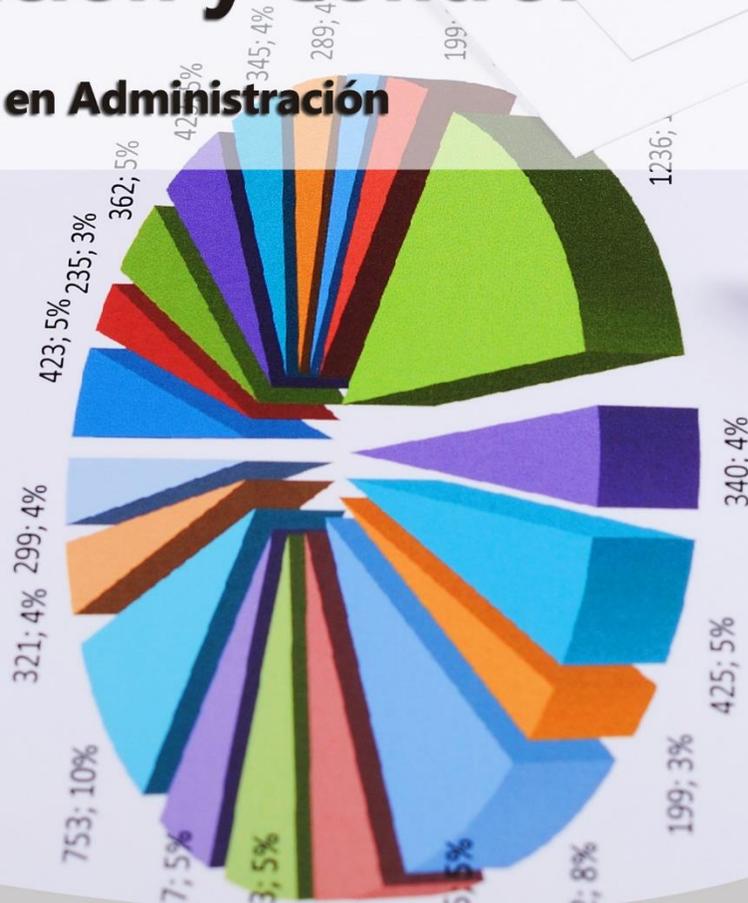




# CUADERNO DE ACTIVIDADES

## Planeación y Control

### Licenciatura en Administración





# COLABORADORES

## **DIRECTOR DE LA FCA**

Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez

## **SECRETARIO GENERAL**

Dr. Armando Tomé González

-----

## **COORDINACIÓN GENERAL**

Mtra. Gabriela Montero Montiel

Jefa del Centro de Educación a Distancia y Gestión  
del Conocimiento

## **COORDINACIÓN ACADÉMICA**

Mtro. Francisco Hernández Mendoza  
FCA-UNAM

## **COORDINACIÓN DE MULTIMEDIOS**

L.A. Heber Javier Mendez Grajeda  
FCA-UNAM

-----

## **AUTORES**

Mtra. Gema Beatriz Hernández Martínez

Mtro. Francisco Hernández Mendoza

## **DISEÑO INSTRUCCIONAL**

L.P. Guadalupe Montserrat Vázquez Carmona

## **CORRECCIÓN DE ESTILO**

Mtro. Carlos Rodolfo Rodríguez de Alba

## **DISEÑO EDITORIAL**

L.D. y C.V. Verónica Martínez Pérez



# Contenido

<b>Datos de identificación</b>	<b>6</b>
Sugerencias de apoyo	7
Instrucciones para trabajar con el cuaderno de actividades	8
Objetivo general de la asignatura y temario oficial	11
Unidad 1. Generalidades de la planeación	<b>12</b>
Objetivo particular y temario detallado	13
Actividad diagnóstica	14
Actividades de aprendizaje	15
Actividad integradora	18
Cuestionario de reforzamiento	19
Examen parcial de la unidad (de autoevaluación)	20
Respuestas	23
Unidad 2. El proceso de planeación	<b>24</b>
Objetivo particular y temario detallado	25
Actividad diagnóstica	26
Actividades de aprendizaje	27
Actividad integradora	28
Cuestionario de reforzamiento	29
Examen parcial de la unidad (de autoevaluación)	30
Respuestas	32
Unidad 3. Técnicas de planeación	<b>33</b>
Objetivo particular y temario detallado	34
Actividad diagnóstica	35
Actividades de aprendizaje	36
Actividad integradora	38
Cuestionario de reforzamiento	40



Examen parcial de la unidad (de autoevaluación)	41
Respuestas	43
<b>Unidad 4. El plan estratégico</b>	<b>44</b>
Objetivo particular y temario detallado	45
Actividad diagnóstica	46
Actividades de aprendizaje	47
Actividad integradora	49
Cuestionario de reforzamiento	50
Examen parcial de la unidad (de autoevaluación)	51
Respuestas	55
<b>Unidad 5. Los planes tácticos y operativos</b>	<b>56</b>
Objetivo particular y temario detallado	57
Actividad diagnóstica	58
Actividades de aprendizaje	59
Actividad integradora	60
Cuestionario de reforzamiento	61
Examen parcial de la unidad (de autoevaluación)	62
Respuestas	63
<b>Unidad 6. Generalidades del control</b>	<b>64</b>
Objetivo particular y temario detallado	65
Actividad diagnóstica	66
Actividades de aprendizaje	67
Actividad integradora	68
Cuestionario de reforzamiento	69
Examen parcial de la unidad (de autoevaluación)	70
Respuestas	72
<b>Unidad 7. El proceso de control</b>	<b>73</b>
Objetivo particular y temario detallado	74



Actividad diagnóstica	75
Actividades de aprendizaje	76
Actividad integradora	78
Cuestionario de reforzamiento	79
Examen parcial de la unidad (de autoevaluación)	80
Respuestas	82
<b>Unidad 8. Técnicas de control</b>	<b>83</b>
Objetivo particular y temario detallado	84
Actividad diagnóstica	85
Actividades de aprendizaje	86
Actividad integradora	88
Cuestionario de reforzamiento	89
Examen parcial de la unidad (de autoevaluación)	90
Respuestas	92
<b>Unidad 9. El control en las diferentes áreas funcionales</b>	<b>93</b>
Objetivo particular y temario detallado	94
Actividad diagnóstica	95
Actividades de aprendizaje	96
Actividad integradora	98
Cuestionario de reforzamiento	99
Examen parcial de la unidad (de autoevaluación)	100
Respuestas	102



## DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Desarrollo del Potencial Creativo		Clave: 1423	
Plan: 2006		Créditos: 8	
Licenciatura: Administración		Semestre: 4.º	
Área o campo de conocimiento: Administración		Horas por semana: 4	
Duración del programa: Semestral		Requisitos: Ninguno	
Tipo: Teórica	Teoría: 4	Práctica: 0	
Carácter:	Obligatoria ( X )	Optativa ( )	
Seriación: Sí ( )	No ( )	Obligatoria ( )	Indicativa ( )
Asignatura con seriación antecedente: Ninguna			
Asignatura con seriación subsecuente: Ninguna			



## SUGERENCIAS DE APOYO

- Trata de compartir tus experiencias y comentarios sobre la asignatura con tus compañeros, a fin de formar grupos de estudio presenciales o a distancia (comunidades virtuales de aprendizaje, a través de foros de discusión y correo electrónico, etcétera), y puedan apoyarse entre sí.
- Programa un horario propicio para estudiar, en el que te encuentres menos cansado; ello facilitará tu aprendizaje.
- Dispón de periodos extensos para al estudio, con tiempos breves de descanso por lo menos entre cada hora si lo consideras necesario.
- Busca espacios adecuados donde puedas concentrarte y aprovechar al máximo el tiempo de estudio.



## Instrucciones para trabajar con el cuaderno de actividades

El programa de la asignatura consta de nueve unidades. Por cada unidad encontrarás una serie de actividades, cuyo número varía de acuerdo con la extensión de la unidad.

Casi todas las unidades comienzan con la elaboración de un mapa conceptual o mental. Esto con el fin de que tu primera actividad sea esquematizar el contenido total de la unidad para que tengas una mejor comprensión de ella.

Te recomendamos que leas detenidamente la instrucción de cada actividad. Si surge alguna duda, solicita el apoyo de tu asesor, quien te indicará la mejor forma de realizar tu actividad; en asesorías semipresenciales o por correo electrónico, para los alumnos de la modalidad abierta; o a través de los medios proporcionados por la plataforma, para la modalidad a distancia.

Salvo la mejor opinión de tu asesor, te sugerimos seguir el orden de las unidades y actividades, pues ambas están organizadas para que tu aprendizaje sea gradual. En el caso de los alumnos de la modalidad a distancia, la entrega de actividades está sujeta al plan de trabajo establecido por cada asesor, por lo que todo será resuelto directamente en la plataforma educativa:

<http://fcaenlinea1.unam.mx/licenciaturas/>



Trabajarás cada actividad según la instrucción que corresponda: número de páginas, formatos, esquemas, etcétera.

Una vez que hayas concluido las actividades, entrégalas a tu asesor si lo solicita.

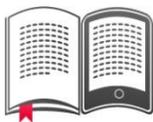
Los alumnos de la modalidad a distancia deberán realizar la actividad directamente en la plataforma educativa de acuerdo con la instrucción.

Te invitamos a trabajar las actividades con el mayor entusiasmo, pues fueron elaboradas para apoyar tu aprendizaje de la asignatura.



## Indicaciones

Los cuestionarios de reforzamiento y las actividades de aprendizaje contienen instrucciones como “adjuntar archivo”, “trabajo en foro”, “texto en línea”, “trabajo en wiki” o “trabajo en blog”, indicaciones que aplican específicamente para los estudiantes del SUAyED de la modalidad a distancia. Los alumnos de la modalidad abierta elaborarán las actividades conforme a lo establecido por el asesor de la asignatura en su plan de trabajo.



## Biblioteca digital

Para tener acceso a otros materiales como libros electrónicos, es necesario que te des de alta en la Biblioteca Digital de la UNAM (BIDI). Puedes hacerlo desde la página principal de la FCA <http://www.fca.unam.mx/> Alumnos, >Biblioteca



>Biblioteca digital >Clave para acceso remoto >Solicita tu cuenta. Elige la opción de Alumno y llena los campos requeridos. Desde este sitio, también puedes tener acceso a los libros electrónicos.



## OBJETIVO GENERAL

Que el alumno sea capaz de comprender y aplicar los conceptos fundamentales de la planeación y control, así como de algunas técnicas principales, y de integrarlos como parte de las funciones de la administración en diferentes tipos de organizaciones.

## TEMARIO OFICIAL

**(64 horas)**

	Horas
1. Generalidades de la planeación	6
2. El proceso de planeación	4
3. Técnicas de planeación	10
4. El plan estratégico	4
5. Los planes tácticos y operativos	10
6. Generalidades del control	6
7. El proceso de control	4
8. Técnicas de control	10
9. El control en las diferentes áreas funcionales	10
<b>Total</b>	<b>64</b>



# UNIDAD 1

## GENERALIDADES DE LA PLANEACIÓN





# OBJETIVO ESPECÍFICO

El alumno reconocerá la importancia de la planeación para el logro de los objetivos en las organizaciones.

## TEMARIO DETALLADO

**(6 horas)**

### 1. Generalidades de la planeación

1.1 Concepto de planeación

1.2 Alcance y horizonte de la planeación

1.3 Visión, misión y objetivos organizacionales



# ACTIVIDAD DIAGNÓSTICA

## LO QUE SÉ



*Adjuntar archivo.*

Repasa el concepto de planeación que estudiaste en el primer semestre de Administración; posteriormente, redacta tu concepto de planeación en una cuartilla. Inicia con la conceptualización de este término y su importancia en general para cualquier organización.

# ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE



**Unidad 1. Actividad inicial. *Adjuntar archivo.*** A partir del estudio de la bibliografía específica sugerida, elabora un mapa conceptual u [organizador gráfico](#) sobre los temas de la unidad. Puedes utilizar programas como Mindjet [MindManager](#).

- 1. Unidad 1. Actividad 1. *Adjuntar archivo.*** Elabora un mapa mental acerca del concepto de planeación; menciona elementos como definición, características, naturaleza, importancia, presencia, ausencia, etcétera. El objetivo es que identifiques los elementos de la planeación y su relevancia en la organización. Sube tu documento en formato de imagen (se sugiere JPG).
- 2. Unidad 1. Actividad 2. *Adjuntar archivo.*** Considerando algunos lineamientos generales en la elaboración de la misión de una empresa, investiga dos enunciados de misión de instituciones u organizaciones en los cuales se cumplan realmente los aspectos de contenido como:
  - a) Valores de la empresa
  - b) Intenciones
  - c) Papel
  - d) Responsabilidades
- 3. Unidad 1. Actividad 3. *Actividad en foro.*** Toma de decisiones a partir de este enunciado: “La toma de decisiones es una de las principales responsabilidades que tiene el administrador en su actividad diaria”. Participa en el foro “Generalidades de la planeación. Actividad 3”, con una reflexión acerca de esa responsabilidad (toma de decisiones) y compártela con el grupo. Si trabajas la asignatura fuera de plataforma educativa, realiza la misma actividad en no más de dos cuartillas y entrégala a tu asesor.



4. **Unidad 1. Actividad 4. *Adjuntar archivo.*** Investiga acerca de los objetivos generales y específicos de la institución donde trabajas, estudias o desarrollas cualquier actividad. Analízalos detenidamente y relaciónalos con los trabajos diarios de la institución; señala si en realidad están respondiendo a una planeación objetiva y práctica.
5. **Unidad 1. Actividad 5. *Adjuntar archivo.*** Considerando que la toma de decisiones es una experiencia cotidiana de cualquier organización, y que las decisiones dependen del estado (certidumbre o incertidumbre) que generan las situaciones bajo las cuales se llevarán a cabo, a continuación, se te presentan algunas situaciones; analízalas detenidamente e identifica bajo qué estado (certidumbre o incertidumbre) se encuentra la decisión que tomarás a fin de resolver los problemas en específico. Presenta tus conclusiones en formato Word, en una tabla de dos columnas: en la primera columna anota las situaciones en las cuales tomarás una decisión bajo certidumbre; en la segunda, aquellas donde las decisiones serán bajo un estado de incertidumbre.

**Situaciones:**

- a) Cobro de deudores diversos
- b) Sueldo de los trabajadores
- c) Utilidades del próximo año
- d) Recepción de clientes de acuerdo con la agenda
- e) Citas con la Secretaría de Hacienda
- f) Elaboración del presupuesto semestral
- g) Pago a comisiones de los vendedores
- h) Previsión de accidentes y enfermedades laborales para 2017
- i) Pronóstico de ventas
- j) Pago de indemnizaciones por accidente laboral
- k) Valor de la compra de maquinaria dentro de tres meses



- l) Grado de contaminación de la empresa de acuerdo con indicadores ambientales
- m) Desempeño de los trabajadores de cada área
- n) Vida útil de la maquinaria
- o) Estilos y modelos del diseño del producto a vender

Situaciones que permiten tomar una decisión bajo un estado de certidumbre	Situaciones que permiten tomar una decisión bajo un estado de incertidumbre

**6. Unidad 1. Actividad complementaria.** *Adjuntar archivo.* A partir del estudio de la unidad, realiza la actividad que tu asesor te indicará en el foro de la asignatura.



# ACTIVIDAD INTEGRADORA

## LO QUE APRENDÍ



*Adjuntar archivo.*

A partir de los principales conceptos que estudiaste en esta unidad:

- a) Misión
- b) Visión
- c) Objetivos

Investiga en la fuente que consideres conveniente (bibliográfica, hemerográfica o electrónica) el caso de una institución u organización en donde se pueda percibir el uso de la planeación en los conceptos mencionados.

# CUESTIONARIO DE REFORZAMIENTO



*Adjuntar archivo.*

*Responde las siguientes preguntas.*

1. Define el concepto de planeación.
2. Menciona cinco características de planeación y explica cada una de ellas.
3. Menciona tres errores comunes del empresario pyme relacionados con algún aspecto de planeación. Fundaméntalos.
4. Explica brevemente la importancia de elaborar la misión para la formación de una cultura empresarial.
5. Explica brevemente la relación entre misión, visión y planeación.
6. Menciona los elementos más importantes que considerarías para formular una misión empresarial.
7. Menciona y explica las principales etapas que conforman el proceso de toma de decisiones.
8. Explica la diferencia entre una decisión con incertidumbre y una decisión bajo riesgo.
9. Menciona qué elementos considerarías para tomar una decisión dentro de un proceso de planeación.
10. Elabora una gráfica en donde interpretes los diferentes objetivos organizacionales, clasificados por jerarquías.

# EXAMEN PARCIAL

## (de autoevaluación)



*I. Elige la respuesta correcta.*

1. Etapa del proceso administrativo donde se ubica la planeación.

<input type="radio"/> a) Tercera.	<input type="radio"/> c) Cuarta.
<input type="radio"/> b) Segunda.	<input type="radio"/> d) Primera.

2. Son características de la planeación.

<input type="radio"/> a) Previsibilidad y estrategia.	<input type="radio"/> c) Especialidad y rapidez.
<input type="radio"/> b) Comunicación e innovación.	<input type="radio"/> d) Mensurabilidad y garantía.

3. Son contenidos importantes para la elaboración de la misión en el proceso de planeación.

<input type="radio"/> a) Reglas y políticas.	<input type="radio"/> c) Responsabilidad y valores.
<input type="radio"/> b) Objetivos y procedimientos.	<input type="radio"/> d) Instrucciones y normas.

4. La visión de una organización tiene que ver con la formación de

<input type="radio"/> a) los sueños del empresario.	<input type="radio"/> c) los objetivos a corto plazo.
<input type="radio"/> b) las escenas a futuro.	<input type="radio"/> d) las experiencias laborales.



5. El mejoramiento de los sistemas de trabajo es un objetivo organizacional que está considerado en los factores

<input type="radio"/> a) humano-sociales.	<input type="radio"/> c) estructurales.
<input type="radio"/> b) funcionales.	<input type="radio"/> d) operacionales.

6. Cuando una empresa centra sus esfuerzos en el aumento de las ventas, su objetivo es

<input type="radio"/> a) social.	<input type="radio"/> c) individual.
<input type="radio"/> b) ejecutivo.	<input type="radio"/> d) operacional.

7. Tipo de decisiones relacionadas con los planes estratégicos y tácticos en áreas financieras, comerciales o de procedimientos, que se realizan dentro de la empresa.

<input type="radio"/> a) Políticas corporativas.	<input type="radio"/> c) Empresariales.
<input type="radio"/> b) Analíticas.	<input type="radio"/> d) De juicio.

Considera los siguientes elementos que conforman el proceso de toma de decisiones y ordénalos adecuadamente.

- I) Evaluación y comparación de las alternativas.
- II) Definición de los objetivos.
- III) Percepción de la situación que involucra algún problema.
- IV) Búsqueda de alternativas de solución o de cursos de acción.
- V) Análisis y definición del problema.
- VI) Selección de la alternativa más adecuada al alcance de los objetivos.
- VII) Implementación de las alternativas seleccionadas.

<input type="radio"/> a) I, III, VII, V, VI, II, IV	<input type="radio"/> c) III, V, II, IV, VI, I, VII
<input type="radio"/> b) II, VII, III, V, VI, I, IV	<input type="radio"/> d) IV, I, V, VII, VI, II, III



9. Es un criterio que sirve como base para clasificar los tipos de decisiones.

<input type="radio"/> a) Obtener resultados.	<input type="radio"/> c) Escoger una alternativa.
<input type="radio"/> b) Definir necesidades.	<input type="radio"/> d) Resolver un conflicto.

10. El proceso de la toma de decisiones tiene como objetivo

<input type="radio"/> a) información y frecuencia.	<input type="radio"/> c) lugar y frecuencia.
<input type="radio"/> b) objetividad y valor.	<input type="radio"/> d) innovación aplicación.

# RESPUESTAS

## EXAMEN DE AUTOEVALUACIÓN



En este apartado encontrarás las respuestas al examen por unidad.

Unidad 1
I. Solución
1. d
2. a
3. c
4. b
5. a
6. d
7. c
8. c
9. a
10. c



# UNIDAD 2

## EL PROCESO DE PLANEACIÓN





# OBJETIVO ESPECÍFICO

El alumno identificará los tipos de planes y los elementos del proceso de planeación para su aplicación en diversas organizaciones.

## TEMARIO DETALLADO

(4 horas)

### 2. El proceso de planeación

2.1. Concepto de plan

2.2. Tipos de planes: programas, proyectos, presupuestos, procedimientos, políticas

2.3. Proceso de planeación: diagnóstico, planteamiento de alternativas, evaluación de alternativas, toma de decisiones y planteamiento del curso de acción

2.4. Toma de decisiones: concepto, tipos y proceso



# ACTIVIDAD DIAGNÓSTICA

## LO QUE SÉ



*Adjuntar archivo.*

Conforme a tus conocimientos previos, describe con tus palabras los siguientes conceptos en un documento breve:

- a) Planeación
- b) Fines de la planeación
- c) Objetivo

# ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE



**Unidad 2. Actividad inicial. *Adjuntar archivo.*** A partir del estudio de la bibliografía específica sugerida, elabora un mapa conceptual u [organizador gráfico](#) sobre los temas de la unidad. Puedes utilizar programas como Mindjet [MindManager](#).

1. **Unidad 2. Actividad 1. *Adjuntar archivo.*** Analiza detenidamente las características de una política y formula cinco políticas que permitan el manejo adecuado de las redes sociales para el trabajo colaborativo del sistema de educación en línea.
2. **Unidad 2. Actividad 2. *Adjuntar archivo.*** Conforme a los pasos para la elaboración de un alimento, por ejemplo, un pastel, sopa, galletas, etcétera; o realizar algunas actividades, como cambiar una llanta, instalar un estéreo al carro, armar un modelo a escala de algún juguete, etcétera, prepara los formatos para efectuar los procedimientos de alguna de esas tareas. Desarrolla el procedimiento considerando su narrativa y gráfica correspondientes.
3. **Unidad 2. Actividad 3. *Adjuntar archivo.*** Elabora una gráfica de Gantt relacionada con el conjunto de las actividades solicitadas en esta asignatura durante todo el semestre, a fin de que organices y programes con anticipación los contenidos y forma de entrega de esas actividades.
4. **Unidad 2. Actividad complementaria. *Adjuntar archivo.*** A partir del estudio de la unidad, realiza la actividad que tu asesor te indicará en el foro de la asignatura.



# ACTIVIDAD INTEGRADORA

## LO QUE APRENDÍ



*Adjuntar archivo.*

Lee minuciosamente en esta unidad cada etapa del proceso de planeación, así como los planes de trabajo que implica este proceso y aplícalos en un caso específico de tu vida; por ejemplo, la investigación para elaborar una tarea, la salida de tus próximas vacaciones, la fiesta de boda, quince años, etcétera.

Recuerda que en este ejercicio no debe faltar la elaboración de tu programa de actividades, las políticas que vas a generar para llevar una disciplina en tu proceso, así como el presupuesto y desarrollo de los procedimientos de los eventos más importantes de tu planeación.

Elabora mínimo una gráfica de Gantt para visualizar tu proyecto.



# CUESTIONARIO DE REFORZAMIENTO



*Adjuntar archivo.*

*Responde las siguientes preguntas.*

1. Define el concepto de planeación.
2. Enlista en orden las etapas del proceso de planeación.
3. Define el concepto de programa.
4. Menciona dos beneficios de usar la gráfica de Gantt como herramienta de programación de actividades.
5. Explica qué es política y qué no debe considerarse como política.
6. Explica qué se entiende por un programa institucional.
7. Define el concepto de proyecto.
8. ¿Qué rubros de estudio debe contener un proyecto?
9. Menciona las principales características del PERT.
10. Explica qué significan las siglas CPM y cómo favorece esta herramienta a la planeación.

# EXAMEN PARCIAL

## (de autoevaluación)



*I. Elige la respuesta correcta.*

1. Es la primera fase del proceso de planeación.

- |  |  |
|--|--|
| <input type="radio"/> a) Planteamiento del problema.     | <input type="radio"/> c) Detección de necesidades.   |
| <input type="radio"/> b) Sincronización de los recursos. | <input type="radio"/> d) Inspección de alternativas. |

2. Marco o escenario en donde se inicia el desarrollo de los primeros planes de trabajo.

- |  |  |
|--|--|
| <input type="radio"/> a) Base de datos.              | <input type="radio"/> c) Premisas de planeación. |
| <input type="radio"/> b) Formulación de estrategias. | <input type="radio"/> d) Gráfica de Gantt.       |

3. Etapa del proceso de planeación que tiene como objetivo seleccionar el curso concreto de acción.

- |  |  |
|--|--|
| <input type="radio"/> a) Comparación de alternativas.      | <input type="radio"/> c) Selección métrica.    |
| <input type="radio"/> b) Evaluación final de alternativas. | <input type="radio"/> d) Camino crítico final. |

4. Proceso a través del cual se administra el tiempo de un evento, a fin de cumplir eficientemente con el objetivo.

- |                                    |  |
|------------------------------------|--|
| <input type="radio"/> a) FODA.     | <input type="radio"/> c) Programación. |
| <input type="radio"/> b) Sinergia. | <input type="radio"/> d) Presupuestos. |



5. Se considera como una de las herramientas básicas que contribuye al proceso de programación de actividades.

<input type="radio"/> a) Procedimiento.	<input type="radio"/> c) Grid gerencial.
<input type="radio"/> b) Gráfica de Gantt.	<input type="radio"/> d) Sinergia.

6. Es un estudio de viabilidad con respecto a inversiones que se presentan a lo largo de la vida de una empresa.

<input type="radio"/> a) Administrativo.	<input type="radio"/> c) Presupuestal.
<input type="radio"/> b) Técnico.	<input type="radio"/> d) Proyecto.

7. Plan de trabajo que permite cuantificar en periodos cortos los objetivos a alcanzar de una empresa, tanto en tiempo como en dinero.

<input type="radio"/> a) Procedimientos.	<input type="radio"/> c) Programas.
<input type="radio"/> b) Políticas.	<input type="radio"/> d) Presupuestos.

8. Su objetivo es orientar, formular, interpretar y suplir las normas concretas de una organización.

<input type="radio"/> a) Procedimientos.	<input type="radio"/> c) Política.
<input type="radio"/> b) Programa.	<input type="radio"/> d) Supervisión.

9. Presenta de manera cronológica las actividades que deben seguirse para realizar un trabajo repetitivo, con la finalidad de mantener un orden.

<input type="radio"/> a) Proceso.	<input type="radio"/> c) Metodología.
<input type="radio"/> b) Sinergia.	<input type="radio"/> d) Procedimiento.

10. Técnica utilizada en la programación cuya función es coordinar los hechos de un proyecto, es decir, hacia la terminación o inicio de las actividades.

<input type="radio"/> a) FODA.	<input type="radio"/> c) SWOT.
<input type="radio"/> b) AVI.	<input type="radio"/> d) PERT.

# RESPUESTAS

## EXAMEN DE AUTOEVALUACIÓN



En este apartado encontrarás las respuestas al examen por unidad.

Unidad 2
I. Solución
1. c
2. c
3. a
4. c
5. b
6. d
7. d
8. c
9. d
10. d



# UNIDAD 3

## TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE PLANEACIÓN





# OBJETIVO ESPECÍFICO

El alumno comprenderá las técnicas fundamentales de planeación para poder aplicarlas en casos específicos.

## TEMARIO DETALLADO

(10 horas)

3. Técnicas y herramientas de planeación
1.1 Gráfica de Gantt
1.2 Ruta crítica o CPM ( <i>Critical Path Method</i> )
1.3 PERT (Técnica de evaluación o revisión de proyectos)
1.4 Árbol de decisiones
1.5 Lluvia de ideas
1.6 Técnica Delphi
1.7 FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)
1.8 Diagrama de causa-efecto
1.9 Diagrama de Pareto

# ACTIVIDAD DIAGNÓSTICA

## LO QUE SÉ



*Adjuntar archivo.*

De acuerdo con lo aprendido en las dos primeras unidades, desarrolla brevemente las siguientes cuestiones:

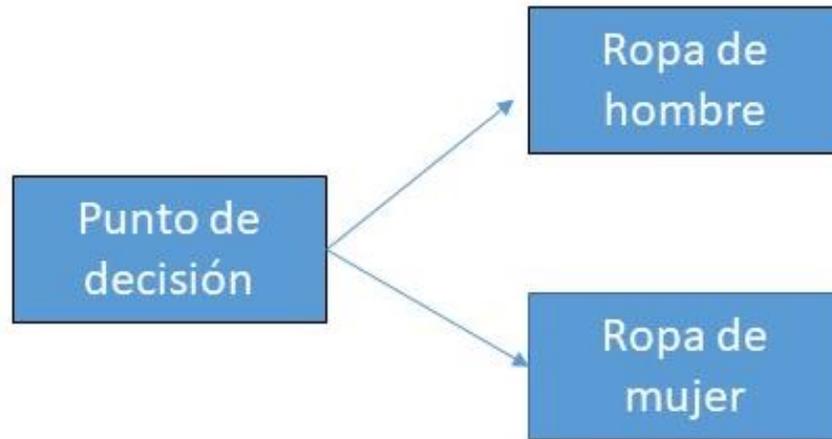
- a) Menciona la importancia del análisis del tiempo en la programación de un plan de trabajo.
- b) Describe el proceso de decisión y su injerencia en la eficiencia de los resultados.
- c) Analiza cuál es la necesidad de conocer el medio ambiente interno y externo en el análisis de los escenarios estratégicos.

# ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE



**Unidad 1. Actividad inicial. *Adjuntar archivo.*** A partir del estudio de la bibliografía específica sugerida, elabora un mapa conceptual u [organizador gráfico](#) sobre los temas de la unidad. Puedes utilizar programas como Mindjet [MindManager](#).

- 1 Unidad 3. Actividad 1. *Adjuntar archivo.*** Con base en el procedimiento diseñado en el apunte de esta asignatura para la elaboración de la gráfica de Gantt, crea una programación sencilla en PowerPoint de tus deberes escolares para esta asignatura en lo que resta del semestre.
- 2 Unidad 3. Actividad 2. *Adjuntar archivo.*** Piensas abrir un negocio; deseas dedicarte a producir y comercializar prendas de vestir, pero aún no decides qué tipo de ropa vas a trabajar. Después de haber hecho un informe de los recursos con que cuentas (capital, tecnología, puntos de venta y recursos humanos, entre otros), te das a la tarea de trabajar con la herramienta de planeación “árbol de decisiones”, para auxiliarte en tu decisión. Comienza tu punto de decisión con dos cuestionamientos: la elaboración y venta de ropa de hombre o de mujer.



**Unidad 3. Actividad 3.** *Adjuntar archivo.* Usando la herramienta “lluvia de ideas”, integra un grupo mínimo de cuatro personas (inclúyete) y determina qué técnicas de aprendizaje utilizarías específicamente para el estudio de esta asignatura. (Considera los siete puntos que te propone el apunte de esta materia).

**Unidad 3. Actividad complementaria.** *Adjuntar archivo.* A partir del estudio de la unidad, realiza la actividad que tu asesor te indicará en el foro de la asignatura.

# ACTIVIDAD INTEGRADORA

## LO QUE APRENDÍ



*Adjuntar archivo.*

Considerando la importancia y compromiso que conlleva el uso de cada una de las herramientas en la planeación, y que se aplican según las necesidades específicas, de acuerdo con tu conocimiento y criterio, llena el siguiente cuadro. Toma en cuenta todas las herramientas de planeación estudiadas en esta unidad.

Nombre de la herramienta	Recurso(s) que se medirán	Factores o variables	Perfil de quien la utiliza	Evento o situaciones para su uso	Resultados esperados
Gráfica de Gantt					
CPM					
PERT					
Árbol de decisiones					
Lluvia de ideas					
Técnica Delphi					
FODA					



Diagrama causa-efecto					
Diagrama de Pareto					

# CUESTIONARIO DE REFORZAMIENTO



*Adjuntar archivo*

*Responde las siguientes preguntas.*

1. ¿Con qué finalidad el administrador utiliza las técnicas y herramientas de la planeación dentro de una organización?
2. ¿Cuál es la principal herramienta de programación a corto plazo?
3. ¿Qué técnica o herramienta permite estimar el enlace de tiempo y costo en la ejecución de las actividades, y tomar decisiones entre alternativas de menor duración y mayor costo?
4. ¿A qué principio se hace referencia para la elaboración de una red PERT?
5. ¿Cuál es la representación en forma diagramática de varios sucesos que afectan a una decisión?
6. ¿En qué técnica se da la libre exposición de ideas?
7. ¿Cuándo resulta útil usar la técnica Delphi?
8. ¿Cuál es la herramienta utilizada para analizar el medio ambiente interno y externo?
9. ¿En qué técnica se puede identificar rápida y sencillamente las relaciones entre un problema y las causas que pueden originarlo?
10. ¿Qué herramienta se utiliza para priorizar los problemas?



# EXAMEN PARCIAL

## (de autoevaluación)

I. Responde verdadero (V) o falso (F).

	V	F
1. La gráfica de Gantt se desarrolló como una técnica orientada hacia la culminación de los hechos para la coordinación de un proceso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. El método CPM es un medio efectivo para reducir al mínimo los efectos nocivos de contingencias o circunstancias adversas para la realización del proyecto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Es uno de los principios de PERT: “Antes de comenzar una nueva actividad, se deben haber terminado todas las actividades precedentes”.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. El árbol de decisión es una representación visual que consiste en la ilustración gráfica del conjunto de operaciones de un proyecto y sus interrelaciones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. En la lluvia de ideas, se exponen de manera libre las ideas y están reguladas por principios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. En la técnica Delphi, las personas que serán entrevistadas deben tener comunicación entre sí, con el fin de favorecer la libre expresión de sus evaluaciones subjetivas y no dejarse influir por otros expertos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. El análisis FODA lleva a cabo el análisis del medio ambiente interno y externo organizacional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. El diagrama de causa-efecto (o “espina de pescado”) es una técnica gráfica que separa los problemas muy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



importantes de los menos importantes; establece un orden de prioridades.

9. Al aplicar la ley de Pareto, tenemos el siguiente enunciado: si se tiene un problema con muchas causas, podemos decir que el 20% de las causas resuelve el 80% del problema, y el 80% de las causas solamente resuelve el 20 % del problema.
10. El diagrama de Pareto ayuda a identificar, clasificar y manifestar posibles causas tanto de problemas específicos como de características de calidad.

# RESPUESTAS

## EXAMEN DE AUTOEVALUACIÓN



En este apartado encontrarás las respuestas al examen por unidad.

Unidad 3
Solución
1. F
2. V
3. V
4. F
5.V
6.F
7. V
8. F
9. V
10.F



# UNIDAD 4

## EL PLAN ESTRATÉGICO





# OBJETIVO ESPECÍFICO

El alumno conocerá los elementos básicos para elaborar un plan estratégico.

## TEMARIO DETALLADO

(4 horas)

### 4. El plan estratégico

4.1 Concepto e importancia de la planeación estratégica

4.2 Concepto de estrategia y táctica

4.3 Proceso de planeación estratégica: diagnóstico interno y externo, generación de líneas de acción, planeamiento de las estrategias y establecimiento de medidas de control

4.4 Niveles de estrategia: personal, funcional, organizacional, grupal, corporativo y global

4.5 La ventaja competitiva como factor en el diseño de estrategias



# ACTIVIDAD DIAGNÓSTICA

## LO QUE SÉ



*Adjuntar archivo.*

*Responde las siguientes preguntas.*

1. ¿Cuáles son las características principales que identifican a la planeación?
2. ¿Qué factores influyen para clasificar a la planeación?
3. ¿Cómo identificas el concepto de estrategia?
4. ¿Qué relación tiene el concepto de estrategia en la práctica operativa de una empresa?

# ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE



**Unidad 4. Actividad inicial. *Adjuntar archivo.*** A partir del estudio de la bibliografía específica sugerida, elabora un mapa conceptual u [organizador gráfico](#) sobre los temas de la unidad. Puedes utilizar programas como Mindjet [MindManager](#).

- 1. Unidad 4. Actividad 1. *Adjuntar archivo.*** Lee detenidamente el punto número 4.1 de esta unidad y elabora una gráfica en formato Word con respecto al proceso que conforma la elaboración de un plan estratégico.
- 2. Unidad 4. Actividad 2. *Adjuntar archivo.*** Haz una investigación sobre varias páginas electrónicas de empresas globales. Con base en la información que te ofrezcan las páginas, escoge la empresa que más te agrade y elabora una matriz FODA (fortaleza y debilidades, amenazas y oportunidades) que te permita analizar y diagnosticar lo que actualmente es esa empresa. Para realizar la matriz, te sugerimos consultar el siguiente video:



## [“Análisis FODA”](#)

(Análisis FODA, 2012)

- 3. Unidad 4. Actividad 3. *Adjuntar archivo.*** Con base en el texto [“La ventaja competitiva según Michael Porter”](#), determina las características principales de la empresa donde laboras o la institución en que estudias, para que identifiques las ventajas competitivas que diferencian a esta empresa u organización de otras de la competencia. Fundamenta tu respuesta.

Administración, Ingeniería, Gestión y mucho más!  
<http://www.webyempresas.com>  
Consultado: 16 de febrero de 2017

- 4. Unidad 4. Actividad 4. *Adjuntar archivo.*** Elabora una presentación en PowerPoint del tema 3.4 (Diferentes enfoques en el diseño de estrategias).



Cada diapositiva abordará una escuela con respecto al estudio de Henry Mintzberg, y contendrá un cuadro de las ideas principales, crítica y contribuciones de cada escuela en el diseño de las estrategias.

5. **Unidad 4. Actividad complementaria.** *Adjuntar archivo.* A partir del estudio de la unidad, realiza la actividad que tu asesor te indicará en el foro de la asignatura.



# ACTIVIDAD INTEGRADORA

## LO QUE APRENDÍ



*Adjuntar archivo.*

En una presentación de PowerPoint, elabora un organigrama de cualquier empresa. Identifica en cada nivel de la estructura los tipos de estrategias estudiados en esta unidad que se crean e implantan en la empresa. Etiqueta las características de cada estrategia y ejemplifica cada una de ellas.

# CUESTIONARIO DE REFORZAMIENTO



*Adjuntar archivo.*

*Responde las siguientes preguntas.*

1. Define el concepto de estrategia.
2. Explica el concepto de plan estratégico.
3. Enuncia las etapas del proceso para elaborar un plan estratégico.
4. Explica cinco características del plan estratégico.
5. Explica cinco factores que se identifiquen para el análisis del medio ambiente interno organizacional.
6. Identifica dos herramientas que permitan estudiar el medio ambiente organizacional externo de una empresa.
7. Explica qué debe entenderse por ventaja competitiva de una empresa.
8. Menciona las principales contribuciones de la escuela de diseño para elaborar una estrategia.
9. Explica a qué se refieren las estrategias a nivel corporativo.
10. Elabora un ejemplo de estrategia a nivel funcional.

# EXAMEN PARCIAL

## (de autoevaluación)



I. Elige la respuesta correcta.

1. Tipo de planeación a largo plazo y de alcance integral en la organización.

<input type="radio"/> a) Operativa.	<input type="radio"/> c) Direccional.
<input type="radio"/> b) Táctica.	<input type="radio"/> d) Estratégica.

2. Se detectó la necesidad de esta visión a partir de la década de 1960, por motivos de grandes cambios en el medio ambiente organizacional externo.

<input type="radio"/> a) Enfoque social.	<input type="radio"/> c) Inteligencia emocional.
<input type="radio"/> b) Plan estratégico.	<input type="radio"/> d) Relaciones humanas.

3. Proceso que se conforma por reglas, lineamientos y estilos de pensar y actuar, aspectos que le dan un toque de arte personalizado.

<input type="radio"/> a) Políticas.	<input type="radio"/> c) Estrategia.
<input type="radio"/> b) Dirección.	<input type="radio"/> d) Norma.

4. Se considera una característica del plan estratégico.

<input type="radio"/> a) Delimitación geográfica.	<input type="radio"/> c) Análisis prospectivo.
<input type="radio"/> b) Enfoque procedimental.	<input type="radio"/> d) Estudio longitudinal.



5. El análisis del medio ambiente externo se considera como un estudio de las expectativas de los agentes externos; su objetivo es detectar

<input type="radio"/> a) fortalezas y debilidades.	<input type="radio"/> c) fortalezas y oportunidades.
<input type="radio"/> b) amenazas y oportunidades.	<input type="radio"/> d) debilidades económicas.

6. Tasas de crecimiento, disponibilidad de fondos, costos de capital, apalancamiento financiero, salarios mínimos. Son algunos elementos considerados en el análisis externo estratégico, y se identifican como

<input type="radio"/> a) fortalezas económicas.	<input type="radio"/> c) directrices económicas.
<input type="radio"/> b) indicadores económicos.	<input type="radio"/> d) matriz financiera.

7. Son variables de naturaleza micro utilizadas en el análisis de la empresa.

<input type="radio"/> a) Ventaja competitiva, sistemas de información gerencial.	<input type="radio"/> c) Tabla local de salarios y capacitación.
<input type="radio"/> b) Análisis del mercado y presupuesto integral.	<input type="radio"/> d) Demografía e iconografía.

8. Se les conoce como estrategias genéricas.

<input type="radio"/> a) Liderazgo de costos y diferenciación.	<input type="radio"/> c) Desarrollo organizacional y liderazgo.
<input type="radio"/> b) Amplitud de mando y análisis de género.	<input type="radio"/> d) Presupuesto cero y costos bajos.

9. Autor del análisis de las 10 escuelas que determinan el enfoque de la elaboración de estrategias.

<input type="radio"/> a) Stephen Robbins.	<input type="radio"/> c) Henry Mintzberg.
<input type="radio"/> b) Henry Moon.	<input type="radio"/> d) Michael Porter.



10. El origen de la formulación de las estrategias se encuentra identificado con el pensamiento

<input type="radio"/> a) humanístico.	<input type="radio"/> c) social.
<input type="radio"/> b) empresarial.	<input type="radio"/> d) bélico.



II. Responde verdadero (V) o falso (F).

	V	F
1. La escuela del diseño en el proceso de formulación de estrategia se basa en la concordancia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. La estrategia a nivel corporativo define la esfera de negocios a que aspira una compañía.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. La estrategia a nivel de negocios puede ser de crecimiento, estabilidad y renovación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Las estrategias de renovación atienden al concepto de diversificación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Cuando la empresa busca controlar los insumos que utiliza en su proceso de producción o los productos finales a través de la creación de otras empresas propias, se habla de crecimiento vertical.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Una compañía puede crecer a través de la diversificación, de manera relacionada y no relacionada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Las estrategias a nivel unidad de negocios se preocupan más por determinar hacia dónde va la empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Soporte en las fuentes de abastecimiento, procesamiento y distribución de productos terminados. Es el ejemplo clásico de una estrategia a nivel de negocios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. La posición competitiva de una empresa está determinada por sus factores internos de operación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. En el análisis del panorama competitivo (Michael Porter), si cruzamos el costo más bajo con el objetivo amplio, tenemos una estrategia de liderazgo de costos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

# RESPUESTAS

## EXAMEN DE AUTOEVALUACIÓN



En este apartado encontrarás las respuestas al examen por unidad.

Unidad 4	
I. Solución	
1.	d
2.	b
3.	c
4.	c
5.	b
6.	b
7.	a
8.	a
9.	c
10.	d

Unidad 4	
II. Solución	
1.	V
2.	V
3.	F
4.	F
5.	V
6.	V
7.	F
8.	F
9.	F
10.	F



# UNIDAD 5

## LOS PLANES TÁCTICOS Y OPERATIVOS





## OBJETIVO ESPECÍFICO

El alumno diseñará planes tácticos y operativos para desarrollar una estrategia.

## TEMARIO DETALLADO

**(10 horas)**

### 5. Los planes tácticos y operativos

5.1 Concepto de plan táctico y operativo

5.2 Relación de la planeación estratégica con los planes tácticos y operativos

5.3 Diseño de planes tácticos y operativos



# ACTIVIDAD DIAGNÓSTICA

## LO QUE SÉ



*Adjuntar archivo.*

En no más de una cuartilla, explica brevemente la importancia de un plan de trabajo y su relación con la estrategia de una empresa.

# ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE



**Unidad 5. Actividad inicial. *Adjuntar archivo.*** A partir del estudio de la bibliografía específica sugerida, elabora un mapa conceptual u [organizador gráfico](#) sobre los temas de la unidad. Puedes utilizar programas como Mindjet [MindManager](#).

- 1. Unidad 5. Actividad 1. *Adjuntar archivo.*** Elabora un cuadro donde compares la planeación estratégica y la táctica. Aborda los siguientes factores: tiempo, recursos, herramientas, objetivos, funciones, responsabilidad, etcétera.
- 2. Unidad 5. Actividad 2. *Adjuntar archivo.*** Elabora un mapa conceptual sobre los planes tácticos y operativos. Considera su definición, importancia, recursos y niveles de operación, entre otros aspectos.
- 3. Unidad 5. Actividad complementaria. *Adjuntar archivo.*** A partir del estudio de la unidad, realiza la actividad que tu asesor te indicará en el foro de la asignatura.



# ACTIVIDAD INTEGRADORA

## LO QUE APRENDÍ



*Adjuntar archivo.*

De acuerdo con el siguiente texto, realiza los puntos señalados.

La Universidad El Nuevo Sol tiene 10 años de haber abierto sus puertas a la sociedad. Comenzó ofreciendo dos licenciaturas: Administración y Finanzas. Tuvo mucha aceptación y abrió las puertas a un segundo plantel; hasta el momento, así se ha mantenido. Hoy día, con los cambios tecnológicos que han llegado a esta comunidad, necesita formularse nuevas estrategias y desarrollar sus planes tácticos y operativos para crecer de manera vertical y horizontal.

Desarrolla lo siguiente:

- a) Formula por lo menos dos estrategias que permitan a la universidad ofrecer más opciones de carrera.
- b) Determina los objetivos específicos que permitirán diseñar los planes tácticos y operativos necesarios.
- c) Define concretamente al menos dos planes tácticos.
- d) Define al menos dos planes operativos.
- e) Elabora un modelo gráfico de los incisos anteriores, con el objetivo de presentarlos ante los dueños de la empresa.

# CUESTIONARIO DE REFORZAMIENTO



*Adjuntar archivo.*

*Responde las siguientes preguntas.*

1. ¿Qué factores consideras que hay en la relación entre la planeación estratégica y los planes tácticos y operativos?
2. Define el concepto de plan táctico.
3. Define el concepto de plan operativo.
4. ¿Qué factores incluirías en el proceso táctico de una estrategia?
5. ¿Qué elementos se deben considerar en el proceso operativo de la planeación?
6. Menciona tres ejemplos de planes tácticos.
7. Menciona tres ejemplos de planes operativos.
8. ¿Por qué se considera importante el establecimiento de objetivos en el proceso táctico y operativo?



# EXAMEN PARCIAL

## (de autoevaluación)



I. Responde verdadero (V) o falso (F).

	V	F
1. Las utilidades provienen de la implementación de planes y del logro de objetivos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. La función de la planeación táctica es formular estrategias superiores y luego implementarlas eficazmente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Los planes tácticos tienen como finalidad establecer la función específica de cada individuo en las unidades operacionales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Los planes operativos están destinados a temas relacionados con las principales tareas de la organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. El establecimiento de objetivos es el primer paso para la planeación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. El principio básico de las premisas de planeación es que las personas encargadas de la planeación comprendan más y estén de acuerdo y más coordinadas. Será la planeación de la empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. El desarrollo de las premisas es el punto en el cual se adopta el plan, el punto real de la toma de decisiones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

# RESPUESTAS

## EXAMEN DE AUTOEVALUACIÓN



En este apartado encontrarás las respuestas al examen por unidad.

Unidad 5
I. Solución
1. V
2. F
3. V
4. V
5. V
6. V
7. F



# UNIDAD 6

## GENERALIDADES DEL CONTROL





## OBJETIVO ESPECÍFICO

El alumno identificará la importancia del control y los diversos tipos del mismo, para poder evaluar el cumplimiento de los objetivos y establecer estrategias efectivas.

## TEMARIO DETALLADO

(6 horas)

### 6. Generalidades del control

1.1 Concepto e importancia del control

1.2 Tipos de control: preventivo, concurrente y correctivo



# ACTIVIDAD DIAGNÓSTICA

## LO QUE SÉ



*Texto en línea.*

De acuerdo con tus conocimientos, ¿por qué consideras importante un proceso de control?

# ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE



**Unidad 6. Actividad inicial. *Adjuntar archivo.*** A partir del estudio de la bibliografía específica sugerida, elabora un mapa conceptual u [organizador gráfico](#) sobre los temas de la unidad. Puedes utilizar programas como Mindjet [MindManager](#).

1. **Unidad 6. Actividad 1. *Adjuntar archivo.*** Elabora tu definición de control y sus principales características. (Consulta por lo menos a dos autores).
2. **Unidad 6. Actividad 2. *Adjuntar archivo.*** Lee el siguiente caso e identifica los estándares que se describen en él.

Una empresa dedicada al desarrollo de productos de tecnología de punta definió en su planeación estratégica que, para los próximos cinco años, debería lograr que un 25% de sus ganancias provinieran del desarrollo y venta de nuevos productos introducidos en el mercado; anualmente deberá alcanzar ventas por 10 millones de dólares.

3. **Unidad 6. Actividad 3. *Adjuntar archivo.*** La empresa X utiliza estándares de desempeño muy rígidos; en tanto que la empresa Y plantea estándares de desempeño más flexibles. En tu opinión, ¿cuáles son las ventajas y desventajas de cada sistema?
4. **Unidad 6. Actividad 4. *Adjuntar archivo.*** Contesta la siguiente pregunta y da un ejemplo: ¿Por qué es importante que una organización cuente con información para la aplicación del control? (De preferencia, considera la organización donde trabajas).



5. **Unidad 6. Actividad complementaria.** *Adjuntar archivo.* A partir del estudio de la unidad, realiza la actividad que tu asesor te indicará en el foro de la asignatura.

# ACTIVIDAD INTEGRADORA

## LO QUE APRENDÍ



*Adjuntar archivo.*

Tu profesor te ha pedido que formes un equipo de trabajo para desarrollar una presentación sobre un caso actual del tema de responsabilidad social. Tendrás que hacer equipo con tres compañeros, quienes te apoyarán desde la investigación hasta la presentación del tema en un foro universitario. Se te exige la más alta calidad en todos los procesos.

Como responsable del proyecto, debes trabajar con un nivel de control más que adecuado. Reflexiona eso y responde las siguientes preguntas:

- a) ¿Cuáles son los estándares de control que más se apegan al escoger a tus tres compañeros de proyecto?
- b) ¿Qué estándares de control consideras básicos en el proceso de planeación de tu proyecto? Toma en cuenta los recursos materiales, tiempo y escenarios tanto de trabajo como de presentación final.
- c) ¿De qué manera la medición y comparación juegan un papel importante en el proceso de control que seguirías?
- d) ¿Cómo manejarías la información en tu proceso de control?



# CUESTIONARIO DE REFORZAMIENTO



*Adjuntar archivo.*

*Responde las siguientes preguntas.*

1. ¿Qué es el control?
2. Define las características para tener un control efectivo.
3. Enuncia las herramientas de control que se elaboran en la etapa de planeación.
4. ¿Qué es el control burocrático?
5. ¿Qué es el control centralizado?
6. ¿Qué es un estándar?
7. ¿Cuál es la importancia de definir un estándar?
8. ¿Qué es la medición del desempeño?
9. ¿Qué es la comparación del desempeño?
10. ¿Qué es la aplicación de las acciones correctivas?



# EXAMEN PARCIAL

## (de autoevaluación)



I. Elige la respuesta correcta.

1. Se define como la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, para corregir, mejorar y formular nuevos planes.

<input type="radio"/> a) Planeación.	<input type="radio"/> c) Dirección.
<input type="radio"/> b) Organización.	<input type="radio"/> d) Control.

2. Una característica propia del control es que debe ser

<input type="radio"/> a) rígido.	<input type="radio"/> c) flexible.
<input type="radio"/> b) a largo plazo.	<input type="radio"/> d) a medio plazo.

3. La etapa de \_\_\_\_\_ tiene como objetivo contrastar las actividades reales contra los estándares de desempeño. Esta acción sucede cuando los responsables de un área verifican, a través de informes escritos o mediante la observación directa de las actividades dentro de la empresa, que el desempeño real cumpla, exceda o no alcance los estándares.

<input type="radio"/> a) gestión	<input type="radio"/> c) medición
<input type="radio"/> b) aplicación	<input type="radio"/> d) comparación



4. Cuando los estándares fueron diseñados para contrastar las operaciones de la organización contra el desempeño de los trabajadores, la corrección de las desviaciones es casi inmediata, puesto que el ejecutivo, gerente o supervisor, conoce exactamente en dónde se deben aplicar las medidas correctivas. Esto corresponde a la etapa de

<input type="radio"/> a) gestión.	<input type="radio"/> c) medición.
<input type="radio"/> b) aplicación.	<input type="radio"/> d) comparación.

5. El cuadro \_\_\_\_\_ es un modelo de gestión estratégica que permite a la organización contar con información suficiente en la etapa de control, que consiste en traducir la visión estratégica de una organización en un grupo de indicadores numéricos de desempeño que integran y enlazan todos los niveles y funciones de esa organización; esto asegura una correcta ejecución de la estrategia en tiempo y forma.

<input type="radio"/> a) de mando integral	<input type="radio"/> c) estratégico
<input type="radio"/> b) de procesos	<input type="radio"/> d) organizacional



# RESPUESTAS

## EXAMEN DE AUTOEVALUACIÓN



En este apartado encontrarás las respuestas al examen por unidad.

Unidad 6
I. Solución
1. d
2. c
3. c
4. b
5. a



# UNIDAD 7

## EL PROCESO DE CONTROL





## OBJETIVO PARTICULAR

El alumno comprenderá la importancia del proceso de control y de la formulación de indicadores para establecer una evaluación en el sistema organizacional.

## TEMARIO DETALLADO

**(4 horas)**

<b>7. El proceso de control</b>
7.1 El proceso de control
7.2 Tipos de indicadores
7.3 Método para formular indicadores
7.4 Sistema de información administrativa (SIA)



# ACTIVIDAD DIAGNÓSTICA

## LO QUE SÉ



*Texto en línea.*

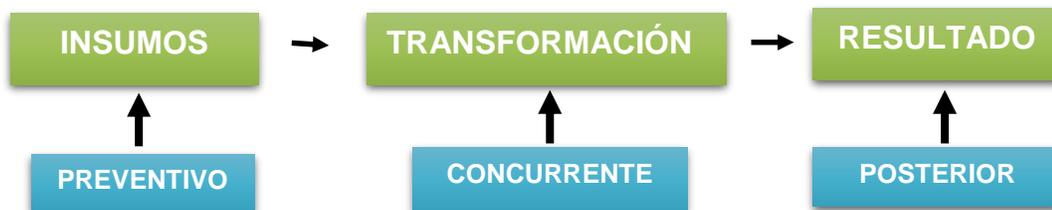
De acuerdo con tus conocimientos, explica por qué consideras importante un proceso de control.

# ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE



**Unidad 7. Actividad inicial. *Adjuntar archivo.*** A partir del estudio de la bibliografía específica sugerida, elabora un mapa conceptual u [organizador gráfico](#) sobre los temas de la unidad. Puedes utilizar programas como Mindjet [MindManager](#).

1. **Unidad 7. Actividad 1. *Adjuntar archivo.*** Analiza detenidamente cada etapa que integra el proceso de control, y aplícalas en un ejemplo de tu vida diaria. (Revisa el diagrama “Etapas en el proceso de control”, en el subtema 7.1 de los apuntes).
2. **Unidad 7. Actividad 2. *Adjuntar archivo.*** Identifica una empresa, de preferencia que produzca bienes, e investiga acerca de sus procesos productivos. De acuerdo con la información que obtengas, elabora un breve resumen de la empresa; después, diseña un cuadro como el siguiente, y define cómo se darían los tres tipos de control.



3. **Unidad 7. Actividad 3. *Adjuntar archivo.*** Identifica y describe los tres tipos de control revisados en la unidad.
4. **Unidad 7. Actividad 4. *Adjuntar archivo.*** ¿Qué elementos integran un sistema de información administrativo (SIA)?



5. **Unidad 7. Actividad complementaria.** *Adjuntar archivo.* A partir del estudio de la unidad, realiza la actividad que tu asesor te indicará en el foro de la asignatura.

# ACTIVIDAD INTEGRADORA

## LO QUE APRENDÍ



*Adjuntar archivo.*

Una de las actividades más importantes en un despacho contable administrativo es el cálculo para el pago de los impuestos de sus clientes. Para ello hay que llevar a cabo ciertas actividades y operaciones de manera puntual y responsable.

Se debe de tener sumo cuidado y un buen control en el manejo de la información de los clientes. De manera constante, se les debe pedir toda la información que permita procesar y calcular los montos a pagar de sus impuestos.

Considerando lo delicado que es trabajar con documentos confidenciales y ser puntuales en el cálculo de los montos, desarrolla los siguientes puntos:

- a) Explica y aplica las etapas del proceso de control en el manejo de información y pago de impuestos.
- b) Indica qué tipo de control aplicarías en cada una de las etapas que sugeriste en el inciso anterior.
- c) ¿Qué papel desempeña la información utilizada en el despacho para desarrollar estratégicamente un SIA?



# CUESTIONARIO DE REFORZAMIENTO



*Adjuntar archivo.*

*Responde las siguientes preguntas.*

1. Define las etapas del proceso de control según Ricky W. Griffin.
2. ¿Cuáles son las características del control como proceso?
3. Define los tres tipos de acciones correctivas.
4. ¿En qué casos se debe mantener el estado de las cosas?
5. ¿Cuál de las etapas del proceso de control es la más importante?
6. ¿Qué es el control preventivo?
7. ¿Qué es el control concurrente?
8. ¿Qué es el control correctivo?
9. ¿Cuál es el objetivo de contar con un sistema de información administrativo?
10. ¿Qué importancia tiene definir un sistema de información administrativo?

# EXAMEN PARCIAL (de autoevaluación)



*I. Elige la respuesta correcta.*

1. Etapa del proceso de control en que se contrasta el desempeño de los empleados contra los estándares.

<input type="radio"/> a) Medir desempeño.	<input type="radio"/> c) Establecer estándares.
<input type="radio"/> b) Comparar desempeño.	<input type="radio"/> d) Considerar correcciones.

2. Etapa en la que se definen los criterios que permitirán a lo largo del proceso realizar las comparaciones necesarias.

<input type="radio"/> a) Medir desempeño.	<input type="radio"/> c) Establecer estándares.
<input type="radio"/> b) Comparar desempeño.	<input type="radio"/> d) Considerar correcciones.

3. Etapa que debe volverse constante y continua para todas las organizaciones; es en la que se define en términos de calidad o cantidad de producción.

<input type="radio"/> a) Medir desempeño.	<input type="radio"/> c) Establecer estándares.
<input type="radio"/> b) Comparar desempeño.	<input type="radio"/> d) Considerar correcciones.

4. Tipo de control relacionado con las entradas o insumos que una empresa utiliza para llevar a cabo sus procesos de transformación.



<input type="radio"/> a) Preventivo.	<input type="radio"/> c) Comparativo.
<input type="radio"/> b) Concurrente.	<input type="radio"/> d) Posterior.

5. Cuando en una empresa se han terminado los procesos de transformación o se tienen los resultados finales de una acción, se aplica el control

<input type="radio"/> a) preventivo.	<input type="radio"/> c) comparativo.
<input type="radio"/> b) concurrente.	<input type="radio"/> d) posterior.



# RESPUESTAS

## EXAMEN DE AUTOEVALUACIÓN



En este apartado encontrarás las respuestas al examen por unidad.

Unidad 7
I. Solución
1. b
2. c
3. a
4. a
5. d



# UNIDAD 8

## TÉCNICAS DE CONTROL





## OBJETIVO PARTICULAR

El alumno identificará las principales técnicas de control para establecer los mecanismos necesarios que le permitan establecer un sistema de control en la organización, para diseñar un sistema de control organizacional.

## TEMARIO DETALLADO

(10 horas)

### 8. Técnicas de control

8.1 Técnicas de control básicas

8.2 La auditoría administrativa: proceso

8.3 Balanced Scorecard



# ACTIVIDAD DIAGNÓSTICA

## LO QUE SÉ



*Adjuntar archivo.*

A partir de la revisión general de esta unidad y la bibliografía específica sugerida, elabora un mapa conceptual sobre las técnicas de control y sus ventajas en una auditoría.

# ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE



**Unidad 8. Actividad inicial. *Adjuntar archivo.*** A partir del estudio de la bibliografía específica sugerida, elabora un mapa conceptual u [organizador gráfico](#) sobre los temas de la unidad. Puedes utilizar programas como Mindjet [MindManager](#).

1. **Unidad 8. Actividad 1. *Adjuntar archivo.*** Explica dos técnicas básicas de control y define su importancia. (Consulta por lo menos a dos autores).
2. **Unidad 8. Actividad 2. *Adjuntar archivo.*** Revisa el siguiente caso.

El director general de una empresa que produce y comercializa lácteos instruyó al director de recursos humanos para que en su planeación considerara las necesidades de personal para la apertura de un nuevo centro de distribución. Le pidió que le indicara las actividades y el tiempo en el que las llevaría a cabo. Además, le comentó que era urgente elaborar e implementar en un máximo de dos semanas las líneas generales de acción para realizar reclutamiento y selección de personal, con el fin de evitar los problemas que a la fecha se habían presentado (tiempo en el que se cubren las vacantes, tipo de candidatos que se presentan, elementos que se toman para la selección de cada candidato, entre otros).

Con base en la información del caso:

- a) Identifica las tres técnicas de planeación que están señaladas en el caso.
- b) Explica cómo se aplican las tres técnicas de planeación en la etapa de control.



3. **Unidad 8. Actividad 3. *Adjuntar archivo.*** Lee el artículo [“La auditoría como proceso de control: concepto y tipología”](#), de María del Carmen Villardefrancos Álvarez y Zoia Rivera (2006).

Con base en la lectura, contesta:

- a) ¿Cuál es el propósito de la auditoría administrativa?
- b) ¿Cuál es la importancia de la auditoría como proceso de control?
- c) ¿Qué es para ti la auditoría administrativa?

Villardefrancos Álvarez, Ma. del C. (2006). “La auditoría como proceso de control”. Instituto de Información Científica y Tecnológica, La Habana, Cuba, Redalyc, 53-59. Consultado: 16 de febrero de 2017

4. **Unidad 8. Actividad 4. *Adjuntar archivo.*** Elabora un diagrama en el que definas las etapas del proceso de auditoría administrativa. (Consulta por lo menos a dos autores).
5. **Unidad 8. Actividad complementaria. *Adjuntar archivo.*** A partir del estudio de la unidad, realiza la actividad que tu asesor te indicará en el foro de la asignatura.



# ACTIVIDAD INTEGRADORA

## LO QUE APRENDÍ



*Adjuntar archivo.*

Retoma los pasos mencionados en el subtema 8.2 del apunte electrónico con respecto al proceso de elaboración de una auditoría administrativa y aplícalos en todo el proceso de trabajo que llevaste a cabo en esta asignatura a lo largo del semestre. Recuerda que para auditar esta asignatura tienes como base un plan de trabajo, el cual se llevó a cabo en tiempo y forma para cada una de las actividades, así como los lineamientos y recursos que se utilizarían a lo largo del semestre. Con ello tienes identificado el problema, el área de estudio y los procedimientos a auditar.

En al menos una gráfica de Gantt, determina los tiempos que has aprovechado de acuerdo con lo planeado para esta asignatura.



# CUESTIONARIO DE REFORZAMIENTO



*Adjuntar archivo.*

*Responde las siguientes preguntas.*

1. ¿Qué es una técnica de control?
2. Define la técnica de planeación “programa” y cómo se aplica en el control.
3. Define la técnica de planeación “política” y cómo se aplica en el control.
4. Define la técnica de planeación “presupuesto” y cómo se aplica en el control.
5. Define la técnica de planeación “objetivos” y cómo se aplica en el control.
6. ¿Qué es la auditoría administrativa?
7. ¿Cuál es la importancia de la auditoría administrativa como técnica de control?
8. ¿Cuáles son las etapas del proceso de auditoría administrativa?



# EXAMEN PARCIAL

## (de autoevaluación)

I. *Elige la respuesta correcta.*

1. Conjunto de procedimientos que implican el establecimiento de estándares, la valoración de las acciones, la medición de resultados y la aplicación de medidas correctivas, con el fin de obtener los resultados deseados dentro de una organización.

<input type="radio"/> a) Medios de control.	<input type="radio"/> c) Métodos de control.
<input type="radio"/> b) Herramientas de control.	<input type="radio"/> d) Técnicas de control.

2. Técnica de planeación que permite ver en el control el tiempo estimado contra el real; posibilita hacer los ajustes necesarios e identificar las razones por las que no se cumplieron los tiempos previstos.

<input type="radio"/> a) Programas.	<input type="radio"/> c) Procedimiento.
<input type="radio"/> b) Presupuesto.	<input type="radio"/> d) Pronóstico.

3. Técnica de planeación que permite saber en el control en qué momento no se está cumpliendo con la secuencia de las operaciones previstas, y en su caso hacer las adecuaciones correspondientes.

<input type="radio"/> a) Programas.	<input type="radio"/> c) Procedimiento.
<input type="radio"/> b) Presupuesto.	<input type="radio"/> d) Pronóstico.



4. Técnica de planeación que permite saber en el control quién y cómo se gastaron los recursos; marca los límites monetarios para la realización de las actividades.

<input type="radio"/> a) Programas.	<input type="radio"/> c) Procedimiento.
<input type="radio"/> b) Presupuesto.	<input type="radio"/> d) Pronóstico.

5. La \_\_\_\_\_ es aplicada por un cuerpo de inspectores internos o externos; permite evaluar de forma regular e independiente, entre otras, las operaciones contables, administrativas y financieras de la empresa.

<input type="radio"/> a) técnica administrativa	<input type="radio"/> c) auditoría administrativa
<input type="radio"/> b) medición correctiva	<input type="radio"/> d) acción correctiva



# RESPUESTAS

## EXAMEN DE AUTOEVALUACIÓN



En este apartado encontrarás las respuestas al examen por unidad.

Unidad 8
I. Solución
1. d
2. a
3. c
4. b
5. c



# UNIDAD 9

## LA PLANEACIÓN Y EL CONTROL EN LAS DIFERENTES ÁREAS FUNCIONALES





## OBJETIVO PARTICULAR

El alumno identificará los principales indicadores para evaluar si se están alcanzando los objetivos en las diversas áreas funcionales.

## TEMARIO DETALLADO

**(10 horas)**

### 9. La planeación y el control en las diferentes áreas funcionales

9.1 La planeación y el control en el área de operaciones

9.2 La planeación y el control en el área de finanzas

9.3 La planeación y el control en el área de mercadotecnia

9.4 La planeación y el control en el área de recursos humanos



# ACTIVIDAD DIAGNÓSTICA

## LO QUE SÉ



*Actividad en foro.*

Considerando que la práctica del control se aplica en todos los niveles y áreas de cualquier organización, sube al foro “El control en las diferentes áreas funcionales. Actividad diagnóstica” una reflexión sobre la importancia e influencia de esta práctica administrativa para el logro de los objetivos, lo que permite a la vez, de manera indirecta, una coordinación de todas las áreas funcionales hacia aspectos como calidad y responsabilidad social.

Si trabajas la asignatura fuera de plataforma, realiza la misma actividad en no más de dos cuartillas y entrégala a tu asesor.

# ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE



**Unidad 9. Actividad inicial. *Adjuntar archivo.*** A partir del estudio de la bibliografía específica sugerida, elabora un mapa conceptual u [organizador gráfico](#) sobre los temas de la unidad. Puedes utilizar programas como Mindjet [MindManager](#).

1. **Unidad 9. Actividad 1. *Adjuntar archivo.*** Analiza el video “Proceso de producción del papel”, disponible en línea:



## “Proceso de producción del papel”

(Producción del papel, 2010)

Con base en el video, ¿cómo aplicarías el control en el área de producción?

2. **Unidad 9. Actividad 2. *Adjuntar archivo.*** Elige tres de las herramientas más utilizadas en las organizaciones para el control del área de finanzas, y explica cuál es su importancia para la organización. (Consulta por lo menos a dos autores).
3. **Unidad 9. Actividad 3. *Adjuntar archivo.*** Identifica las funciones del área de mercadotecnia para administrar la fuerza de ventas, de acuerdo con lo estudiado en la unidad. Contesta las siguientes preguntas:
  - a) ¿Qué estándares de desempeño implementarías para aplicar el control en la administración de la fuerza de ventas?
  - b) ¿Qué técnicas de control aplicarías para administrar la fuerza de ventas?



4. **Unidad 9. Actividad 4. *Adjuntar archivo.*** Lee el siguiente caso y define cómo aplicarías el control en el área de recursos humanos.

La empresa de diseños MAR, S. A., tiene 15 años en el mercado y se dedica a la confección y venta de ropa casual. Sin embargo, su crecimiento y desarrollo han sido muy lentos, razón por la cual desde hace dos años la empresa ha empezado a trabajar con sus directivos para mejorar sustancialmente sus resultados organizacionales. Así, el gerente de recursos humanos ha iniciado la planeación de su área.

5. **Unidad 9. Actividad complementaria. *Adjuntar archivo.*** A partir del estudio de la unidad, realiza la actividad que tu asesor te indicará en el foro de la asignatura.



# ACTIVIDAD INTEGRADORA

## LO QUE APRENDÍ



*Adjuntar archivo.*

Después de haber estudiado esta unidad, elabora la siguiente tabla, en donde ejemplifiques los principales elementos del proceso de control para cada una de las áreas funcionales. Si realizas la investigación en una organización real, tu experiencia será más enriquecedora.

Área funcional	Problemas específicos que se planea controlar	Estándares sugeridos	Herramientas para la medición	Ejemplificar tipos de control utilizados en esta área
Recursos Humanos				
Mercadotecnia				
Finanzas				
Operaciones				



# CUESTIONARIO DE REFORZAMIENTO



*Adjuntar archivo.*

*Responde las siguientes preguntas.*

1. ¿Qué estándares se podrían implementar para el control en el área de producción u operaciones?
2. ¿Qué objetivo cumple el control en el área de producción u operaciones?
3. ¿Por qué es importante el control en el área de finanzas?
4. ¿Qué herramientas se aplican para el control en el área de finanzas?
5. ¿Cómo aplicarías el control en el área de mercadotecnia?
6. ¿Por qué es importante el control en el área de ventas?
7. ¿Cómo aplicarías el control en el área de recursos humanos?
8. ¿Qué herramientas se aplican para el control en el área de recursos humanos?



# EXAMEN PARCIAL

## (de autoevaluación)



I. *Elige la respuesta correcta.*

1. El costo por pieza, los minutos u horas utilizados y las piezas hechas por turno son estándares de medición del área funcional de

<input type="radio"/> a) recursos humanos.	<input type="radio"/> c) mercadotecnia.
<input type="radio"/> b) producción u operaciones.	<input type="radio"/> d) finanzas.

2. La atención a clientes y el porcentaje de ventas por individuo o área son estándares de medición del área funcional de

<input type="radio"/> a) recursos humanos.	<input type="radio"/> c) mercadotecnia.
<input type="radio"/> b) producción u operaciones.	<input type="radio"/> d) finanzas.

3. Técnica de control usada con más éxito en el área de finanzas; mide la relación de las utilidades con las inversiones de capital.

<input type="radio"/> a) Punto de equilibrio.	<input type="radio"/> c) Control de pérdidas.
<input type="radio"/> b) Retorno a la inversión.	<input type="radio"/> d) Análisis financiero.



4. Herramienta utilizada para la aplicación del control en el área funcional de finanzas.

<input type="radio"/> a) Investigación de mercado.	<input type="radio"/> c) Tiempos y movimientos.
<input type="radio"/> b) Análisis de puestos.	<input type="radio"/> d) Estados financieros.

5. Tipo de control que se aplica en el área funcional de recursos humanos.

<input type="radio"/> a) Retención de empleados.	<input type="radio"/> c) Participación en el mercado.
<input type="radio"/> b) Tiempo de respuestas.	<input type="radio"/> d) Calidad de producción.



# RESPUESTAS

## EXAMEN DE AUTOEVALUACIÓN



En este apartado encontrarás las respuestas al examen por unidad.

Unidad 9
I. Solución
1. b
2. c
3. b
4. d
5. a

Plan 2012  
**2016**  
actualizado

