



**Universidad Autónoma del Estado de México**

Centro Universitario UAEM Ecatepec

# **Programa de Estudios por Competencias ADMINISTRACIÓN**

Ingeniero en Computación 7mo. Semestre.

Dra. en A. P. Edim Martínez Rodríguez



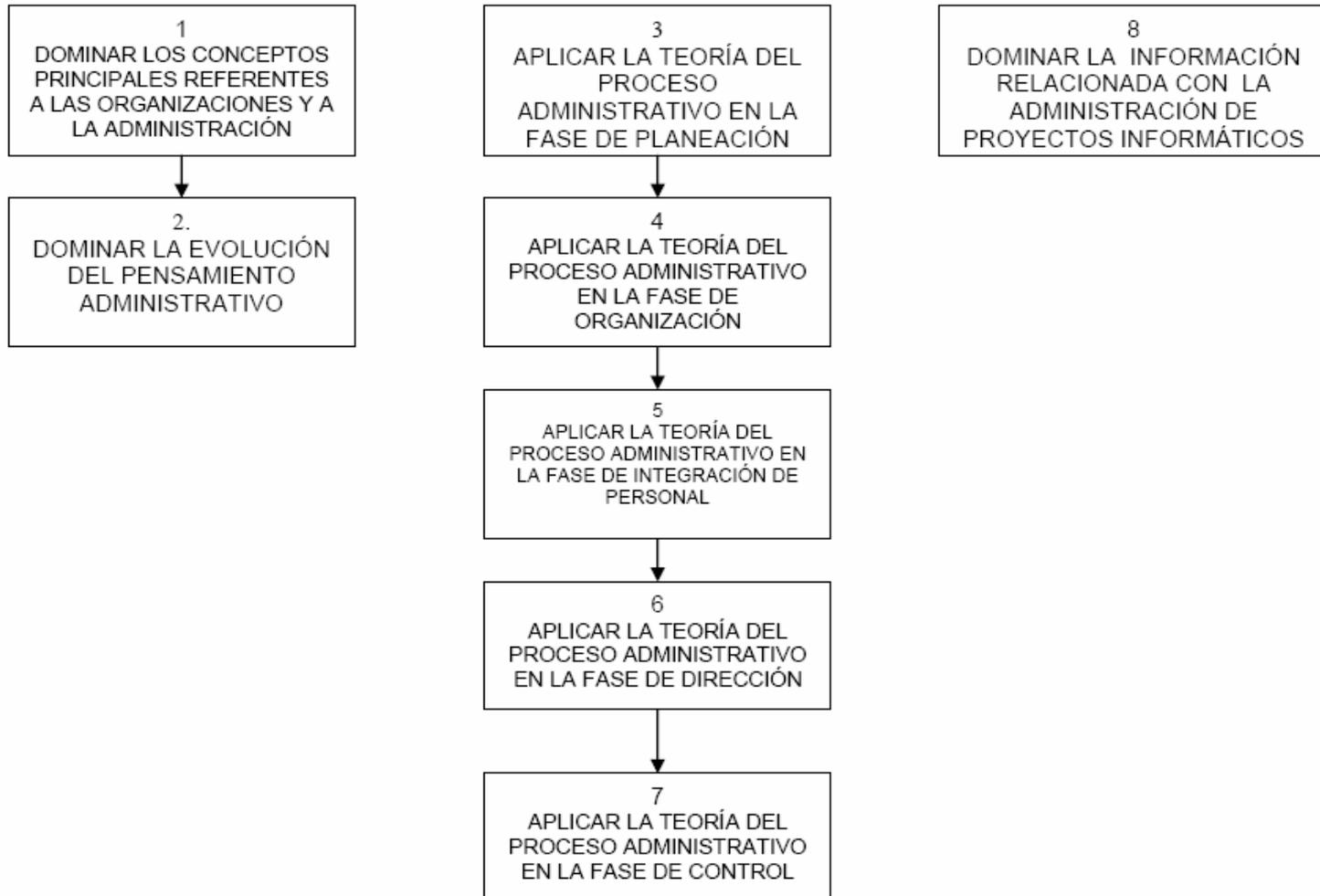
# Presentación

- Cada organización tiene un propósito distintivo. ese propósito se expresa de ordinario en términos de una meta o un conjunto de metas que la organización espera alcanzar, cada organización está formada por personas. si una persona trabaja sola no constituye una organización, y se requieren varias personas para realizar el trabajo necesario a fin de que una organización alcance sus metas. todas las organizaciones desarrollan determinada estructura de forma deliberada para que los individuos tengan la posibilidad de llevar a cabo su trabajo.
- Todos los individuos en etapas productivas participan en organizaciones públicas, privadas, personales o de terceras personas. estas organizaciones deben ser administradas. la administración es realizada por los mismos miembros de la organización. y para que la administración de la organización sea exitosa, los miembros deben conocer el funcionamiento y el proceso que se sigue para que su participación sea a favor de la misma.
- Los ingenieros en computación, en el ámbito de trabajo, forman parte de las organizaciones. y llevan a cabo tareas que apoyan de una u otra manera el proceso administrativo.
- El contenido de esta unidad de aprendizaje apoya al alumno a desarrollar la competencia genérica de “efectuar labores administrativas en su área”. los temas deberán ser tratados de manera general, las particularidades de cada tema son muy amplias y el tiempo sería insuficiente para abarcarlas.

# Propósito de la unidad de aprendizaje

- Analizar los principales conceptos y herramientas de la administración, haciendo énfasis en los recursos humanos y materiales

# Secuencia didáctica



# Recomendaciones generales

Se sugiere iniciar con una sesión de encuadre en la que se haga la presentación del instructor y de los participantes, la detección o diagnóstico de expectativas y necesidades, campo de la planeación.

El docente, dará a conocer el programa de la unidad de aprendizaje citando las formas de organización y evaluación, así como todos aquellos acuerdos generales sobre el desarrollo de la unidad, lineamientos tanto del profesor como del participante señalados en el Programa de Estudios.

Para todos los apartados de la unidad de aprendizaje, es indispensable establecer y ponderar estrategias como lectura comentada, trabajo en equipos colaborativos, grupales y vivenciales, asesoría con retroalimentación durante todo el proceso.

# Unidad de competencia II

- La teoría del proceso administrativo en la fase de planeación

# Objetivo

- Aplicar la teoría del proceso administrativo en la fase de planeación



# Planeación

# Ejemplo de planeación

- [planeacion estrategica lpdm\(bajaryoutube.com\).flv](#)

# La planeación en el proceso administrativo



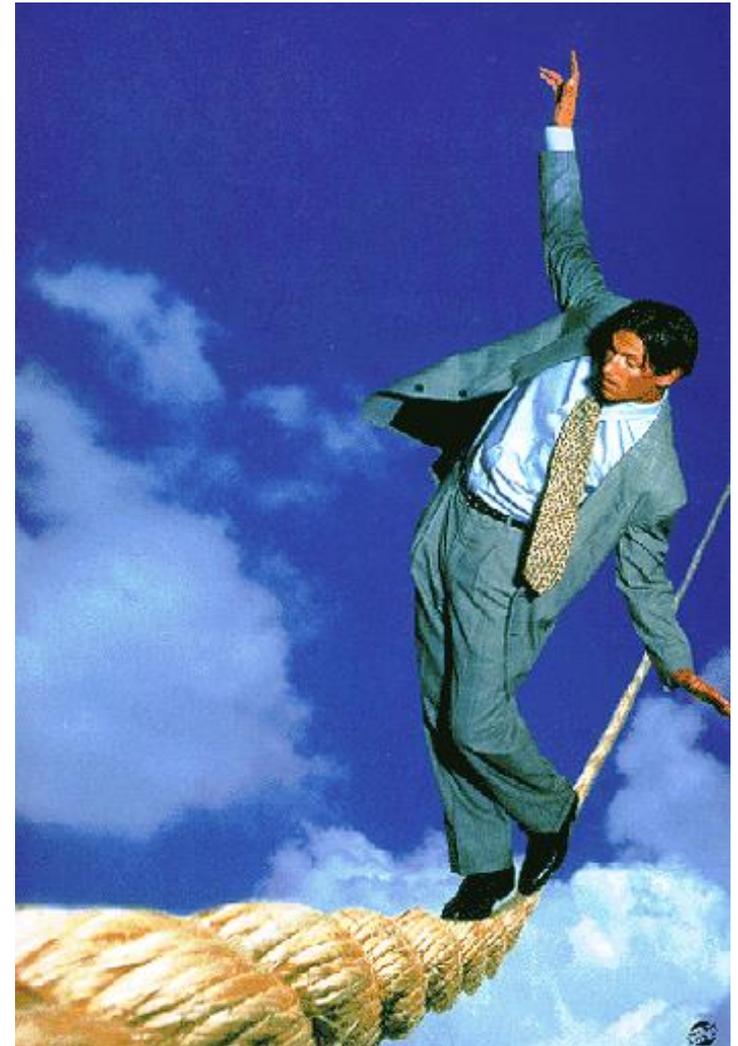
# Concepto de planeación



- La planeación es una actividad intelectual que antecede a todo el proceso administrativo, su objetivo es lograr que se cumpla con la misión y propósitos básicos de la organización
- En la planeación se establece el marco de referencia general para toda la organización
- La planeación posibilita contar con parámetros para evaluar los resultados
- La planeación debe abarcar desde periodos largos (planeación estratégica) hasta periodos cortos y actividades rutinarias (planeación operativa)

# Características

- La planeación constituye el puente entre la situación actual y el futuro que deseamos
- Su importancia radica en que afecta de manera fundamental a las otras etapas del proceso administrativo; las demás no se darían sin que previamente se haya ejecutado la planeación (prevalencia o preeminencia de la planeación)



# Concepto de planeación estratégica

*Es el proceso que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales. Consiste en relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para lograr objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados*

*Mintzberg y Waters*



# Jerarquía de los planes



# Proceso global de planeación

## Planeación estratégica

Misión, visión-propósitos,  
metas y valores,  
políticas generales y  
estrategias



## Planeación táctica

Diseño de planes y programas  
y presupuestos, así como del  
sistema de información y de  
toma de decisiones para su  
seguimiento y control

## Planeación operativa

Es propiamente el proceso de ejecución  
y seguimiento de todos los planes asignando  
responsabilidades.  
Definir políticas y normas de operación.  
Diseñar procedimientos y métodos de trabajo



# Reflexión

*La **estrategia** es producto de un acto creador, innovador, lógico y aplicable que genera un grupo de acciones coherentes de decisiones tácticas y asignación de recursos*

- La palabra **estrategia** se deriva del griego *estrátegos*, que se puede traducir como dirección general.



- La **estrategia organizacional** sirve como un marco global de acción que orienta los esfuerzos organizacionales hacia objetivos considerados esenciales.



- La **planificación estratégica** requiere la priorización de problemas, la definición y evaluación de posibles soluciones, la asignación de responsabilidades y recursos para efectuar dichas soluciones, y la evaluación continua de la implementación de las mismas.

**Perlman, 2003**

## Planificación estratégica



Proyecta lo que se debería hacer

Hacia a dónde quiere ir mi institución?

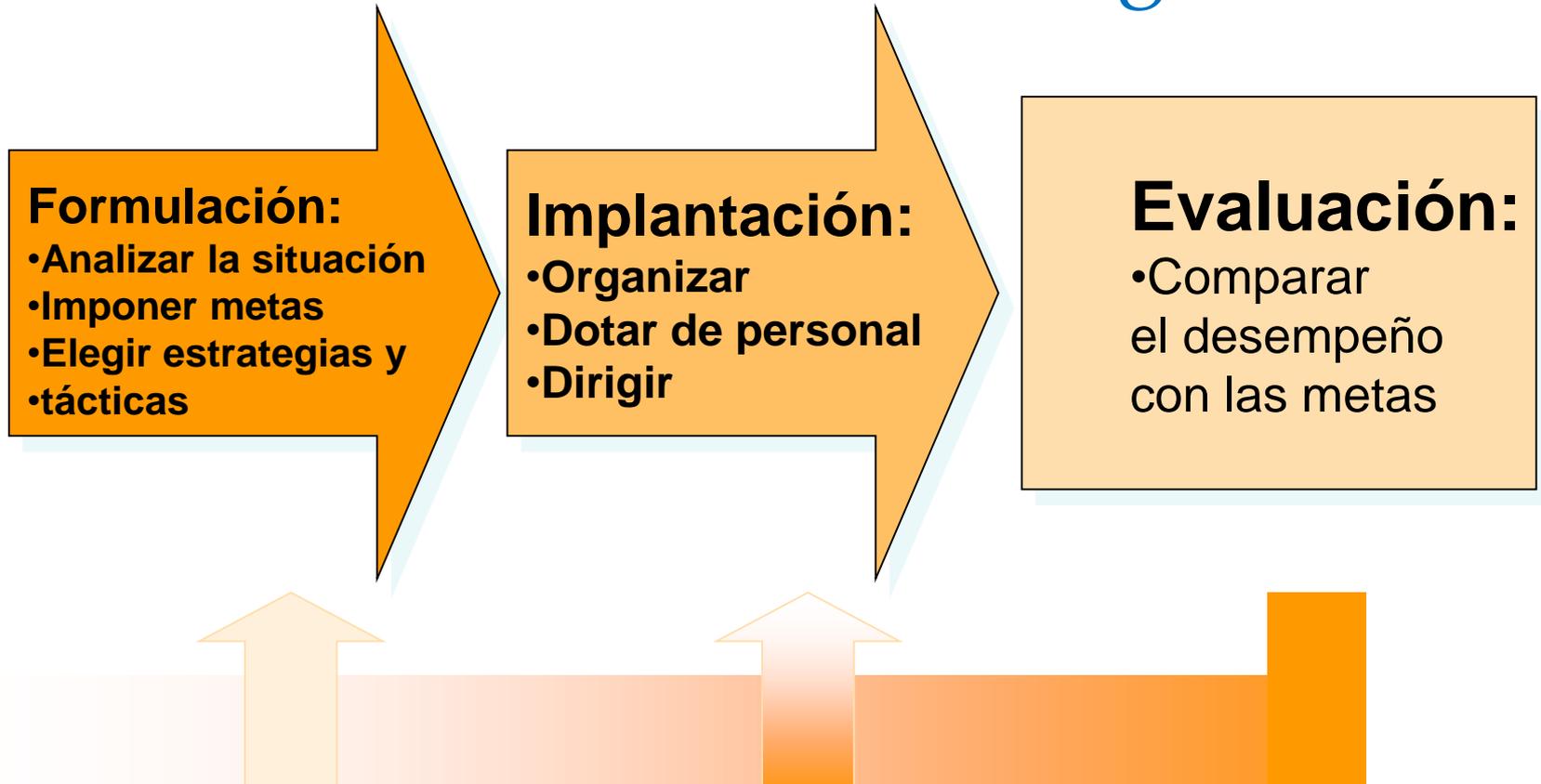
## Planificación operacional



Mejorar lo que ya se está haciendo

En que forma pueden alcanzarse las metas y objetivos?

# La Planeación como parte de la Administración Estratégica



# ¿Por qué empezar con la planeación?

**Planear es decir que se hará después, incluyendo cómo y cuándo se hará.**

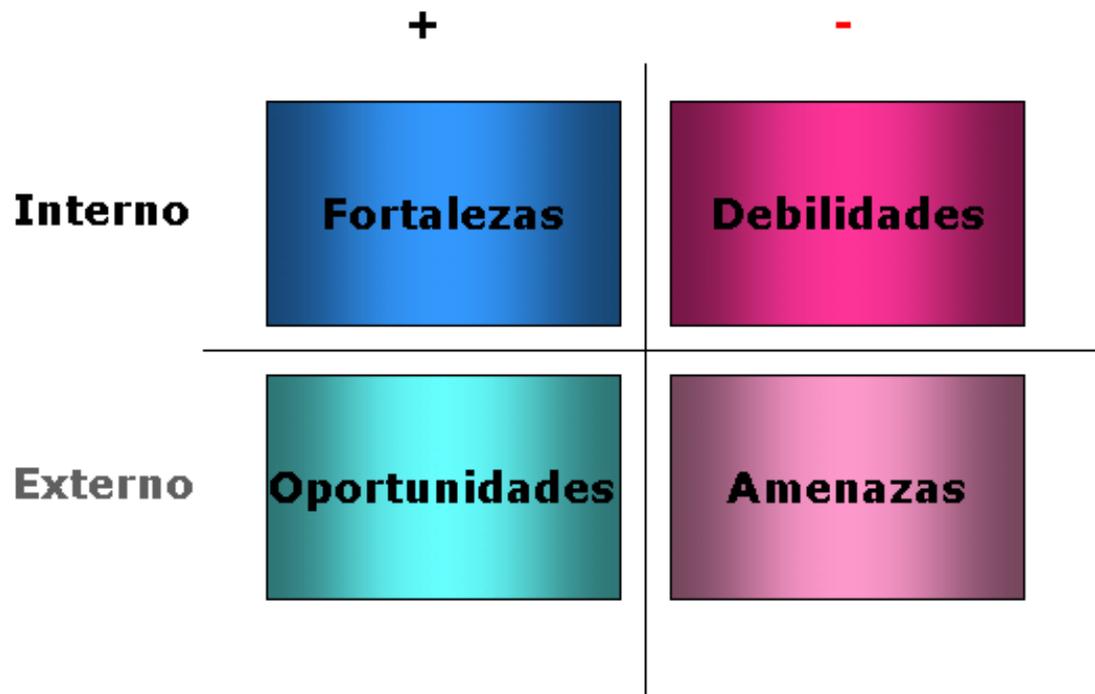
**Sin un plan no se puede actuar de manera eficaz y eficiente, porque no se sabe qué debe hacerse ni cómo.**

**En la Planeación Estratégica los gerentes hacen corresponder los recursos de la organización con sus oportunidades de marketing a largo plazo.**

**Una perspectiva a largo plazo no significa que los planes se conciban o ejecuten con lentitud.**

# Análisis de la situación

# Análisis FODA



# Ejemplo de FODA

Asunto del Análisis FODA: Coloca aquí el tema en análisis	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>z Cuáles son las ventajas de la propuesta?</li> <li>z Recursos?</li> <li>z Ventajas Competitivas?</li> <li>z Canales exclusivos de venta?</li> <li>z Recursos, activos, personal?</li> <li>z Experiencia, conocimiento, información?</li> <li>z Recursos Financieros, rentabilidad esperada?</li> <li>z Marketing: alcance, distribución, posicionamiento?</li> <li>z Aspectos innovadores?</li> <li>z Ubicación geográfica?</li> <li>z Precio, valor, calidad?</li> <li>z Calificaciones, certificaciones?</li> <li>z Procesos, sistemas, informática, comunicaciones?</li> <li>z Aspectos culturales, de conducta, hábitos?</li> <li>z Cobertura del mercado?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>z Desventajas de la propuesta?</li> <li>z Carencia de Recursos?</li> <li>z Falta de fortaleza competitiva?</li> <li>z Prestigio, presencia y alcance?</li> <li>z Aspectos financieros?</li> <li>z Plazos, presiones, limitaciones?</li> <li>z Costo de lanzamiento?</li> <li>z Continuidad, fortaleza de la cadena de suministros?</li> <li>z Cómo afecta a la actividad principal?</li> <li>z Confiabilidad de los datos?</li> <li>z Aspectos morales, de compromiso, de conducción?</li> <li>z Procesos y sistemas?</li> <li>z Supervisión gerencial, continuidad?</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>z Desarrollos del mercado?</li> <li>z Vulnerabilidad de la competencia?</li> <li>z Tendencias en el estilo de vida o hábitos?</li> <li>z Desarrollo e innovación tecnológicos?</li> <li>z Influencias globales?</li> <li>z Nuevos mercados, verticales u horizontales?</li> <li>z Nichos de mercado?</li> <li>z Ubicación geográfica, exportación, importación?</li> <li>z Nuevos puntos de venta?</li> <li>z Factor sorpresa, contratos globales?</li> <li>z Desarrollo de negocios y del producto?</li> <li>z Información e investigación?</li> <li>z Socios, agencias, distribución?</li> <li>z Volúmenes, producción, economías?</li> <li>z Influencia de la moda, temporada, clima?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>z Efectos políticos?</li> <li>z Acciones legales?</li> <li>z Consecuencias sobre el medio ambiente?</li> <li>z Desarrollos informáticos?</li> <li>z Intenciones de la competencia?</li> <li>z Demanda del mercado?</li> <li>z Nuevas tecnologías y servicios?</li> <li>z Contratos y socios vitales?</li> <li>z Capacidad y recursos propios?</li> <li>z Obstáculos a enfrentar?</li> <li>z Debilidades insolubles?</li> <li>z Pérdida del plantel clave?</li> <li>z Respaldo financiero sustentable?</li> <li>z Marco económico regional?</li> <li>z Influencia de la moda, temporada, clima?</li> </ul>

# MATRIZ FODA

## Análisis Interno (Empresa)

### Fortalezas

- Variedad de Productos y Servicios
- Precios bajos en productos
- Personal altamente calificado
- Productos de alta calidad
- Productos y servicios de última tecnología
- Grandes recursos económicos.

### Debilidades

- El negocio se enfoca mas en el software que en hardware, aun no hay balance entre los dos.
- Falta de reconocimiento en el mercado por ser una empresa nueva.
- Infraestructura limitada.
- Baja seguridad estructural.
- Débil red de distribución (Falta de sucursales).
- Baja habilidad en la mercadotecnia.

### Oportunidades

- Productos únicos en el mercado.
- Amplio mercado para la venta de paquetes y servicios.
- La competencia: porque nos ayuda a superar metas propuestas por la organización.
- Tecnologías alternativa y de buena calidad.
- Fuerte poder adquisitivo.
- Atender a grupos adicionales de clientes.

### FO (Maxi-Maxi)

- Atraer a nuestros clientes ofreciendo un servicio de calidad y brindando productos únicos en el mercado.
- Aprovechar el amplio mercado para brindar nuestros servicios especializados en software.
- Invertir en publicidad para atraer a clientes potenciales.
- Aprovechar el poder adquisitivo de compra del mercado para promocionar la unicidad de los productos de la empresa.

### DO (Mini-Maxi)

- Posicionarse en el amplio mercado como una empresa innovadora emergente.
- La creación de nuevas sucursales para ampliar la organización y establecerse como una entidad con poder en el mercado.
- Mejorar las técnicas de mercadotecnia para alcanzar a todos los niveles del amplio mercado.

### Amenazas

- Competencia agresiva.
- Alto costo de productos en el mercado. (Proveedores)
- Inflación.
- Delincuencia.
- Impuesto sobre arancel.
- Inseguridad informática, virus
- Productos defectuosos.

### FA (Maxi-Mini)

- Utilizar proveedores que proporcionen productos al precio mas bajo posible manteniendo siempre la calidad de los estándares de la empresa, para que el cliente reciba producto eficiente y que este a su alcance.
- Brindar a nuestros clientes la mejor seguridad informática posible mediante nuestro personal capacitado.
- Ofrecer a nuestros clientes precios accesibles para lograr una ventaja sobre la competencia.
- Aprovechar las tecnologías alternas para ofrecer un producto con bajo costo en el mercado.

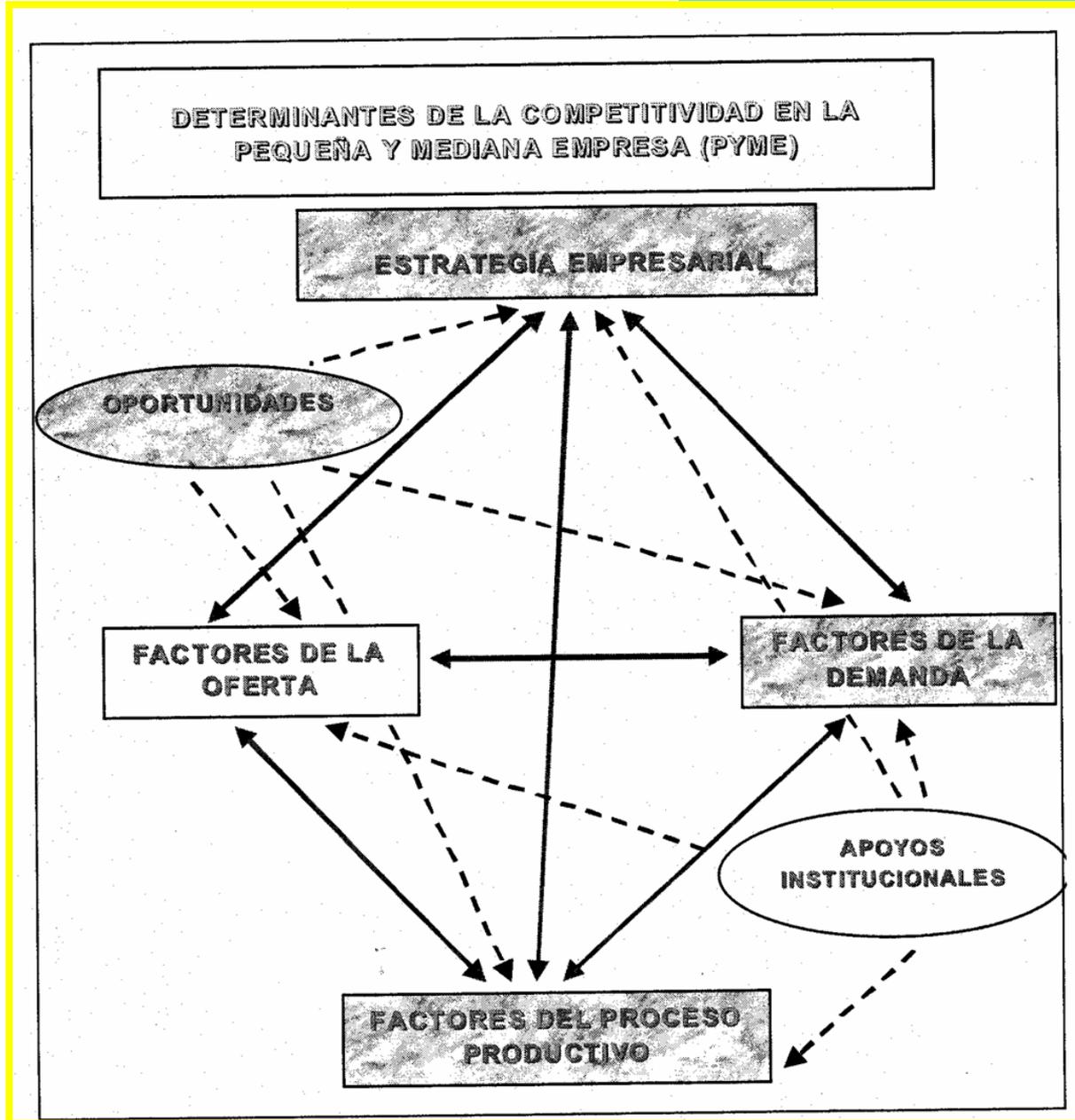
### DA (Mini-Mini)

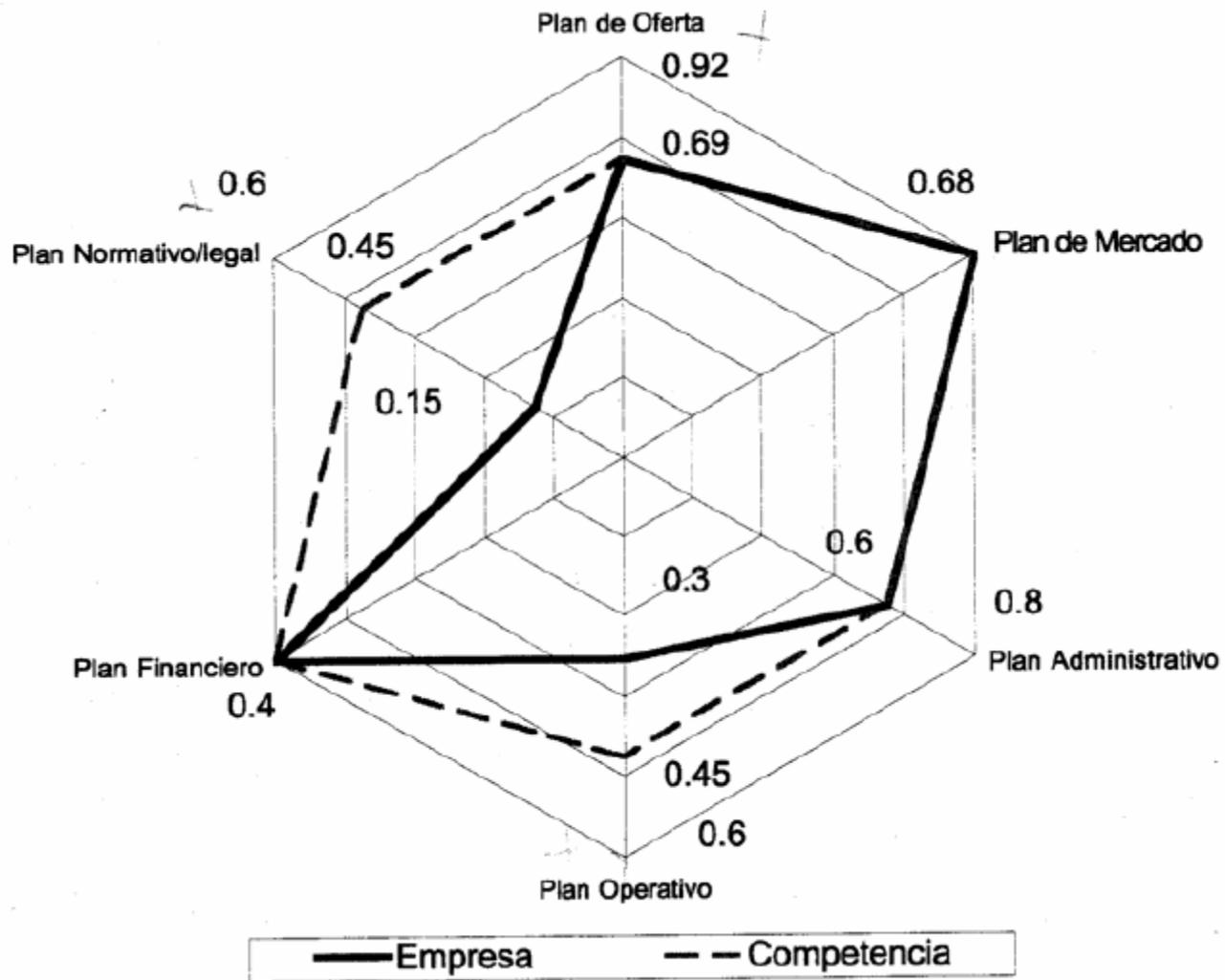
- Contar con proveedores confiables para ofrecer productos de excelente calidad.
- Mejorar la seguridad estructural de la empresa para evitar ser victimas de la delincuencia que invade al país.
- Idear nuevas formas de campañas publicitarias para poder competir con las empresas rivales y lograr reconocimiento por parte de los clientes a la empresa.

# **Matriz del perfil competitivo (MPC)**

Factores claves de éxito	Ponderación	Empresa muestra		Competidor 1		Competidor 2	
		Clasificación	Resultado ponderado	Clasificación	Resultado ponderado	Clasificación	Resultado ponderado
Participación en el mercado	0,20	3	0,6	2	0,4	2	0,4
Competitividad del precio	0,20	1	0,2	4	0,8	1	0,2
Posición financiera	0,40	2	0,8	1	0,4	4	1,6
Calidad del producto	0,10	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Lealtad del consumidor	0,10	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Total resultado ponderado			2,3		2,2		2,8

Porter





La **misión** es una afirmación que describe el concepto de su empresa, la naturaleza del negocio, el por qué está usted en él, a quién sirve y los principios y valores bajo los que se pretende funcionar.

## CARACTERÍSTICAS:

- ▶ **AMPLIA**
- ▶ **CONCRETA.**
- ▶ **MOTIVADORA.**
- ▶ **POSIBLE.**



Cuando la administración percibe que la organización se desvía, debe renovar la búsqueda de sus propósitos. **Peter Drucker**, presenta los siguientes cuestionamientos:

- *¿Cuál es nuestro negocio?*
- *¿Quién es el cliente?*
- *¿Qué tiene valor para el cliente?*
- *¿Cuál es nuestro negocio?*
- *¿Cuál debe ser nuestro negocio?*

## La razón de ser de la empresa está constituida por cinco elementos:

- 1. Su historia:** *Cada empresa tiene una historia de sus objetivos, políticas y logros. Al redefinir sus propósitos, la organización no debe deslindarse de manera radical de su pasado.*
- 2. Las preferencias actuales** *de la administración y de los propietarios.*
- 3. El entorno del mercado**
- 4. Los recursos** *de la administración, que determinan qué misiones son posibles*
- 5. La organización debe fundamentar su propósito en sus competencias distintivas.**

## El proyecto de Misión debe definir:

- *Campo de acción industrial*
- *Campo de acción de productos y aplicaciones*
- *Campo de acción de niveles de competencia*
- *Campo de acción de segmentos del mercado*
- *Campo de acción vertical*
- *Campo geográfico de acción*

En la "planeación estratégica", el punto de partida es la misión, ya que como dijo Séneca **“no hay viento favorable para quien no sabe a donde va”**

y la gran mayoría de los autores en su modelo de Planeación Estratégica o de Administración Estratégica ponen como punto de partida precisamente a La Misión.

# Definición y descripción de valores y filosofía

- Los valores representan las convicciones filosóficas de los administradores a cargo de dirigir la organización hacia el éxito.
- Valores considerados fundamentales o permanentes como la posición sobre la ética, calidad y seguridad, mientras otros como la valoración de los clientes, la diversidad de productos y/o servicios y la productividad pueden variar con el tiempo.



Elaborar y comercializar productos alimenticios, desarrollando el valor de nuestras marcas. Comprometiéndonos a ser una empresa:

Altamente productiva y plenamente humana.

Innovadora, competitiva y fuertemente orientada a la satisfacción de nuestros clientes y consumidores.

Líder internacional en la industria de la panificación, con visión a largo plazo.



- ***persona***

"Ver siempre al otro como persona, nunca como un instrumento."

*Don Lorenzo Servitje*

***pasión***

"Vemos nuestro trabajo como una misión, una pasión, una aventura. El compartir esto en un ambiente de participación y confianza es lo que constituye el alma de la empresa."

*Don Lorenzo Servitje*

***rentabilidad***

"Es el resultado visible de todas nuestras ideas, esfuerzos e ilusiones. Es el oxígeno que permite a nuestra empresa seguir viviendo."

*Daniel Servitje*



### ***efectividad***

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

### ***trabajo en equipo***

"Agiles, activos, entusiastas, con los tenis puestos. Compartir, aprender de todos."  
*Daniel Servitje*

### ***confianza***

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

### ***calidad***

"Nuestra empresa debe ser creadora, eficiente, productiva y con un altísimo ideal de Calidad y Servicio."  
*Don Roberto Servitje*

# Requisitos de la Misión

- 1. Debe contener una formulación de los propósitos organizacionales, expresada en forma tal que los progresos en este sentido puedan ser medidos.*
- 2. El enunciado debe diferenciarla de los demás.*
- 3. Debe definir el negocio en que se quiere estar y no necesariamente en el que ya se está.*
- 4. Debe ser significativo para todos los participantes de la organización.*
- 5. Debe ser estimulante e inspirador.*

# Objetivos

- Un objetivo es el resultado deseado. La planeación eficaz comienza con un conjunto de objetivos que se alcanzan con la ejecución de los planes; para que sean valiosos deben:
  - **Ser claros y específicos.**
  - **Estar enunciados por escrito.**
  - **Ser ambiciosos pero realistas.**
  - **Ser congruentes entre sí.**
  - **Ser cuantitativamente mensurables, cuando es posible.**
  - **Estar vinculados a un periodo particular.**

# Objetivo de Dirección General

Enunciado breve que define en forma clara y específica los resultados esperados en cada Dirección General.

## **Los Objetivos deben:**

- Estar orientados a resultados
- Enfatizar la idea principal o área de logro,
- Ser alcanzables en un tiempo establecido,
- Ser medibles

# Verbos sugeridos para redactar objetivos



- Lograr
- Mejorar
- Resolver
- Incrementar
- Actualizar
- Instalar
- Extender
- Aumentar



- Promover
- Presentar
- Organizar
- Efectuar
- Informar
- Dirigir
- Integrar
- Elaborar



- Reducir
- Eliminar
- Disminuir
- Abatir

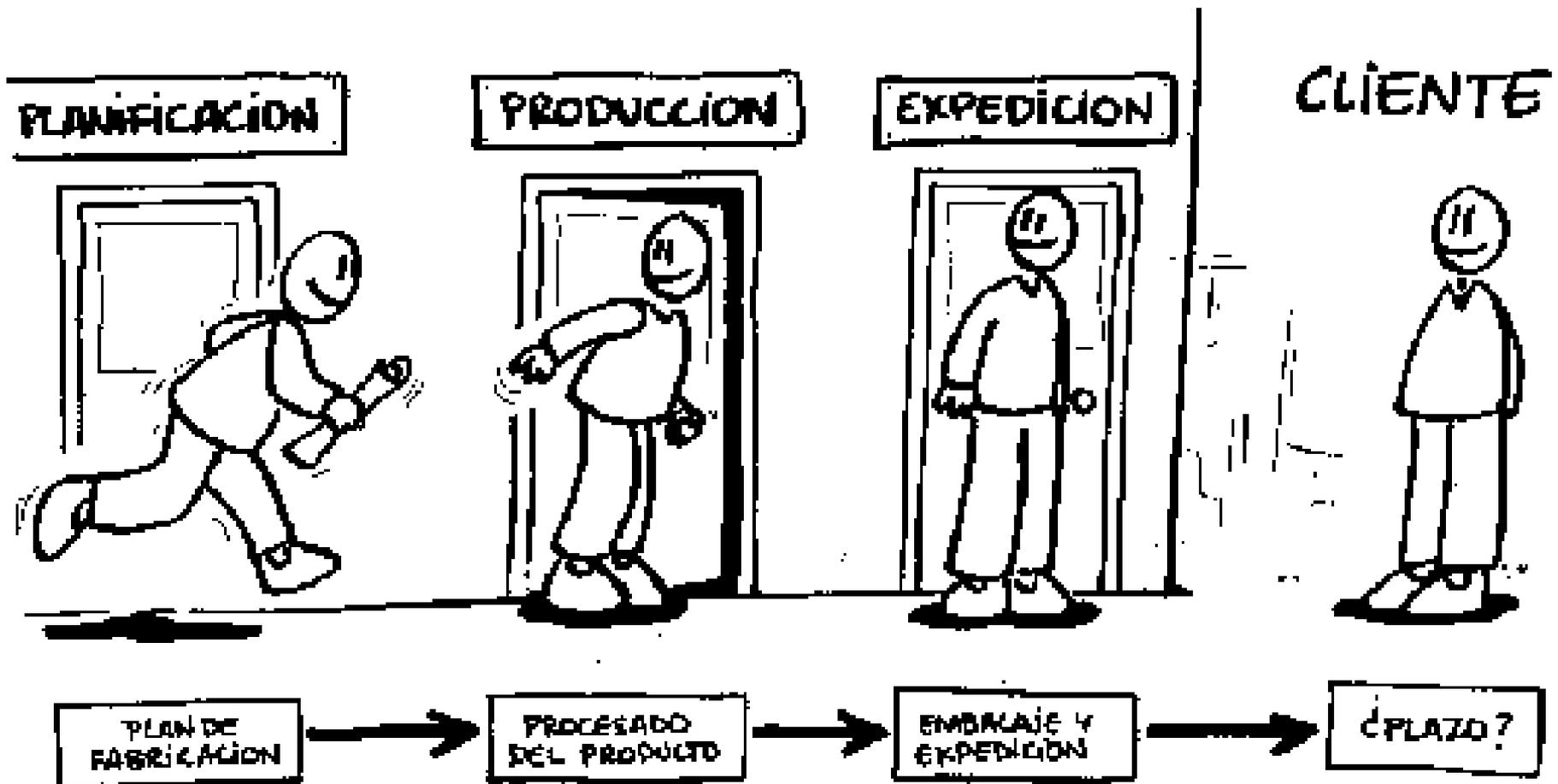
# Indicadores





Los indicadores son necesarios para poder mejorar.

Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar.



No basta con describir cualitativamente la imagen de la empresa deseada, es necesario contar con **elementos suficientes** que permitan de manera clara y contundente identificar aquellas áreas donde sea necesario ajustar el rumbo o acelerar el paso, en esta sección se cuantifica, a través de **indicadores de desarrollo, los componentes que estratégicamente miden nuestra visión.**

Una organización se plantea por lo tanto la necesidad de definir indicadores dando respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Que debemos medir?
- ¿Donde es conveniente medir?
- ¿Cuando hay que medir? ¿En que momento o con que frecuencia?
- ¿Quien debe medir?
- ¿Como se debe medir?
- ¿Como se van ha difundir los resultados?
- ¿Quien y con que frecuencia se va a revisar y/o auditar el sistema de obtención de datos?

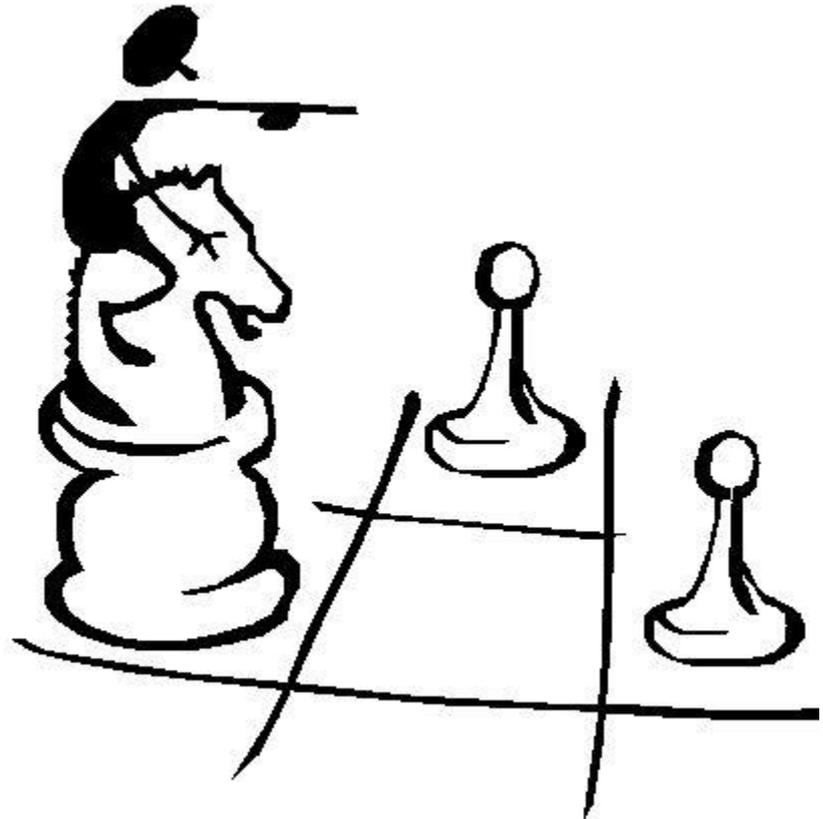
## Para elaborar un **modelo de indicadores de gestión**:

- Definición del indicador
- Clasificación de los indicadores por áreas.
- Establecer los valores objetivos y el criterio de comparabilidad.
- Realizar la medición e identificar las acciones preventivas y/o correctivas.
- Representar los valores gráficamente para monitorizar su evolución.

# Ejemplo

Componentes	Indicadores
Clientes	10 Productos nuevos/año
	20 Contratos
	30 Nuevos clientes
	5 Clientes perdidos
	2 Auditorias de productos
	15 Ventas por cliente

# Estrategias



# Políticas



Son **guías** para orientar una acción; criterios **lineamientos generales** a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización

## Ejemplos:

- Como cliente local usted puede ordenar productos y recibirlos hasta las puertas de su casa o negocio en un plazo menor a 48 horas
- **PCdomino** no entrega, ni recoge, productos de garantía o cambios de factura a domicilio, si tiene alguna duda por favor vea las políticas de garantías.

# Responsabilidad



# Metas



Los administrativos a **nivel corporativo** fijan metas para las divisiones individuales que permitirán que la organización alcance sus metas corporativas.

Los **gerentes divisionales** fijan metas para cada función, que permita a la división alcanzar sus metas.

Los **gerentes funcionales** fijan metas para cada trabajador individual, que permita a la función alcanzar sus metas.

## Ejemplos:

- Contar con cinco nuevos equipos de cómputo para atención a usuarios
- Realizar semestralmente auditorias contables

# Planeación en una organización

[Planeacion Estrategica McDonaldsCoaching Gestalt\(bajaryoutube.com\).flv](#)

# Procedimientos



- Los **procedimientos** establecen métodos para el manejo de actividades cotidianas.
  - A diferencia de las políticas que son guías de acción y no de pensamiento.
  - Son los planes que establecen un método o forma para llevar a cabo una actividad o serie de actividades.
  - Pueden definirse como series cronológicas, pautas a seguir, que indican la forma exacta en que se debe de realizar una actividad.



# Programas

- Los **programas** son un conjunto de actividades interrelacionadas y cronológicamente ordenadas, que describen las actividades que se tienen que realizar, quiénes las van a realizar y cuándo van a terminarse.

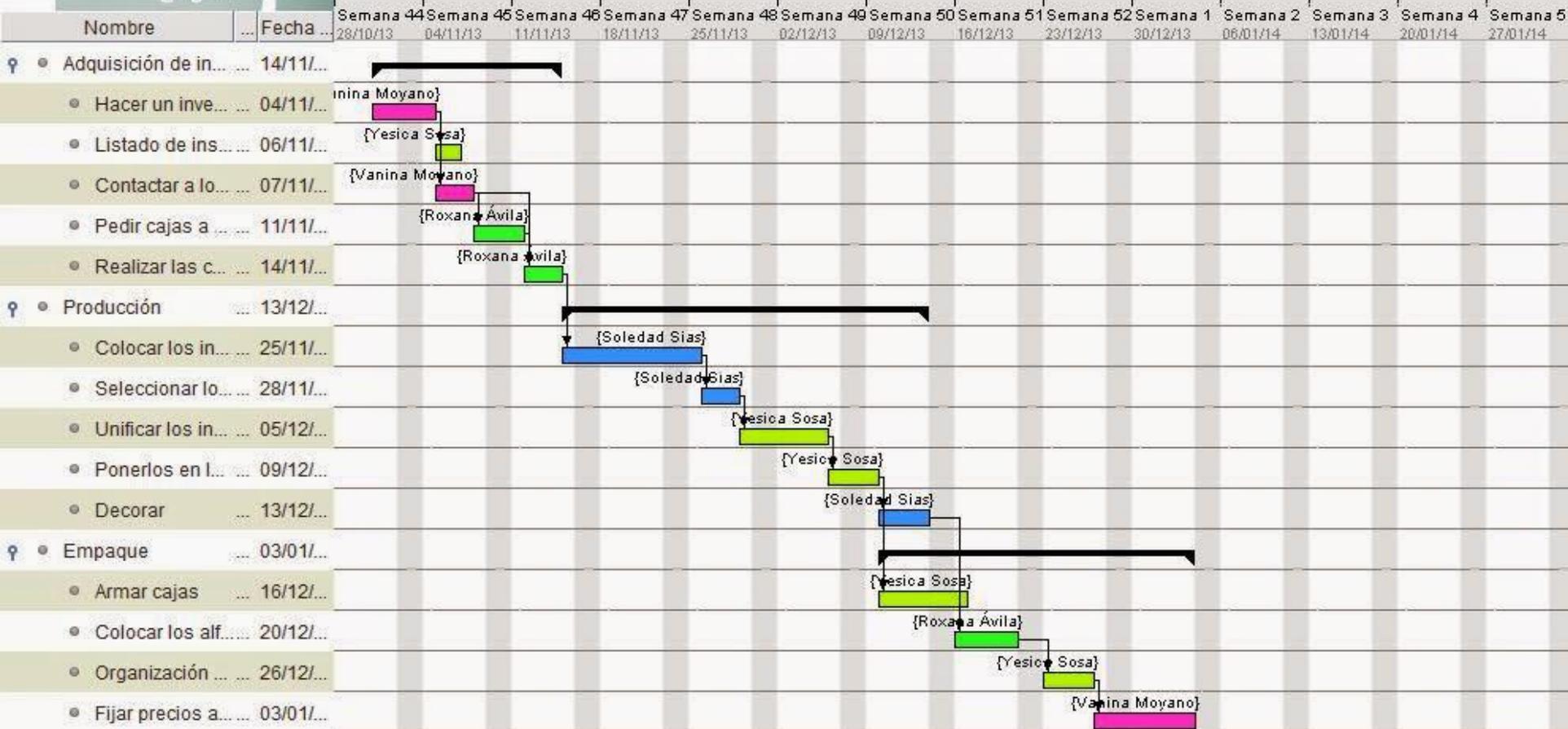
# Programas....

- Técnicamente los programas se diría que son el conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos que son necesarios para ejecutar un determinado curso de acción, normalmente respaldado por capital y prepuestos de operaciones.



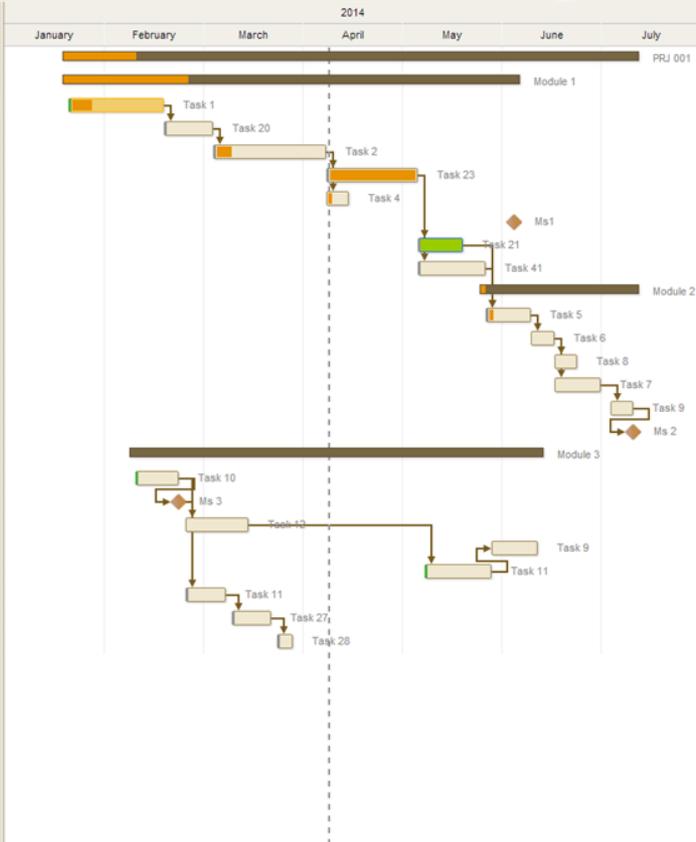
2013

2014



PRJ 001 / Gantt Chart List

WBS	Name	Start Date	Finish Date	Duration	Assigned Resources	Actual
1	PRJ 001	21/01/2014	10/07/2014	123 days		21/01
1.1	Module 1	21/01/2014	04/06/2014	97 days		21/01
1.1.1	Task 1	21/01/2014	17/02/2014	20 days	User 02 [75%], User 03 [5...]	21/01
1.1.2	Task 20	18/02/2014	03/03/2014	10 days	User 01 [100%], User 04 [...]	
1.1.3	Task 2	04/03/2014	07/04/2014	25 days	User 01 [100%], User 04 [...]	04/03
1.1.4	Task 23	08/04/2014	05/05/2014	20 days	Prj Gen Res 1 [100%], Proj...	
1.1.5	Task 4	08/04/2014	14/04/2014	5 days	User 06 [100%], User 07 [...]	08/04
1.1.6	Ms1	04/06/2014	04/06/2014	0 days		
1.1.7	Task 21	06/05/2014	19/05/2014	10 days	User 08 [100%], User 07 [...]	
1.1.8	Task 41	06/05/2014	26/05/2014	15 days	System Administrator [100%]	
1.2	Module 2	27/05/2014	10/07/2014	33 days		
1.2.1	Task 5	27/05/2014	09/06/2014	10 days	System Administrator [100...]	
1.2.2	Task 6	10/06/2014	16/06/2014	5 days	Prj Gen Res 1 [100%], Proj...	
1.2.3	Task 8	17/06/2014	23/06/2014	5 days	User 01 [100%]	
1.2.4	Task 7	17/06/2014	30/06/2014	10 days	User 01 [100%], User 03 [...]	
1.2.5	Task 9	04/07/2014	10/07/2014	5 days	User 07 [100%]	
1.2.6	Ms 2	10/07/2014	10/07/2014	0 days	T11 Gen Res 1 [100%], Us...	
1.3	Module 3	10/02/2014	11/06/2014	88 days		
1.3.1	Task 10	10/02/2014	21/02/2014	10 days	T11 Gen Res 1 [100%], Us...	
1.3.2	Ms 3	21/02/2014	21/02/2014	0 days	User 06 [100%]	
1.3.3	Task 12	24/02/2014	14/03/2014	15 days		
1.3.4	Task 9	29/05/2014	11/06/2014	10 days	T11 Gen Res 1 [100%]	
1.3.5	Task 11	08/05/2014	28/05/2014	15 days	User 08 [100%], User 09 [...]	
1.3.6	Task 11	24/02/2014	07/03/2014	10 days	Prj Gen Res 1 [100%], Proj...	
1.3.7	Task 27	10/03/2014	21/03/2014	10 days	T11 Gen Res 1 [100%]	
1.3.8	Task 28	24/03/2014	28/03/2014	5 days	User 01 [100%]	



Task 1 - Properties

Object Properties Roles

Name: Task 1

Description:

Object: Activity

Parent: Module 1

Lifecycle: - NA -

Calendar: Parent Calendar

Has attachments:

Has comments:

Status

Created By: System Administrator

Creation Date: 16/11/2012 15:20:17

Last Modified By: System Administrator

Last Modified: 08/04/2014 14:17:58



# Presupuestos



Un **presupuesto** es un listado que detalla los recursos o dinero asignado para la realización de una actividad o un proyecto.

- Son una expresiones en términos numéricos.
- Obligan a la empresa a prepararse por adelantado a los recursos que se necesitarán.
- Constituyen medios de control.

# Presupuestos...

- Existen varios tipos de presupuestos:
  - **Presupuesto de operación:** Es el más importante se utiliza para planear y controlar los ingresos y gastos de una organización, así como las utilidades resultantes de la operación de la empresa.
  - **Presupuesto de gastos:** Contempla los recursos necesarios para la operación de cada una de las áreas funcionales de la empresa.

# Presupuestos...

- **Presupuesto de ingresos:** Planea y controla todas las entradas de dinero provenientes de las ventas.
- **Presupuesto de efectivo:** Conocido como flujo de efectivo, contempla las entradas y salidas de dinero en efectivo producto de la operación normal de la empresa.
- **Presupuesto de capital.** Es utilizado para el control de grandes proyectos o inversiones actualizándose cada año.

Business Plan



# JERARQUIA DE LAS HERRAMIENTAS O ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN



**Propósito  
y misión**

**Visión**

**Valores**

**Objetivos y metas**

**Estrategias**

**Reglas y políticas**

**Procedimientos**

**Programas**

**Presupuestos**

# Seguimiento y evaluación



Lo que no  
se mide no  
se puede  
mejorar





Sociedad S.A.

- Formulación
- Mapa Estratégico
- Objetivos
- Iniciativas
- Indicadores todos
- Indicadores detalle
- Responsables
- Configuración

Marzo 2008

Opciones de compra

#### ESTADO

-  El valor a fecha supera su meta
-  El valor a fecha iguala su meta
-  El valor a fecha es inferior a su meta

#### TENDENCIA

-  Variación positiva sobre mes anterior.
-  Variación constante sobre mes anterior.
-  Variación negativa sobre mes anterior.

eVisualReport<sup>®</sup>

## Cuadro de Mando Integral

#### MISION:

*"Nuestra misión es atender las necesidades de los clientes con el objetivo de ofrecer servicios de máxima excelencia en el campo de ...."*

#### VISION

*"Nuestra visión es ser centro de referencia en nuestro campo de actuación, con clara vocación por la excelencia basada en conocimiento, innovación y calidad."*

#### LINEAS

*Descripción del reto estratégico nº 1.....  
Descripción del reto estratégico nº 2.....  
Descripción del reto estratégico nº 3.....*

Sociedad S.A.

- Formulación
- Mapa Estratégico
- Objetivos
- Iniciativas
- Indicadores todos
- Indicadores detalle
- Responsables
- Configuración

Marzo 2008

Opciones de compra

### ESTADO

- El valor a fecha supera su meta
- El valor a fecha iguala su meta
- El valor a fecha es inferior a su meta

### TENDENCIA

- Variación positiva sobre mes anterior.
- Variación constante sobre mes anterior.
- Variación negativa sobre mes anterior.

eVisualReport<sup>®</sup>

### Persp. FINANCIERA



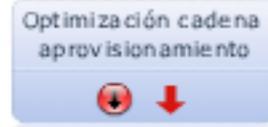
Causa-Efecto

Detalle flotante

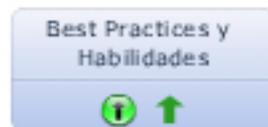
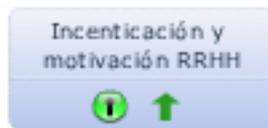
### Persp. CLIENTES



### Persp. PROCESOS



### Persp. POTENCIALES



Sociedad S.A.

- Formulación
- Mapa Estratégico
- **Objetivos**
- Iniciativas
- Indicadores todos
- Indicadores detalle
- Responsables
- Configuración

Marzo

2008

Opciones de compra

## ESTADO

-  El valor a fecha supera su meta
-  El valor a fecha iguala su meta
-  El valor a fecha es inferior a su meta

## TENDENCIA

-  Variación positiva sobre mes anterior.
-  Variación constante sobre mes anterior.
-  Variación negativa sobre mes anterior.

eVisualReport<sup>©</sup>

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

8% de Crecimiento Sostenido

Objetivo Estratégico	Responsable	Estado	Tend	Perspectiva	Objetivo relacionado		
8% de Crecimiento Sostenido	Director C <sup>a</sup>			Persp. FINANCIERA	Maximizar el valor de Accionistas		
Indicadores	Responsable	Estado	Tend	Valor Real	Valor Meta	Unidad	Peso%
Crecimiento Ventas	D <sup>o</sup> Comercial			16,00	16,00	%	50%
Nº de clientes nuevos	D <sup>o</sup> CRM			169,00	2.300,00	nº	30%
Ventas en nuevos segmentos	D <sup>o</sup> Comercial			8.000,00	12.672,00	KC	20%
Acciones	Responsable	Estado	Realizado	Fecha Inicio	Fecha Final	Presupuesto	
Expansión zona Norte	D <sup>o</sup> Comercial			21-feb-07	11-feb-09	100.000	
Concentración zona Centro	D <sup>o</sup> Comercial			24-nov-07	03-dic-08	300.545	
Campaña de comunicación	D <sup>o</sup> Comercial			24-nov-07	02-ene-09	150.000	

## Descripción del objetivo:

Para conseguir una posición líder dentro del mercado es necesario crecer a un ritmo del 8% anual.



Sociedad S.A.

- Formulación
- Mapa Estratégico
- Objetivos
- Iniciativas
- Indicadores todos**
- Indicadores detalle
- Responsables
- Configuración

Marzo 2008

Opciones de compra

## ESTADO

-  El valor a fecha supera su meta
-  El valor a fecha iguala su meta
-  El valor a fecha es inferior a su meta

## TENDENCIA

-  Variación positiva sobre mes anterior.
-  Variación constante sobre mes anterior.
-  Variación negativa sobre mes anterior.

eVisualReport<sup>®</sup>

Estado	Tend.	INDICADOR	Valor Real	Valor Meta	Unidad	Peso%	OBJETIVO ESTRATEGICO
		Crecimiento Ventas	16,00	16,00	%	50%	8% de Crecimiento Sostenido
		Nº de clientes nuevos	169,00	2.300,00	nº	30%	8% de Crecimiento Sostenido
		Ventas en nuevos segmentos	8.000,00	12.672,00	K€	20%	8% de Crecimiento Sostenido
		Flujo libre de Caja	25.000,00	29.000,00	€	100%	Maximizar el valor de Accionistas
		% Costes Estructura s/ Ventas	23,00	23,50	%	100%	Reducción Costes Estructura
		Tiempo medio de Retencion	4,00	3,30	dias	50%	Fidelizacion de Clientes
		Indice Repetición Compra	76,00	82,90	nº	50%	Fidelizacion de Clientes
		% Quejas	3,20	1,00	%	50%	Mejora el nivel de satisfacción
		nº incidencias	39,00	39,00	nº	50%	Mejora el nivel de satisfacción
		Media nº dias entrega	74,00	74,00	nº	100%	Optimización plazos entrega
		Indice de control und	6,20	6,40	nº	50%	Mejora en la calidad de procesos
		Nº quejas calidad	1,00	1,00	und	50%	Mejora en la calidad de procesos
		% entrega en tiempo	97,10	97,00	%	50%	Optimización cadena aprovisionamie
		Dias stock	27,90	28,00	dias	50%	Optimización cadena aprovisionamie
		Rotacion Recurso H.	2,25	2,35	%	50%	Incenticación y motivación RRHH

Sociedad S.A.

- Formulación
- Mapa Estratégico
- Objetivos
- Iniciativas
- Indicadores todos
- Indicadores detalle
- Responsables
- Configuración

Marzo 2008

Opciones de compra

### ESTADO

- El valor a fecha supera su meta
- El valor a fecha iguala su meta
- El valor a fecha es inferior a su meta

### TENDENCIA

- Variación positiva sobre mes anterior.
- Variación constante sobre mes anterior.
- Variación negativa sobre mes anterior.

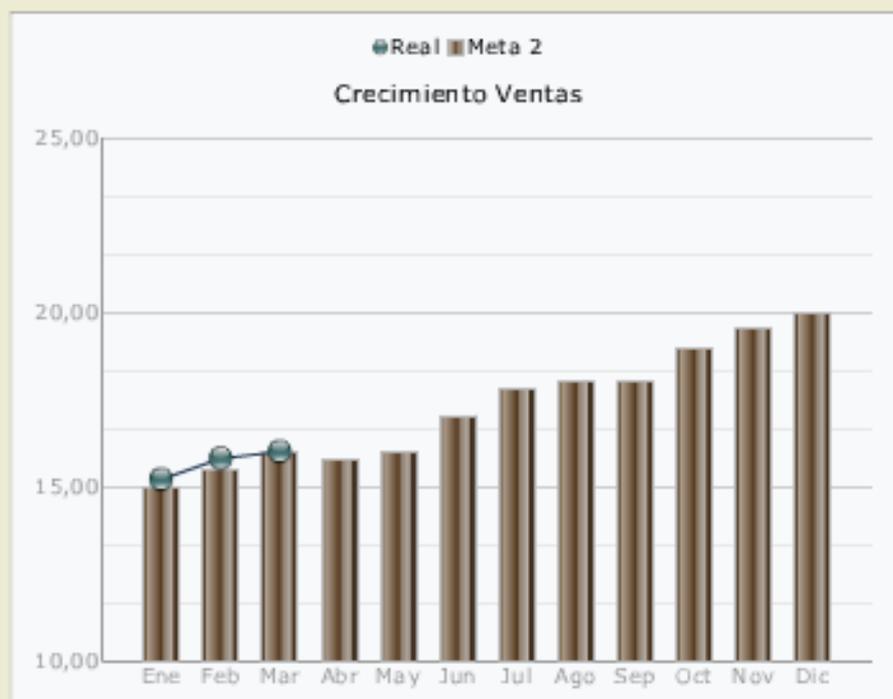
## INDICADORES ESTRATÉGICOS

Crecimiento Ventas

Objetivo Estratégico	Perspectiva	Unidad	Estado	Tend.	Meta 1	Meta 3	Meta 5
8% de Crecimiento Sostenido	Persp. FINANCIERA	%			15,00	22,00	24,00

2008	Real	Meta 2	Diferencia
Enero	15,20	15,00	0,20
Febrero	15,80	15,50	0,30
Marzo	16,00	16,00	0,00
Abril		15,80	
Mayo		16,00	
Junio		17,00	
Julio		17,80	
Agosto		18,00	
Septiembre		18,00	
Octubre		19,00	
Noviembre		19,50	
Diciembre		20,00	

Mensual  Anual



eVisualReport<sup>©</sup>

Sociedad S.A.

- Formulación
- Mapa Estratégico
- Objetivos
- Iniciativas
- Indicadores todos
- Indicadores detalle
- Responsables**
- Configuración

Marzo 2008

Opciones de compra

**ESTADO**

-  El valor a fecha supera su meta
-  El valor a fecha iguala su meta
-  El valor a fecha es inferior a su meta

**TENDENCIA**

-  Variación positiva sobre mes anterior.
-  Variación constante sobre mes anterior.
-  Variación negativa sobre mes anterior.

eVisualReport®

**Responsables**

**Objetivos**

Controller

Reducción Costes Estructura

Objetivo Estratégico	Responsable	Estado	Tend	Perspectiva	Objetivo relacionado
8% de Crecimiento Sostenido	Director C <sup>a</sup>			Persp. FINANCIERA	Maximizar el valor de Accionistas

Indicadores	Responsable	Estado	Tend	Valor Real	Valor Meta	Unidad	Peso%
Crecimiento Ventas	D <sup>o</sup> Comercial			16,00	16,00	%	50%
Nº de clientes nuevos	D <sup>o</sup> CRM			169,00	2.300,00	nº	30%
Ventas en nuevos segmentos	D <sup>o</sup> Comercial			8.000,00	12.672,00	KC	20%

Acciones	Responsable	Estado	Realizado	Fecha Inicio	Fecha Final	Presupuesto
Expansión zona Norte	D <sup>o</sup> Comercial		<div style="width: 60%;"></div> 60%	21-feb-07	11-feb-09	
Concentración zona Centro	D <sup>o</sup> Comercial		<div style="width: 100%;"></div> 100%	24-nov-07	03-dic-08	6.060
Campaña de comunicación	D <sup>o</sup> Comercial			24-nov-07	02-ene-09	

Descripción del objetivo:

Para conseguir una posición líder dentro del mercado es necesario crecer a un ritmo del 8% anual.

# Bibliografía

- Jones G. , George, J. (2006). Administración Contemporánea. Mc Graw Hill.
- Mintzberg, H. Ahlstran B. Lampel, J. (2008) Safari a la Estrategia. Management Estrategia. Granica.
- Competitividad Internacional, su aplicación en la pequeña y mediana empresa.
- Harold K. y Heinz, W. (1999) Administración una perspectiva global. Mc Graw Hill 11<sup>a</sup>. Edición.
- Jones G. y George J. (2010) Administración Contemporánea Mc Graw Hill Sexta edición.