

2 La planeación en el mundo empresarial

Logros

- Reconocer los elementos de un plan.
- Identificar los pasos del proceso de planeación y gestión de proyectos.
- Valorar la importancia de la organización de las actividades empresariales a través de la planeación.

La planeación

La planeación es una actividad que enseña los pasos y establece las condiciones futuras y los elementos necesarios para que un objetivo propuesto se cumpla y de esta manera se establezcan las bases para disminuir la posibilidad de fallar en su alcance.

¿Para qué sirve la planeación?

En general, la planeación en el ámbito empresarial sirve para:

- Estimular el crecimiento de la empresa.
- Reducir los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el alcance de los propósitos futuros.
- Preparar a la empresa para hacer frente a las situaciones inesperadas.
- Mantener una dinámica para el logro de la visión y el cumplimiento de la misión del negocio.
- Promover la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Elevar la moral para que todos los miembros de la empresa conozcan hacia dónde se dirigen los esfuerzos conjuntos de todo el equipo.

Saberes previos

1. ¿De qué manera consideras que la planeación influye en el éxito de un proyecto determinado?
2. Formula una meta para esta semana y determina lo que debes hacer para cumplirla. ¿Qué criterios puedes establecer para verificar su cumplimiento?

Plan y proyecto

La planeación se aplica a la formulación de planes y a la ejecución de proyectos. Veamos la diferencia entre estos dos conceptos.

Un plan es un conjunto de pasos concretos para cumplir con un objetivo, un fin o un propósito.

Un proyecto es una idea concreta, realizable, con un inicio y una finalización, que requiere de un conjunto de actividades, de unos recursos, de un calendario o cronograma de ejecución y de uno o varios equipos de trabajo con unas funciones específicas para cada actividad.

Los planes en los proyectos

Imagina, por ejemplo, que una ciudad requiere emprender un proyecto vial, que significará la construcción de una gran autopista. Por supuesto, este proyecto requiere de recursos. También de varios planes para lograr el objetivo final que consiste en mejorar las condiciones de movilidad de los habitantes de dicha ciudad. Entre otros, este proyecto necesitaría de:

- Un plan de construcción de los carriles.
- Un plan de adecuación de las tierras por donde pasará la vía.
- Un plan de asociación de las diferentes empresas que ofrecerían el servicio de transporte masivo.
- Un plan de construcción de estaciones.
- Un plan de mantenimiento.



Misión, visión y valores

Dentro de un plan es necesario formular la **misión**, la **visión** y los **valores** que regirán el proyecto o la empresa.

- **La misión** es la razón de ser del negocio. Responde a la pregunta: ¿en qué negocio estamos?, es decir, es una declaración sobre “la razón de ser” del negocio o de la empresa.

Como ejemplo, revisa la siguiente misión: “La Fuerza Aérea Colombiana ejerce y mantiene el dominio del espacio aéreo y conduce operaciones aéreas, para la defensa de la soberanía, la independencia, la integridad territorial nacional y del orden constitucional”.

- **La visión** es lo que se espera que sea el negocio en un tiempo. Sirve para expresar lo que se desea que la empresa o negocio sea en un tiempo futuro.

Como referencia, dice la visión de la Fuerza Aérea: Una Fuerza Aérea desarrollada tecnológicamente, con el mejor talento humano y afianzado en sus valores, para liderar el poder aeroespacial y ser decisiva en la defensa de la nación.

- **Los valores** son los lineamientos sociales que lo caracterizan, es decir, guías o cualidades deseables

Redacción de la misión y la visión

La declaración de la misión debe constar de tres partes:

- Descripción de lo que la organización hace.
- Para quién está dirigido el esfuerzo.
- Presentación de la particularidad, lo singular de la organización, el factor diferencial.

La visión responde a la pregunta: ¿qué es lo que realmente queremos? Por tanto, debe:

- Ser factible alcanzarla, no debe ser una fantasía.
- motivar e inspirar.
- Ser compartida.
- Ser clara y sencilla, de fácil comunicación.

Tomado de: <http://www.misionvisionvalores.com/>

que aplican a las cosas, a los hechos o a las personas sobre lo que es importante.

En este sentido, los valores que promueve la Fuerza Aérea Colombiana son:

- Disciplina.
- Honor militar (valor, lealtad, rectitud, decoro, justicia, mística).
- Responsabilidad (profesionalismo, iniciativa, compromiso).
 - Honestidad (veracidad, honradez).
 - Respeto.
 - Solidaridad.
 - Autoridad moral.



Es ideal que la misión, la visión y los valores sean el resultado de un trabajo participativo, no exclusivamente de la gerencia o de los dueños de la empresa.

Desarrolla competencias empresariales

1. Elabora una lista con cinco proyectos empresariales que puedas llevar a cabo. Sigue los ejemplos planteados.

Ideas de emprendimiento	Lista de proyectos
Abrir un negocio de lavado de carros.	Lavadero de carros.
Abrir un negocio para el cuidado de las mascotas.	Guardería de mascotas.
Ofrecer un servicio de clases privadas.	Tutoría en asignaturas.
Ofrecer servicios de cuidado de niños.	Servicio de nanas o guardería.

2. ¿Cuáles serían la visión y los valores de un negocio de servicios para cuidar niños pequeños? Completa el cuadro.

Misión	Dar a los padres tranquilidad personal mediante la garantía del cuidado adecuado y atención de sus hijos pequeños.
Visión	
Valores	



Amplía información en: http://www.emprendimientonorma.com/nivel_e/tema2/profundiza/

Elementos de un plan

Formular un plan para un proyecto determinado requiere, por lo menos, de cuatro elementos: objetivos, estrategias, acciones y control.

Objetivos

Los objetivos precisan lo que vas a hacer. Un objetivo tiene tres características: debe ser medible, cuantificable en el tiempo y específico.

Como ejemplo, supón que decides desarrollar un proyecto relacionado con la apertura de un negocio de venta de arepas. El objetivo empresarial sería entonces, lograr unas ventas de \$100 000 semanales.

Estrategias

Las estrategias son medios o recursos que se necesitan para lograr el objetivo. Si retomas el ejemplo de la venta de arepas, es posible aplicar las siguientes estrategias:

- **Ubicación:** establecer el negocio en un sitio por donde pasen muchas personas frecuentemente.
- **Producto:** decidir las características del producto. Es clave innovar en algún elemento de su presentación o preparación, para diferenciarse de la competencia.
- **Financiación de la empresa:** decidir si utilizas sólo tu capital o si tendrás socios, según lo grande que sea el negocio.
- **Publicidad:** decidir el tipo de publicidad para promocionar el negocio.
- **Precio:** pensar en las distintas formas de vender, no sólo en el precio en sí, por ejemplo, combos, promociones, productos adicionales, entre otros.

Desarrolla competencias empresariales

1. ¿Qué tipo de controles consideras que se pueden implementar para el ejemplo planteado de un negocio de venta de arepas?
2. Retoma tres ventajas de un plan de negocio y redacta un escrito en el que las expliques.



Juega con los conceptos trabajados en: http://www.emprendimientonorma.com/nivel_e/tema2/actividad/

Ventajas de un plan de negocio

El plan de negocio muestra en un documento el o los escenarios futuros y más probables con todas sus variables, con el fin de facilitar un análisis integral que pueda ser presentado a otras partes involucradas en el proyecto (inversionistas, socios, bancos, proveedores, clientes).

Entre las ventajas que representa su utilización se tienen:

- Obliga al emprendedor a buscar información, para detallar datos.
- Permite determinar el dinero que la empresa necesita.
- Ayuda a que la empresa pueda alcanzar sus metas y a reducir los fracasos.
- Es una herramienta de diseño. El emprendedor va dando forma mental a su negocio antes de darle forma real.
- Herramienta de comunicación. Facilita la coordinación entre las personas de la empresa.
- Herramienta de gestión de recursos humanos. Sirve de guía para planificar las necesidades y distribuir las responsabilidades.

Tomado de: <http://www.gestiopolis.com/innovacion-emprendimiento/elementos-para-un-plan-de-negocios.htm>



Acciones

Son actividades concretas y, de ser posible, cuantificables, para llevar a cabo el proyecto. En el ejemplo propuesto se incluye el diligenciamiento de las autorizaciones que legalmente requiere este tipo de negocios; la búsqueda, apertura y dotación del local, y la compra de ingredientes y utensilios, entre otras.

Control

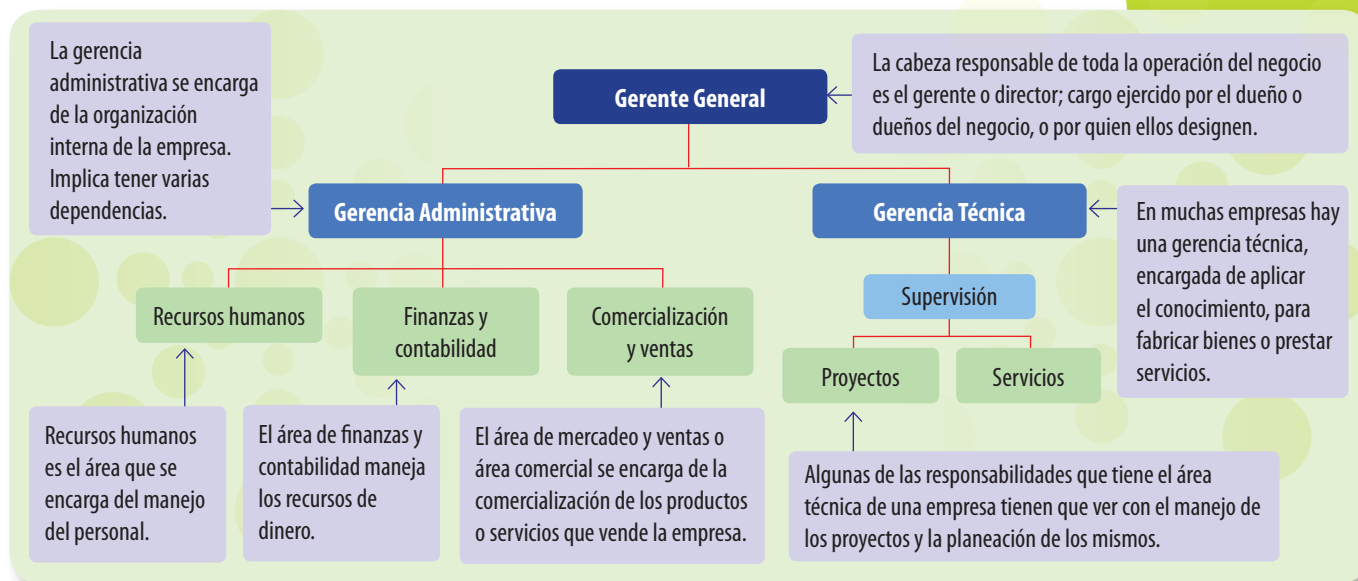
Son medidas o actividades de seguimiento que se hacen a la planeación o a la ejecución de un proyecto. Pueden ser:

- **Medidas preventivas.** Implica anticiparse a determinados eventos y conlleva modificaciones a los procesos, antes de ser ejecutados.
- **Medidas correctivas.** Se aplican al final de un proceso o actividad cuando los resultados nos son los esperados. Implica incorporar cambios en las áreas que no estén funcionando correctamente.

Estructura organizacional

Toda empresa requiere de una estructura organizacional para que funcione bien, independientemente del número de personas que la conformen.

La estructura describe los puestos de trabajo y las responsabilidades de cada persona y establece las relaciones de autoridad y manejo que cada una de ellas tiene. Un ejemplo de una estructura organizacional podría ser la que se observa en el esquema.



Plan de operaciones

El plan de operaciones se refiere a todos los aspectos técnicos y organizacionales relacionados con la producción y la prestación de los servicios. Cobija a cada uno de los departamentos o dependencias de la empresa, que tienen sus propios objetivos y responsabilidades.

Esto significa que cada área de una empresa debe tener un plan en la gestión. Esos planes pueden ser:

Plan de producción	Hace referencia a todo el proceso de fabricación de un producto.
Plan de servicios	Se refiere a la manera como una empresa se organiza para fabricar y prestar un servicio.
Plan comercial (mercadeo y ventas)	Es la manera como una empresa se organiza para mercadear y vender sus productos.
Plan de recursos humanos	Incluye todo lo relacionado con la administración del capital humano.
Plan de finanzas	Se relaciona con el adecuado manejo del dinero.
Plan de tecnología	Le permite a una empresa disponer de una plataforma para poder administrar adecuadamente sus recursos de información y sistemas.
Plan de logística	Administra la cadena de suministros de las empresas y personas.

Cronogramas y gestión de tiempos

Todos los planes en las empresas y negocios deben organizarse en cronogramas de cumplimiento, según sus objetivos, metas, actividades, recursos y responsables.

Para una óptima organización es necesario administrar eficientemente el tiempo en todas las etapas del manejo de un proyecto y, lógicamente, en cada paso de cumplimiento de los planes. Para esto, se utilizan cronogramas y gráficas de control que pueden llevarse por escrito, en un computador o en tableros de control.

Un cronograma es una estructura o tabla en la que se distribuyen y organizan, de manera secuencial y sistemática en tiempos concretos de duración y cumplimiento, un conjunto de actividades y pasos que conducen a la ejecución de un proceso productivo. Dicha organización en el tiempo se realiza en torno a dos ejes: uno que identifica la actividad y el otro que señala el tiempo, el cual puede ser diario, semanal o mensual.

Capital social

El capital social es el dinero invertido por los propietarios, según sus capacidades económicas e intereses, para iniciar una empresa. Esta inversión genera derechos, porcentajes de participación o acciones.

Al emprender un negocio o una empresa, la expectativa que tiene un empresario es recibir un **retorno sobre la inversión** que ha realizado. Ese retorno sobre la inversión significa un adecuado manejo de lo que cuesta elaborar productos o prestar servicios, para que la empresa genere ganancias.

Costos

Producir un bien o prestar un servicio tiene un valor en tiempo y en dinero. El valor en dinero de la suma de esfuerzos y recursos que se han invertido para producir un bien o de las distintas actividades que se requieren para su fabricación y venta, se denomina costos, los cuales son necesarios para poder asignar los precios y llevar la contabilidad del negocio.

Relación costo-beneficio

La relación costo-beneficio es un indicador que mide las ganancias que un proyecto puede generar a la empresa en términos de **utilidades**, a la comunidad de clientes o compradores y a la sociedad en general.

La relación costo-beneficio toma los ingresos y egresos para determinar cuáles son los beneficios por cada peso que se invierte en un proyecto.

Seguridad social y parafiscales

Toda empresa debe pagar a los trabajadores un salario; además, debe contribuir a la seguridad social, la cual tiene como finalidad garantizar el derecho a la salud, la protección de los medios de subsistencia, el otorgamiento de una pensión garantizada y **prestaciones sociales** para el bienestar de los individuos y la comunidad en general.

De igual manera, los empresarios deben pagar otro tipo de contribuciones denominadas **parafiscales**.

Vocabulario

Retorno sobre la inversión (p. 17): factor que resulta de dividir los egresos que se han realizado sobre el capital invertido. Se multiplica por 100 para calcular dicho porcentaje.



 Fachada de sede del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar.

Ies, que son impuestos de carácter obligatorio. Estos impuestos equivalen al 9% de la nómina, los cuales se distribuyen así:

- 4% para el subsidio familiar.
- 3% para el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF).
- 2% para el Servicio Nacional de Aprendizaje.

Prestaciones sociales

Son beneficios que el empleador debe pagar a sus trabajadores adicionalmente al salario ordinario. Éstas son:

Prima de servicios. Equivalente a 15 días de salario por el tiempo laborado durante el semestre.

Vacaciones. Es el descanso remunerado, equivalente a 15 días hábiles por cada año de servicio.

Auxilio de cesantía. Se liquidan el 31 de diciembre de cada año y se depositan en las cuentas individuales de cada trabajador.

Intereses de cesantía. En enero de cada año, el empleador debe pagar al trabajador intereses sobre las cesantías a una tasa del 12% anual.

Subsidio familiar. Todas las empresas deben inscribirse en una caja de compensación familiar, la cual otorga al trabajador el derecho a obtener subsidios en efectivo para sus hijos menores de edad y servicios de capacitación, vivienda y recreación.

Subsidio de transporte. Válido para los trabajadores que devenguen hasta dos salarios mínimos legales mensuales.

Fuente: Proexport. En: <http://www.lared.com.co/kitdeherramientas/Salarios/DefinicionPrestaciones.asp?clave=>

EVALUACIÓN



1. Elabora un proyecto o plan con base en la siguiente información.

Santiago y Sofía decidieron montar un negocio de compra y venta de computadores usados.

- Cada uno aportó sus ahorros para comprar el primer lote de computadores usados. El capital de trabajo inicial fue de quinientos mil pesos (\$500 000).
- Antes de iniciar su negocio, pidieron permiso en la casa de Santiago donde tenían el garaje desocupado; los papás de Santiago decidieron cobrarles un pequeño arrendamiento de cien mil pesos mensuales (\$100 000), dentro del cual estaba incluido el consumo de agua, luz y una línea de teléfono compartida.
- Santiago y Sofía son jóvenes muy hábiles en tecnología, pero saben que deben consultar de vez en cuando a un amigo ingeniero de sistemas.
- En su primera compra adquirieron el primer lote de diez computadores usados por doscientos mil pesos (\$200 000), invirtieron en repuestos doscientos mil pesos (\$200 000) y anticiparon cien mil pesos (\$100 000) por el arrendamiento del garaje.
- Iniciaron sus labores con la meta de facturar cien mil pesos (\$100 000) por cada computador actualizado y arreglado. Para esto identificaron un segmento de mercado concreto: personas de barrios de estratos 2 y 3.
- Durante la primera semana arreglaron y actualizaron cinco computadores y los vendieron de inmediato. Recuperaron la inversión y reinvertieron su dinero en la compra de 20 computadores adicionales, pues comenzaron a hacerles pedidos.
- Tuvieron algunos tropiezos con los sistemas operativos, pero fueron resueltos hábilmente por el amigo ingeniero, quien al principio no les cobró, pero después decidió que los dos jóvenes emprendedores debían tener un presupuesto para esto.
- Los primeros seis meses fueron claves, pues no sólo alcanzaron las metas de facturar un millón de pesos mensuales sino que también generaron dos puestos de trabajo de medio tiempo para dos jóvenes técnicos ya que la facturación del segundo semestre en el primer año podía llegar fácilmente a dos millones de pesos mensuales.

Con base en la historia anterior, llena los cuadros y establece los cronogramas que les permitirán a Santiago y Sofía cumplir un objetivo de facturar en el primer año dieciocho millones de pesos (\$18 000 000).

OBJETIVOS	METAS	ACTIVIDADES	TIEMPO	RECURSOS	RESPONSABLE

N°	ACTIVIDAD	TIEMPO/SEMANA						
		1	2	3	4	5	6	7



Continúa la evaluación en la página http://www.emprendimientonorma.com/nivel_e/tema2/evalua/