales, y se diseñan planes de acción con un alcance menor pero más detallados que los planes estratégicos.

PLANEACION TACTICA
 Define con claridad qué desea o pretende lograr su empresa, cómo y cuándo se realizará esto, y quién será el encargado o responsable. Es la implantación del plan estratégico y la producción de resultados a corto plazo.

¿COMO SE HACE EFECTIVA LA PLANEACION TÁCTICA?



Ejemplo:

<ul style="list-style-type: none"> - <u>Área de Ventas</u> - Ventas a nuevos segmentos del mercado - Participación en el mercado - Precios competitivos - Canales de distribución 	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Área de Finanzas</u> - Rentabilidad - Punto de equilibrio - Flujo de efectivo - Costos de Venta
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Área de Recursos Humanos</u> - Reclutamiento y Selección - Contratación 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación - Prestaciones - Inducción

Planeación Operacional u Operativa. *Consiste en elaborar planes a corto plazo, generalmente a un año, retomando en ellos los objetivos específicos plasmados en el plan estratégico. Esta debe ser sencilla, fácil de entender para todos los participantes y permitir que éstos sepan qué actividades deben realizar y el tiempo de que disponen para completarlas”.*

La planificación operativa se centra en los productos y servicios de la empresa, desarrolla planes para incrementar la cuota de mercado y desarrollar proyecciones financieras; en la producción, equipo, personal, inventario y procesos de una empresa.³

Utiliza indicadores financieros para analizar la rentabilidad. Por ejemplo, puede incluir el análisis de aquellos procesos necesarios para aumentar las ganancias, y podría incluir centrarse en la venta de productos de alta calidad o la reducción de los costos variables.

Ejemplo:

Objetivo General:

Incrementar las ventas de productos de agua y saneamiento en 20%

Objetivos Específicos:

Realizar alianza con los prestadores de servicio de agua y saneamiento (Maestros de obra, Contratistas, albañiles, etc.) y ofrecer descuento
Coordinar con el MEFCCA la participación en las Ferias a fin de realizar exposición de los productos de agua y saneamiento

³ La Planificación táctica y operativa. www.pyme.lavoztx.com

- Pasos de la función de Planeación

Atención a las Oportunidades

Para saber cuáles son las oportunidades debemos analizar nuestras fortalezas y debilidades, evaluando nuestra actuación como empresa a lo interno como a lo externo. Identificar los problemas u oportunidades de mejora, ¿que deseamos resolver?, ¿por qué?, ¿qué esperamos ganar u obtener como resultado de ésta?

Establecimiento de objetivos

Los objetivos deben desarrollarse para toda la empresa, luego sobre la base de éstos, realizar los objetivos por departamento o área. Los objetivos son los resultados que esperamos tener. Los objetivos orientan los planes en cada nivel de la organización.

Desarrollo de Premisas

Las premisas son supuestos acerca de las condiciones económicas, sociales, culturales, tecnológicas u otras que se darán en determinado momento y en las que el plan se llevará a cabo. Es importante que todos los participantes en la planeación estén de acuerdo con las premisas. Siguiendo el ejemplo anterior veamos:

Ejemplo:

- Cuáles serán las condiciones económicas de Bilwi para el 2017?
- Cuál es la tendencia de alza de los productos de agua y saneamiento?

Determinar los cursos de acción alternativos



Los cursos de acción son todas las actividades que podemos desarrollar y a través de las cuales lograremos los objetivos previstos, tomando en consideración las premisas.

Evaluación de los cursos de acción

Una vez tenemos las actividades debemos evaluarlas con relación a las premisas o condiciones que hemos considerado anteriormente.

Selección de un curso de acción

Una vez hemos evaluado las distintas acciones o alternativas que tenemos para alcanzar nuestros objetivos, seleccionaremos aquellas que consideremos son las más viables y que nos llevarán al cumplimiento de nuestros objetivos.

Convertir los planes en cifras

Esto significa que una vez hemos tomado decisiones y establecido nuestro plan debemos realizar el presupuesto por cada actividad a ejecutar.

Un presupuesto a detalle nos permitirá evaluar si tenemos la disponibilidad económica para ejecutarlo, considerar la posibilidad de pedir un financiamiento, o bien hacer ajustes al plan que conlleve a una reducción en su presupuesto si fuere necesario.



LA PLANEACION ESTRATÉGICA



II. LA PLANEACION ESTRATEGICA

Hemos visto en el tema anterior que la Planeación estratégica es la que se realiza a nivel de toda la empresa. Es importante mencionar que éstos se realizan cubriendo un rango de tiempo de 3 a 5 años, requiriendo su revisión periódica para evaluar el nivel de cumplimiento.



Una vez hecho el plan general para toda la empresa, cada área o departamento deberá formular su plan estratégico tomado como referencia los objetivos, metas contempladas en el plan estratégico general.

El Proceso de la Planeación Estratégica

En el tema anterior hemos abordado rápidamente los pasos para la planeación, procederemos ahora a hablar del tema un poco más detallado a continuación.

- **PASO 1: ANALISIS DEL SECTOR O ANALISIS EXTERNO.**

Analizamos cuáles son las condiciones económicas, sociales, tecnológicas, culturales y políticas que existen y que afectan positiva o negativamente al sector empresarial en el que se encuentra la empresa; así como la competencia, los clientes y proveedores de ésta.

Ejemplo:

- a. Leyes que contribuyen al desarrollo de mi empresa
- b. Proyectos que se están ejecutando por diferentes actores (ONG, Gobierno, Iglesia u otro) que requiera de mis servicios o productos
- c. Condiciones económicas de la región en la cual está situada la empresa, etc.
- d.Cuál es la tendencia de los clientes para el consumo de mis productos
- e. Cuántas empresas del mismo giro existen en el sector

- **PASO 2: PERFIL EMPRESARIAL O ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA.**

Es una evaluación de la empresa en términos de los recursos que posee (financieros, humanos, materiales, tecnológicos); así como posicionamiento en el mercado, a fin de tomar decisiones relativas a su fortalecimiento, mejora de su imagen, con miras a su expansión o crecimiento. En este aspecto evaluamos las fortalezas y debilidades que tenemos como empresa.

Ejemplo:

- ¿Cómo perciben los clientes mis productos y servicios?
- ¿Cuáles son las necesidades en cuanto a tecnología que se tiene para agilizar los procesos de venta?
- ¿Cuáles son las necesidades de recursos humanos y financieros que se tienen para considerar el crecimiento de la empresa
- ¿Cuáles son las condiciones de infraestructura que tenemos de cara a un crecimiento?

- PASO 3: DECLARACION DE LA VISION, MISION Y VALORES.

La Visión es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse. Responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser en el futuro? ¿Cuál es la imagen que deseamos tener?.

LA **VISION** ES EL SUEÑO, LO QUE QUEREMOS QUE NUESTRA EMPRESA SEA EN EL FUTURO



Ejemplos:

Ferretería “AGUA PURA”

Visión:

Ser una empresa líder Mantener un sólido posicionamiento y liderazgo comercial en cuanto a la venta de productos de calidad de agua, saneamiento y productos ferreteros en general, acompañado de una atención con calidez y esmero a nuestros clientes.

Empresa de Servicios “Gotitas de Agua”

Visión:

Ser una empresa líder en el sector de servicios de agua, saneamiento e higiene, diferenciándonos por la atención, calidad y asesoría que brindamos a nuestros clientes, promoviendo acciones de responsabilidad social que permitan la preservación de los recursos naturales.

La **Misión** es una declaración duradera del objeto, propósito o razón de ser de la empresa. Responde a la pregunta ¿En qué consiste nuestro negocio? ¿Cuál es nuestra razón de ser? ¿Porqué lo hacemos?

LA **MISION**, ES EL PROPOSITO POR EL CUAL FUE CREADA LA EMPRESA.



Ejemplos:

Ferretería “AGUA PURA”

Misión:

Ser una empresa que trabaja para brindar a sus clientes una amplia gama de productos de agua, saneamiento y de ferretería en general, con altos estándares de calidad, precio y una atención con calidez y esmero acorde a las exigencias y necesidades de nuestros clientes.

Empresa de Servicios “Gotitas de Agua”

Misión:

Proveer servicios de agua potable y saneamiento con eficiencia y responsabilidad social empresarial, garantizando y promoviendo entre nuestros clientes la preservación del medio ambiente y de sus recursos naturales.

Los Valores son cualidades positivas que poseen y practican los miembros de una empresa, tales como: excelencia en el servicio, honestidad en la información que se brinda a los clientes, etc.



PASO 4: ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Los objetivos definen el rumbo de la empresa. Una vez hemos realizado el análisis interno y externo de la empresa, procedemos a establecer los objetivos que permitan:

- a) Alcanzar o lograr la misión
- b) Capitalizar las oportunidades externas y fortalezas internas y superar las amenazas externas y debilidades internas.

Los objetivos se plantean tomando en cuenta los recursos y capacidad de la empresa, así como la situación del entorno en el que se encuentra tanto a lo interno como a lo externo.

Los objetivos pueden ser:

Generales: establecen el rumbo de la empresa a largo plazo, lo que la empresa espera lograr mediante su misión.

Específicos: son los pasos que debemos dar para cumplir con el objetivo general.

Para la redacción de objetivos se deben cumplir los siguientes criterios:

- Deben estar en coherencia con la Misión y responder a la Visión.
- Deben escribirse de forma clara y sencilla
- Que se puedan lograr o cumplir
- Deben ser formulados por el equipo y ser aceptados por éstos
- Deben ser motivadores, retadores
- Deben estar concatenados unos con otros (en una secuencia lógica uno con otro)

Ejemplo:

1. Ferretería “AGUA PURA”

Objetivo General:

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, brindándoles productos y servicio de calidad.

Objetivos Específicos:

1. Ampliar y mejorar la infraestructura de la tienda a fin de brindar una mejor atención al cliente
2. Fortalecer las capacidades de nuestros vendedores a fin de brindar una atención con calidez y esmero
3. Ofrecer productos de marcas reconocidas por su calidad y precio

PASO 5: DISEÑO DE ESTRATEGIAS

Una vez redactados los objetivos que fungen como el norte para la empresa, procederemos a diseñar, evaluar y seleccionar las estrategias que nos permitirán alcanzar los objetivos de la mejor manera posible.

Una estrategia es la manera de describir el cómo va a hacer las cosas, respondiendo a la pregunta ¿Cómo llegaremos ahí desde aquí?



Una buena estrategia tomará en cuenta las barreras y recursos que existen (personal, dinero, materiales, etc.). También estará considerando la visión general, misión y objetivos de empresa.

El objetivo de la estrategia, *“es la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de una empresa y la acentúe de forma que ésta logre crecer y expandir su mercado reduciendo la competencia. La estrategia articula todas las*



*potencialidades de la empresa, de forma que la acción coordinada y complementaria de todos sus componentes contribuyan al logro de objetivos definidos y alcanzables”.*⁴

⁴ Planeación empresarial dentro del proceso administrativo. www.gestiopolis.com

Ejemplo:

1. Ferretería “AGUA PURA”

Estrategia de Ventas

Garantizar la lealtad de los clientes ofreciendo productos de calidad y a precios competitivos

Mantener la satisfacción de los clientes externos mediante una atención personalizada, respetuosa y con calidez humana

- LA MATRIZ TOWNS

La matriz towns es una herramienta que nos ayuda a evaluar las amenazas y oportunidades externas y las fortalezas y debilidades a lo interno de la empresa.

La matriz Towns consta de nueve (9) casillas, en las cuales se ubican los factores externos (Amenazas y Oportunidades) y los factores internos (Fortalezas y Debilidades). Posteriormente vamos analizando:

1. Fortalezas vs. Oportunidades (Maxi – Maxi)
2. Fortalezas vs. Amenazas (Maxi – Mini)
3. Oportunidades vs. Debilidades (Mini – Maxi)
4. Amenazas vs. Debilidades (Mini – Mini)

1. **Estrategia Maxi-Maxi.** Se obtiene al analizar las Fortalezas vs. Oportunidades, generamos estrategias que nos permite maximizar las oportunidades al utilizar nuestras fortalezas.
2. **Estrategia Maxi-Mini.** Cuando evaluamos Fortalezas vs. Amenazas generamos estrategias que nos permiten minimizar las amenazas usando nuestras fortalezas.
3. **Estrategia Mini-Maxi.** Al evaluar Oportunidades vs. Debilidades podemos obtener estrategias que minimicen las debilidades aprovechando las oportunidades.
4. **Estrategia Mini-Mini.** Comparando Amenazas vs. Debilidades debemos generar estrategias que nos permitan minimizar nuestras debilidades a fin de minimizar nuestras amenazas.

Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)

Debilidades	Amenazas	Fortalezas	Oportunidades
No se cuenta con recursos suficientes para la compra de equipos de perforación propios	ENACAL amplíe la red de servicio de agua Cambios en la legislación fiscal	Personal de proyectos con mucha experiencia	Demanda de los servicios de agua y saneamiento insatisfecha

MATRIZ TOWNS

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS INTERNAS	DEBILIDADES INTERNAS
FACTORES EXTERNOS		
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO (Utilizar las fortalezas para aprovechar oportunidades)	ESTRATEGIAS DO (Utilizar las oportunidades para minimizar debilidades)
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA (Utilizar las fortalezas para minimizar amenazas)	ESTRATEGIAS DA (Evitar las amenazas y minimizar las debilidades)

- **PRINCIPALES TIPOS DE ESTRATEGIAS**

Existen diferentes tipos de estrategias, pero acá abordaremos únicamente las estrategias competitivas según el profesor Michael Porter:

- Estrategia de Liderazgo de costos

Esta estrategia consiste en disminuir los costos de operación del negocio, disminuyendo así los costos del producto, lo que hace que se diferencie entre sus competidores.

- Estrategia de Diferenciación

La estrategia de diferenciación tiene como objetivo diferenciarse del resto de sus competidores ofreciendo productos o servicios diferentes, nuevos que no existen en el mercado.

- Estrategia de Enfoque (de bajo costo o diferenciación)

La empresa se enfoque y limita su área de acción a un determinado mercado o sea a grupos especiales de clientes, con una línea de servicios y productos en particular, a una región o área geográfica específica. La empresa no intenta cubrir la totalidad del mercado con sus productos o servicios, sino un segmento del mercado. Ejemplo al mercado de agua y saneamiento.

- **PASO 6: TOMA DE DECISIONES**

Las decisiones son parte de nuestra vida diaria. En el proceso de planeación la toma de decisión es la esencia, pues no puede decirse que existe un plan si no se ha tomado una decisión. Es común que los administradores conciban la toma de decisiones como su principal actividad, ya que permanentemente deben determinar ¿qué hacer?, ¿quién lo hará?, ¿cuándo y dónde lo hará?, y a veces incluso ¿cómo lo hará?.

Una decisión puede tomarse de manera inmediata, pero suele suponer un proceso de identificación, análisis, evaluación, elección y planificación. Para llegar a una decisión debe definirse el objetivo, enumerar las opciones disponibles, elegir entre ellas y luego aplicar dicha opción. Las decisiones y el proceso de tomarlas son fundamentales en la gestión.

*Tipos de decisiones en Gerencia*⁵

- *De rutina*: las mismas circunstancias recurrentes llevan a seleccionar un curso de acción ya conocido.
- *De emergencia*: ante situaciones sin precedentes, se toman decisiones en el momento, a medida que transcurren los eventos. Pueden tomar la mayor parte del tiempo de un gerente.
- *Estratégicas*: decidir sobre metas y objetivos, y convertirlos en planes específicos. Es el tipo de decisión más exigente, y son las tareas más importantes de un gerente.
- *Operativas*: son necesarias para la operación de la organización, e incluye resolver situaciones de “gente” (como contratar y despedir), por lo que requiere de un manejo muy sensible

Pasos para la toma de decisiones

- 1. Identificación de la necesidad de tomar una decisión**, surge como consecuencia de un problema u oportunidad que se presenta. En esta etapa debemos definir claramente el problema u oportunidad, o cualquiera que sea la necesidad de tomar la decisión. Asimismo, debemos asegurarnos de que realmente es necesario tomar una decisión, y de que somos nosotros a quien nos compete tomarla, o si existe la posibilidad de poder delegarla.

⁵ Toma de decisions. Teoría y métodos. www.gestiopolis.com

Ejemplo:

Hemos identificado el problema de que el proveedor ha disminuido la calidad de sus productos; por tanto, se hace necesario buscar un nuevo proveedor, y tomar la decisión de qué proveedor elegir entre todas las alternativas

2. **Identificación de criterios de decisión.** En el ejemplo anterior el problema identificado fue la calidad de los productos suministrados por el proveedor, por lo que se requiere de elegir un nuevo proveedor. Los criterios para elegir al nuevo proveedor podrían ser: precio, calidad del producto, facilidades de pago, plazos de entrega.
3. **Asignación de peso a los criterios.** Una vez definidos los criterios los evaluamos de acuerdo al nivel de importancia que le vamos a dar al momento de tomar la decisión.

Ejemplo:

Una vez que hemos determinado los criterios que vamos a utilizar para elegir al nuevo proveedor, pasamos a ponderarlos, dándole al criterio más importante el valor de 10. Por ejemplo, al criterio precio le damos un 7, al de calidad un 10, al de facilidades de pago un 6, y al de plazos de entrega un 8.

4. **Desarrollo de alternativas.** En esta etapa hacemos una lista con las diferentes alternativas de decisión que hayamos propuesto. Para hallar alternativas de decisión podemos proponerlas nosotros mismos en base a nuestros conocimientos o experiencia, acudir a diversas fuentes de información tales como Internet, consultar con los trabajadores de la empresa, hacer una lluvia de ideas, etc. Mientras más importante sea la decisión a tomar, mayor tiempo debemos tomarnos para desarrollar las alternativas, mayores alternativas debemos buscar, y mayor información sobre éstas debemos recabar.

Ejemplo:

Para determinar a los proveedores que vamos a considerar como alternativas, buscamos en las páginas amarillas, en Internet, consultamos con los trabajadores de la empresa, etc. Una vez hecha la pre selección en donde descartemos a los que no cumplan con los principales requisitos, elaboramos una lista con las alternativas que nos hayan quedado.

5. **Evaluación de alternativas.** Una vez que contamos con una lista de alternativas de decisión, pasamos a evaluar cada una de ellas, asignándole calificaciones con respecto a cada criterio determinado.

Ejemplo: para el proveedor A, en el criterio de precio le damos una calificación de 10 (pues tiene muy buenos precios), en calidad le damos un 5 (pues su productos no son de muy buena calidad, pero tampoco son de mala calidad), en facilidades de pago le damos un 8 (pues nos dan buenos créditos comerciales), y en plazos de entrega un 2 (pues demoran mucho en entregar los pedidos). Lo mismo con los demás proveedores:

	<i>precio</i>	<i>calidad</i>	<i>pago</i>	<i>entrega</i>	<i>TOTAL</i>
<i>Proveedor A</i>	10	5	8	2	
<i>Proveedor B</i>	7	7	5	6	
<i>Proveedor C</i>	8	5	5	5	

Una vez que hemos asignado calificaciones a cada alternativa con respecto a cada criterio, para hallar la calificación total de cada alternativa, multiplicamos la calificación de cada criterio por el peso de éste, y luego sumamos los resultados de cada alternativa.

Precio 7, Calidad 10, Facilidades pago 6, Entrega 8.

Por ejemplo, la calificación total del proveedor A seria: $(10 \times 7) + (5 \times 10) + (8 \times 6) + (2 \times 8) = (70) + (50) + (48) + (16) = 184$. Lo mismo haremos con el resto de proveedores:

	<i>precio</i>	<i>calidad</i>	<i>pago</i>	<i>entrega</i>	<i>TOTAL</i>
<i>Proveedor A</i>	10	5	8	2	184
<i>Proveedor B</i>	7	7	5	6	197
<i>Proveedor C</i>	8	5	5	5	176

a. Selección de alternativas

Una vez que hemos asignado las calificaciones a cada alternativa con respecto a cada criterio, y hallado la calificación total de cada una, pasamos a seleccionar aquella que tenga la mayor calificación total.

Ejemplo: una vez evaluado a los proveedores propuestos, pasamos a seleccionar el proveedor B ya que es el que obtuvo la mayor calificación.

b. Implementación de la alternativa

Una vez seleccionada una alternativa, es decir, tomada una decisión, pasamos a implementarla, es decir, ponerla en práctica, lo cual incluye comunicarla a todas las personas afectadas, y buscar el compromiso de éstas para aplicarla.

Ejemplo:

Una vez elegido al nuevo proveedor, pasamos a comunicar la decisión a todo el personal afectado, y luego pasamos a hacer contacto con el proveedor y firmar el contrato correspondiente.

El proceso de la toma de decisiones descrito anteriormente es solo uno de los diferentes métodos que existen. Podemos tomarlo como referencia, o modificarlo de acuerdo al tipo de decisión, complejidad o importancia de ésta, teniendo en claro que mientras más formales seamos con el desarrollo del proceso de la toma de decisiones, mayores posibilidades tendremos de tomar la decisión correcta.

PASO 7: DISEÑO DEL PLAN ESTRATEGICO

Una vez tenemos las estrategias, procedemos a realizar el plan estratégico. La realización del Plan Estratégico debe contar con la participación de todo el personal a efecto de que los trabajadores sientan el compromiso por su ejecución.



Ejemplo 1: Contenido Plan Estratégico

INDICE	
I.	PRESENTACION DE LA EMPRESA
a.	Descripción e historia
b.	Misión, visión, valores y objetivos
c.	Unidades estratégicas de negocio y cartera de actividades
II.	ANALISIS DEL SECTOR O RADIOGRAFIA SECTORIAL
a.	Descripción general del sector
III.	ANALISIS DEL ENTORNO
a.	Entorno general
b.	Análisis competitivo
IV.	DIAGNOSTICO ESTRATEGICO
a.	Análisis FODA y Matriz Town
V.	IMPLANTACION DE ESTRATEGIAS

Una vez elaborado el **plan estratégico**, es aconsejable que circule con el fin de que sea revisado por los distintos participantes antes de su redacción definitiva.

- **Importancia del Monitoreo de los planes**

El monitoreo es parte de los procesos de control administrativo cuyo objetivo es garantizar que las actividades planeadas concuerden con las actividades desarrolladas, brinda información continua, y de calidad; verificando el progreso o avance de las actividades planeadas, así también identifica los problemas que se van generando a fin de dar respuesta eficaz. Nos permite identificar a tiempo los logros, oportunidades, debilidades y amenazas, de manera que se puedan realizar ajustes a los planes. El monitoreo nos sirve, entre otras cosas, para conocer:



- Comprobar si se han conseguido los objetivos planteados
- Valorar el impacto de las acciones estratégicas
- Si los recursos materiales y financieros son suficientes.
- Si el personal encargado de la ejecución tiene la calificación y las capacidades necesarias;
- Si el plan de trabajo ha sido implementado en los tiempos y en la forma planeada;
-
- Si las actividades realizadas son coherentes con los planes de trabajo;

- Si estamos progresando para avanzar hacia los resultados u objetivos propuestos;
- Si la respuesta de los trabajadores involucrados en las actividades es positiva;
- Si hay participación y aceptación de las actividades y los procesos, y
- Si existen circunstancias o eventos inesperados.

ORGANIZANDO MI EMPRESA



III. ORGANIZANDO MI EMPRESA

En el módulo 2 de Dirección y Gestión de las organizaciones hablamos sobre el tema Organización y decíamos que la organización implica una estructura de funciones o puestos intencional y formalizada.

La organización es un proceso gerencial permanente pues en la medida que va creciendo la empresa o realizando cambios en sus procesos de venta, producción, comercialización, gestión, va requiriendo cambios en su estructura.



Para organizar una empresa debemos estar claros de cuál es su misión para poder iniciar con la división del trabajo que nos llevará a la jerarquización y departamentalización de la empresa.

Cuando hablamos de jerarquizar nos estamos refiriendo a ubicar las funciones según el rango, grado de importancia, grado de responsabilidad y de autoridad a fin de definir los niveles que tendrá nuestra estructura organizativa (organigrama).

Dicho en otras palabras... Quiénes serán los jefes y quiénes los trabajadores.



Una vez hecho esto, procederemos a la departamentalización, que consiste en la división y agrupación de las funciones y actividades en áreas específicas. Para esto se deben seguir la siguiente secuencia:



- Listar todas las funciones de la empresa
- Clasificarlas según el tipo de actividad
- 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 y puestos
- Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos

El tamaño de un departamento (número de cargos y personas que tendrá) debe estar en coherencia con los objetivos, metas y recursos de la empresa.

- **La Estructura Organizativa**

La estructura organizacional “es la división de todas las actividades de una empresa que se agrupan para formar áreas o departamentos, estableciendo autoridades, que a través de la organización y coordinación buscan alcanzar objetivos.”⁶ Se crea para realizar las

⁶ Estructura organizacional. Tipos de organigramas. www.gestiopolis.com

funciones, las actividades, y para cumplir los deberes y responsabilidades de los componentes sociales de la organización.



Además, se conoce con otras denominaciones, tales como: organigrama, diagrama de organización, pirámide de cargos. Sin embargo el más común de los términos utilizados es el de ORGANIGRAMA. De acuerdo a la definición antes descrita el

organigrama muestra:

1. Un elemento (cuadro, gráfico, carta, expresión, figura, etc.).
2. La estructura de la organización.
3. Las funciones.
4. Las relaciones entre las diversas unidades administrativas y grados de interdependencia funcional.
5. La supervisión y las vías de comunicación.
6. Los niveles y estratos jerárquicos.
7. Los niveles de autoridad y responsabilidad y su área de acción dentro de la organización.
8. Los cargos existentes en la organización y los nombres de las personas que los ocupan.
9. Los sueldos y salarios.
10. Las características de la unidad (unipersonal o pluripersonal).
11. La condición de la unidad en cuanto a estabilidad (definitiva, provisional, etc.).

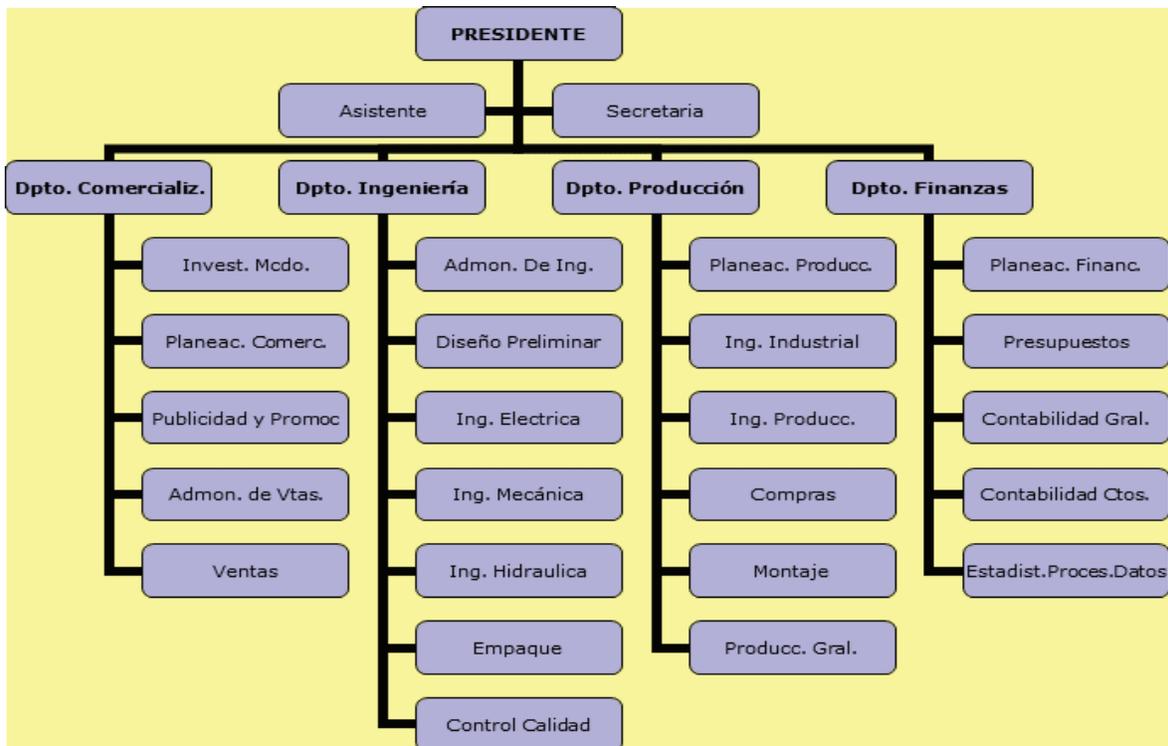
12. La regionalización o posición geográfica de la unidad (desconcentración, descentralización u otra).

13. Las proyecciones para el desarrollo de la estructura (unidades futuras).

- **Tipos de Estructura**

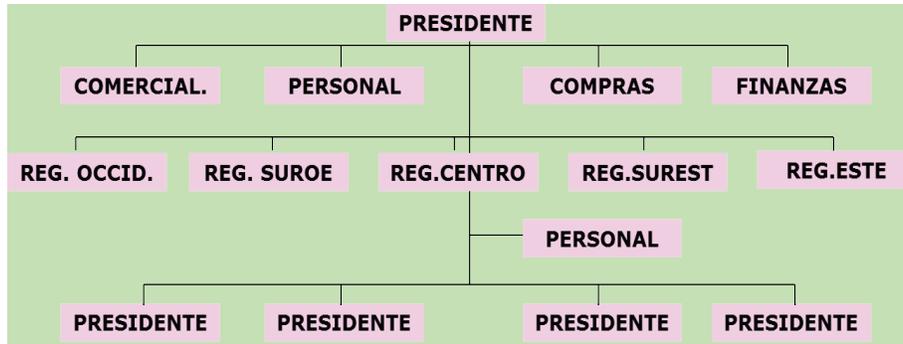
Departamentalización por función empresarial

En este tipo de estructura se organizan las actividades por funciones de la empresa. Expresa lo que la empresa comúnmente hace. Entre las funciones empresariales básicas tenemos: producción, ventas, comercialización, finanzas, Recursos Humanos. Este tipo de estructura es la más utilizada.



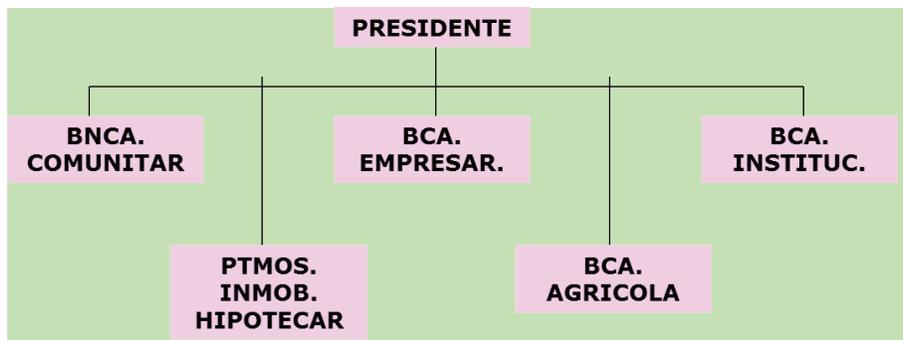
Departamentalización geográfica

Este tipo de estructura es utilizado por empresas que operan en regiones geográficas extensas. Es común en empresas internacionales con sedes en diferentes países, por ejemplo Walmart



Departamentalización por tipo de clientes

Este tipo de estructura es utilizado por empresas que ofrecen productos diferenciados para cada cliente y cuenta con un área que se especializa en atender a ese tipo de cliente. Ejemplo: los bancos, que ofrece servicios a empresas, personas naturales, pymes, servicios inmobiliarios, tarjetas de crédito, etc.



Departamentalización por producto

Este tipo de estructura lo utilizan empresas del sector industrial que tienen diferentes líneas de producción o variedad de productos. También los bancos.

En el diseño de la estructura se puede combinar 2 o más tipos de estructura. Es importante considerar qué áreas son importantes para dar respuesta a los clientes, trabajadores, proveedores, etc. afin de integrarlas en la misma.



- **Autoridad de Línea/Staff y Autoridad Funcional**

La autoridad es el derecho propio de un puesto a ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otras personas.

La **Autoridad de Línea**, es la relación directa que ejerce un superior sobre sus subordinados.

Autoridad Staff, es la relación de asesoría.

Autoridad Funcional, es el derecho que se delega a un individuo o departamento para controlar procesos, prácticas o políticas específicas u otros asuntos relativos a las actividades que emprenden miembros de otros departamentos.

NORMAS PARA LA CONSTRUCCION DE ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS



IV. NORMAS PARA LA CONSTRUCCION DE ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS

Las estructuras organizativas (Organigramas) deben cumplir con las siguientes normas para su diseño:

- **Aspectos de presentación**

- 1) Debe incluir como título el nombre de la organización
- 2) Debe especificar el tipo de organigrama
- 3) En la parte inferior debe colocarse el nombre de quien lo elabora y fecha de elaboración
- 4) Se deberá guardar la estética del gráfico
- 5) Especificar simbología adicional para un claro entendimiento

- **Aspectos de Diseño**

- 1) La figura a utilizar para representar los órganos será el rectángulo
- 2) Todos los rectángulos deben ser de igual tamaño independiente de la jerarquía
- 3) Para dibujar estructuras de carácter permanente se deberá usar línea continua del mismo ancho
- 4) Las estructuras temporales se dibujarán con líneas discontinuas
- 5) Las líneas horizontales significará estructuras al mismo nivel y relaciones de coordinación
- 6) La línea vertical significan estructuras subordinadas
- 7) La entrada x la izquierda se usará para estructuras que se derivan de una misma unidad organizativa superior y que estén al mismo nivel siempre que sean órganos sustantivos.

- 8) La entrada x la derecha se utilizará para estructuras que se deriven de la misma unidad orgánica superior que estén al mismo nivel, siempre que sean órganos de apoyo

Aspectos de ubicación de estructuras

- 1) Los órganos sustantivos aquellos que representan la razón de ser de la empresa, se ubicarán siempre a la izquierda de la línea central del organigrama
- 2) Los órganos de apoyo o adjetivos, aquellos comunes a toda la organización se ubicarán siempre a la derecha de la línea central del organigrama
- 3) Los Comités se ubicarán siempre en la parte derecha debajo de la junta directiva y arriba de la Gerencia General
- 4) Los órganos de asesoría se ubicarán en la derecha o izquierda de la línea central del organigrama, siempre con líneas discontinuas, bajo la gerencia general
- 5) Los auditores (interno y externo) deben colocarse bajo la Junta Directiva no dependiendo del Gerente General, buscando su carácter imparcial, para rendir informes a la junta directiva al menos que se especifique lo contrario

Aspectos de Nomenclatura

- 1) La estructura de niveles jerárquicos a utilizar para empresas privadas mencionadas de superior a inferior es: a) Junta Directivas, b) Gerencia General, c) Gerencia específica, d) Departamentos, e) Secciones, f) Unidades, g) oficinas

- 2) Para las entidades públicas se utilizan: Ministerio, Viceministerio, Dirección General, Dirección Especifica, Departamentos, Secciones, Unidades y Oficinas.

BIBLIOGRAFÍA

- 1) Los 7 pasos de la planeación estratégica. www.pymeempresario.com
- 2) Administración-1996. Stoner, R. Freeman, Finch Stoner, Arthur; Freeman, R. Edward; R. Gilbert, Edward.
- 3) Organización formal e informal. D'Ambrosio, Sergio E. www.monografias.com
- 4) Administración. Una perspectiva global. Koontz, Harold. Weihrich, Heinz. 12ª. Edición
- 5) La Caja de herramientas de la prospectiva estratégica. Godet, Michael.
- 6) Berumen Milburn, Jaqueline. Monitoreo y Evaluación de Proyectos. Cuadernos de Cooperación para el Desarrollo No. 3. Especialización en Cooperación Internacional para el desarrollo. Medellín (Colombia), noviembre de 2010.
- 7) De Zuani, Elio Rafael. «Introducción a la Administración de Organizaciones». Editorial Maktub.
- 8) CHIAVENATO Idalberto (2004). Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición, McGraw-Hill/ Interamericana editores.
- 9) Fleitman Jack. Negocios Exitosos. Segunda Edición. McGraw-Hill.
- 10) Franklin Enrique. «Organización de Empresas», Segunda Edición, de, Mc Graw Hill, 2004.
- 11) Franklin Enrique. Organización de Empresas. Segunda Edición, de, Mc Graw Hill.
- 12) FRANKLIN, Enrique B. (2003). Organización de Empresas, Segunda Edición, McGraw-Hill. Mexico

- 13) HERNÁNDEZ y Rodríguez, Sergio (2002). Administración: pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia. Primera Edición McGraw- Hill/ Interamericana editores
- 14) Hernández Barrera, Karina. La importancia de la planeación en las empresas.23, Mayo, 2011. www.pymeempresario.com
- 15) Apuntes de planeación. Cap. II. Teoría de la Planeación. Kuri Abdala José Antonio, UNAM, México. www.ingenieria.unam.mx
- 16) *7 pasos para formular objetivos correctamente*. López, Carlos. www.gestiopolis.com
- 17) ¿Cuál es la diferencia entre la estrategia corporativa y la estrategia funcional? Neil Kokemuller. www.pyme.lavoztx.com
- 18) MUCH, Galindo (2004) Fundamentos de administración casos y prácticas, Quinta edición, Editorial trillas
- 19) Monitoreo e indicadores Texto de apoyo al proceso de construcción de un Sistema Regional de Indicadores sobre Atención y Educación Inicial. Valle Otto; Rivera Otto. Instituto para el Desarrollo y la Innovación Educativa (IDIE); Organización de Estados Iberoamericanos (OEI), Guatemala.
- 20) Administración de empresas. Teoría y práctica. Reyes Ponce, A. (2004). México: Limusa.
- 21) Administración Estratégica Conceptos y Casos. Thompson Arthur y Strickland A. J. III. 11va. Edición, de, Mc Graw Hill, 2001.

EJERCICIOS DE REFORZAMIENTO



DIA I, II Y III



EJERCICIO GRUPAL TEMA: LA PLANEACION ESTRATÉGICA

Orientaciones

Para la realización de esta actividad se formarán grupos no mayor de 6 participantes.

Día 1: Formular Misión, Visión, Objetivos y FODA

Día 2: Identificar y formular las líneas estratégicas utilizando la matriz town

Elaborar un Plan de trabajo

Día 3: Diseñar la estructura organizativa

ESTUDIO DE CASO No. 1

FERRETERIA “EL GUARDIAN”

Don Rafael McField es el propietario de la Ferretería El Guardián, la cual tiene 5 años de haber iniciado operaciones con 2 trabajadores que le ayudan 1 en las ventas y un cargador. En los últimos 2 años las ventas se han incrementado más de un 50% y el negocio se ha expandido, lo que tiene muy animado a D. Rafael. Sin embargo, en el último año los clientes se han quejado mucho por la atención que les brindan, han devuelto productos por estar dañados, los vendedores no saben explicar a los clientes el uso de los equipos, la mercadería tarda mucho en entregarse a los clientes entre otras cosas.

D. Rafael ha hablado con los trabajadores Juan (Vendedor) y Humberto (Cargador), pero éstos dicen que no tienen tiempo para atender a todos los clientes pues son muchos los pedidos y se sienten estresados. También han expresado que necesitan que les mejore sus salarios, ya que desde que los contrató hace 5 años no les ha aumentado y ganan menos del salario mínimo. Ellos han solicitado varias veces se les capacite para brindar un mejor servicio, pues no concluyeron el bachillerato y no tienen ningún otro estudio.

Los pedidos son recibidos pero no se registran, únicamente se guarda la factura, y en la bodega se les coloca en cualquier lugar donde hay espacio ya que los trabajadores dicen que hay mucho trabajo y que no tienen experiencia en manejo de bodega, y le han pedido a D. Rafael que los envíe a capacitación pues no concluyeron el bachillerato y no tienen ningún otro estudio.

Juan ha pedido permiso para salir 1 hora antes para asistir a clases por la noche pero no ha recibido respuesta.

D. Rafael se encuentra un poco preocupado porque en el próximo mes se abrirá una nueva ferretería y 2 negocios ubicados en el mercado han introducido algunos productos de agua y saneamiento. Adicionalmente por el crecimiento que ha tenido la DGI le ha comunicado que deberá presentar sus informes contables. Por otra parte el INSS (Instituto Nicaragüense de Seguridad Social) le ha enviado comunicación para que inscriba a sus trabajadores y se pague la cuota del 2% del INATEC.

Por su parte D. Rafael considera que en vista que está creciendo necesita formalizar su negocio y tener su plan estratégico, razón por la cual les ha solicitado a ustedes le ayuden a:

1. Formular su Misión, Visión, Objetivos y FODA
2. Identificar estrategias utilizando la matriz town
3. Diseñar una propuesta de Estructura organizacional
4. Elaborar un Plan de trabajo

ESTUDIO DE CASO No. 2

EMPRESA “GOTITAS DE AGUA”

La empresa gotitas de agua, cuyo propietario es D. Mario Correa, cuenta ya con 10 años de brindar servicios de agua y saneamiento a los habitantes de la comunidad de Waspam. Dicha empresa cuenta con 3 trabajadores incluyéndolo a él como Gerente propietario de dicha empresa. Los otros dos trabajadores son su esposa quien le apoya en la labor secretarial y administrativa (atención telefónica, elaboración de nóminas, compras para la alimentación de los trabajadores de los proyectos cuando lo necesitan), y su hijo mayor quien le apoya en las labores de supervisión en los proyectos durante su ejecución.

En el municipio donde está la empresa tiene competencia directa por parte de algunos maestros de obra y albañiles que también ofrecen este servicio; sin embargo los clientes le han dicho que lo prefieren a él por la calidad de su servicio y cumplir en el tiempo de entrega. Esto a pesar que los otros ofrecen servicios a precios más bajos.

D. Mario cuenta con registros telefónico de trabajadores de la construcción con los cuales ha trabajado anteriormente y a quienes contrata cuando los proyectos son aprobados. Estos trabajadores los inscribe en el INSS por el tiempo que los proyectos se ejecutan y luego son cancelados sus contratos.

D. Mario no realiza contratos de trabajo, pues las contrataciones las hace verbalmente lo que ya le ha causado algunas dificultades dado que 2 de ellos interpusieron demanda en el Ministerio del Trabajo.

El salario de los trabajadores de los proyectos es conforme lo establecido por la ley más sus prestaciones.

La empresa no lleva un control de inventario de las herramientas, materiales y equipos que posee, lo cual le ha causado algunos problemas ya que se extravían con mucha frecuencia causando gastos por tener que comprarlos nuevamente.

En los proyectos ha tenido algunas dificultades con los trabajadores que a pesar de tener mucha experiencia tiene que presionarlos mucho para que cumplan con sus funciones y poder cumplir en tiempo con los contratos. Pues estos han manifestado que necesitan equipos de seguridad que no se les está facilitando y las jornadas de trabajo se extienden más allá de las 8 horas y no son pagadas como extra.

PLAN OPERATIVO ANUAL 2017
EMPRESA _____

Objetivo General:

Objetivo Específico No. ____:

Objetivo Específico	Estrategias	Responsable	Mes de Ejecución												Presupuesto aproximado			

PLAN MES DE _____ 2017

EMPRESA _____

Objetivo General:

Objetivo Específico No. _____:

Estrategia	Acciones	Responsable	Fecha inicio	Fecha Finalización	Recursos	Presupuesto aproximado

