



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Administración de Empresas

Tema

Proceso Administrativo

Subtema

La planeación como fase del proceso administrativo

Seminario de graduación para optar al título de licenciados en administración de
empresas

Autores

Br. Alexander Antonio Rivera

Bra. Cecilia Vanessa Moraga Argüello

Br. Rodolfo Daniel Ureña Vivas

Tutora

MSc. Angélica Meza Bermúdez

Managua, enero del 2020

Índice

Dedicatorias	i
Agradecimientos	ii
Valoración docente.....	iii
Resumen.....	iv
Introducción.....	1
Justificación.....	2
Objetivos	3
Capitulo uno: Generalidades de la planeación.....	4
1.1 La planeación y su relación con las demás funciones del proceso administrativo.....	4
1.2 Conceptos de la planeación.....	6
1.3 Objetivo de la Planeación	8
1.4 Importancia de la planeación	9
1.5 Características de la planeación	12
1.6 El entorno de la empresa y la planeación	14
1.7 Ventajas de la planeación	15
1.8 Causas del fracaso de la planeación	16
1.9 Principios de la planeación.....	17
1.10 Premisas de la planeación	19
Capitulo dos: Herramientas de la planeación.....	22
2.1 Estrategias.....	22
2.2 Políticas	23
2.3 Normas	25
2.5 Programas	27
2.6 Matriz FODA	30
2.7 Presupuesto	32
Capitulo tres: El proceso de la planeación	35
3.1 Conceptualización de misión.....	35
3.2 Conceptualización de visión.....	38

3.3 Etapas del proceso de planeación	40
Capítulo cuatro: Tipos de planeación	45
4.1 Planeación Estratégica	45
4.1.1 Concepto de planeación estratégica	45
4.1.2 Importancia de la planeación estratégica	47
4.1.3 Características de la planeación estratégica	48
4.1.4 Funciones de la planeación estratégica	50
4.1.5 Etapas de la planeación estratégica	51
4.1.6 Beneficios de la planeación estratégica	52
4.2 Planeación táctica	52
4.2.1 Concepto de planeación táctica.....	53
4.2.2 Importancia de la planeación táctica	54
4.2.3 Características de la planeación táctica	54
4.2.4 Implementación de los planes tácticos	57
4.3 Planeación operacional.....	58
4.3.1 Concepto de planeación operacional	58
4.3.2 Características de la planeación operacional	60
4.3.3 Importancia de la planeación operacional	60
4.4 Planes de contingencia	61
4.4.1 Concepto de planes de contingencia.....	61
4.4.2 Características de los planes de contingencia.....	62
4.4.3 Importancia de los planes de contingencia	62
4.4.4 Beneficios de un plan de contingencia	63
Conclusiones.....	64
Bibliografía	65

Dedicatorias

A Dios, El principal forjador de mi camino, me ha permitido sonreír ante todos mis logros que son resultado de su ayuda, a mi familia por todo el apoyo brindado durante todos estos años en especial a mi madre Josefa Rivera quien ha sido mi motor para continuar y dar mi esfuerzo para seguir adelante, a las personas que han creído en mí, en especial a mi novia que se ha convertido en un pilar y apoyo incondicional.

Alexander Antonio Rivera.

Este trabajo lo dedico a Dios por darme fuerzas en este largo proceso de obtener uno de mis anhelos más deseados, a mis padres Elvis Moraga y Norma Arguello mis pilares más importantes, quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y de no temer las adversidades porque Dios está conmigo siempre, a mis hermanos Katherine, Massiel y Leo por su amor y apoyo incondicional durante todo este proceso, por estar conmigo.

Cecilia Vanessa Moraga Argüello.

Dedico este trabajo a Dios, porque me ha permitido llegar hasta este momento a pesar de muchas dificultades, a mi mamá Rosa Vivas Pérez, que ha sido fuente de inspiración y el pilar fundamental en mi vida, su lucha y sacrificios también me han permitido llegar a mi meta y a cada uno de mis hermanos porque me han apoyado en lo que han podido y en especial a mi hermano Cruz Salvador Putoy Vivas Que en Paz descanse, porque desde pequeño fue uno de los que apoyo para que mis hermano pequeños y yo saliéramos adelante.

Rodolfo Daniel Ureña Vivas.

Agradecimientos

Agradecemos primeramente a Dios por permitirnos continuar con nuestros planes al brindarnos la sabiduría, el entendimiento y la vida diariamente y llegar a obtener nuestro título de Licenciados de Administración de Empresas.

Agradecemos también a nuestros padres y familiares por todo el apoyo y sacrificio que han hecho cada uno para que nosotros hoy podamos salir adelante.

A la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN – Managua) por habernos acogido en su excelentísima alma mater, a los maestros que en cada semestre dieron lo mejor de sí para formar profesionales capacitados para emerger en el mundo laboral, a nuestra tutora de seminario de graduación MSc. Angélica Meza que con su capacidad y conocimientos científicos nos ha guiado en la realización del documento.

Cecilia Vanessa Moraga A.

Alexander Antonio Rivera

Rodolfo Daniel Ureña Vivas.

Valoración docente

UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas**Departamento de Administración de Empresas**

En cumplimiento del Artículo cuarenta y nueve (49) del reglamento para modalidades de graduación como forma de culminación de los estudios, plan 2013, que dice:

“El docente Tutor realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al Director de Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación.”

La suscrita instructora de Seminario de Graduación sobre el **Tema: Proceso administrativo**, hace constar que los bachilleres: Alexander Antonio Rivera **carnet # 15203236**, Cecilia Vanessa Moraga Argüello **carnet # 15202246**, Rodolfo Daniel Ureña Vivas **carnet # 15203896**, han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema titulado: “**La planeación como fase del proceso administrativo**”, obteniendo los tres bachilleres la calificación de 48 puntos.

Sin más a que hacer referencia, firmo la presente a los 20 días del mes de enero del año dos mil veinte.

Atentamente,

MSc. Angélica María Meza Bermúdez
Tutora
Seminario de Graduación

Cc: archivo

Resumen

El presente trabajo aborda la planeación como fase fundamental para el buen funcionamiento de las empresas, es la primera etapa del proceso administrativo. El proceso administrativo es un conjunto de funciones administrativas que tienen la finalidad de aprovechar al máximo cada recurso que tienen las empresas.

La planeación es la base del proceso administrativo, esta fase consiste en formular planes que servirán de guía para el accionar de la organización de manera eficiente. Planear implica establecer objetivos y cursos de acción para alcanzar dichos objetivos que contribuirán al éxito de la organización.

El objetivo de este trabajo investigativo es analizar los fundamentos de la planeación como fase esencial en el proceso administrativo debido a que todas las demás etapas parten del proceso de planeación.

El primer capítulo aborda las generalidades de la planeación y su relación con las demás etapas del proceso administrativo.

El segundo capítulo comprende las herramientas de la planeación que el administrador necesita para desarrollar los planes.

El tercer capítulo describe cómo se lleva a cabo el proceso de planeación, los pasos necesarios para llevar a cabo la planeación de manera exitosa.

El cuarto y último capítulo contiene los tipos de planes que se desarrollan a nivel jerárquico y según su periodo de tiempo.

Introducción

El siguiente seminario de graduación tiene como tema el proceso administrativo que consta de la planeación, organización, dirección y control y es utilizado en la mayoría de las empresas exitosas y como subtema la planeación como fase del proceso administrativo, la relevancia de este, la manera en que se realiza en la organización.

El estudio de la planeación tiene como fin primordial generar eficiencia en las empresas al establecer cursos de acción precisos, evitando la improvisación y mejorando las condiciones de las tareas realizadas, en esto se fundamenta la relevancia de este trabajo investigativo

El objetivo de este estudio es analizar la fase de planeación y sus fundamentos demostrando que definiendo metas, estableciendo estrategias y trazando planes se logra el desarrollo de las demás funciones, por lo tanto, esta fase es el pilar esencial y fundamental del proceso administrativo para el funcionamiento de las empresas.

El documento consta de cuatro capítulos, en el primero se explican las generalidades de la planeación, como el concepto, objetivo que persigue, importancia, características, ventajas, principios y la relación de esta fase con las demás del proceso administrativo. En el segundo se abordan las herramientas usadas en esta fase como lo son las estrategias, políticas, normas, procedimientos, programas, presupuesto, entre otras. En el tercer capítulo se hablara del proceso de planeación que consta desde la misión, visión hasta las etapas del proceso de planeación. En el cuarto y último capítulo se detallaran los tipos de planes más usados en las empresas como son los operacionales, tácticos, estratégicos y de contingencia.

Justificación

Este seminario de graduación se elaboró bajo el tema del proceso administrativo, a través de una investigación teórica como un medio de apoyo. Este documento pretende mostrar todos los aspectos que posee la fase de planeación dentro del proceso administrativo ya que es de vital importancia porque marca el rumbo que debe tomar la empresa y lo que se tiene que hacer para que se cumplan las metas y objetivos propuestos logrando así el desarrollo de las organizaciones.

La información obtenida y presentada en este trabajo ofrece al lector datos necesarios y detallados sobre la planeación de una manera teórica, contribuyendo a una mejor aplicación de la planeación en las organizaciones para que estas se proyecten a futuro ya sea a corto, mediano y largo plazo.

La metodología utilizada para la realización de este seminario de graduación es de carácter investigativo, fue la extracción de información en diferentes obras, los cuales dieron como resultados muchos aportes significativos para que este documento sirva de consulta para los estudiantes de administración de empresas y mercadeo, así como para todos los estudiantes de la facultad de ciencias económicas y para todo aquel que desee conocer o ampliar sobre el tema.

Objetivos

General

Analizar la fase de planeación y sus fundamentos como pilar esencial en el proceso administrativo para el funcionamiento de las empresas.

Específicos

1. Explicar las generalidades de la planeación y su relación con las demás funciones administrativas.
2. Identificar las herramientas empleadas en la planeación y sus características
3. Determinar el proceso de planeación que utilizan las empresas actualmente para alcanzar los resultados esperados.
4. Detallar los tipos de planes y los aspectos que diferencian a cada uno de ellos.

Capitulo uno: Generalidades de la planeación

Las empresas no improvisan, casi todo lo tienen planeado; la planeación es la primera función administrativa porque sirve de base a las demás funciones. Esta función determina por anticipado cuales son los objetivos que deben cumplirse y que debe hacerse para alcanzarlos. La planeación comienza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible.

1.1 La planeación y su relación con las demás funciones del proceso administrativo.

La planeación siempre se encuentra en interacción con las demás funciones ya que todas parten de lo propuesto por ella desde el principio. Cardoso (2016) habla de la relación de la planeación con la organización:

La organización incurre en la planeación como una base y fundamento para que exista la capacidad de fijar metas y prioridades a la hora de ejecutar una tarea, desarrollar un proyecto reconociendo la acción, los plazos y los recursos que se deben utilizar.

La relación entre planificar y organizar determina la habilidad que hay que poner en marcha cuando se tiene que hacer efectivas las acciones coordinadas de un conjunto de personas, en tiempo y costes efectivos de modo que se aprovechen de él.

Planificar y organizar significa que se estudian previamente los objetivos y los hechos sustentan los actos bajo análisis, poniendo en marcha algún método o plan, otras competencias implicadas y relacionadas son: gestión del tiempo, toma de decisiones, trabajo en equipo. Esta organización en la planeación determina la programación, asignadas para la ejecución de las tareas específicas (párr. 1 - 4).

Alvarado (2013) se refiere a la relación de la planeación con la dirección:

El proceso administrativo es el flujo continuo e interrelacionado de las actividades de planeación, organización, dirección y control, desarrolladas para lograr un objetivo común: aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales y de cualquier otro tipo, con los que cuenta la organización para hacerla efectiva.

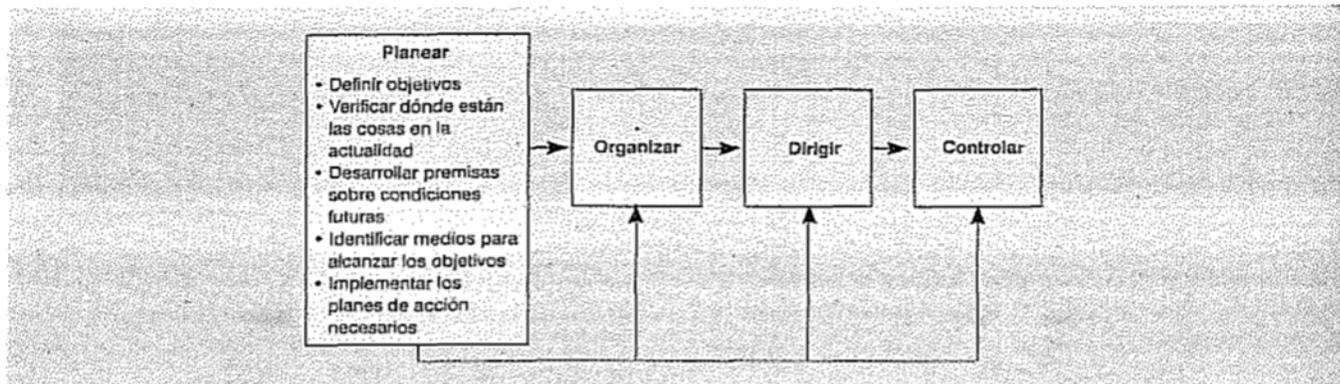
El papel principal de un directivo es dirigir los esfuerzos de otras personas hacia los objetivos de la organización. Una parte muy importante de la dirección consiste en planificar (establecer objetivos) y controlar (comparar los resultados con los objetivos que se habían establecido) (párr.1, 3).

Vargas (2015) habla sobre la relación de la planeación con el control:

La retroalimentación en la fase de control permite identificar las necesidades y errores que tienen los planes y estrategias para el mejoramiento de estos. El control necesita de la planeación para realizar su valor de medición y evaluación de los resultados (párr. 7).

Como se observó la planeación está estrechamente ligada a las demás funciones sobre las que influye y de las que recibe influencia en todo momento y en todos los niveles de la organización.

Función de la planeación en el proceso administrativo



(Chiavenato, 2000, p. 144).

Como se puede ver en la imagen, la planeación lleva a cabo un conjunto de actividades con el fin de que estas se sigan desarrollando en las demás funciones para que al final el resultado sea el esperado desde la primera fase.

1.2 Conceptos de la planeación

Munch (2007) define a la planeación como:

La determinación de escenarios futuros y del rumbo hacia donde se dirige la empresa, y de los resultados que se pretenden obtener para minimizar riesgos y definir las estrategias para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito (p.40).

Loufatt (2015) aporta que:

La planeación es el primer elemento del proceso administrativo encargado de establecer las bases de la administración profesional en una institución. La planeación guía, orienta, ofrece las coordenadas del rumbo que se propone seguir la institución, permitiendo que ella misma se diagnostique y prescriba las mejores opciones administrativas para alcanzar una realización sostenible y rentable en el tiempo (p. 2).

Otra definición es la de Luna (2015) quien plantea que: “La planeación es la fijación de los objetivos, estrategias, políticas, programas, procedimientos y presupuestos; partiendo de una previsión, para que el organismo social cuente con las bases que se requieren encause correctamente las otras fases del proceso administrativo” (p. 58).

Según Córdova (2012):

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 para su realización. 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 (p. 57).

Por otra parte Bernal y Sierra (2008) dicen que:

La planeación es como una estrategia para el diseño y la construcción del futuro, y por ello se suele escuchar hablar de la prospectiva y de escenarios posibles para la construcción del futuro para las personas, las organizaciones, las naciones y el propio entorno mundial (p. 50).

Según Molins (1998):

La planificación puede definirse como una ciencia cuya aplicación permite lograr, en el objeto a planificar, los objetos que el sujeto ha planteado con anterioridad. Con la práctica se ha verificado que la planificación es el medio más idóneo para dirigir los procesos sociales (p. 14).

Como se ha dicho en las definiciones de los diversos autores, la planeación es la primera etapa del proceso administrativo y consiste en la formulación del estado futuro deseado para una organización y con base en éste plantear cursos alternativos de acción, evaluarlos y así definir los mecanismos adecuados a seguir para alcanzar los objetivos propuestos.

1.3 Objetivo de la Planeación

Cuando se refiere al objetivo de la planeación, Robbins y Coulter (2005) opinan lo siguiente:

La planeación marca una dirección para los gerentes y no gerentes por igual, cuando los empleados saben a dónde se dirige la organización o la unidad de trabajo y que deben aportar para alcanzar las metas, pueden coordinar sus actividades, cooperar y hacer lo necesario para conseguir dichas metas. Sin planeación, departamentos e individuos podrían trabajar con fines contraproducentes, lo que evitará que la organización avanzara hacia sus metas.

La planeación reduce la incertidumbre al obligar a los gerentes a mirar hacia adelante, anticipar los cambios, considerar los impactos de estos y preparar las respuestas que convengan. Aunque la planeación no suprime los cambios ni la incertidumbre, los gerentes planean para prever los cambios y dar respuesta más eficaz.

Además, la planeación reduce la superposición y el desperdicio de actividades, cuando las actividades de trabajo se coordinan de acuerdo con planes establecidos, la redundancia se minimiza, más aun, cuando la planeación aclara cuales son los medios y los fines, la ineficiencia se hacen patentes es posible corregirlas o eliminarlas.

Por último, la planeación establece las metas o criterios del control, si no estamos seguro de lo que tratamos de conseguir, ¿Cómo sabemos si de verdad lo conseguimos? En la planeación ponemos las metas y los planes, luego mediante el control, comparamos el desempeño con las metas, identificamos las desviaciones importantes y emprendemos las medidas correctivas adecuadas, sin planeación, no habría manera de controlar (p.159).

En síntesis, el objetivo de la planeación es facilitar el control y principalmente reducir la incertidumbre ya que obliga a los administradores a anticipar los cambios, considerar los cambios y desarrollar las respuestas adecuadas.

1.4 Importancia de la planeación

La planeación es importante para la organización entera. Para Hernández y Palafox de Anda (2012):

La planeación es importante porque es la proyección impresa de las acciones de corto, mediano y largo plazos de las empresas para que operen con éxito tanto al interior como en el contexto en el que actúan lo cual les permite administrar sus recursos organizarlas internamente, dirigirlas, gerenciarlas y controlarlas (p.177).

Según Luna (2015) entre otros puntos la planeación es importante porque:

1. Es la fase para que el proceso administrativo tenga un sentido adecuado en la consecución del mismo.
2. Se aplican las investigaciones que se requieren para definir las bases correctas.
3. Prepara a la empresa con fortaleza para hacer frente a sus problemas.
4. Toma en cuenta todo el medio ambiente interno de la empresa para su definición.
5. Tiene un enfoque hacia el futuro de mejoramiento y progreso.
6. Estudia el medio ambiente externo para aprovechar las oportunidades.
7. Permite al ejecutivo evaluar alternativas para tomar la mejor decisión.
8. Programa correctamente el tiempo y los recursos en toda la estructura de la empresa.
9. Trabaja con efectividad para que el plan resulte exitoso.
10. Establece las bases para que se dé el control.
11. Establece las bases para que se realice la organización.
12. Es base para que se lleve a cabo la dirección correcta (p.59).

La planeación es muy importante para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de este se minimizan riesgos. Algunas de las ventajas de la planeación que Münch (2007) analiza son:

1. Permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos y recursos.
2. Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro.
3. Permite hacer frente a las contingencias que se presenten.
4. Es un sistema racional para la toma de decisiones a futuro, evitan las *corazonadas* o empirismos.
5. Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
6. Al planear se define el rumbo y las bases a través de las cuales operara la empresa.
7. Es la base de los elementos para efectuar el control.
8. Optimiza los recursos (p.41)

La planeación tiene varios aspectos por los que debe ser considerada como importante, Cano (2017) muestra algunas consideraciones:

1. Es estimado como un valioso instrumento estratégico que permite identificar oportunidades, evaluar el mejor enfoque y determinar qué debe hacerse a partir de una correcta toma de decisiones.
2. Está fundamentado en la capacidad interna de la organización.
3. Por su posibilidad para identificar amenazas, es necesaria para la sobrevivencia de cualquier proyecto u organización.
4. Permite estructurar todas las actividades de una organización, ya que unifica los esfuerzos en la misma dirección, es decir, permite una base para la acción.
5. Propicia una ubicación correcta de lo que se es y de hacia dónde se puede llegar, lo que significa enfrentarse con la realidad, sacrificando beneficios actuales para obtener logros mayores; esto implica un acuerdo a nivel de dirección y liderazgo de esta para que el conjunto de la organización marche hacia el mismo objetivo (p.30).

Mercado (1995) expresa que:

Planear es tan importante como organizar, dirigir o controlar, porque la eficiencia no se logra con la improvisación y, si administrar es hacer a través de otros, necesitamos hacer planes sobre la forma como esa acción se habrá de coordinar. El objetivo no se lograría si los planes no lo detallaron para ser alcanzado. Todo control sería poco efectivo si no se compara con un plan previo. Sin planes se trabaja a ciegas (p.543).

Reyes (2007) agrega que planear es importante porque:

1. La eficiencia, obra de orden, no puede venir del acaso, de la improvisación.
2. Así como la parte dinámica lo central es dirigir, en la mecánica el centro es planear, si administrar es “hacer a través de otros” se necesita primero hacer planes sobre la forma de como esa acción habrá de coordinarse.
3. El objetivo (señalado en la previsión) será infecundo si los planes no lo detallaran, para que pueda ser realizado íntegramente y eficazmente, lo que en la previsión se descubrió como posible y conveniente, se afina y se corrige en la planeación.
4. Todo plan tiende a ser económico, desafortunadamente, no siempre lo parece, porque consume tiempo, que por lo distante de su realización, puede parecer innecesario e infecundo.
5. Todo control es imposible si no se compara con el plan previo, sin planes se trabaja a ciegas.
6. La planeación permite enfrentarse a las contingencias que se presenten con las mayores posibilidades de éxito, eliminando la improvisación (p.244-245).

Martínez (2012) opina que:

La planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo. A través de esta se prevén contingencias y cambios del futuro y se establecen medidas para afrontarlas. La planeación es importante porque:

1. Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro.
2. Establece un sistema racional para la toma de decisiones.
3. Reduce al mínimo los riesgos.
4. Aprovecha el máximo de las oportunidades.
5. La motivación se eleva.
6. Optimiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos en todos los niveles de la organización (párr. 20).

Con los argumentos de los diversos autores se puede decir que un plan bien diseñado se traduce en beneficios para la empresa. Es clave para focalizar los esfuerzos y ayuda a identificar cuáles serán las tareas de cada área y empleado para concretar los objetivos en forma eficiente.

1.5 Características de la planeación

Chiavenato (2000) expresa que las características más importantes de la planeación son las siguientes:

1. La planeación es un proceso permanente y continuo: No se agota en ningún plan de acción, sino que se realiza continuamente en la empresa.
2. La planeación está siempre orientada hacia el futuro: La planeación se halla ligada a la previsión, aunque no debe confundirse con esta.
3. La planeación busca la racionalidad en la toma de decisiones.
4. La planeación busca seleccionar un curso de acción entre varias alternativas: La planeación constituye un curso de acción escogido entre varias alternativas de caminos potenciales.

5. La planeación es sistemática: La planeación debe tener en cuenta el sistema y los subsistemas que lo conforman; debe abarcar la organización como totalidad (si la planeación se elaboró en el nivel organizacional) o una unidad como totalidad (si se elaboró en el nivel de ejecución).
6. La planeación es repetitiva: Incluye pasos o fases que se suceden, es un proceso que forma parte de otro mayor: el proceso administrativo.
7. La planeación es una técnica de asignación de recursos: Tiene por fin la definición, el dimensionamiento y la asignación de los recursos humanos y no humanos de la empresa o la unidad, según se haya estudiado y decidido con anterioridad.
8. La planeación es una técnica cíclica: La planeación se convierte en realidad a medida que se ejecuta.
9. La planeación es una función administrativa que interactúa con las demás.
10. La planeación es una técnica de coordinación e integración: Permite la coordinación e integración de varias actividades para conseguir los objetivos previstos.
11. La planeación es una técnica de cambio e innovación: Constituye una de las mejores maneras deliberadas de introducir cambios e innovaciones en una empresa, definir y seleccionar con anticipación y debidamente programadas para el futuro (p. 343-344).

Para que una planeación resulte exitosa, según Montaña (2015) debe contener algunas características importantes, como son:

1. Factibilidad: contempla objetivos que se encuentren dentro de las posibilidades de la empresa, del área o departamento para la cual se ha realizado.
2. Coherencia: contempla todos los objetivos, estrategias y planes realizados en la empresa para procurar que todos sean coherentes entre sí.
3. Evaluación constante: contempla la evaluación de los resultados y el desarrollo.
4. Flexibilidad: contempla el permitir cambios, ajustes y correcciones a medida que se vaya ejecutando.
5. Permanencia: contempla ser un proceso permanente y continuo en donde una vez alcanzado los objetivos propuestos, se deben proponer nuevos objetivos (párr.9-10).

De acuerdo con Molina (2013) las características de la planeación son:

1. **Unidad:** Todos los planes se realizan simultáneamente, en una empresa a pesar de tener cada uno sus propios objetivos, deberán ser congruentes en sus fines y sus medios de tal manera que puedan ingresarse y acomodarse para formar un solo plan general.
2. **Continuidad:** la planeación es una actividad de los administradores que nunca terminan.
3. **Precisión:** Los cursos de acción a seguir deben ser bien definidos reduciendo en lo posible la imprevisión y haciendo énfasis, en la elaboración de planes desarrollados.
4. **Penetrabilidad:** La planeación no es una actividad exclusiva de los niveles jerárquicos superiores más bien la actividad de formular planes es obligatoria para todo ejecutivo dentro de su área específica de trabajo (párr. 3 - 6).

Las características de la planeación variaran en algunos casos debido a que esta dependerá del contexto o el tipo de plan que se trate, aun así las características más generales son continuidad, precisión, permanencia y efectividad.

1.6 El entorno de la empresa y la planeación

Según Hernández y Palafox de Anda (2012):

Como la empresa opera en un medio ambiente cambiante que afecta a la organización, la alta gerencia debe tener conocimiento pleno de él y estar informada, de tal forma que sus planes se acerquen lo más posible a la realidad. El gerente también debe dominar los planes internos de operación de la empresa para lograr la eficiencia y la competitividad interior (p.178).

Para la realización de un plan estratégico se requiere de un análisis del entorno de la empresa por lo tanto se deben de estudiar los múltiples elementos que rodean la empresa y le dan su giro. La empresa es un sistema abierto en fuerte interacción con su entorno.

1.7 Ventajas de la planeación

Según Hernández y Palafox de Anda (2012) la planeación permite:

1. La renovación de la manera de pensar del personal, que con frecuencia queda atrapada en las prácticas del pasado y rutinas que le hacen tener una visión limitada.
2. Que las personas generen un espíritu de cambio positivo; genera motivación individual y colectiva.
3. Utilizar mejor los recursos de las empresas; a pesar que consume tiempo y dinero sus beneficios son mayores
4. Aprovechar las oportunidades que se presenten en el corto, mediano y largo plazo y por lo tanto, anticiparse a las acciones de los competidores de las empresas.
5. Replantear la acción con base a los objetivos de existencia de la empresa.
6. Traducir las estrategias en planes de acción concretos.
7. Fomentar la integración de los recursos humanos.
8. Ayudar a la dirección de la empresa.
9. Reducir la incertidumbre, el riesgo, y los efectos del cambio (p.180).

Certo (2001) explica que:

Un programa de planeación vigoroso produce muchos beneficios. Primero, les ayuda a los gerentes a mirar hacia el futuro. Están forzados a ver más allá de los problemas diarios y predecir las situaciones que pueden enfrentar. En segundo lugar, un programa de planeación sólido aumenta la coordinación de las decisiones. Ninguna decisión puede tomarse hoy sin tener una idea de cómo afectará una decisión futura. La función de la planeación obliga a los gerentes a coordinar sus decisiones. Tercero, la planeación hace énfasis en las metas de la organización. Dado que las metas de la organización son los puntos de partida de la planeación, los gerentes siempre deben recordar exactamente que está tratando de lograr la organización (p.127).

En resumen las ventajas que posee la planeación son reducir la incertidumbre, generar motivación, útil a toda la empresa, es factible y flexible.

1.8 Causas del fracaso de la planeación

De acuerdo con Hernández y Palafox de Anda (2012) los planes fracasan por:

1. No fundamentarse en una investigación objetiva.
2. No ser congruentes con la misión de la empresa.
3. No tener claro sus objetivos.
4. Estar mal determinados en el tiempo y alcance del mismo.
5. Fundamentarse en premisas incorrectas.
6. Falta de planeación en caso de contingencias.
7. Falta de unificación de una visión homogénea de las áreas funcionales.
8. Deficiencia de comunicación en los equipos de trabajo (p.180).

Certo (2001) expresa que:

La parte negativa de la planificación es que si no se ejecuta adecuadamente puede ocasionar inconvenientes en la empresa. Por ejemplo, un programa de planeación trabajado en exceso puede tomar demasiado tiempo de la gerencia. Los administradores deben de busca un equilibrio entre el tiempo de planeación y el tiempo utilizado en organizar, influir y controlar. Si no lo hacen, algunas actividades importantes para el éxito de la organización pueden ser dejadas atrás (p.157).

Los planes fracasan generalmente porque nunca se llegan a dar con la eficiencia requerida y además que las estrategias no fueron las correctas o no fueron analizadas para desarrollar bien los planes.

1.9 Principios de la planeación

Luna (2015) plantea que para llevar a cabo la planeación deben observarse los siguientes principios:

1. **Objetividad y cuantificación:** Al planear es necesario tener como base información real, razonamientos preciso, y no basarse en situaciones subjetivas, especulaciones y datos sin base. Este principio también se le conoce como precisión.
2. **Factibilidad:** Lo que se defina como plan debe ser realizable, no es correcto elaborar planes ambiciosos y optimistas que no sean posibles de lograrse. La planeación no debe basarse en situaciones deseadas, es decir, no tener los recursos para llevarla a cabo.
3. **Flexibilidad:** Al terminar la planeación se recomienda dejar márgenes de holgura que permitan incorporar los cambios o situaciones imprevistas, que ajusten fácilmente las condiciones, es decir, contar con un colchón de seguridad.
4. **Unidad:** Los planes deben englobarse en un todo para la empresa y encaminarse a los propósitos y objetivos generales con la consistencia necesaria para el equilibrio.
5. **Del cambio de estrategias:** Los planes definidos a un plazo determinado en el desarrollo de los mismos, es importante estar actualizados tanto interna como externamente para modificar aquellos que son necesarios y que de esta forma se logre correctamente al termino de los periodos definidos (p.59)

De acuerdo con Toro (2012) los principios de la planificación más importantes son los siguientes:

1. Principio de la contribución a lograr y facilitar la consecución de los objetivos de la organización, con interés particular en alcanzar el objetivo principal.
2. Principio de la primacía de la planificación, la primera función administrativa que desempeña la gerencia es la planificación, que facilita la organización, la dirección y el control.

3. Principio de la iniciación de la planificación en la alta gerencia porque esta es responsable de alcanzar los objetivos de la organización y la forma más eficaz de lograrlos es por la planificación.
4. Principio de la penetración de la planificación, es la planificación abarca todos los niveles de la empresa.
5. Principio de la eficiencia de operaciones por planificación, las operaciones serán eficientes si se efectúan mediante un proceso formal de planificación que abarque objetivos, estrategias, programas, políticas, procedimientos y normas.
6. Principio de la flexibilidad de la planificación, el proceso de planificación y los planes resultantes deben ser adaptables a las condiciones cambiantes.
7. Principio de sincronización de la planificación – los planes a largo plazo están sincronizados con los planes a mediano y corto plazo.
8. Principio de los factores limitantes la planificadores deben tomar en cuenta los factores limitantes (mano de obra, dinero, máquinas, materiales y administración) conjuntándolos cuando elaboren los planes.
9. Principio de estrategias eficaces, una guía para establecer estrategias viables consiste en relacionar los productos y servicios de la empresa con las tendencias actuales y con las necesidades de los consumidores.
10. Principios de programas eficaces, para que los programas sean eficaces deben ser una parte esencial de la planificación a corto y largo plazo y deben estar integrados a la planificación estratégica, táctica y operacional.
11. Principios de políticas eficaces, las políticas se basan en objetivos de la organización; mediante estas es posible relacionar objetivos con funciones, factores físicos y personal de la empresa; son éticas definidas, estables, flexibles y suficientemente amplias; y son complementarias y suplementarias de políticas superiores (p.1 - 2).

Conforme a lo que dice la Universidad Mariano Gálvez de Guatemala (2015) los principios de la planeación son:

1. Principio de precisión: Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas, y genéricos, sino con la mayor exactitud posible, porque van a regir acciones concretas.
2. Principio de flexibilidad: Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan con relación a las circunstancias de su momento de aplicación, debe tener una dirección básica, pero permitiendo las adaptaciones que sean necesarias.
3. Principio de la unidad: Todos los planes que se aplican en la organización deben estar, de tal modo coordinado e integrado, de tal manera que permita decirse que realmente existe un solo plan (p.31 – 32).

En síntesis, los principios básicos de la planeación son el compromiso, la necesidad, la unidad, la precisión, flexibilidad, factibilidad y además la inspección. Estos principios son verdades fundamentales de aplicación general que sirve como guías de conducta en la acción administrativa.

1.10 Premisas de la planeación

Certo (2001) analiza que: “Premisa son las suposiciones en las que se basa una opción para alcanzar los objetivos organizacionales” (p.128).

Cano (2017) define: “Supuesto o hipótesis acerca de los factores o condiciones futuras que puedan afectar el desarrollo de un plan” (p.28).

Sánchez (2010) dice que:

Las premisas son suposiciones acerca de los factores o condiciones futuras que pueden afectar el desarrollo de un plan, las premisas reducen el nivel de incertidumbre ayudando al planificador a prever el futuro. Se deben establecer antes, durante y después del proceso de planeación, ya que tienen que tomarse en cuenta para darle certeza a dicho proceso (párr. 21).

Chairez (2014) aclara que:

Aparte de las políticas y las estrategias otros puntos que se deben tomar en cuenta son las premisas y pronósticos en la hora de llevar a cabo la planeación de los proyectos. Las premisas de planeación se definen como el ambiente anticipado en el que se espera que los planes operen. Es el establecimiento y acuerdo de gerentes y planeadores de usar de disposiciones congruentes, críticas, para los planes que se consideran. Los planes mismos y los pronósticos de sus efectos futuros a menudo se convierten en premisas para otros planes. Los pronósticos ambientales o áreas ambientales que con frecuencia son escogidas para hacer pronósticos incluyen los ambientes económicos, sociales, político/legales y tecnológicos (p. 5).

Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999) proporcionan las premisas de la escuela de la planificación:

1. Las estrategias deben provenir de un proceso controlado y consciente de planificación formal, separado en etapas claras, cada una de ellas delineada a través de listados y sustentada por técnicas.
2. En principio, la responsabilidad por ese proceso general descansa en el directivo superior; en lo que se refiere a su ejecución práctica, los responsables son los encargados de la planificación.
3. A partir de este proceso, las estrategias aparecen completamente acabadas, listas para hacerse explícitas de modo que puedan ser aplicadas presentando minuciosa atención a los objetivos, presupuestos, programas y planes operativos de diversos tipos (p. 95).

Hernández y Palafox de Anda (2012) indican:

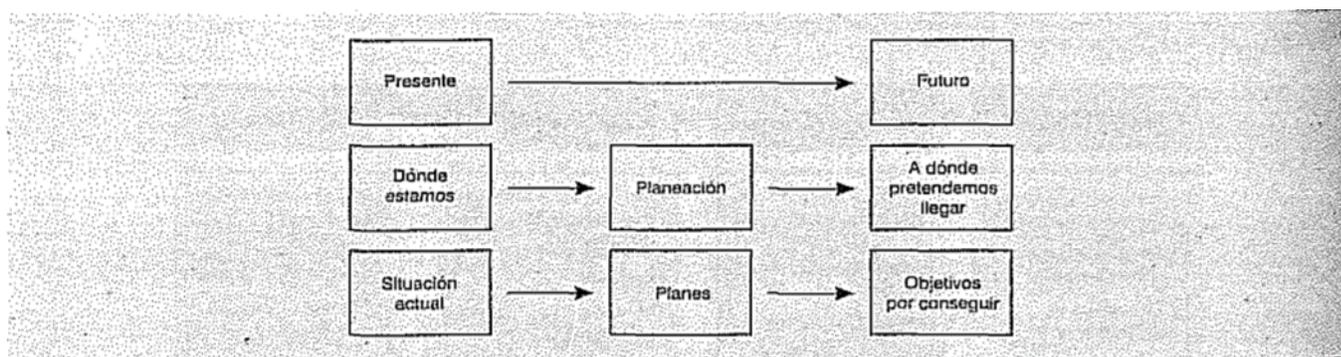
Las premisas son suposiciones fundamentales en información y conocimiento que permiten hacer predicciones y cálculos sobre los escenarios de los planes estratégicos de las diferentes áreas (finanzas, producción, mercadotecnia y recursos humanos) y, por ende, del plan general.

Las premisas no son planes, son el fundamento de los cálculos; por ejemplo, sobre qué base económica se calculó un plan financiero, tipo de cambio, PIB estimado para el futuro, crecimiento para el sector, etc. Sin premisas el plan se construiría relativamente “sobre la arena”; de ahí que son el fundamento de la planeación (p.183).

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) explican que:

Uno de los pasos esenciales de una planeación efectiva y coordinada es la elaboración de premisas, o el establecimiento y acuerdo entre gerentes y planeadores para emplear supuestos congruentes y criterios en los planes que consideran. Las premisas de la planeación se define como el ambiente anticipado en que se espera que los planes operen; incluyendo supuestos o pronósticos de las condiciones futuras y conocidas que afectaran la operación de los planes (p. 146).

En general; las premisas son suposiciones que deben ser consideradas al momento de desarrollar los planes. Estas ayudan ante aquellas circunstancias que afecten el curso del plan. Las estrategias deben estar bien desarrolladas y coordinadas con las premisas para evitar algún margen de error.



Premisas de la planeación (Chiavenato, 2000, p. 144).

Las premisas ayudan a que la organización logre llegar a cumplir los objetivos planteados. Desde el momento en que se están planteando los objetivos se debe tomar en cuenta las suposiciones que puedan entorpecerlos.

Capítulo dos: Herramientas de la planeación

Las herramientas de planeación son las técnicas que los gerentes utilizan para desarrollar planes son aquellas que auxilian al administrador para efectuar el proceso de planeación con bases científicas, lógicas y racionales.

2.1 Estrategias

Gallardo (2012) explica que:

Las estrategias son las actividades que se requieren realizar para alcanzar las metas y los objetivos. Dichas actividades dependen en gran medida de los recursos con que se cuenta y tienen que estar acorde con la realidad de la organización (p.49).

Martínez (2012) expone que “Es la determinación de los objetivos básicos de una empresa y la implementación de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas” (párr. 12)

Sánchez (2010) define:

Las estrategias son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones ventajosas. Un área clave de resultados es una actividad básica dentro de una empresa, que está relacionada con el desarrollo total de la misma (párr. 23).

Hernández y Palafox de Anda (2012) explican que “La palabra estrategia es un término que tiene su origen en el lenguaje militar, en tiempos de guerra se requiere calcular todas las acciones y al mismo tiempo el despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar los objetivos” (p.187).

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) expresan:

Durante años los militares usaron la palabra estrategia para referirse a todos los planes de acción respecto de lo que se estimaba podría hacer un enemigo; si bien el termino tiene supuesto competitivo, los gerentes lo utilizan cada vez más para reflexionar sobre amplias áreas del funcionamiento de una empresa. Estrategia se define como la forma en que se determinan los objetivos básicos a largo plazo en una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los cursos necesarios para alcanzar esos objetivos (p. 110 – 111).

Una estrategia es un plan que establece una secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia bien formulada ayuda a asignar y ordenar los recursos de una organización con el fin de hacer viable los planes.

2.2 Políticas

Hernández y Palafox de Anda (2012) definen las políticas: “como guías generales de acción gerencial para lograr la estrategia; son establecidas por la alta dirección. Las políticas son fundamentales para la correcta administración y gerencia de una empresa” (p.187).

Martínez (2012) comenta que las políticas son como: “declaraciones que guían o canalizan el pensamiento en la toma de decisiones” (párr. 11).

Para Sánchez (2010):

Las políticas son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización. Las políticas son imprescindibles para el éxito del plan debido a que, facilitan la delegación de autoridad Motivan y estimulan al personal, al dejar a su libre albedrío ciertas decisiones además evitan pérdidas de tiempo a los superiores, al minimizar las consultas innecesarias que pueden hacer sus subordinados.

Otorgan un margen de libertad para tomar decisiones en determinadas actividades y contribuyen a lograr los objetivos de la empresa, proporcionan estabilidad y uniformidad en las decisiones e indican al personal como debe actuar en sus operaciones (párr. 24-25).

Además Chiavenato (2000) dice:

Las políticas se refieren a la disposición de los objetivos de la organización como guías orientadoras de la acción administrativa. Dirigen la ejecución de las acciones y proporcionan marcos o limitaciones, aunque flexibles y elásticos, para establecer las áreas donde deberá desarrollarse la acción administrativa. Son genéricas y se expresan mediante verbos como mantener, seguir, usar, proveer, ayudar, etc. Son comunes las políticas de recursos humanos (como tratar a los empleados de la organización), de ventas (como tratar a la clientela), de precios (como manejar los precios frente al mercado), etc (p. 327).

Certo (2001) explica: “Una política es un plan vigente que proporciona amplios parámetros para guiar a la gerencia hacia la toma de acciones coherentes con el alcance de los objetivos de la organización” (p. 192).

Según Bernal y Sierra (2008):

Las políticas son pautas que las organizaciones o corporaciones establecen para permitir tomar decisiones dentro de criterios previamente establecidos y que favorecen el logro de los objetivos institucionales o corporativos. Así mismo, son marcos generales dentro de los cuales las personas en las organizaciones pueden tomar decisiones (p. 73).

Reyes (2007) define las políticas: “como los criterios generales que tienen por objeto orientarla acción, dejando campo a los jefes para las decisiones que les corresponde tomar; por ello, sirven para formular, suplir o interpretar las normas concretas” (p.249).

Las políticas, en esencia, son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción. Son enunciados que orientan a los administradores a los administradores en la toma de decisiones con el propósito de que estas decisiones no rebasen los límites.

2.3 Normas

Hernández y Palafox de Anda (2012) manifiestan que: “Las normas son las reglas administrativas de observancia obligatoria para la realización de una operación, procedimiento, programa y presupuestos” (p.189).

Stoner y Wankel (1989) dictan que:

Una acción específica debe llevarse o no a cabo en determinada situación. Son los planes permanentes más explícitos y no son pautas de pensamiento ni de la toma de decisiones. Por el contrario, los sustituyen. La única opción que dejan es el hecho de aplicarlas o no a una serie particular de circunstancias (p. 106).

Robbins, Decenzo y Coulter (2013) opinan: “Es una expresión explícita que indica al gerente que debe o no hacer, las normas suelen utilizarlas los gerentes que enfrentan un problema estructurado pues son sencillas de conseguir y garantían consistencia” (p. 82).

Las normas son planes específicos y son realizados con el objetivo de restringir comportamiento ya sea para el personal así como las demás unidades de la empresa. De estas se crean métodos, metodologías y estándares esto para mantener el control y el desarrollo de la planeación.

2.4 Procedimientos

Para Hernández y Palafox de Anda (2012):

Los procedimientos son planes operativos de flujo continuo permanente para lograr un producto o servicio determinado. Expresan la secuencia cronológica de las fases de las operaciones, así como los requisitos que deben cumplirse tanto en las fases intermedias como en el proceso completo para alcanzar su objetivo y función (p.190).

Reyes (2007) aporta que los procedimientos:

Son aquellos que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa. Los procedimientos son como los “seccionamientos” funcional de cada acto administrativo. La última división, en opinión de muchos se da en los “métodos”, que corresponde a unidades de acción de suyo invisible, pero los métodos son más bien de carácter técnico y no siempre administrativos.

En cambio, el procedimiento formado por varios métodos se articulan en una secuencia, si lo es. Los procedimientos se dan en todos los niveles de una empresa, pero son lógicamente más numerosos en los niveles de operación, a diferencia, que se forman en los niveles altos (p.255).

Chiavenato (2000) considera que:

Los procedimientos son las maneras en como deberán ejecutarse o realizarse los programas. Los procedimientos son planes que muestran la secuencia cronológica de tareas específicas, requeridas para cumplir determinados trabajos. Por ejemplo, los procedimientos de admisión de personal, de giro de cheques. También se denominan rutina (p.328).

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) afirman que:

Los procedimientos son planes que establecen un método de actuación necesario para soportar actividades futuras; son secuencias cronológicas de acciones requeridas, lineamientos para actuar más que para pensar que detallan la manera precisa en que deben realizarse ciertas actividades (p.112).

Los procedimientos se dan más en el área operativa. Permiten establecer la secuencia para efectuar las actividades rutinarias específicas y se establecen de acuerdo al tipo de empresa. Efectuado más en trabajos repetitivos, se establecen de manera cronológica y promueven la eficiencia y la especialización.

2.5 Programas

Certo (2001) alega que:

Un programa es un plan de uso único diseñado para llevar a cabo un proyecto especial dentro de una organización. El proyecto en sí mismo no intenta prolongar su existencia en la vida entera de la organización. Su objetivo es alcanzar algún propósito que, si se logra, contribuirá al éxito de la organización a largo plazo (p.194).

Hernández y Palafox de Anda (2012) expresan: “Los programas son planes cronológicos derivados de la empresa para alcanzar objetivos concretos con fechas preestablecidas para el inicio, etapas de desarrollo y terminación; por lo tanto, son únicos” (p.191).

Munch (2007) se refiere a un programa como: “un conjunto de acciones, responsabilidades y tiempos necesarios para implementar la estrategia” (p.42).

Un programa básicamente se refleja en el conjunto de acciones o actividades que se realizan en un determinado periodo todo esto para contemplar la estrategia.

Robbins (1987) indica que:

Un programa es un conjunto de planes para alcanzar un objetivo. Las características comunes de estos programas son que contienen todas las actividades necesarias para alcanzar un objetivo, aclaran quienes son responsables de cada actividad e identifican el orden y duración de cada actividad (p.118).

Bernal y Sierra (2008) establecen: “Los programas son herramientas de tipo cuantitativo que tiene como propósito permitir a las organizaciones programar sus actividades mediante la optimización de los recursos disponibles” (p.59).

Reyes (2007) expresa que los programas:

Son aquellos planes en los que no solo se fijan los objetivos y las secuencias de las operaciones, sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes. Los programas pueden ser generales y particulares, según se refieran a toda la empresa o a un departamento en particular. Los programas también pueden ser a corto y a largo plazo. Suelen considerarse a corto plazo los que se hacen para uno, dos, tres o seis meses y hasta a un año. Los que exceden de un año (Bienales, Trienales, quinquenales, etcétera.) suelen considerarse programas a largo plazo (p.257).

Chiavenato (2000) señala:

Los programas son las actividades necesarias para alcanzar cada una de las metas. El alcance de las metas está determinado por los programas: planes específicos muy variables que pueden contener un conjunto integrado de planes menores. Por ejemplo, los programas de producción (como programar la producción de las diversas áreas para alcanzar la meta de producción establecida), de financiación (como programar los diversos préstamos bancarios para llegar a la meta de aporte financiero, etc) (p. 328).

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) comentan:

Los programas son un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado; por lo regular cuentan con el apoyo de un presupuesto asignado (p.113).

En resumen, los programas son esquemas en donde se encuentra la secuencia de actividades específicas que deberán realizarse y el tiempo para efectuar cada una de las partes con el fin de cumplir los objetivos o un objetivo en específico. Un programa puede ser parte de una serie de actividades dentro de un programa más general.

2.5.1 Diagrama de Gantt

Certo (2001) señala que:

Es una gráfica de barras que tiene un eje horizontal el tiempo y en eje vertical, los recursos que se van a programar. Se utiliza para programar recursos, incluyendo los insumos del sistema administrativo, como los recursos humanos y la maquinaria (p.202).

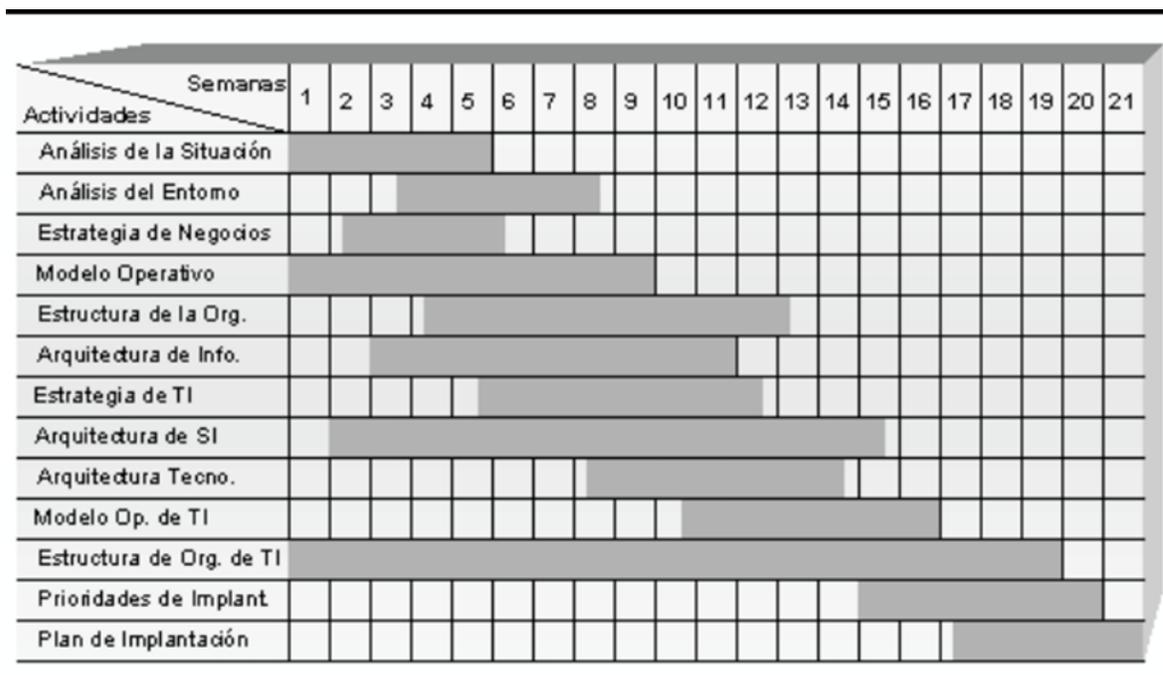
Munch (2007) expresa que:

El diagrama de Gantt es la técnica más comúnmente utilizada para establecer de manera gráfica las etapas de un programa. Fue creada por Henry Lawrence Gantt para elaborarla se siguen los siguientes pasos:

1. Identificar y determinar todas las actividades para lograr las estrategias.
2. Ordenarlos cronológicamente.
3. Asignar a cada actividad su duración, la fecha de inicio y la fecha de terminación, así como el responsable de realizarla (p. 43).

El diagrama de Gantt sirve para mostrar los tiempos que se van a utilizar las diferentes tareas en una línea de tiempo. Este diagrama es eficaz en la etapa inicial de la planeación y para realizarla se requiere un nivel mínimo de planeación en otras palabras es fácil de ejecutarse.

Ejemplo de diagrama de Gantt



(De la Cruz, 2010)

Como se puede observar en el ejemplo, del lado vertical del diagrama se encuentran las actividades que se realizarán y del lado horizontal las semanas que tienen para realizarlas. Generalmente este ejemplo de diagrama puede ser de aplicación en el nivel operacional.

2.6 Matriz FODA

Gallardo (2012) dice que la matriz FODA:

Es el resultado de una síntesis del análisis del control interno y externo de la organización. Esta síntesis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual este se desenvuelve (p. 135).

Martínez (2012) detalla que “Este tipo de análisis evalúa las condiciones externas e internas de la empresa. Las condiciones externas son las oportunidades y amenazas a la que se enfrenta la empresa. Las condiciones internas son las debilidades y fortalezas de la empresa” (párr. 10).

Según Gallardo (2012):

La matriz FODA (DAFO, o SWOF por sus siglas en inglés) es una herramienta de fácil para obtener una visión general de la situación estratégica de una compañía. Tiene múltiples aplicaciones y puede ser usada por todos los niveles de la organización en diferentes unidades de análisis, tales como producto, mercado, relación producto-mercado, línea de productos, corporación, división, unidad estratégica de negocios, etcétera (p. 135-136).

La matriz FODA es una metodología que estudia la situación interna y externa de la empresa, así puede ver como puede ser competitiva en su mercado y ver las características internas que tiene que tener.

Como elaborar la matriz FODA

Factores Internos Factores Externos	<p><u>Fortalezas Internas (F)</u> Por ejemplo: Cualidades Administrativas, operativas, De comercialización, Financieras, de personal.</p>	<p><u>Debilidades Internas (D)</u> Por ejemplo: debilidades en las Áreas incluidas en el Cuadro de fortalezas</p>
<p><u>Oportunidades Externas (O)</u> Por ejemplo: Condiciones Económicas presentes y Futuras, cambios políticos y Sociales, nuevos bienes, Servicios y tecnología.</p>	<p>ESTRATEGIA FO: MAXI – MAXI Potencialmente la estrategia Más exitosa, que se sirve de Las fortalezas de la empresa Para aprovechar oportunidades</p>	<p>ESTRATEGIA DO: MINI – MAXI Por ejemplo: estrategia de Desarrollo para superar Debilidades a fin de Aprovechar oportunidades.</p>
<p><u>Amenazas Externas (A)</u> Por ejemplo: escasez de Energéticos, competencia y Áreas similares a las del Cuadro superior de oportunidades</p>	<p>ESTRATEGIA FA: MAXI – MINI Por ejemplo: utilizar las Fortalezas para enfrentar O evitar las amenazas.</p>	<p>ESTRATEGIA DA: MINI – MINI Por ejemplo: atrincherarse, Replegarse, liquidación, Sociedad en participación.</p>

(Velandia, 2009)

Como se indica en el cuadro, la matriz trata de crear estrategias en base a las fortalezas y debilidades internas entre las oportunidades y amenazas externas con el fin de crear estrategias exitosas al combinar una fortaleza con una oportunidad, desarrollar una estrategia superando una debilidad aprovechando una oportunidad, entre otras estrategias con otras combinaciones de factores.

2.7 Presupuesto

Para Certo (2001):

Un presupuesto es un plan financiero de uso único que cubre un tiempo específico. Detalla cómo se gastaran los fondos en mano de obra, materia prima, bienes de capital, sistemas de información, mercadeo, etcétera, así como se detalla la consecución de fondos. Aunque los presupuestos son herramientas de planeación, también son estrategias de control de la organización (p.194).

Gallardo (2012) conceptualiza el presupuesto como:

Un documento que traduce los planes en dinero: dinero que necesita gastarse para conseguir las actividades planificadas (gasto) y dinero que necesita generarse para cubrir los costos de finalización del trabajo (ingresos). Consiste en estimaciones o en conjeturas hechas con fundamentos sobre las necesidades en términos monetarios para realizar el trabajo.

La principal función de los presupuestos se relaciona con el control financiero de la organización para descubrir que es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias. Los presupuestos pueden desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización (p.402).

Bernal y Sierra (2008) señalan que “Presupuesto es una herramienta que permite a las organizaciones definir en el presente los requerimientos para un horizonte de tiempo determinado en el futuro y los resultados que se esperan de ellos” (p.59).

Según Sánchez (2010) “El presupuesto es un esquema escrito de todas o algunas de las fases de actividad de la empresa expresado en términos económicos (monetarios), junto con la comprobación subsiguiente de las realizaciones de dicho plan” (párr. 26).

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) señalan que:

El presupuesto es en términos numéricos, el informe de resultados esperados (puede llamarse plan cuantificado); de hecho el presupuesto financiero operativo es a menudo un plan de utilidad que puede expresarse en términos financieros y de horas laborales, en unidad de producto u horas máquina, o en cualquier termino numérico medible. Asimismo, puede ocuparse en la operación, como el presupuesto de gastos; repercutir en el egreso de capitales, como el presupuesto de gastos de capital, o mostrar el flujo de efectivo, como lo hace el presupuesto de caja. Uno de los presupuestos más amplios es el que prepara la oficina de Administración y Presupuesto de la Casa Blanca, que después presenta al Congreso el presidente de Estados Unidos.

Es un instrumento de planeación fundamental en muchas compañías, ya que los obliga a elaborar por adelantado (para una semana o cinco años) una compilación numérica de los flujos de efectivo, gastos e ingresos, gastos de capital o utilización de mano de obra u horas maquina esperados. El presupuesto es necesario para el control, pero no puede servir como estándar practico de control a menos que repercuta en los planes (p. 113).

Los presupuestos son programas en los que se les asignan cifras a las actividades; implican una estimación de capital, costos e ingresos. Son un elemento indispensable al planear, ya que a través de ellos se proyectan en forma cuantificada los elementos que necesita la empresa.

Ejemplo de presupuesto

Actividades	Costo en Quetzales
Capacitación	40,000.00
Evaluación del mercado	120,000.00
Publicidad	140,000.00
Expansión	144,000.00
Comunicación interna	12,000.00
Organización	14,000.00
Normas y procedimientos	40,000.00
Relaciones públicas	16,000.00
Total	526,000.00

(Guerra, 2009, p. 55)

El ejemplo pasado es sobre un taller de calzado, como se puede observar el presupuesto es un tipo de plan donde se le asigna un cantidad de dinero específica para cada actividad o factor, con esto la organización se da cuenta de cuánto será su inversión para poder implementar las estrategias y alcanzar a la misión.

Capítulo tres: El proceso de la planeación

La planificación es una función administrativa que comprende el análisis de una situación, el establecimiento de objetivos, la formulación de estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos, y el desarrollo de planes de acción que señalen cómo implementar dichas estrategias.

3.1 Conceptualización de misión

Según Hernández y Palafox de Anda (2012):

Al momento de autodefinirse o auto conceptualizarse, algunas organizaciones realizan la misión de la empresa, es decir, el cometido que deben cumplir sus productos, servicios y agentes humanos para alcanzar sus objetivos. La misión debe estar definida en términos del sentido de existencia organizacional para servir a los usuarios o clientes, quienes, al estar satisfechos, adquirirán sus productos y recomendarán la empresa. Las siguientes preguntas ayudan a definir la misión de la empresa:

1. ¿Cuál es el tipo de negocio? ¿Quién es su competidor y que fuerzas tiene?
2. ¿Quiénes son los clientes o usuarios?
3. ¿Qué se les proporciona?
4. ¿Qué valor agregado reciben los clientes sobre productos que ofrecen la competencia? (p. 185).

Establecer la misión de una empresa permite orientar las decisiones y acciones de todos los miembros de la empresa en función de ésta; en otras palabras permite lograr que se establezcan los objetivos, formulación de estrategias y ejecución de tareas, logrando así coherencia y organización.

Para Cano (2017):

La misión organizacional es el faro que ilumina su camino a través de la conciencia del hombre; es el sentido, la razón de ser de la organización: La declaración de la misión organizacional debe fundamentarse en su “Cultura corporativa” (valores, creencias,) y en su “realidad situacional” (vida interna e inferencias del entorno) (p.35).

La misión de una empresa representa lo que ellos son. Lo que quieren lograr satisfacer con sus productos o servicios además que en esta también los clientes están plasmados en ellos.

Conforme a Sánchez (2008):

La misión de una organización es la razón de su existencia. Es la finalidad o motivo de creación de la empresa, y a la que debe servir. La definición de la misión organizacional debe responder a tres preguntas básicas: ¿quiénes somos?, ¿Qué hacemos?, ¿por qué hacemos lo que hacemos? En el fondo, la misión incluye los objetivos esenciales del negocio y se enfoca generalmente hacia fuera de la empresa, es decir, hacia la atención de las demandas de la sociedad, del mercado o del cliente. Es importante conocer la misión y los objetivos esenciales, pues si el administrador no sabe por qué existe la empresa, ni hacia dónde quiere ir, jamás sabrá decir cuál es el mejor camino que se debe seguir (párr. 1).

La misión en otras palabras es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe también es la determinación de las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.

De acuerdo con Loufatt (2015):

Como la misión es la razón de ser de la empresa, debe fundamentarse en valores y principios sólidos que la guíen y le den “personalidad propia”. Indica la manera en que una institución pretende lograr y consolidar las razones de su existencia en el tiempo. La formulación de la misión podría responder como mínimo a las preguntas siguientes:

¿Quiénes somos?, se refiere a la presentación e identificación institucional, a qué tipo de empresa es, dónde se ubica su sede, cuál es el ámbito de actividades y de qué tamaño de empresa estamos hablando.

¿Para qué existimos?, alude a la propuesta de producto y/o servicio que se ofrece a un mercado y/o segmento determinado, sobre todo focalizando en la idea de satisfacción de necesidades, más que del producto mismo.

¿A quiénes servimos?, se refiere a los grupos de interés, beneficiarios de las actividades y resultados de la empresa. Los principales grupos de interés están constituidos por los accionistas, los ejecutivos, los trabajadores, los clientes, los proveedores, los sindicatos, la comunidad y las instituciones públicas.

¿Qué nos hace diferentes?, se refiere a la propuesta de valor que se ofrece en relación con la competencia del mercado; merced a dicha propuesta, el cliente debería decidirse por nuestra opción disponible de producto y/o servicio.

Lo importante es que a través de la misión se transmita un mensaje verdadero de la empresa, con el que el trabajador se sienta identificado y comprometido, y no como sucede en muchos casos, que el personal desconoce la misión institucional del lugar en el que pasa buena parte de su vida (p. 5).

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) afirman que:

La misión o propósito identifican la función o las tareas básicas de una empresa o dependencia, o de cualquiera de sus partes. Todo tipo de operación organizada tiene (o debería tener, si es coherente) una misión o propósito. En cada sistema social las empresas deben realizar una función básica o tarea que la sociedad le asigna, por ejemplo, el propósito de una empresa en general es la producción y distribución de bienes y servicios; el de una dirección pública de carreteras es el diseño, construcción y operación de un sistema carreteras estatales; el de los tribunales es la interpretación de las leyes y su aplicación; el de una universidad es enseñar, investigar y proporcionar servicios a la comunidad (p. 109).

Para Martínez (2012) “La misión es la definición amplia del propósito de la organización y la descripción del negocio al que se dedica la compañía” (párr. 6)

Con la misión se conoce el tipo de negocio al que se dedica la empresa en la actualidad, y hacia qué negocios o actividades puede encaminar su futuro, por lo tanto también debe ir de la mano con principios y los valores, además la misión debe responder varias interrogantes para que esta sea concreta y sea una manera de presentación de la empresa.

3.2 Conceptualización de visión

Martínez (2012) manifiesta que “la visión es el enunciado que describe el estado deseado en el futuro. Provee dirección y forja el futuro de la organización estimulando acciones concretas en el presente” (párr. 7).

La visión es un escrito donde se establece la situación futura de la organización, muestra la capacidad de ver más allá, esta además marca la dirección para la empresa, con las ayudas de las acciones actuales.

Hernández y Palafox de Anda (2012) explican:

Una vez conocida la misión conforme a la conceptualización de la empresa se facilita la visión de lo que la empresa desea ser. Se define a la visión como el conjunto de ideas rectoras y mapa de rutas del futuro de la organización, de la dirección que lleva, de la posición que pretende ocupar y de las capacidades que planea desarrollar” (p.185)

Bernal y Sierra (2008) definen:

La visión es una descripción de la imagen futura que se quiere para cada organización, es una descripción imaginativa y alentadora del papel y los objetivos futuros de una organización o corporación que significativamente va más allá de su entorno actual y su posición competitiva (p. 70).

La visión de una organización se refiere a una imagen que la organización de cómo se espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra, la visión también debe ser realista, su función es guiar y motivar al grupo para continuar con el trabajo.

Cano (2017) indica que la visión:

Hace referencia al escenario futuro deseable y visible para la organización. Es como esperamos y deseamos que nos vean y reconozcan en el futuro. Como tal, es la expresión amplia complementaria, interesada y suficiente de donde queremos ver la organización dentro de unos años predeterminados. Debe significar un reto para la organización (p.34).

La visión de una empresa responde a dónde desea estar una organización en un futuro a largo plazo. Es el futuro aspirado y deseado por una empresa y significa visualizar el resultado que se pretende alcanzar, esta sirve con inspiración y motivación para definir un marco de referencia hacia dónde va la organización

Loufatt (2015) expresa:

La visión es la extensión de la misión proyectada hacia el futuro que persigue el desarrollo institucional a mediano y largo plazos. Ambas se necesitan, se integran, se sostienen en el tiempo. Teniendo en cuenta esto, las preguntas a responder en torno a la misión precisan adecuarse en tiempo futuro.

¿Quiénes seremos?, atañe a la definición del desarrollo organizacional, a la evolución en las etapas del negocio en su ciclo de vida: entrada, crecimiento y madurez.

¿Para qué existiremos?, se refiere a la ampliación, sea en profundidad o cobertura, de las necesidades de los clientes actuales y futuros que es preciso satisfacer.

¿A quiénes serviremos?, implica la ponderación de niveles de importancia de los grupos de interés en el futuro, contemplando la posibilidad de cambios significativos, como nuevos dueños o gerentes.

¿En qué nos diferenciaremos?, implica las nuevas propuestas de generación de valor agregado para satisfacer a los clientes mediante nuevas opciones que sean focos de atracción de potenciales consumidores (p. 5).

La visión marca o establece una situación futura en la que la empresa quiere estar en el futuro, para la empresa también es un reto ya que el ambiente en el que actúan las empresas son cambiantes y las empresas deben planteársela visión en cuestión también de este factor.

3.3 Etapas del proceso de planeación

Chiavenato (2000) comenta que:

Para entender mejor como se ejecuta la planeación, es conveniente descomponerla en tres fases secuenciales: determinación de los objetivos por alcanzar; toma de decisiones respecto a las decisiones futuras y elaboración de planes.

Establecimiento de objetivos, la planeación es un proceso que comienza por los objetivos y, luego, determina los planes necesarios para conseguirlos. Esta definición obliga a que los objetivos que se pretenden sean el punto de partida de la planeación. La fijación de objetivos es la primera actividad que debe realizarse: saber a dónde se pretende llegar para poder llegar hasta allá. (p. 323).

El proceso de planeación es complejo por ello se debe desprender en varios pasos, ya que es un proceso y este debe ser secuencial, siguiendo un orden lógico para su realización teniendo como resultado una planeación efectiva y eficaz, capaz de que se logren los objetivos de la empresa.

El proceso de planeación según Certo (2001) consta de los siguientes seis pasos:

1. Declarar los objetivos de la organización: Dado que la planeación se centra en como el sistema administrativo alcanzara los objetivos organizacionales, debe hacerse una declaración clara de esos objetivos antes de que pueda darse inicio a la planeación. En esencia, los objetivos establecen aquellas áreas en las que la planeación de la organización debe tener lugar.
2. Hacer una lista de las maneras de alcanzar los objetivos: Una vez las metas de las organizaciones se han establecido claramente, un administrador debe elaborar una lista de opciones posibles para alcanzar esas metas.
3. Desarrollar premisas en las cuales basar cada opción: en gran medida, la factibilidad de usar cualquiera de las opciones para alcanzar las metas de la organización está determinada por las premisas, o suposiciones, en las que se basa la opción.
4. Escoger la mejor opción para alcanzar los objetivos: una evaluación de las opciones debe incluir una evaluación de las premisas sobre las que se basan estas. Un administrador, por lo general encuentre que algunas premisas son pocos razonables y que por tanto deben excluirse. Este proceso de eliminación le ayuda al gerente a determinar con cual opción alcanzaría mejor los objetivos de la organización.
5. Elaborar planes para desarrollar la opción escogida: luego de que una alternativa se escoge, un administrador puede desarrollar planes estratégicos (de largo alcance) y planes tácticos (de corto alcance).
6. Poner en marcha el plan: una vez que los planes, tanto de corto como de largo alcance, han sido desarrollados y provistos por la organización, estos deben implementarse obviamente la empresa, no puede beneficiarse de manera directa del proceso de planeación (p.128-129).

Este proceso de planeación permite la identificación de oportunidades internas y externas, este es un proceso cíclico y debe seguirse tal cual está establecido en los 6 pasos y antes de poner en marcha dicho plan debe ser evaluado para ver qué tan factible puede ser.

El proceso de planeación por etapas de acuerdo con Hernández y Palafox de Anda (2012) es:

1. Conceptualización y desarrollo de estrategias.
2. Definición de objetivos a corto, mediano y largo plazo.
3. Establecimiento de premisas.
4. Definición de políticas generales para planes específicos por área.
5. Planes tácticos específicos de áreas.
6. Planes operativos de área (p.186).

Todo proceso debe terminar en resultados y no solo quedar plasmados en documentos, es por ello que se deben seguir los pasos para tener como resultado una planeación muy eficiente para la empresa, tomando en cuenta factores como premisas, objetivos, estrategias y sobre todo estar atentos a oportunidades tanto en el ámbito externo como interno.

El proceso de planificación según Cuaquera (2008) consta de seis etapas que incluyen las siguientes acciones:

1. Evaluación de condiciones actuales: Esta evaluación incluye los recursos de la empresa, las tendencias del mercado, los indicadores económicos y los factores competitivos. En la planificación se adopta una visión panorámica del entorno de la organización. Los planes expresan la finalidad de organización y fijan un conjunto de objetivos a largo plazo, que la organización debe tratar de alcanzar para sacar provecho de las oportunidades y evitar las hipotéticas amenazas.
2. Determinar objetivos y metas: Los objetivos son fines específicos, medibles, planteados a corto plazo y su consecución previa es precisa para poder alcanzar las metas de la organización, los objetivos deben ser desafiantes.

3. Establecer un plan de acción: Para el logro de los objetivos se necesita un plan de acción, en el cual se especifiquen las acciones que han de llevarse a cabo. Las acciones son medios específicos prescritos para el logro de los objetivos. Los cursos de acción bien planificados reciben el nombre de estrategias y tácticas, y suelen diferenciarse en razón de su ámbito y de su marco temporal.
4. Asignar recursos: Asignar recursos está relacionado con la presupuestación y posterior entrega de recursos. Los recursos se definen como los activos financieros, físicos, humanos, de tiempo o de otra índole con lo que cuenta una organización. Un presupuesto es una cantidad predeterminada de recurso relacionada con una actividad. Existe una relación entre la presupuestación como técnica de planificación y la presupuestación como técnica de control.
5. Ejecución: La ejecución tiene que ver con la delegación de tareas, con la acción impulsada por los objetivos y con la obtención de datos para la retroalimentación.
6. Control: Se debe controlar la decisión de planificación. La organización ha de dirigir las actividades del trabajo en progreso para asegurar que se cumplan los objetivos, o en algunos casos, se reajusten para poder cumplirlos (párr. 2 – 7).

Este proceso de planeación consiste en identificar la problemática, concebir cursos alternativos de acción, elegir uno de ellos para finalmente describir las acciones necesarias y ubicarlas en el tiempo, la ejecución y un control, lo que constituye propiamente este proceso, de gran importancia para llegar a cumplir las metas de la empresa y que esta pueda crecer conforme al tiempo

De acuerdo con Koontz, Weihrich y Cannice (2012) los pasos que se listan a continuación son de aplicación en general; sin embargo, en la práctica se debe estudiar lo factible que son los posibles cursos de acción en cada etapa.

1. Estar atento a las oportunidades: Aun cuando precede a la planeación real y, por tanto, no es estrictamente parte del proceso de planeación, el estar atento a las oportunidades o problemas en los entornos externos e internos de la organización es el verdadero punto de partida de la planeación.

2. Establecer objetivos: El segundo paso en la planeación es establecer objetivos para toda la empresa y luego para cada unidad de trabajo subordinado, lo que debe hacerse pensando en el corto y largo plazo.
3. Desarrollo de premisas. El siguiente paso lógico en la planeación es establecer, divulgar y lograr el acuerdo para utilizar las premisas de planeación decisivas como los pronósticos, las políticas básicas aplicables y los planes existentes de la compañía.
4. Determinar cursos alternativos: El cuarto paso de la planeación es buscar y examinar cursos de acción alternativos, especialmente los que no son muy evidentes.
5. Evaluar cursos alternativos: Después de buscar cursos alternativos y examinar sus puntos fuertes y débiles, el paso siguiente es evaluarlos sopesándolos a la luz de premisas y metas.
6. Seleccionar un curso: Este es el paso en el que se adopta el plan, el verdadero punto de la decisión. En ocasiones un análisis y una evaluación de los cursos alternativos revelaran que dos o más aconsejables y el gerente puede decidir utilizar varios en lugar del mejor.
7. Formular planes derivados: Cuando se toma una decisión raras veces la planeación está completa y se requiere un séptimo paso; casi siempre se necesita planes derivados para apoyar el plan básicos.
8. Cuantificar los planes mediante presupuestos: Después que se han tomado las decisiones y establecido los planes, el paso final para darle significado es cuantificarlos y convertirlos en presupuestos. Cada departamento o programa de una empresa puede tener sus propios presupuestos (casi siempre gastos genéricos y de capital) que se relacionan con el presupuesto general (p.114-117).

El proceso de planeación es muy complejo, es un proceso sistemático, realizado con la ayuda de varias herramientas para su elaboración, todo esto para lograr el cumplimiento de objetivos de la empresa y alcanzar los resultados deseados.

Capítulo cuatro: Tipos de planeación

De acuerdo con el nivel jerárquico con que se realice, con el ámbito de la organización que abarque y con el periodo que comprenda, la planeación puede ser: estratégica, táctica o funcional y operativa.

4.1 Planeación Estratégica

Para Alvarado (2016) la planeación estratégica:

Es el camino o lineamiento general de acción que se elige para llegar al objetivo planteado ligado a la Misión y Visión. La planeación normativa consiste en definir ideales y a partir de esto definir objetivos mediante el diseño de diferentes futuros deseados (párr. 8).

La planeación estratégica es el tipo de planeación que orienta a la organización en la toma de decisiones, es fundamental para desarrollar una visión a mediano y largo plazo, y así cumplir con los objetivos del negocio.

4.1.1 Concepto de planeación estratégica

Cano (2017) señala que:

Se puede entender como un proceso a través del cual la organización define o redefine sus cursos de acción hacia un futuro, que le permite ordenar sus objetivos y los medios de acción para alcanzarlos y concretarlos. Estos cursos de acción que se definen son el producto del análisis amplio de las condiciones internas, así como del entorno (p. 31).

Según Münch (2008) la planeación estratégica:

Define los lineamientos generales de la planeación de la empresa; la realizan los altos directivos para establecer los planes generales; generalmente es a mediano y largo plazo y abarca toda la empresa (p. 13).

Chiavenato (2002) plantea:

Los dirigentes, en el nivel institucional de la empresa cumplen la tarea primordial de enfrentar la incertidumbre generada por los elementos incontrolables e imprevisibles desde el ambiente de tarea y el ambiente general. Al estar al tanto de las amenazas ambientales y las oportunidades disponibles para la empresa y desarrollar estrategias para enfrentar estos elementos ambientales, los dirigentes del nivel institucional requieren un horizonte temporal proyectado a largo plazo, un enfoque global que incluye la empresa como totalidad integrada por recursos, capacidad y potencialidad y, en especial, requieren tomar decisiones basadas en juicios y no solo en los datos (p. 147).

Summer (2006) define que:

La planeación estratégica es un proceso que involucra a todos los miembros de una organización en el desarrollo de coincidencias entre el estado actual de la misma y su visión, su misión y sus valores fundamentales, con el propósito de centrar el interés en las actividades tácticas en el momento presente y en el futuro (p. 111).

Bernal y Sierra (2008) declaran que:

La planeación estratégica es un tipo de planeación que se caracteriza principalmente por la forma de lograr sus objetivos, es decir, por la estrategia, entendida esta como la forma más adecuada y que diferencia a una organización de otra en la forma como se logran sus objetivos, los cuales, a su vez, responden al desarrollo de su razón de ser (misión) y el logro de su visión (el gran sueño) (p. 65).

Certo (2001) indica que:

La planeación estratégica es una planeación de largo alcance que se centra en la organización como un todo. Para hacer planeación estratégica, los administradores consideran la organización como una unidad total y se preguntan que se tiene que hacer a largo plazo para cumplir los objetivos de la organización (p.166).

La planeación estratégica es un proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar las metas y objetivos deseados, permite evaluar decisiones que contribuyan al desarrollo humano, tecnológico y económico de la organización.

4.1.2 Importancia de la planeación estratégica

Münch (2008) expone que la importancia de la planeación estratégica: “consiste en determinar el rumbo de la organización, así como la obtención, el uso y la disposición de los medios necesarios para alcanzar la misión y la visión de la organización” (p. 13).

También Quetzal (2013) señala que es importante porque:

1. Aumenta la capacidad de prevención de problemas.
2. Permite la identificación, jerarquización, y aprovechamiento de oportunidades.
3. Provee una visión objetiva de los problemas gerenciales.
4. Permite asignar más efectivamente los recursos a las oportunidades identificadas.
Ayuda a integrar el comportamiento de individuos en un esfuerzo común.
5. Provee las bases para clarificar las responsabilidades individuales (párrafo 17-18).

La planeación estratégica debe ser de vital importancia para la empresa, ya que al establecer los objetivos se define el rumbo, la dirección que debe tomar para el cumplimiento de dichos logros a corto, mediano y largo alcance. Este tipo de planeación le proporciona a la organización un plan de lo que se debe haber en el largo plazo.

4.1.3 Características de la planeación estratégica

Características de la planeación estratégica según Chiavenato (2002):

1. Está proyectada a largo plazo, por lo menos en términos de sus efectos y consecuencias.
2. Están orientadas hacia las relaciones entre la empresa y su ambiente de tareas y, en consecuencia, está sujeta a la incertidumbre de los acontecimientos ambientales. Para enfrentar la incertidumbre, la planeación estratégica basa sus decisiones en los juicios y no en los datos.
3. Incluye la empresa como totalidad y abarca todos los recursos para obtener el efecto sinérgico de toda la capacidad y potencialidad de la empresa. La respuesta estratégica de la empresa incluye un comportamiento global y sistémico (p. 148).

Para Córdova (2012) las características son:

1. Es primordial y básica, es fuente y origen de los planes específicos.
2. Es realizada por los más altos niveles jerárquicos.
3. Es un marco de referencia de la organización.
4. La información que maneja es fundamental externa (competencia, posicionamiento en el mercado).
5. Es a largo plazo.
6. Como es a largo plazo sus niveles de incertidumbre son mayores.
7. Es una planeación general.
8. El parámetro general es la efectividad (p. 81).

Las características generales de la planeación estratégica según Cano (2017) son:

1. Permanente. La dinámica de la Planeación exige por sí misma esfuerzos de largo plazo (cinco años).
2. Participativo. La búsqueda de las metas fijadas como producto de la Planeación Estratégica, requiere que, desde su inicio, el proceso permita la vinculación en su diseño de quienes posteriormente lo ejecutarán en sus diversos niveles. Es claro que la participación garantiza el compromiso posterior de los diversos individuos de la institución en el desarrollo del proceso estratégico.
3. Originado en los Niveles Directivos. No obstante, la participación de todos los niveles, el origen, coordinación y dirección del proceso estratégico, debería estar a cargo de los organismos y personas con capacidad decisoria y altos niveles responsables.
4. Objetivo confiable. En la medida de lo posible debe primar el juicio técnico sobre los juicios de valor que de por sí implica subjetividad. El diseño de instrumentos debe ser cuidadoso para garantizar que la información sea, además de relevante, confiable y objetiva.
5. Manejar el enfoque estratégico. Esta característica implica que el proceso de Planeación estratégica haga énfasis en el “Qué hacer” y en el “Cómo hacerlo”. La definición de metas operativas, programas y actividades debe ser consecuencia del proceso estratégico y no su fin en sí mismo.
6. Flexibilidad. Los mecanismos de ajuste deben formar parte importante del proceso, pues una de las condiciones que explica la Planeación estratégica es precisamente su capacidad de permitir a las organizaciones acondicionarse a cambios y circunstancias nuevas en sus entornos.
7. Generar Cambios y Compromisos. El Plan estratégico no es solamente un ejercicio académico coyuntural, sino que requiere de un nuevo “estilo de dirección” y por lo tanto de nuevos métodos de trabajo que producen cambios profundos en las instituciones por su filosofía de apertura al medio.

8. Mantener un análisis global. Las consideraciones del entorno socio – económico en que se encuentran y desarrollan su acción las organizaciones, requiere de una visión totalizante de las interacciones organización – contexto y de la permanente interpretación de los fenómenos que se suceden “por fuera”.
9. Tener un Plan de interpretación y seguimiento. El proceso de planeación estratégica debe dar como resultado un programa de ejecución y puesta en marcha con acciones muy definidas, responsabilidades y metas en el tiempo, así como también contemplar los mecanismos de evaluación y redefinición de estrategias en el largo plazo (Pág. 32-33).

La planeación estratégica es un plan a largo alcance, incluye a la gerencia para su elaboración ya que tienen un punto de vista más amplio, consideran todos los aspectos de la organización.

4.1.4 Funciones de la planeación estratégica

Para Luna (2015) las funciones son:

1. Desarrolla un concepto del negocio y formar una visión de hacia donde se necesita dirigir a la organización. En realidad se trata de infundir en la organización un sentido de finalidad, proporcionando una dirección a largo plazo y estableciendo una misión.
2. Transforma la misión en objetivos específicos de resultado.
3. Elabora una estrategia que logre el resultado planeado.
4. Implanta y pone en práctica la estrategia seleccionada de manera eficiente y eficaz.
5. Evalúa el resultado, revisa la situación e inicia ajustes correctivos en la misión, los objetivos, la estrategia o la implementación en relación con la experiencia real, las condiciones cambiantes, las ideas y las nuevas oportunidades (p. 62).

La planeación estratégica sirve de oriente para la toma de decisiones que influirán el éxito organizacional a largo plazo, proporciona un conjunto de ideas de hacia dónde se debe dirigir el negocio además de contribuir a su desarrollo. Se realiza a nivel general en la organización debido a esto todos los miembros juegan un rol en el plan.

4.1.5 Etapas de la planeación estratégica

Quetzal (2013) especifica las etapas de la planeación estratégica en las siguientes:

1. **Formulación de las Estrategias:** Incluye el desarrollo de la misión del negocio, la identificación de las oportunidades y amenazas externas a la organización, la determinación de las fuerzas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la generación de estrategias alternativas, y la selección de estrategias específicas a llevarse a cabo.
2. **Implantación de Estrategias:** Requiere que la empresa establezca objetivos anuales, proyecte políticas, motive empleados, y asigne recursos de manera que las estrategias formuladas se puedan llevar a cabo; incluye el desarrollo de una cultura que soporte las estrategias, la creación de una estructura organizacional efectiva, mercadotecnia, presupuestos, sistemas de información y motivación a la acción.
3. **Evaluación de Estrategias:** Revisar los factores internos y externos que fundamentan las estrategias actuales; medir el desempeño, y tomar acciones correctivas. Todas las estrategias están sujetas a cambio (párr. 19-21).

El punto de partida para llevar a cabo la planeación estratégica es la formulación de objetivos que se originan de la declaración de la misión y la visión, después la implementación de estrategias para cumplir dichos objetivos y la evaluación de estrategias (punto de decisión).

4.1.6 Beneficios de la planeación estratégica

De acuerdo con Quetzal (2013) los beneficios de la planeación estratégica se dividen así:

Beneficios financieros: Investigaciones indican que organizaciones que utilizan conceptos de planeación estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no los usan. Generalmente las empresas que tienen altos rendimientos reflejan una orientación más estratégica y enfoque a largo plazo.

Beneficios no financieros: Mayor entendimiento de las amenazas externas, un mejor entendimiento de las estrategias de los competidores, incremento en la productividad de los empleados, menor resistencia al cambio, y un entendimiento más claro de la relación existente entre el desempeño y los resultados (párr. 17 – 18).

Las empresas que llevan a cabo la planeación estratégica son más exitosas, reducen la incertidumbre y minimizan los riesgos además de contribuir al incremento de la productividad de los trabajadores y un alto rendimiento financiero.

4.2 Planeación táctica

Alvarado (2016) dice que “la planeación táctica se encarga del conjunto de acciones y métodos que se requieren para alcanzar los objetivos planteados, es decir los planes de acción con metas establecidas” (párr. 7).

La planeación táctica es una extensión de la planeación estratégica, se encarga del conjunto de acciones y métodos que se requieren para alcanzar los objetivos planteados, es decir los planes de acción con metas establecidas.

4.2.1 Concepto de planeación táctica

Münch (2008) dice que:

Se refiere a los planes más específicos, que se elaboran en cada uno de los departamentos o áreas de la empresa y que subordinan a los planes estratégicos. Es responsabilidad de los jefes o gerentes de área y se enfocan a un área específica de la organización, puede ser mediano y/o a corto plazo. Los planes tácticos son planes detallados de cada gerencia para lograr el plan estratégico (p. 13).

Para Luna (2015) “Se determina en los mandos medios de la empresa que, dependiendo de su tamaño, pueden ser gerencias o departamentos, tomando como base la planeación estratégica. Se establece generalmente a corto y mediano plazo” (p. 62).

Martínez (2017) define: “La planificación táctica es un proceso a través del cual la empresa fija los objetivos que precisa alcanzar, en un corto periodo de tiempo” (párr. 1).

Ambrosio (2000) señala que:

La planeación táctica abarca un departamento o una división, por lo que el encargado de la planeación táctica se preocupa de la interpretación de la planeación estratégica acercándola más a la realidad del mercado por medio de planes específicos para cada departamento o división llamados: planes tácticos (p. 9).

Según Córdova (2012):

Para lograr la planeación estratégica es necesario realizar varios planes específicos en cada uno de los departamentos de la empresa. Estos planes se dan mediano plazo (a más de un año y menos de 3 años) y se conoce como planeación táctica. (p. 81).

Los planes tácticos son a mediano plazo y describen lo que todos los niveles de la empresa deben hacer. La planeación táctica establece los pasos necesarios para llevar a cabo el plan estratégico de una empresa. La planeación táctica se refiere hacia el presente.

4.2.2 Importancia de la planeación táctica

Martínez (2017) plantea que:

Una planeación táctica ha de estar muy bien estudiada y desarrollada, para asegurar un alto grado de cumplimiento en los objetivos deseados.

La empresa o negocio debe tener perfectamente claros; tres puntos muy básicos:

1. ¿Qué es lo que quiere hacer?
2. ¿Cómo quiero hacerlo?
3. ¿Y en cuanto tiempo quiero conseguirlo?

Si esos tres puntos están bien desarrollados, sin dejar mucho margen a la improvisación o al azar, los objetivos que se pretenden conseguir serán mucho más factibles para el negocio (Párr. 2-3).

La planeación táctica transforma la planeación estratégica en resultados específicos que pueden medirse además de proporcionar un medio para llevar acabo los planes a corto plazo y estimular la comprensión y el compromiso de los colaboradores con la organización. Este tipo de planeación es indispensable para elaborar un buen presupuesto.

4.2.3 Características de la planeación táctica

Luna (2015) expone algunas características de la planeación táctica:

1. Se da dentro de la definición de planeación estratégica.
2. Es conducida o ejecutada por los ejecutivos del nivel medio de la empresa.
3. Se refiere a las áreas específicas de actividad de las que se integra la empresa.
4. Se coordina información interna y externa
5. Se orienta hacia la administración de recursos.
6. Su base principal es la efectividad. (p. 62 – 63).

Por otra parte Hamburguer (2011) plantea otras características:

1. La planeación táctica es un proceso permanente y continuo realizado en las empresas.
2. La planeación táctica siempre se orienta hacia el futuro y está estrechamente ligada a la previsión.
3. La planeación táctica se preocupa por la racionalidad en la toma de decisiones.
4. La planeación selecciona determinado curso de acción entre varias alternativas.
5. La planeación es sistemática, pues considera que la empresa es el órgano (sea departamento o división, etc.) es una totalidad conformada por el sistema y subsistemas, así como por las relaciones internas y externas.
6. La planeación es iterativa.
7. La planeación es una técnica de asignación de recursos estudiada y decidida con anticipación.
8. La planeación es una técnica cíclica que permite mediciones y evaluaciones a medida que se ejecuta.
9. La planeación es una función administrativa que interactúan dinámicamente con las demás.
10. La planeación es una técnica de coordinación.
11. La planeación es una técnica de cambio e innovación. (párr. 3).

Martínez (2017) al analizar detenidamente el proceso de desarrollo de una planificación táctica, se descubrieron varios aspectos y características que conviene enumerar:

1. Está orientada a un futuro de corto plazo. Que es lo que quiero hacer y en cuanto tiempo, será lo que marque el ritmo de trabajo de la empresa, o el departamento implicado.
2. El análisis de la situación ha de ser realista y racional. No se puede pensar en lo que sería más deseable, si no en lo que realmente se puede conseguir.
3. El margen que se deja a la improvisación ha de ser mínimo. Todo lo que puede preverse, podrá permitir que la empresa tenga ya en mente las posibles soluciones.

4. Ha de ser un proceso continuo, que la empresa lleve a cabo de forma permanente. Cuando se con siguen unos objetivos, hay que estar pensando ya en los siguientes.
5. También ha de ser flexibles. Una planificación táctica muy rígida, no permitirá que la empresa vaya adaptando las decisiones a las circunstancias que se vayan sucediendo en el mercado. A veces hay que modificar determinadas decisiones, o cambiarlas por otras que resulten más adecuadas (párr. 4).

Chiavenato (2002) presenta las siguientes características:

1. La planeación es un proceso permanente y continuo realizado en la empresa y no termina en el simple montaje de un plan de acción.
2. La planeación siempre se orienta hacia el futuro y está estrechamente ligado a la previsión, aunque no debe confundirse con ella. El concepto de planeación incluye el aspecto de temporalidad y futuro: la planeación es una relación entre tareas por hacer y el tiempo disponible para hacerlas. Como el pasado ya se fue y el presente va en camino, la planeación debe preocuparse por el futuro.
3. La planeación se preocupa por la racionalidad en la toma de decisiones, pues al establecer esquemas para el futuro, funciona como medio de orientación del proceso decisorio, al darle mayor racionalidad y sustraerlo de la incertidumbre subyacente en cualquier toma de decisiones.
4. La planeación selecciona determinado curso de acción entre varias alternativas, teniendo en cuenta sus consecuencias futuras y las posibilidades de realización.
5. La planeación es sistemática, pues considera que la empresa o el órgano (sea departamento o división, etc.) es una totalidad conformada por el sistema y los subsistemas, así como por las relaciones internas y externas.
6. La planeación es iterativa. Dado que la planeación se proyecta hacia el futuro, debe ser flexible para aceptar ajustes y correcciones. La planeación debe ser iterativa porque presupone avances y retrocesos, y modificaciones en funciones de eventos nuevos y diferentes que ocurren tanto en el ambiente como en la empresa.

7. La planeación es una técnica de asignación de recursos estudiada y decidida con anticipación. La planeación debe reflejar la optimización en la asignación y el dimensionamiento de los recursos de que dispondrá la empresa o el órgano respectivo para sus operaciones futuras.
8. La planeación es una técnica cíclica que permite mediciones y evaluaciones a medida que se ejecuta, para efectuar una nueva planeación con información y perspectivas más seguras y correctas.
9. La planeación es una función administrativa que interactúa dinámicamente con las demás. La planeación se relaciona con las demás funciones administrativas (organización, dirección y control) y ejerce y recibe influencia de todas ellas en todo momento y en todos los niveles de la empresa.
10. La planeación es una técnica de coordinación. La planeación permite la coordinación de varias actividades para conseguir con eficacia los objetivos deseados. Dado que esta consiste en obtener los objetivos deseados, es necesario que las actividades de los diversos órganos y niveles de la empresa se integren y sincronicen para lograr los objetivos finales. La planeación permite esa integración y sincronización (p. 170).

La planeación táctica está orientada hacia el futuro a corto plazo, refleja la relación entre las tareas por hacer y el tiempo. Esta ejecutada por los ejecutivos de nivel medio quienes orientan la asignación de los recursos por área debidamente para llevar a cabo los objetivos específicos los cuales se desglosan de los objetivos generales.

4.2.4 Implementación de los planes tácticos

Según Chiavenato (2002):

Los planes tácticos representan un intento de la empresa para integrar el proceso decisorio y alinearlos a la estrategia diseñada para orientar el nivel operacional en sus tareas y actividades con el fin de alcanzar los objetivos empresariales propuestos. Para conseguir esta integración de esfuerzos e identificación con la estrategia empresarial, los planes tácticos deben complementarse con la política de la empresa (p. 179).

El plan táctico describe las tácticas que la organización planea utilizar para ejecutar el plan estratégico. Para implementar el plan táctico es necesario definir las metas con fecha límite, los presupuestos, los recursos y las estrategias de marketing.

4.3 Planeación operacional

Chiavenato (2002) expresa:

Mientras el nivel estratégico opera con la incertidumbre proveniente del ambiente que rodea la empresa, el nivel intermedio busca amortiguarla, neutralizarla y moderarla para encaminar el nivel operacional hacia los esquemas de tareas y operaciones racionalizados y sometidos a un proceso reduccionista típico del enfoque del sistema cerrado. En consecuencia el nivel operacional funciona dentro de la lógica del sistema cerrado (p. 185).

Mediante la planeación operacional, los administradores determinan las acciones futuras que conduzcan con éxito al alcance de los objetivos de la organización. Se refiere a las actividades y operaciones realizadas a nivel operacional.

4.3.1 Concepto de planeación operacional

Luna (2015) la define como “la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas de cada una de las unidades operativas” (p.63).

Münch (2008) detalla:

Es a corto plazo, se diseña y se rige de acuerdo a la planeación táctica, se realizan en niveles de sección u operación. Su función consiste en la formulación y asignación de resultados y actividades específicas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Por lo general, determina las actividades que debe desarrollar el personal (p. 13).

Alvarado (2016) puntualiza en que la “Planeación operacional define los medios específicos que deben ser utilizados para llevar a cabo los planes de acción y así, alcanzar las metas inmediatas o resultados específicos a corto plazo e impuestos por una autoridad superior” (párr. 6).

Ambrosio (2000) dice que:

Con respecto a la planeación operativa tiene en cuenta el corto plazo. Se genera a partir de la planeación táctica, la cual como ya vimos, se origina a su vez, en la planeación estratégica. La planeación operativa se materializa en planes operacionales, como procedimientos, presupuestos, programas y reglamentos. (p. 10).

Chiavenato (2002) indica que:

La planeación operacional 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. Al estar fundada en la lógica del sistema cerrado, la planeación operacional se orienta hacia la optimización y maximización de los resultados, mientras que la planeación táctica se orienta hacia resultados satisfactorios.

Mediante la planeación operacional, los administradores conciben y determinan acciones futuras en el nivel operacional que conduzcan con éxito al alcance de los objetivos de la empresa. Dado que el grado de libertad en la ejecución de tareas y operaciones en el nivel operacional es pequeño y limitado, la planeación operacional se caracteriza por la forma detallada en que establece las tareas y operaciones, por el carácter inmediatista (centrándose solo a corto plazo) y por la amplitud total, que aborda una sola tarea u operación (p. 186).

Córdova (2012) también indica que:

Nace por los lineamientos establecidos en la planeación táctica y se refiere a la asignación de tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones, su plazo es a corto plazo (menor a un año). La planeación operativa de Bimbo es la programación diaria de producción, de entrega, la capacitación, las comisiones, búsqueda de nuevos puntos de venta (p.82).

La planeación operativa consiste en formular planes a corto plazo, es el método más eficaz para cumplir con los objetivos de la empresa. Se rige de acuerdo a los lineamientos establecidos en la planeación táctica.

4.3.2 Características de la planeación operacional

Las características de la planeación operativa según Luna (2015) son:

1. Se desarrolla dentro de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y la táctica.
2. Es conducida o ejecutada por los jefes de menor rango jerárquico.
3. Trata con actividades normales programadas.
4. Sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión.
5. Generalmente es a corto plazo (p. 63).

La planeación operativa es ejecutada en un corto periodo de tiempo, es un conjunto de planes derivados de los lineamientos establecidos por los planes tácticos y estratégicos, especifica los procesos, programas y procedimientos que se necesitan en los niveles bajos de la organización.

4.3.3 Importancia de la planeación operacional

Sánchez (2002) detalla que la planeación operacional:

Permite organizar en frecuencia lógica las actividades y las acciones e igualmente visualizar el tiempo requerido para cada una de ellas. Define las funciones y responsabilidades. Contribuye a la preparación de un trabajo consistente, editando las improvisaciones, unifica criterios en cuanto a objetivos y metas. Prevé la utilización de los recursos: humanos, materiales y equipos (p.84).

La planeación operativa es de suma importancia porque proporciona al personal de la organización una visión clara de sus tareas y responsabilidades, y su relación con el cumplimiento de los objetivos contenidos en el plan estratégico.

4.4 Planes de contingencia

Sainz (2017) expresa que:

Por muy seguros que estemos, en todo plan de negocio nos debemos hacer la siguiente pregunta: ¿Cuáles serán los riesgos y sus posibles soluciones? De esta forma, si las cosas vienen mal dadas tenemos un Plan de Contingencia para evitar males mayores (p.96).

Un plan de contingencia establece el curso de acción que debe tomar la organización en respuesta a eventos futuros que podrían influir en el cumplimiento de los objetivos preestablecidos en el plan estratégico.

4.4.1 Concepto de planes de contingencia

Pacheco (2019) define que:

El plan de contingencias de una empresa se refiere al conjunto de medidas que se relacionan con el sistema técnico, operativo y humano, que tiene la finalidad de darle continuidad al negocio o tener conocimiento de cómo se debe actuar al momento de una situación extraordinaria donde se presente una determinada situación de riesgo (párr. 1).

Taborta (2018) brinda otra definición:

Es el instrumento principal que define las políticas, los sistemas de organización y los procedimientos generales aplicables para enfrentar de manera oportuna, eficiente y eficaz las situaciones de calamidad, desastre o emergencia, en sus distintas fases. Con el fin de mitigar o reducir los efectos negativos o lesivos de las situaciones que se presentan en la organización (párr. 6).

El plan de contingencia se define como un modelo de actuación que tiene por objeto anticiparse ante cualquier evento o situación que pueda afectar la empresa. Trata de hacer que la empresa funcione bien en situaciones en que una parte de la misma se desvíe del plan de acción.

4.4.2 Características de los planes de contingencia

Taborta (2018) presenta las siguientes características:

1. Debe ser escrito para que permanezca.
2. Debe ser aprobado para que se institucionalice.
3. Debe ser enseñado a todo el personal incluyendo visitantes.
4. Debe ser practicado convenientemente (párr. 8)

El plan de contingencia es necesario para superar cualquier eventualidad. Este plan debe ser conocido por todos los miembros de la empresa, es un plan preventivo que tiene por objeto seguir con los lineamientos del plan estratégico.

4.4.3 Importancia de los planes de contingencia

Modest y LLauradó (2000) opinan que:

Si una de las finalidades de un plan de sucesión es combatir la incertidumbre de todas las partes implicadas, disponer de un plan contingencia es dar un paso más, un intento coherente de controlar las sorpresas del futuro; en definitiva, un signo de seguridad. A pesar de todas las previsiones de un plan de transmisión bien diseñado, un plan largo, a años vista, debe prever alternativas para afrontar contingencias, porque las inversiones en dinero y esfuerzos son suficientes elevadas y es mucho lo que el empresario se juega (p. 47 – 48).

Hamel (2013) explica que:

El propósito de un plan de contingencia para una empresa es contar con un conjunto específico de instrucciones en su lugar si ocurren ciertos eventos que pueden interrumpir las operaciones comerciales normales. Por ejemplo, un negocio de masajes podría estar pensando en trasladar las operaciones a un lugar diferente si su ubicación principal está dañada por un desastre natural. Del mismo modo, una pizzería podría estar pensando en iniciar una campaña de publicidad agresiva si otra pizzería abre una competencia cercana.

Un plan de contingencia permite a una empresa responder a los desastres y las amenazas de forma rápida y deliberada, lo que potencialmente puede ahorrar tiempo y dinero. Los eventos inesperados pueden causar estrés o incluso pánico, que puede hacer que sea difícil crear soluciones sensatas cuando se produce una situación. (párr. 2-3).

Todas las empresas deben de contar con un plan de contingencia ya que es una herramienta muy valiosa basada en un análisis de posibles riesgos para plantear los procedimientos más oportunos para contrarrestar o minorar los efectos de algunas situaciones que pudiesen afectar la organización

4.4.4 Beneficios de un plan de contingencia

Para Pacheco (2019) este tipo de plan tiene múltiples ventajas como las siguientes:

1. Diseña estrategias que facilitan la optimización de los recursos humanos o materiales en caso de alguna situación de crisis.
2. Permite el mantenimiento del nivel de servicio de la compañía luego de una crisis a través de modalidades que establezcan periodos de recuperación, motivos del incidente y un análisis de resultados.
3. Cuando la herramienta gerencial de la empresa se utiliza de forma adecuada, permite e buen funcionamiento en caso de situaciones de crisis.
4. La aplicación de estos planes aumenta su buena reputación, evita la pérdida de información y disminuye el impacto financiero (párr. 16)

Los planes de contingencia proporcionan seguridad ante cualquier imprevisto que perjudique la empresa además de garantizar la continuidad del funcionamiento de la empresa, ante cualquier situación los colaboradores ya saben como actuar.

Conclusiones

Después de haber investigado y posteriormente analizado la teoría científica se llegaron a las siguientes conclusiones.

La planeación es la primera fase del proceso administrativo porque sirve de base a las demás funciones. Si un gerente no aplica la planeación en su empresa no podrá aplicar las demás funciones de este proceso, es por ello que es muy importante hacer hincapié en esta etapa ya que es la que proporciona el rumbo que debe seguir la organización.

Para llevar a cabo la planeación se requiere la identificación de las herramientas que emplea el administrador en el proceso de planeación logrando que los planes puedan desarrollarse de manera efectiva teniendo como resultado el cumplimiento de objetivos y metas.

El proceso de planeación está determinado por fases o etapas, estas en conjunto marcan el rumbo de acción para llegar al cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa, logrando así el desarrollo de esta misma.

Al detallar cada uno de los planes que están siendo estudiados y aplicados en las organizaciones como los planes estratégicos, operativos, tácticos y de contingencia, estos poseen aspectos los cuales los hacen diferentes los uno de los otros pero al final debe existir concordancia entre ellos para que logren su objetivo.

Por todo lo mencionado anteriormente al analizar la fase de la planeación y sus fundamentos se concluye que esta etapa es el pilar fundamental dentro del proceso administrativo para el buen funcionamiento de las empresas.

Bibliografía

- Alvarado, A. (2016) La importancia de la planeación. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/la-importancia-la-planeacion/>
- Ambrosio, V (2000) Plan de marketing paso a paso (1era edición) Colombia, Santa fe de Bogotá: Prentice Hall.
- Bernal, C. y Sierra, H. (2008) Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI (1era edición) México D. F., México: Pearson Educación.
- Cano, C. (2017) La Administración y el proceso administrativo (1era Edición) Bogotá, Colombia: Editorial servicios académicos Intercontinentales.
- Cardoso, N. (2016) Planeación y organización. Recuperado de <https://www.es.calameo.com/read/00219243717bce5d362>
- Certo, S. (2001) Administración moderna (8va edición) Bogotá, D.C., Colombia: Prentice Hall.
- Chairez, M. (2014) Estrategias, políticas y premisas de la planeación (Ensayo de Comercio Exterior). Centro cultural universitario de ciudad Juárez, México.
- Chiavenato, I. (2000) Introducción a la teoría general de la administración (5ta edición) México D. F., México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2006) Introducción a la teoría general de la administración (7ma edición) México: McGraw-Hill
- Chiavenato, I. (2002) Administración: Teoría, procesos y practica (3era edición) México: McGraw-Hill
- Cordova, R. (2012) Proceso Administrativo (1era edición) México D.F., México: Red Tercer Milenio S. C.
- Cuaquera, J. (18 de Diciembre de 2008) Etapas del proceso de planificación [Mensaje de un blog] Recuperado de <http://alfredoj111.blogspot.com/2008/12/etapas-del-proceso-de-planificacin.html>

- De la Cruz, L. (2010) Blogspot: Ingeniería del software. Recuperado de <http://ingeofsoftware.blogspot.com/p/nuevos-temas-exposiciones.html?m=1>
- Gallardo, R. (2012) Administración estratégica: De la visión a la ejecución (1era edición) México D. F., México: Alfaomega Grupo Editor.
- Guerra, E. (2009) Plan estratégico de la empresa de calzado Michelle (Tesis para optar el título de administradora de empresas en el grado académico de licenciada) Guatemala, Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Hernández, S. y Palafox de Anda, G. (2012) Administración: Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad (3era edición) México D. F., México: McGraw Hill Educación.
- Hamburguer, E. (10 de octubre de 2011) Blogspot: Planeación táctica. Recuperado de <https://www.masalladelosnegocios.blogspot.com/2011710/la-planeacion-tactica.html>
- Koontz, H; Weihrich, H y Cannice, M (2012) Administración: Una perspectiva global y empresarial (14va edición) México D. F., México: McGraw Hill.
- Loufatti, E. (2015) Administración: Fundamentos del proceso administrativo (4ta edición). Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning.
- Luna, A. (2015) Proceso Administrativo (1era edición) México D. F., México: Grupo Editorial Patria.
- Martínez, E. (2017) Marketing4food: Planificación táctica. Recuperado de <https://www.marketing4food.com/glosario/planificacion-tactica/>
- Martínez, H. (2012) Importancia de la planeación en la empresa. Recuperado de <https://es.slideshare.net/hoshannamartinez/importancia-de-la-planeacion-en-la-empresa>
- Mercado, H. (1995). Administración aplicada. Teoría y Práctica (1era edición) Editorial Limusa.

- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (1999). Safari a la estrategia. Argentina: Granica.
- Modest, F. y Llauradó, J. (2000) El empresario familiar y su plan de sucesión. Sao Paulo, Brasil: Ediciones Díaz de Santos.
- Molins, M. (1998) Teoría de la planeación (1era edición) Caracas, Venezuela: Universidad Central de Venezuela (Comisión de Editorial de Post-grado).
- Molina, D. (2013) Planeación y sus características dentro del proceso administrativo. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/planeacion-y-sus-caracteristicas-dentro-del-proceso-administrativo/>
- Montaño, M. (2015) Herramientas y procesos para la planeación empresarial. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/herramientas-y-procesos-para-la-planeacion-empresarial/>
- Munch, L. (2008) Planeación Estratégica: El rumbo hacia el éxito (2da edición) Mexico: Editorial Pearson Education.
- Munch, L. (2007) Administración: Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor (1era edición) México: Pearson Educación.
- Munch, L. (1999) Fundamentos de Administración. México: Trillas.
- Pacheco, J. (2019) Web y Empresas: Que es un plan de contingencias (Definición, estrategias y beneficios). Recuperado de https://www.webyempresas.com/que-es-uun-plan-de-contingencia/#Beneficios_de_un_plan_de_contingencia
- Peralta, M. (2019) CreceMujer: ¿Cuál es la importancia de la planificación en tu emprendimiento? Recuperado de <https://www.crecemujer.cl/capacitacion/comienzo-un-negocio/cual-es-la-importancia-de-la-planificacion-en-tu-emprendimiento>

- Quetzal, A. (2 de agosto de 2013) Gestipolis: Planeación estratégica en la administración con enfoque a sistemas. Recuperado de <https://www.gestipolis.com/planeacion-estrategica-en-la-administracion-con-enfoque-a-sistemas/>
- Reyes, A (2007) Administración Moderna (1era edición) México 'D.F., México: Ed. Limusa.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005) Administración (8va Edición) México D.F., México: Pearson Educación.
- Robbins, S. Decenzo, D. y Coulter, M. (2013) Fundamentos de administración (8va edición). Pearson Educación. México.
- Sainz, J. (2017) El plan estratégico en la práctica. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Sánchez, N. (2002) Presupuesto empresarial, A.F.A. (1era edición) Perú: Editores Importadores S. A.
- Sánchez, I. (2010). Planeación. Recuperado de: adminteso1.blogspot.com
- Sánchez, L. (18 de Marzo de 2008) Blogstop: Temas de Administración de Empresas Agropecuarias [Mensaje de un blog]. Recuperado de: <http://admluisfernando.blogspot.com/2008/03/etapas-de-la-planeacion.html>
- Stoner, J. y Wankel, C. (1989). Administración (3era edición). Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.
- Summer, C. (2006) Administración de la calidad. México: Editorial Pearson Education.
- Taborta, G. (2018) Prezi: Planes de emergencia y contingencia. Recuperado de <https://prezi.com/yvodte4xhios/planes-de-emergencia-ycontingencia/>
- Toro, M. (2012) La planificación: conceptos básicos, principios, componentes, características y desarrollo del proceso. Los Teques, Venezuela: Universidad Santa María (Decanato de investigación y postgrado).

Universidad Mariano Gálvez de Guatemala (2015) Teoría administrativa I (Material de apoyo para los estudiantes). Guatemala: Universidad Mariano Gálvez de Guatemala, Escuela de administración de empresas.

Vargas, A. (2015) Studylib: Relación entre control y planeación. Recuerdo de <https://studylib.es/doc/5905010/relaci%C3%B3n-entre-planeaci%C3%B3n-y-control>

Velandia, C. (2009) Slideshare: Matriz FODA. Recuperado de <https://es.slideshare.net/mobile/remington2009/foda-con-ejemplo>

Yirda, A. (2019). Definición de Proceso. Recuperado de: <https://conceptodefinicion.de/proceso/>