



2ej. 131

Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

**RECAPITULACION DE ASPECTOS ADMINISTRATIVOS
EN LA ORGANIZACION DE LAS EMPRESAS**

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
Que para obtener el Título de :
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P r e s e n t a n :
HECTOR RENE MARISCAL GONZALEZ
JOSE LUIS MORENO WONCHEE

Director del Seminario:
C.P. y L.A.E. Alfonso Ochoa Pérez Duarte

México, D. F.

1981



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

I N D I C E

RECAPACITACION DE ASPECTOS ADMINISTRATIVOS EN LA ORGANIZACION DE LAS EMPRESAS.

PROLOGO

CAPITULO I.- LA ORGANIZACION

A) DEFINICION

B) NATURALEZA Y PROPOSITOS DE LA ORGANIZACION

CAPITULO II.- ASPECTOS FINANCIEROS.

A) ANALISIS FINANCIERO.

B) ADMINISTRACION DEL EFECTIVO.

C) ADMINISTRACION DE INVENTARIOS.

D) PRESUPUESTO DE CAPITAL.

CAPITULO III.-ASPECTOS DE RECURSOS HUMANOS.

A) DOTACION DEL PERSONAL A LA ADMINISTRACION.

- B) MAXIMACION DEL POTENCIAL DE LOS EMPLEADOS.
- C) COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.
- D) REMUNERACION Y SEGURIDAD.

CAPITULO IV.- ASPECTOS DE COMERCIALIZACION.

- A) MEDIO AMBIENTE COMERCIAL DE LAS EMPRESAS.
- B) ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO Y COMPETITIVIDAD.
- C) PLANEACION DE UN SISTEMA DE MERCATECNIA.
- D) EMPLEO DE LA INVESTIGACION DE MERCADOS
- E) EMPLEO DE LA INVESTIGACION DE CONTROLDE VENTAS.

CAPITULO V.- ASPECTOS DE PRODUCCION.

- A) TECNOLOGIA EMPLEADA
- B) PLANEACION DE LA PRODUCCION.
- C) ADMINISTRACION DE MATERIALES
- D) CONTROL DE PRODUCCION
- E) CONTROL DE CALIDAD

BIBLIOGRAFIA

P R O L O G O

LA INQUIETUD AL ELEGIR EL PRESENTE TEMA, FUE DEBIDO A --
QUE EL CONSTANTE DESARROLLO EMPRESARIAL EN NUESTRO PAIS, RE
QUIERE DE LA PARTICIPACION DE TODOS LOS PROFESIONISTAS.

EN FORMA ESPECIAL NOS VEMOS COMPROMETIDOS LOS ADMINIS--
TRADORES, PARA AYUDAR Y ORIENTAR A LOS EMPRESARIOS EN LA TO
MA DE DECISIONES, PARA UNA OPTIMIZACION DE LOS RECURSOS CON
QUE CUENTAN SUS ORGANIZACIONES, QUE A LA VEZ REPERCUTE POSI
TIVAMENTE EN BENEFICIOS DE LA ECONOMIA NACIONAL.

UNA GRAN PORCION DE LOS EMPRESARIOS MEXICANOS, HAN DESA
RROLLADO UNA ADMINISTRACION EMPIRICA, POR LO CUAL ES IMPOR--
TANTE APLICAR LAS TECNICAS ADMINISTRATIVAS PARA UN MEJOR --
APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS TECNICOS, MATERIALES, HUMA--
NOS Y FINANCIEROS DE TODAS LAS EMPRESAS, NO IMPORTANDO LA --
MAGNITUD DE ESTA.

EL PRINCIPAL OBJETIVO DE ESTA INVESTIGACION, ES QUERER--

DAR UNA PEQUEÑA ORIENTACION A LOS EMPRESARIOS, COLABORANDO--
CON ELLOS, PARA QUE REALICEN UNA MEJOR TOMA DE DECISIONES, -
APLICANDO LAS TECNICAS ADMINISTRATIVAS QUE EN ESTE TRABAJO--
SE PRETENDE ENNUMERAR.

ES IMPORTANTE HACER NOTAR QUE PARA LA TOMA DE DECISIO--
NES ES ESENCIAL CONTEMPLAR A LA EMPRESA COMO UN CONJUNTO YA
QUE LAS DIFERENTES AREAS BASICAS (FINANZAS, RECURSOS HUMA--
NOS, COMERCIALIZACION Y PRODUCCION) SE INTERRELACIONAN, --
POR LO CUAL DEBEMOS ATACAR Y ANALIZAR EL AREA DONDE SE DE--
TECTAN FALLAS, TRATANDO DE DAR ALTERNATIVAS PARA SOLUCIONAR
ESOS CONFLICTOS, PERO SIN PERDER DE VISTA LOS DEMAS, PORQUE
PUEDE AFECTAR NEGATIVAMENTE EN LAS DECISIONES TOMADAS POR -
LA EMPRESA.

ADEMAS DE CONTEMPLAR LAS REPERCUSIONES QUE PUEDE TENER--
UNA TOMA DE DECISIONES EN UNA AREA ESPECIFICA, ES IMPORTAN--
TE ESTABLECER SISTEMAS DE CONTROL ADECUADO PARA PODER DETEC--
TAR Y DAR SOLUCIONES ADECUADAS CUANDO SE NOS PRESENTE ALGUN
PROBLEMA EN LA EMPRESA.

ESPERAMOS QUE LA PRESENTE INVESTIGACION SEA DE UTILIDAD
PARA TOMAR UNA ADECUADA DECISION DENTRO DE SU EMPRESA.

C A P I T U L O I

ORGANIZACION

A) DEFINICION.

LA ORGANIZACION INVOLUCRA EL ESTABLECIMIENTO DE UNA ESTRUCTURA DE FUNCIONES A TRAVES DE LA DETERMINACION Y ENUMERACION DE LAS ACTIVIDADES REQUERIDAS PARA ALCANZAR LAS METAS DE UNA EMPRESA Y DE AREA DE ESTA, LA AGRUPACION DE ESTAS ACTIVIDADES, LA ASIGNACION DE TALES GRUPOS DE ACTIVIDADES A UNA PERSONA, LA DELEGACION DE AUTORIDAD PARA LLEVARLAS A CABO, Y EL PROVEER COORDINACION DE AUTORIDAD Y DE RELACIONES HORIZONTALES Y VERTICALES DE INFORMACION EN LA ESTRUCTURA DE UNA EMPRESA. BASICAMENTE ESTE CUMULO DE ORGANIZACION. (KOOTZ O'DONNELL). #1

LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ES UNA HERRAMIENTA PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA, MEDIANTE UN PROCESO DE .

- 1) DETERMINAR QUE ES LO QUE SE DEBE HACERSE SI HA DE--
LOGRARSE UNA FINALIDAD DADA;
- 2) DIVIDIR LAS ACTIVIDADES NECESARIAS EN SEGMENTOS LD-
SUFICIENTEMENTE PEQUEÑOS PARA QUE PUEDAN SER DESEM-
PEÑADOS POR UNA PERSONA; Y
- 3) SUMINISTRAR LOS MEDIOS PARA LA COORDINACION, DE MO-
DO QUE NO SE DESPERDIEN ESFUERZOS Y LOS MIEMBRDS-
DE LA ORGANIZACION NO INTERFIERAN UNOS CON OTROS --
(ERNEST DALE) #2

PARA GOERGE TERRY #3 LA ORGANIZACION ES EL ESTABLECI---
MIENTO DE RELACIONES DE CONDUCTA ENTRE TRABAJO, PERSONAL Y-
LUGARES DE TRABAJO SELECCIONADDS PARA QUE EL GRUPO TRABAJE-
UNIDO EN FORMA EFICIENTE.

ORGANIZACION #4.- SISTEMA QUE PERMITE UNA UTILIZACION -
EQUILIBRADA DE LOS RECURSOS. EL PROPOSITO QUE SE PERSIGUE-
ES ESTABLECER UNA RELACION ENTRE EL TRABAJO (INCLUYENDO SUS
HERRAMIENTAS Y LOCALIZACION) Y EL PERSONAL QUE LO DEBE EJE-
CUTAR.- JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA.

PARA AGUSTIN REYES PONCE, ORGANIZACION ES LA ESTRUCTURA
CION DE LAS RELACIONES QUE DEBEN EXISTIR ENTRE LAS FUNCIO--
NES, NIVELES Y ACTIVIDADES DE LOS ELEMENTOS MATERIALES Y HU
MANOS DE UN ORGANISMO SOCIAL, CON EL FIN DE LOGRAR SU MAXI-
MA EFICIENCIA DENTRO DE LOS PLANES Y OBJETIVOS SAÑALADOS.#5

PODEMOS DEFINIR QUE LA ORGANIZACION BASICAMENTE ES UN-
 PROCESO QUE COMPRENDE DIFERENTES PUNTOS QUE SON;

- A) CONOCER LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA
- B) CONOCER LOS RECURSOS MATERIALES, HUMANOS, FINANCIEROS Y TECNOLOGICOS CON QUE CUENTA LA EMPRESA.
- C) DIVIDIR EL TRABAJO EN ACTIVIDADES.
- D) AGRUPAR LAS ACTIVIDADES SIMILARES EN UNIDADES.
- E) DEFINIR Y DELIMITAR LAS OBLIGACIONES DE CADA UNIDAD DE TRABAJO.
- F) PROPORCIONAR LOS MEDIOS FISICOS NECESARIOS A CADA UNIDAD DE TRABAJO.
- G) ASIGNAR EL PERSONAL IDONEO.
- H) INFORMAR A CADA UNO DE LOS MIEMBROS SOBRE LAS ACTIVIDADES QUE SE ESPERA QUE EJECUTE Y SOBRE SUS RELACIONES CON OTROS EN LA EMPRESA.
- I) EN BASE A ESTOS PUNTOS COORDINAR EL TRABAJO QUE SE HA DE REALIZAR PARA UN MEJOR APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS PROPIOS DE LA EMPRESA.

ASI COMO PODEMOS NOMBRAR DIVERSAS DEFINICIONES DE ORGANIZACION, A TRAVES DE LOS AÑOS SE HAN ido DESARROLLANDO MUCHAS TEORIAS DE ORGANIZACION ENTRE LAS QUE ENCONTRAMOS.

- 1.- TEORIA CLASICA.-ESTA TEORIA ENFATIZA LA EJECUCION-
 DE TRABAJO RELACIONADO Y EFICIENTE, Y EL EQUILIBRIO

BRIO EN EL TAMAÑO DE LOS DIVERSOS DEPARTAMENTOS. - SE PONE MUCHA ATENCION A LA ESTRUCTURA; IMPLICA UN MODELO QUE REVELA UN ARREGLO LOGICO DE LAS FUNCIONES, CON LIMITACIONES EN EL NUMERO DE SUBORDINADOS QUE DEBEN REPORTARSE A UN SUPERIOR. LA DIVISION -- DEL TRABAJO O LA UTILIZACION DEL TRABAJO ESPECIALIZADO PROPORCIONA LA BASE PARA DETERMINAR LAS UNIDADES ORGANICAS Y LA PAUTA PARA EL CRECIMIENTO FUTURO. EL TRABAJO ES LINEAL O FUNCIONAL, EL PRIMERO SE REFIERE A LA CADENA VERTICAL DE MANDO DESDE LA PARTE SUPERIOR A LA INFERIOR DE LA ORGANIZACION EL ULTIMO A LA AGRUPACION DE ACTIVIDADES O CRECIMIENTO HORIZONTAL DE LA ORGANIZACION LOS PUESTOS ESTAN CUIDADOSAMENTE DEFINIDOS.

- 2.- TEORIA NEUCLASICA.- ESTA TEORIA LUCHA POR CORREGIR LAS DESVENTAJAS DE LA TEORIA CLASICA. EL IMPACTO DE LAS RELACIONES HUMANAS SOBRE LA DIVISION DEL TRABAJO, ESTRUCTURA Y RELACIONES PROPORCIONA LAS MODIFICACIONES NECESARIAS. SE DA ATENCION AL COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL Y COLECTIVO SOBRE LA ORGANIZACION AL RECONOCIMIENTO DE LOS GRUPOS INFORMALES DENTRO DE LA ORGANIZACION FORMAL Y A LOS PERFECCIONAMIENTOS PARA MEJORES PROCESOS SUCESIVOS Y FUNCIONALES.- ADEMAS LAS RELACIONES ORGANICAS SE MEJORAN SURGIENDO REMEDIOS QUE INCLUYEN COMUNICACION ADECUADA, RE-

CONOCIMIENTO DE LA DIGNIDAD HUMANA, DANDO OPORTUNIDAD E IMPORTANCIA AL HOMBRE DENTRO DE LA ORGANIZACION ADMINISTRATIVA Y CON LA PARTICIPACION EN ASUNTOS QUE AFECTEN SU TRABAJO O SUS RELACIONES CON SUS COMPAÑEROS Y SUPERIORES. LOS VALORES SOCIALES, EL MEDIO AMBIENTE, Y LAS ACTITUDES JUNTO CON LOS CONCEPTOS MENCIONADOS ANTERIORMENTE, SE ENTRETEJEN EN UN DISEÑO GENERAL DE INTERDEPENDENCIA DE MANERA DE DAR IMPORTANCIA A LAS RELACIONES DE LOS DIVERSOS COMPONENTES QUE CONSTITUYEN LA ORGANIZACION.

3.- TEORIA DE LA FUSION.- EN ESTA EXISTE UNA FUSION DE PROCESOS. UNA ORGANIZACION INTENTA USAR AL INDIVIDUO PARA SEGUIR SUS OBJETIVOS Y A LA INVERSA, EL INDIVIDUO PARA SEGUIR SUS OBJETIVOS Y A LA INVERSA, - EL INDIVIDUO ESPERA ACTUALIZAR SUS OBJETIVOS POR MEDIO DE LA ORGANIZACION. EL ENFASIS ESTA SOBRE EL COMPORTAMIENTO, QUE SE REFIERE PRINCIPALMENTE A LA MODIFICACION DE LA FUNCION, NO DEL PUESTO. POR SUPUESTO EXISTEN CONDICIONES DEL INDIVIDUO Y DE LA ORGANIZACION QUE PRODUCEN CONFLICTOS BASICOS Y LOS CUALES A MENOS QUE SE RESUELVAN, REDUCEN LOS LOGROS DESEADOS POR LOS ESFUERZOS DE LA ORGANIZACION.

4.- LA TEORIA DE LOS SISTEMAS.- SE CONSIDERA A LA ORGANIZACION COMO UN SISTEMA DE VARIABLES MUTUAMENTE DE

PENDIENTES. LAS PARTES DEL SISTEMA DE ORGANIZACION BASICA SON.

- A) EL INDIVIDUO
- B) LA ORGANIZACION FORMAL O ARREGLO DE LAS FUNCIONES
- C) LA ORGANIZACION INFORMAL
- D) LOS MODELOS DE CONDUCTA RECIPROCOS QUE SE PRESENTAN POR LAS DEMANDAS DE LA FUNCION Y LA PERCEPCION DEL INDIVIDUO, Y
- E) EL AMBIENTE FISICO EN EL CUAL SE EJECUTA EL TRABAJO. EL AREA DE APLICACION DE LA TEORIA PUEDE SER EXTENSA, TANTO DENTRO COMO FUERA DE LA EMPRESA, O PUEDE SER INTENSA, APLICADA A UN GRUPO ESPECIFICO Y DEFINIDO.

LA TEORIA DE LOS SISTEMAS INCLUYE LAS RELACIONES TANTO-HOMBRE-MAQUINA COMO LAS INTERPERSONALES. LOS OBJETIVOS, EL HOMBRE, LA MAQUINA, EL METODO Y EL PROCESO, SE ENTRETEJEN PARA FORMAR UNA UNIDAD DINAMICA QUE REACCIONA Y FORMA SU AMBIENTE.

5.- LA TEORIA CUANTITATIVA.- ES BANSTANTE OBJETIVA, LOS FACTORES CUANTITATIVOS SE EMPLEAN PARA FACTORES TALES COMO TAMAÑO DE LA UNIDAD ORGANICA, NUMERO DE DECISIONES TOMADAS POR CADA INDIVIDUO Y CANTIDAD DE -

TRABAJO PRODUCIDO, AUNQUE EXCLUYEN CONSIDERACIONES-
TALES COMO DIRECCION, COMUNICACION, MEDIO AMBIENTE,
ETC. EN CASOS EXTREMOS SE HA SIMPLIFICADO EL PRO--
BLEMA DE LA ORGANIZACION AJUSTANDOLO A UNA FORMULA
MATEMATICA CONVENIENTE, PERO REPRESENTA UNA MINORIA

B) NATURALEZA Y PROPOSITO

LA ORGANIZACION VIENE A SER PARTE ESENCIAL DEL PROCESO-
ADMINISTRATIVO, A CONTINUACION SE ENUNCIARAN DIVERSAS TEO--
RIAS DEL PROCESO, SEGUN DIVERSOS AUTORES.

PARA G. TERRY #7, EL PROCESO ADMINISTRATIVO CONSTA DE -
CUATRO FUNCIONES FUNDAMENTALES.

- A) PLANEACION.- EN ESTA ETAPA SE DETERMINAN LOS OBJET
VOS, POLITICAS, PROCEDIMIENTOS Y METODOS.
- B) ORGANIZACION.- EN ESTA ETAPA SE DISTRIBUYE EL TRABAJ
JO (DIVISION DEL TRABAJO), DISTRIBUCION DEL TRABAJO
Y DELEGACION DE AUTORIDAD.
- C) EJECUCION.- LA JEFATURA, COMUNICACION E INCENTIVOS.
- D) CONTROL.- SE CONTROLAN LAS ACTIVIDADES, DE ACUERDO-
A INFODRMES, COMPARACIONES, COSTOS Y PRESUPUESTOS.

PARA AGUSTIN REYES PONCE #8, EL PROCESO ADMINISTRATIVO-
CON SUS ETAPAS Y FASES ES.

FASE	ELEMENTO	ETAPA
		OBJETIVOS
	A) PREVISION	INVESTIGACIONES CURSOS ALTERNATIVOS
A) MECANICA		POLITICAS, PROCEDIMIENTOS, --- PROCEDIMIENTOS, PROGRAMAS
	B) PLANEACION	PRONOSTICOS Y - PRESUPUESTOS
	C) ORGANIZACION	FUNCIONES JERARQUIAS OBLIGACIONES SELECCION
B) DIMANICA	D) INTEGRACION	INTRODUCCION DESARROLLO INTEGRACION DE- LAS COSAS AUTORIDAD
	E) DIRECCION	COMUNICACION SUPERVISION SU ESTABLECI--- MIENTO
	F) CONTROL	SU OPERACION SU INTERPRETA-- CION.

PARA HENRY FAYOL #9.- LA ORGANIZACION ES UNA TECNICA AD
MINISTRATIVA (ELEMENTO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO) YA QUE -
PARA EL LAS ACTIVIDADES DE UNA EMPRESA SON.

- A) TECNICAS DE PRODUCCION
- B) TECNICAS COMERCIALES O DE VENTA
- C) TECNICAS FINANCIERAS O DE TESORERIA

- D) TECNICAS DE CONTABILIDAD O REGISTRO
- E) TECNICAS DE SEGURIDAD
- F) TECNICAS ADMINISTRATIVAS.

- A) PREVISION Y PLANEACION
- B) ORGANIZACION
- C) COMANDO
- D) COORDINACION
- E) CONTROL

PARA HAROLD KOONTZ Y SYRIL O'DONNELL #10.- EL PROCESO-
ADMINISTRATIVO, INVOLUCRA LA.

ORGANIZACION
INTEGRACION
DIRECCION
PLANEACION
CONTROL

Y DENTRO DE LA ORGANIZACION EXPONE LOS SIGUIENTES ELE-
MENTOS.

- | | |
|------------------------|-------------------------|
| A) OBJETIVO | H) DECISION JERARQUICA |
| B) EFICIENCIA OPTIMA | I) DIVISION DEL TRABAJO |
| C) TRAMO DE CONTROL | J) DEFINICION FUNCIONAL |
| D) NIVELES JERARQUICOS | K) EQUILIBRIO |
| E) RESPONSABILIDAD | L) FLEXIBILIDAD |

- F) AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD M) CONTINUIDAD
G) UNIDAD DE MANDO N) DIRECCION

PARA JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA #11.- EL PROCESO ADMINISTRATIVO CONSTA DE:

- A) PLANEACION
B) IMPLEMENTACION.- FUNSIONA ORGANIZACION, INTEGRACION Y DIRECCION.
C) CONTROL

SE PUEDE AFIRMAR QUE ORGANIZAR ES AGRUPAR LAS ACTIVIDADES NECESARIAS PARA ALCANZAR CIERTOS OBJETIVOS, ASIGNAR A CADA GRUPO UN ADMINISTRADOR CON LA AUTORIDAD NECESARIA PARA SUPERVISARLO, COORDINAR LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA. ASI COMO LA ESTRUCTURA DE ORGANIZACION DEBE ESTAR DISEÑADA DE MANERA QUE SEA PERFECTAMENTE CLARO PARA TODOS QUIEN DEBE REALIZAR DETERMINADA TAREA Y QUIEN ES EL RESPONSABLE POR DETERMINADOS RESULTADOS. EN ESTA FORMA SE ELIMINAN LAS DIFICULTADES QUE OCASIONA UN SISTEMA DE COMUNICACION Y TOMA DE DECISIONES QUE REFLEJE Y PROMUEVE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA.

C A P I T U L O I I

ASPECTOS FINANCIEROS

LAS FINANZAS EN LAS EMPRESAS PODRIAN COMPARARSE CON EL SISTEMA CIRCULATORIO DEL SER HUMANO, PORQUE ES QUIEN LE DA LA VIDA A LAS EMPRESAS. DEBERA REALIZARSE UN MINUCIOSO ANALISIS FINANCIERO PARA OBTENER UNA TOMA DE DECISIONES ADECUADA.

EN AÑOS RECIENTE, EL CONTENIDO DE LAS FINANZAS HA EXPERIMENTADO ALGUNOS CAMBIOS, ANTERIORMENTE LA PRINCIPAL FUNCIÓN ERA OBTENER LOS FONDOS ECONOMICOS PARA LAS ORGANIZACIONES, DESPUES SE PRESENTO MAYOR ATENCION AL USO DE ESOS FONDOS, MEDIANTE UN ANALISIS SISTEMATICO DE LA ADMINISTRACION-INTERNA DE LA EMPRESA.

ACTUALMENTE EL ADMINISTRADOR FINANCIERO SE ENFRENTA A LAS OPERACIONES = DE LA EMPRESA, PARTICIPANDO EN LA OBTENCIÓN DE FONDOS Y EN SU APLICACION A LOS DIVERSOS USOS DEN--

TRO DE UN NEGOCIO, SIRVIENDO DE ENLACE ENTRE EL PROCESO DE OBTENCION DE RECURSOS Y LA MAXIMIZACION DE ESTOS.

LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA MODERNA EN DONDE - LOS RECURSOS (MATERIALES, MANO DE OBRA Y CAPITAL) DEBE A-- SIGNARSE DE ACUERDO CON UN SISTEMA, LIMITANDOSE CUANDO --- EXISTA PRECIOS TOPES. ESTE SISTEMA DISTRIBUYE LOS BIENES-- EN FORMA EFICIENTE IGUALANDO LA OFERTA Y DEMANDA, DETERMI-- NANDO QUE ARTICULOS NUEVOS HABRAN DE SURGIR EN EL FUTURO.

TODAS LAS DECISIONES DE LAS EMPRESAS DIRIGIDAS POR UN-- SOLO HOMBRE, SE HABRAN DE TOMAR EN RELACION AL MERCADO, CA DA UNA DE LAS DECISIONES ADMINISTRATIVAS ESTAN RELACIONA-- DAS DIRECTAMENTE CON TODAS LAS DEMAS, A TRAVES DEL SISTEMA DE PRECIOS. LA EMPRESA DE UN SOLO INDIVIDUO, QUIEN ES A - SU VEZ PRODUCTOR-CONSUMIDOR (QUIERE DECIR QUE ESTE MISMO - INDIVIDUO PRODUCE Y DISTRIBUYE DIRECTAMENTE SU PRODUCTO AL CONSUMIDOR) ES CARACTERISTICO DE ALGUNAS SOCIEDADES PRIMI-- TIVAS DE HOY EN DIA, EXISTIENDO EN REALIDAD DENTRO DEL SIS-- TEMA CAPITALISTA MODERNO.

LA INCORRECTA ASIGNACION DE FONDOS ENTRE DE UNA ORGANI-- ZACION, PERJUDICA TANTO AL BIENESTAR DE LA ECONOMIA, COMO-- EL DE LA EMPRESA. EL ALEJARSE DEL TIPO DE ASIGNACION DE - RECURSOS CORRECTO SIGNIFICA, QUE LOS ARTICULOS FUERON PRO-- DUCIDOS CON MENOR EFICIENCIA DE LO QUE PUDIERA HABERSE PRO--

DUCIDO. SIGNIFICANDO QUE LOS CONSUMIDORES PAGARAN MAS Y -
RECIBIRAN MENOS DEL PRODUCTO FINAL.

EL PAPEL BASICO DEL ADMINISTRADOR FINANCIERO, CONSISTE
EN LOGRAR UN EQUILIBRIO ENTRE EL RIESGO Y EL RENDIMIENTO -
PARA PODER MAXIMIZAR LA INVERSION DE LOS DUEÑOS. EL PRIN-
CIPAL PROBLEMA CON QUE SE ENFRENTARA AL TOMAR DECISIONES SE
RA SI EL RENDIMIENTO ES SUFICIENTE PARA JUSTIFICAR EL RIESU
GO ASUMIDO.

PARA PODER MAXIMIZAR EL EQUILIBRIO DEL RIESGO Y EL RENU
DIMIENTO, EL ADMINISTRADOR FINANCIERO DEBERA CUMPLIR CON -
TRES FUNCIONES BASICAS:

- A) PLANEACION FINANCIERA
- B) OBTENCION DE FONDOS
- C) ADMINISTRACION DE ACTIVOS

LAS POLITICAS FINANCIERAS GENERALMENTE AFECTAN A LOS -
DEPARTAMENTOS DE MERCADOTECNIA, PRODUCCION Y DEMAS, PROQUE
AL LIMITARLES LOS RECURSOS QUE TENIAN PLANEADOS, DEBERAN -
DE MODIFICAR SUS OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS PARA ALCANZAR LOS
OBJETIVOS PROPUESTOS.

PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA, SE DEBERAN OBU
SERVAR LOS SIGUIENTES PRINCIPIOS:

- “ EL OBJETIVO DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA ES MAXIMIZAR LA INVERSION DE LOS DUEÑOS.
- “ CUALQUIER DECISION QUE AFECTE LA CANTIDAD, LA OPORTUNIDAD Y LA CERTEZA DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO DISPONIBLE PARA LOS DUEÑOS, TAMBIEN HABRA DE AFECTAR - EL VALOR DEL MERCADO.

A) EL ANALISIS FINANCIERO

EL OBJETIVO DEL ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS ES LA OBTENCION DE SUFICIENTES ELEMENTOS DE JUICIO PARA APOYAR LAS OPINIONES QUE HAYA FORMADO CON RESPECTO A LOS DETALLES DE LA SITUACION FINANCIERA Y DE LA PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESA.

UNA DE LAS FUNCIONES MAS IMPORTANTES DEL ADMINISTRADOR-FINANCIERO ES LA PLANEACION, PARA DETERMINAR CUAL ES LA SITUACION ACTUAL DE SU EMPRESA. LOS PLANES DEBERAN ESTAR ACORDES CON LA CAPACIDAD FINANCIERA DE LA ORGANIZACION.

ANTES DE INICIAR LOS TRABAJOS DE ANALISIS ES NECESARIO REUNIR UNA SERIE DE DATOS, LOS CUALES NO SE ENCUENTRAN REUNIDOS EN LOS ESTADOS FINANCIEROS, PERO PUEDEN LLEGAR A INFUJIR NOTABLEMENTE EN SU INTERPRETACION.

- A) SE DEBERA ESTABLECER CON CLARIDAD EL OBJETIVO DEL -
ANALISIS
- B) OBTENCION DE UNA BREVE HISTORIA DEL DESARROLLO DE -
LA EMPRESA
- C) DESCRIPCION DE LOS PRODUCTOS QUE FABRIQUE, COMERCIA
LICE O SERVICIOS QUE PRESTE
- D) INVESTIGACION DE SUS PRINCIPALES RELACIONES COMER--
CIALES, BANCARIAS Y DE CREDITO.
- E) DATOS DE SUS ACCIONISTAS Y PRINCIPALES ADMINISTRA--
DORES
- F) BREVE ESTUDIO DE MERCADO Y DE LA COMPETENCIA
- G) OBTENCION DE MAYOR INFORMACION POSIBLE DE EMPRESAS-
SIMILARES, YA QUE PERMITE REALIZAR GRAN NUMERO DE -
COMPARACIONES.
- H) INVESTIGACION DE LAS POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS EN-
EL REGISTRO CONTABLE DE LAS OPERACIONES.

POR ULTIMO SE RECOMIENDA QUE LOS ESTADOS FINANCIEROS --
QUE SE VAYAN A ANALIZAR ESTEN PREVIAMENTE AUDITADOS, A EFEC
TO DE TENER UNA CERTEZA EN SU CONTENIDO.

EL ANALISIS FINANCIERO PUEDE LLEVARSE A CABO DESDE DOS-
PUNTOS DE VISTA EXTERNO O INTERNO. EL PRIMER ENFOQUE ES EL
DE UN TERCERO QUE PUEDE SER UN ACREEDOR O UN PROPIETARIO.

EL ANALISIS EXTERNO SE BASA EN LOS ESTADOS FINANCIEROS-

EXISTENTES, O SEA, ESTADOS DERIVADOS DE LOS HECHOS SUCEDI--
DOS. PARA LLEVAR A CABO SU PROPIO ANALISIS FINANCIERO IN--
TERNO, EL ADMINISTRADOR FINANCIERO DEBERA ELABORAR ESTADOS--
MAS DETALLADOS, ORIENTADOS HACIA LA PLANEACION INTERNA Y --
CON MIRAS HACIA AL FUTURO. ESTOS PLANES DEBEN, SER CONSIS--
TENETES CON LOS PUNTOS FUERTES Y DEBILES REVELADOS POR EL -
ANALISIS EXTERNO. ADEMAS DEPENDERAN DE LOS PRONOSTICOS RES--
PECTO A LOS NIVELES REQUERIDOS DE EFECTIVO, CUENTAS POR CO--
BRAR, INVENTARIOS Y ACTIVOS FIJOS. POR LO TANTO LOS PRESU--
PUESTOS LE PERMITIRAN AL ADMINISTRADOR PREPARAR UN ESTADO -
DE RESULTADOS Y BALANCE GENERAL PROYECTADO, O ESTADOS PRO--
FARMA, ES MUY IMPORTANTE ESTE RENGLON, YA QUE DE AQUI SE --
PUEDEN DERIVAR PLANES DE INVERSION, TANTO A CORTO COMO A --
LARGO PLAZO.

OBTENIDOS LOS ESTADOS QUE SE SUJETARAN AL ANALISIS, ES--
NECESARIO MODIFICARLOS SOMETIENDOLOS A CIERTAS RECOMENDA---
CIONES DE CARACTER GENERAL Y ESPECIAL.

ENTRE LAS RECOMENDACIONES PRACTICAS APLICABLES A TODOS--
LOS ESTADOS FINANCIEROS ENCONTRAMOS;

- A) ELIMINACION DE CENTAVOS Y CIERRE DE CIFRAS.
- B) ES FACTIBLE EL AGRUPAR CIERTAS CUENTAS DE NATURALE--
ZA SIMILAR, BAJO UN MISMO TITULO GENERICICO.

- C) PRESENTAR CIFRAS COMPARATIVAS PARA FACILITAR SU INTERPRETACION.
- D) TOTALIZAR CLARAMENTE LOS GRUPOS MAS IMPORTANTES, ESPECIALMENTE EL ACTIVO Y PASIVO CIRCULANTES.
- E) ACLARACIONES MUY EXTENSAS DEBEN HACERSE POR SEPARADO Y RELACIONARLAS CON LOS ESTADOS FINANCIEROS MEDIANTE NOTAS NUMERADAS.
- F) PROCURAR NO ABRUMAR CON DATOS MENORES QUE DIFICULTEN LA APRECIACION DE LOS HECHOS Y CIFRAS REALMENTE SIGNIFICATIVAS.

ENTRE LAS PRINCIPALES RECOMENDACIONES DE CARACTER ESPECIAL SON LAS SIGUIENTES:

- A) EL ANALISIS A QUE SE SUJETE EL ESTADO DE SITUACION FINANCIERA SERA SOBRE LA PREVIA CLASIFICACION DEL MISMO EN LOS SIGUIENTES GRUPOS:
 - ACTIVO DISPONIBLE.- SOLO COMPRENDERA EXISTENCIAS EN CAJA Y BANCO. LAS INVERSIONES EN VALORES SE INCLUIRAN SIEMPRE Y CUANDO SE TRATE DE VALORES QUE NO TENGAN NINGUNA LIMITACION PARA SU CONVERTIBILIDAD INMEDIATA.
 - ACTIVO CIRCULANTE.- INCLUIRA SOLO AQUELLOS VALORES QUE CONTRIBUYAN EN FORMA DIRECTA A QUE LA EMPRESA REALICE LAS OPERACIONES QUE CONSTITUYE SU PROPIO --

GIRO.

- ⌘ INMUEBLES, PLANTA Y EQUIPO.- MOSTRARA AQUELLAS INVERSIONES A LARGO PLAZO NECESARIAS PARA QUE LOS VALORES DEL ACTIVO CIRCULANTE PUEDAN REALIZAR UN CICLO ECONOMICO. DEBERA DE SER LA REPRESENTACION DE LA VERDADERA INVERSION DEL CAPITAL PROPIO.
 - ⌘ OTROS ACTIVOS (PAGOS Y GASTOS ANTICIPADOS).- AGRUPARA TODOS LOS CONCEPTOS CONOCIDOS COMO CARGOS DIFERIDOS Y PAGOS ANTICIPADOS.
 - ⌘ PASIVO A CORTO PLAZO.- COMPRENDE TODOS LOS PASIVOS A CARGO DE LA EMPRESA SEAN NORMALES O NO, SIEMPRE Y CUANDO SU VENCIMIENTO NO SEA SUPERIOR A UN AÑO.
 - ⌘ INVERSIONES DE LOS ACCIONISTAS Y RESULTADOS OBTENIDOS.- EN ESTE GRUPO SOLO SE CONSIDERARA EL CAPITAL EFECTIVAMENTE PAGADO POR LOS ACCIONISTAS Y LOS RESULTADOS OBTENIDOS.
 - ⌘ UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO.- MOSTRARA LOS RESULTADOS QUE SE OBTENGAN LOS ASIENTOS DE AJUSTE QUE LA HAYAN MODIFICADO.
- B) EL ESTADO DE RESULTADOS DE OPERACION SE AGRUPARA EN LOS SIGUIENTES RUBROS:
- ⌘ VENTAS.- DEBERAN DE OBTENERSE LAS CIFRAS RELATIVAS A VENTAS TOTALES, DEVOLUCIONES Y REBAJAS SOBRE VENTAS POR OPERACIONES NORMALES Y PROPIAS DE LA EMPRESA.

SA.

SERA ADEMAS NECESARIO EL DETALLE DE:

- ∴ LAS VENTAS DE CONTADO Y CREDITO.
- ∴ LAS VENTAS EFECTUADAS EN LA MATRIZ Y EN CADA SUCURSAL .
- ∴ LA SEPARACION DE LAS VENTAS DE MERCANCIAS Y LOS INGRESOS OBTENIDOS POR PRESTACION DE SERVICIOS CUANDO HUBIERAN REGISTRADO EN UNA SOLA CUENTA.
- ∴ PRECIOS UNITARIOS DE VENTA A EFECTO DE DETERMINAR - QUE UNA VARIACION DE LAS VENTAS NO NECESARIAMENTE - REFLEJE UN AUMENTO DE LAS MISMAS.

- ∴ COSTO DE LO VENDIDO.- SE OBTENDRA EL TOTAL DEL COSTO DE ARTICULOS COMPRADOS PARA SU VENTA QUE CONSTITUYA LAS OPERACIONES PROPIAS DE LA EMPRESA.
- ∴ GASTOS DE VENTAS.- SOLO RELACIONARA GASTOS QUE ESTEN INTIMAMENTE RELACIONADOS CON LA ACTIVIDAD DE VENDER.
- ∴ GASTOS DE ADMINISTRACION.- SOLO MOSTRARA GASTOS QUE ESTEN RELACIONADOS INTIMAMENTE CON LA ACTIVIDAD DE FINANCIAMIENTO.
- ∴ OTROS GASTOS Y OTROS PRODUCTOS.- AGRUPARA GASTOS Y PRODUCTOS QUE NO SEAN NORMALES EN LA ACTIVIDAD Y DE

SARROLLO DE LA EMPRESA.

- “ PROMOSTICOS DE VENTAS.- SON IMPORTANTES EN EL ANALISIS FINANCIERO. PORQUE DE ESTE DEPENDE LA BASE PARA TOMAR DECISIONES, EN CUANTO A LA DETERMINACION DE - LOS INGRESOS DE LA EMPRESA.
- “ FLUJO DE CAJA.- ES IMPORTANTE EFECTUAR EL ESTUDIO - DE LOS INGRESOS Y EGRESOS DE LA EMPRESA, PORQUE CON ELLO PUEDE DETERMINARSE QUE INVERSION ES CONVENIENTE EFECTUAR Y EN QUE TIEMPO DEBE REALIZARSE.
- “ CONTROL DE PRESUPUESTOS.- ES NECESARIO LLEVAR A CABO UN CORRECTO CONTROL DEL PRESUPUESTO, PARA QUE -- PUEDA ELIMINARSE EL RIESGO DEL INCLUMPLIMIENTO DE - LOS OBJETIVOS DETERMINADOS.

A.1) HERRAMIENTAS DEL ANALISIS FINANCIERO.

EL ANALISIS FINANCIERO CONTIENE UNA DIVERSIDAD DE INFORMACION NECESARIA PARA TOMAR UNA ADECUADA DECISION. POSIBLEMENTE EL PRINCIPAL PROBLEMA SEA QUE EL ANALISIS TIENDA A -- CONCENTRARSE EN LAS RAZONES Y PORCENTAJES COMO SI FUERAN FINES EN SI MISMOS Y NO LES DA EL SIGNIFICADO QUE SE MEREcen. SI NOS CONCENTRAMOS EN LA FINALIDAD DE NUESTRO ANALISIS, NO SERA NECESARIO COMPROMETERNOS A APRENDER DE MENORIA LOS TITULOS Y LAS FORMULAS UTILIZADAS PARA CALCULAR LAS DIFERENTES RAZONES.

A FIN DE LOGRAR LA CAPACIDAD DE NUESTRA EMPRESA PARA CUBRIR SUS COMPROMISOS A CORTO PLAZO, EL SENTIDO COMUN NOS SEÑALA QUE DEBE COMPARARSE LOS ACTIVOS CIRCULANTES CON LOS PASIVOS CIRCULANTES.

LOS PLANES FINANCIEROS PUEDEN ADQUIRIR MUCHAS FORMAS, PERO UN BUEN PLAN DEBE RELACIONARSE CON LAS FUERZAS Y DEBILIDADES EXISTENTES EN LA EMPRESA. DEBEN COMPRENDERSE SUS FUERZAS SI SE DESEA USARLAS EN INTERES PROPIO Y DEBEN RECONOCERSE SUS DEBILIDADES PARA PODER ADAPTAR UNA ACCION CORRECTIVA. EL ADMINISTRADOR FINANCIERO PUEDE PLANEAR SUS NECESIDADES FINANCIERAS FUTURAS DE CONFORMIDAD CON LOS PROCEDIMIENTOS DE PROMOSTICO Y PRESUPUESTO, PERO SU PLAN DEBE COMENZAR CON EL TIPO DE ANALISIS FINANCIERO DE RAZONES QUE EMPLEA DATOS FINANCIEROS TOMADOS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

NO PODEMOS LLEVAR A CABO LAS COMPARACIONES Y PODER DETERMINAR UNA PLANEACION FINANCIERA, CONTAMOS CON LOS SIGUIENTES METODOS Y HERRAMIENTAS QUE NOS AUXILIAN PARA COMPROBAR NUESTRAS ESTIMACIONES:

A.1.1) METODOS VERTICALES.

SON LLAMADOS METODOS VERTICALES O ESTATICOS AQUELLOS SISTEMAS DE ANALISIS QUE SE BASAN EN LOS DATOS PROPORCIONADOS POR LOS ESTADOS FINANCIEROS.

A.1.1.1 RAZONES SIMPLES

EL OBJETIVO FUNDAMENTAL DEL ANALISIS A TRAVES DE LA APLICACION DE LAS RAZONES SIMPLES ES LA INTERPRETACION DE LAS RELACIONES NUMERICAS QUE EXISTEN ENTRE DIVERSOS VALORES QUE FIGURAN EN LOS ESTADOS. INDICANDO PROBABILIDADES Y TENDENCIAS QUE SEÑALAN LOS PUNTOS DEBILES EN EL NEGOCIO Y SUS PRINCIPALES FALLAS, DEBIENDOSE ELEGIR LOS ELEMENTOS INTEGRANTES QUE TENGAN ENTRE SI UNA DEPENDENCIA.

CLASIFICACION DE LAS RAZONES:

- A) LAS RAZONES ESTATICAS.- INDICAN LA RELACION CUANTITATIVA QUE HAY ENTRE PARTIDAS DEL ESTADO DE SITUACION FINANCIERA O BALANCE GENERAL.
- B) LAS RAZONES DINAMICAS.- EXPRESAN LAS RELACIONES CUANTITATIVAS ENTRE PARTIDAS DEL ESTADO DE RESULTADOS DE OPERACION.
- C) LAS RAZONES ESTATICO-DINAMICAS.- MUESTRAN LA RELACION CUANTITATIVA ENTRE LOS DOS ESTADOS FINANCIEROS MENCIONADOS.

LAS RAZONES TENDRAN SIGNIFICADO UNICAMENTE CUANDO EXISTAN RELACIONES DE DEPENDENCIA ENTRE LAS CANTIDADES SELECCIONADAS PARA ESTABLECER LA RELACION, QUE DEBERA GUARDAR CIERTOS LIMITES QUE EXPRESEN NUMERICAMENTE A EFECTO DE MEJOR LA SOLVENCIA, ESTABILIDAD Y PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA.

A.1.1.1.1) SOLVENCIA INMEDIATA (PRUEBA DEL ACIDO).- SE CONSIDERA QUE TODO EL ACTIVO CIRCULANTE, -- EXCEPTO LOS INVENTARIOS QUE ESTAN SUJETAS A UNA LENTA REALIZACION. LA RAZON SIRVE DE - ELEMENTO DE JUICIO SUPERFICIAL YA QUE CONSIDERA QUE SI UNA EMPRESA PUEDE PAGAR INMEDIATAMENTE SU PASIVO A CORTO PLAZO.

ACTIVO DISPONIBLE

PASIVO A CORTO PLAZO

EL FACTOR RECOMENDABLE DE ESTA RELACION DEBE SUPERIOR A UNO.

A.1.1.1.2) INDICE DE SOLVENCIA.- NOS INDICA QUE LAS -- DEUDAS A CORTO PLAZO ESTAN GARANTIZADAS POR LOS VALORES DEL ACTIVO CIRCULANTE, TALES VALORES ESTAN DISPONIBLES-- PARA UNA RAPIDA REALIZACION, DE AHI QUE SEAN SOPORTE PA-- RA LOS PASIVOS CIRCULANTES A TRAVES DE LA REALIZACION-- DEL CICLO ECONOMICO DE LA EMPRESA PRODUCIRA EL NUMERA-- RIO PARA QUE LOS PASIVOS SE PAGUEN OPORTUNAMENTE. LA - FORMULA PARA OBTENER ESTA RELACION ES LA SIGUIENTE:

ACTIVO CIRCULANTE
PASIVO A CORTO PLAZO

EL ACTIVO CIRCULANTE ES EL QUE GARANTIZA AL PASIVO CIRCULANTE YA QUE ESTE PAGARA CON LOS VALORES GENERADOS POR EL PRIMERO. LA RAZON CONSIDERA COMO PRUDENTE EL 1.5 Y 2. EL ORIGEN DE CONSIDERAR ADECUADA TAL PROPORCION SE BASA EN EL HECHO DE QUE SI POR ALGUNA RAZON LA EMPRESA CERRARA, RAPIDAMENTE PODRIAN BAJAR SU PASIVO EN CUYO CASO AUN QUEDARIA EXCEDENTE SUFICIENTE PARA CUBRIR EN SU TOTALIDAD AL PASIVO -- CIRCULANTE.

A.1.1.1.3) ESTRUCTURA DEL CAPITAL.- CONSIDERANDO QUE - LOS RECURSOS DE UNA EMPRESA TIENEN DOS ORIGENES, UNO DE LOS DUEÑOS Y OTRO DE LOS PROVEEDORES Y ACREEDORES, ES - CONVENIENTE DETERMINAR LA PROPORCION CAPITAL PROPIO Y A JENO QUE FUNCIONA EN LA EMPRESA.

PASIVO TOTAL
CAPITAL CONTABLE

NO ES ACONSEJABLE ACEPTAR UNA RALACION MAYOR A 1, MISMA QUE MUESTRA QUE CADA PESO INVERTIDO POR LA EMPRESA ENTRE UTILIDADES NO DISTRIBUIDAS Y CAPITAL PAGADO SE DEBERA UN PESO, A SUS ACREEDORES. DE EXCEDERSE ESRA RELACION LA EMPRE-

PRESA EMPIEZA A PASAR SER PROPIEDAD DE SUS ACREEDORES, YA -
 QUE TENDRA UNA INVERSION MAYOR. LA RAZON ADECUADA ESTA EN-
 TRE EL 5 Y 8.

CON LAS SIGUIENTES RAZONES UNICAMENTE SE MOSTRARA EL --
 GRADO EN QUE LA INVERSION AJENA A INTERVENIDO EN EL PASIVO-
 CIRCULANTE Y FIJO.

AL LLEVAR A CABO EL ESTUDIO DE ESTAS RAZONES, SE SUGIE-
 RE LA APLICACION DE ESTAS MISMAS.

PASIVO CIRCULANTE

CAPITAL CONTABLE.

PASIVO FIJO

CAPITAL CONTABLE

CON ESTO OBTENEMOS LA CONCLUSION DE QUE POR CADA PESO -
 FINANCIADO POR LOS ACREEDORES LA EMPRESA HA INVERTIDO CIER-
 TA CANTIDAD.

CAPITAL CONTABLE

PASIVO CIRCULANTE

CAPITAL CONTABLE

PASIVO FIJO

ESTAS DOS RAZONES NOS MUESTRAN QUE POR CADA PESO INVERTIDO POR LOS ACREEDORES EN PASIVO Y FIJO, LA EMPRESA TIENE DE CAPITAL CONTABLE CIERTO MONTO.

A.1.1.1.4) INMOVILIZACION DEL CAPITAL.- ES LA RELACION QUE DEBE EXISTIR ENTRE LAS INVERSIONES EN INMUEBLES, -- PLANTA Y EQUIPO, CARGOS DIFERIDOS (ACTIVO FIJO) Y EL CAPITAL PROPIO, ES ESTRECHA, YA QUE REPRESENTA EL GRADO DE INVERSION DEL CAPITAL PROPIO EN DICHO ACTIVO FIJO, -- YA QUE NO ES PRUDENTE NI USUAL QUE LAS INVERSIONES EN ESTOS ACTIVOS PROVENGAN DEL CAPITAL AJENO.

ACTIVO FIJO Y CARGOS DIFERIDOS

CAPITAL CONTABLE

RESULTA DIFICIL TRATAR DE CONCEDER AL COCIENTE QUE SE OBTENGA DE ESTA RAZON, VIGENCIA PARA TODAS LAS EMPRESAS, YA QUE LAS MISMAS ESTAN VINCULADAS CON EL TIPO DE NEGOCIO QUE SE TRATE, UN RESULTADO DEL 0.50 PARA EL COMERCIO Y .75 PARA LA INDUSTRIA, YA QUE ESTA ULTIMA ES SUPERIOR PORQUE DEBERA TENER UNA MAYOR INVERSION EN ACTIVO FIJO, YA QUE EL REMANENTE ES DE SUPONER QUE HAYA SIDO UTILIZADO PARA VALORES CIRCULANTES.

EN UNA EMPRESA CON VARIOS AÑOS DE ESTABLECIDA Y ESPECIALMENTE SI HA SUFRIDO AMPLIACIONES PROBLABLEMENTE LA RELACION

CION EN ESTE CASO SERA FAVORABLE SIEMPRE Y CUANDO LA INVER-
SION HABIDA SE ESTE UTILIZANDO, Y REPORTANDO BENEFICIOS Y -
HAYA SIDO NECESARIA.

PARA OBTENER EL COCIENTE QUE NOS INDICA EL PORCENTAJE -
DE CADA PESO INVERTIDO EN LA EMPRESA EN ACTIVOS FIJOS FUE -
ORIGINADO POR CAPITAL PROPIO Y EL COMPLEMENTO DEL PORCENTA-
JE POSIBLEMENTE FUE OBTENIDO A TRAVES DE FINANCIAMIENTO CON
PASIVO.

CAPITAL CONTABLE

ACTIVO FIJO

A.1.1.1.5) VALOR CONTABLE DEL CAPITAL.- ESTA RAZON SE-
DETERMINA RELACIONADO UNICAMENTE LA INVERSION PAGADA --
POR LOS ACCIONISTAS, DANDO VALORES HOMOGENEOS YA QUE SU
ORIGEN ES EL MISMO, PERO DURANTE EL DESARROLLO Y OPERA-
CION DE LA EMPRESA VAN PRESENTANDO MONTOS DIFERENTE BA-
SICAMENTE DEBIDO A POLITICAS DE REINVERSION DE LAS UTI-
LIDADES CON QUE OPERA.

CAPITAL CONTABLE

CAPITAL SOCIAL

ES NECESARIO QUE LOS PROPIETARIOS DE LA EMPRESA CONOZ--

CAN A TRAVES DE ESTAS RAZONES, LOS EXCEDENTES QUE EXISTAN -
EN LA EMPRESA O QUE AUMENTEN EL CAPITAL SOCIAL.

ESTA RAZON NOS INDICA QUE POR CADA PESO QUE TIENE LA --
EMPRESA TRABAJANDO COMO CAPITAL INICIAL EXISTEN ADEMAS CEN-
TAVOS DE UTILIDAD QUE TAMBIEN ESTAN TRABAJANDO.

UN RESULTAADO INFERIOR A UNO, SIGNIFICARA PERDIDAS DEL -
CAPITAL SOCIAL PAGADO Y LA EMPRESA DEBERA SER MOTIVO DE ANA-
LISIS MAS PROFUNDO.

A.1.1.1.6) ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR.- (NUMERO DE
VECES EN EL AÑO EN QUE LAS CUENTAS POR COBRAR SON RECUPE-
RADAS). SE OBTIENE DIVIDIENDO EL TOTAL DE LAS VENTAS -
NETAS A CREDITO DIVIDIDA ENTRE EL PROMEDIO DE CUENTAS -
POR COBRAR (SALDO PROMEDIO MENSUAL DEL LIBRO MAYOR EN -
EL EJERCICIO) NOS PERMITE CONOCER LAS VECES EN QUE LOS-
CREDITOS OTORGADOS POR VENTAS DE MERCANCIAS SON RECUPE-
RADOS. ESTA RAZON ES IMPOSIBLE DE GENERALIZAR YA QUE -
VARIA NOTABLEMENTE DE UNA EMPRESA A OTRA, NO TENIENDO -
APLICACION OBVIAMENTE EN AQUELLAS QUE NO VENDEN A CREDI-
TO.

VENTAS NETAS A CREDITO

PROMEDIO DE CUENTAS POR COBRAR. (SALDO MENSUAL DEL MAYOR)

SUPONIENDO QUE LA EMPRESA SOLO TIENE VENTAS A CREDITO - A PLAZO DE 60 DIAS LA RELACION OBTENIDA SERIA IDEAL YA QUE-MOSTRARIA QUE TALES VENTAS SE RECUPERAN EXACTAMENTE EN EL - PERIODO PACTADO.

ADEMAS NOS PERMITE CONOCER EL GRADO DE EFICIENCIA EN EL COBRO DE LAS CUENTAS ASI COMO LO ATINADO DE LA POLITICA EN-EL OTORGAMIENTO DE CREDITOS.

A.1.1.1.7) ROTACION DE INVENTARIOS.- (NUMERO DE VECES-EN EL AÑO QUE SE RECUPERAN O REPONEN LOS INVENTARIOS) - SE OBTIENE DIVIDIENDO EL COSTO DE VENTAS ENTRE EL PROME-DIO DE INVENTARIOS DE MERCANCIA PERMITIENDO CONOCER LAS VECES EN QUE EL INVENTARIO DE MERCANCIAS SE HA REPUESTO

COSTO DE VENTAS

PROMEDIO DE INVENTARIO DE ARTICULOS TERMINADOS

COSTO DE MATERIAS PRIMAS

PROMEDIO DE INV. DE MAT. PRIM.

COSTO DE MANUFACTURA EN PROCESO

PROMEDIO DE INVENTARIO DE MANUF. EN PROCESO

UNA ROTACION MUY LENTA SIGNIFICA QUE EXISTE SOBREINVER-SION EN INVENTARIOS EN RAZON AL VOLUMEN DE LAS VENTAS EN EL PERIODO, O BIEN, DISMINUCION DE LAS VENTAS. UNA ROTACION -

RAPIDA ES FAVORABLE A LA EMPRESA - MUESTRA EFICIENCIA EN --
 VENTAS, ADEMAS DE QUE PERMITE LA PRONTA CONVERSION DE ACTI-
 VOS CIRCULANTES EN NUEVOS ACTIVOS CIRCULANTES Y UTILIDADES.

A.1.1.1.8) CONVERTIBILIDAD DE CUENTAS POR COBRAR.- AL-
 RELACIONAR LA ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR CON CIERTO
 NUMERO DE DIAS (NORMALMENTE UN AÑO) ES POSIBLE CONOCER-
 LOS DIAS QUE TARDA LA ROTACION DE LAS CUENTAS POR CO---
 BRAR.

360

ROTACION CUENTAS POR COBRAR

MIENTRAS MENOR SEA EL GRADO DE CONVERTIBILIDAD DE LAS -
 CUENTAS POR COBRAR SERA INDICE DE UN MOVIMIENTO ECONOMICO -
 MAYOR, MISMO QUE PUEDE TRADUCIRSE EN UN INCREMENTO EN LA U-
 TILIDAD.

A.1.1.1.9) CONVERTIBILIDAD DE INVENTARIOS DE ARTICULOS
 TERMINADOS.- AL RELACIONAR LA ROTACION DE INVENTARIOS -
 DE ARTICULOS TERMINADOS CON UN CIERTO NUMERO DE DIAS, -
 ES POSIBLE CONOCER LOS DIAS QUE TARDA LA ROTACION DE --
 LOS INVENTARIOS.

360

ROTACION DE ARTICULOS TERMINADOS

MIENTRAS MAYOR SEA EL GRADO DE CONVERTIBILIDAD DE LOS -
 INVENTARIOS DE ARTICULOS TERMINADOS, SERA INDICE DE UN MOVI-
 MIENTO ECONOMICO MAYOR, MISMO QUE PUEDE TRADUCIRSE EN UN IN-
 CREMENTO DE LAS UTILIDADES.

A.1.1.1.10) ESTUDIO DE LAS VENTAS.- LA UTILIDAD QUE SE-
 OBTENGA EN UNA EMPRESA ESTA DETERMINADA PRINCIPALMENTE,
 POR EL VOLUMEN DE VENTAS QUE SE LOGRE, A SU VEZ LAS VEN-
 TAS ESTAS EN GRAN PARTE INFLUIDAS POR LA EFICIENCIA CON
 QUE OPERA EL CAPITAL CONTABLE Y EL CAPITAL DE TRABAJO.-
 EN AMBAS SITUACIONES LO QUE SE BUSCA ES EL GRADO DE PRO-
 DUCTIVIDAD QUE HA TENIDO LA EMPRESA. ESTA PRODUCTIVI--
 DAD, TAMBIEN SE PUEDE DETERMINAR EN LAS INDUSTRIAS AL -
 COMPARAR LAS VENTAS CON SUS INVERSIONES EN MAQUINARIA,-
 PLANTA Y EQUIPO (ACTIVO FIJO), ESTABLECIENDOSE EL GRADO
 DE CONTRIBUCION QUE TIENE ESOS ACTIVOS FIJOS PARA QUE -
 LA EMPRESA VENDA Y OBTENGA UTILIDADES.

VENTAS NETAS

CAPITAL CONTABLE

VENTAS NETAS

PASIVO + CAPITAL CONTABLE

VENTAS NETAS

ACTIVO FIJO

NO ES POSIBLE ESTABLECER UNA NORMA FIJA EN CUANTO AL RESULTADO DE ESTAS RAZONES PERO PUEDEN SEÑALARSE QUE A UN COCIENTE MAYOR CORRESPONDE UNA SITUACION MAS VENTAJOSA PARA LA EMPRESA, YA QUE SEÑALARA QUE A UN MISMO CAPITAL CONTABLE O DE TRABAJO O A UNA INVERSION IGUAL EN ACTIVOS FIJOS CORRESPONDE UN MAYOR VOLUMEN DE VENTAS DEBIDO PROBABLEMENTE A UNA UTILIZACION MAS EFICIENTE DE ESOS CONCEPTOS.

A.1.1.1.11) ESTUDIO DE LA UTILIDAD NETA.- MEDIANTE EL EMPLEO DE ESTAS RAZONES SE DETERMINARA LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA, EN LA PRIMERA DE ELLAS CON RELACION AL CAPITAL PROPIO.

UTILIDAD NETA

CAPITAL CONTABLE

EL PRINCIPAL OBJETIVO DE LAS EMPRESAS MERCANTILES ES LA OBTENCION DE LAS UTILIDADES, MIENTRAS MAYORES SEAS ESTAS EN RELACION AL CAPITAL INVERTIDO Y A LAS VENTAS, MEJOR SERA SU PRODUCTIVIDAD.

DETERMINACION DE LA PRODUCTIVIDAD CORRESPONDIENTE AL TOTAL DE LOS INVERTIDO POR LAS EMPRESAS ENTRE EL CAPITAL PROPIO Y EL AJENO.

UTILIDAD NETA

PASIVO TOTAL + CAPITAL CONTABLE

DETERMINACION DE LA PRODUCTIVIDAD EN CUANTO A LA UTILIDAD NETA POR CADA PESO DE VENTA:

UTILIDAD NETA

VENTAS NETAS

A.1.1.2) RAZONES STANDARD

EN UNA EMPRESA SE BUSCA QUE SIRVA COMO INSTRUMENTO DE CONTROL Y MEDIDA DE EFICIENCIA A FIN DE REDUCIR DESPERDICIOS MEDIANTE SU COMPARACION CONTRA LOS HECHOS REALES.

NOS PERMITE ESTABLECER DESVIACIONES TANTO POSITIVAS COMO NEGATIVAS, LAS POSITIVAS SIGNIFICARAN QUE SE MEJORA AL STANDARD IMPLANTADO Y LAS NEGATIVAS LOGICAMENTE MOSTRAN DEFICIENCIAS EN LA OPERACION DEL AREA COMPARADA.

LOS STANDARES SON LA REGLA GENERAL Y LAS DESVIACIONES DEL STANDARD LAS EXCEPCIONES A DICHA REGLA, TALES EXCEPCIONES SE DEBEN INVESTIGAR Y TOMAR LAS MEDIDAS NECESARIAS PARA CORREGIRLAS.

LAS RAZONES STANDARD SE DIVIDEN EN DOS GRUPOS:

“ INTERNAS

“ EXTERNAS

A.1.1.2.1) LAS INTERNAS SE ELABORAN CON LOS DATOS QUE LA PROPIA EMPRESA TENGA SOBRE SUS OPERACIONES Y SU EXPERIENCIA ACUMULADA POR LO QUE EN UNA EMPRESA DE RECIENTE CREACION NO SERA FACTIBLE OBTENER RAZONES STANDARD DE TIPO INTERNO.

EL ESTABLECIMIENTO Y DESARROLLO DE LA EMPRESA DE EJERCICIOS ANTERIORES, PROPORCIONAN LOS SIGUIENTES DATOS:

- 1) LAS MEDIDAS PARA APRECIAR EL EXITO DE OPERACIONES-- PASADAS.
- 2) LAS GUIAS PARA REGULAR LA ACTUACION PRESENTE
- 3) LAS METAS PARA FIJAR LAS ESTIMACIONES FUTURAS.

A.1.1.2.2) LAS EXTERNAS SE CONSTRUYEN CON LA INFORMACION QUE SE OBTENGA DE LAS EMPRESAS DEL MISMO GIRO Y -- LAS CONDICIONES DE OPERACION SEAN SIMILARES, ADOLECIENDO DE LAS SIGUIENTES FALLAS:

- 1) LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LAS EMPRESAS SIMILARES - ESTUVIERON SUJETOS A DIFERENTES CRITERIOS.
- 2) SE ELABORARON CON DATOS QUE DIFIEREN EN TAMAÑO Y POLITICAS FINANCIERAS Y OPERATIVAS.
- 3) LA APLICACION DE LOS PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GÉ-

NERALMENTE ACEPTADOS, PERO CON DIFERENTE RELACION A LA EMPRESA QUE ESTA FORMULANDO LAS RAZONES.

- 4) PROMEDIOS DE DATOS CONTENIDOS EN ESTADOS FINANCIEROS TERMINADOS EN FECHAS DIFERENTES.
- 5) UNA ETAPA DE CRISIS O CAMBIOS ECONOMICOS DE UN PAIS SU APLICACION PIERDE TODA UTILIDAD.

SU APLICACION PUEDE TENER EXITO SI SE AJUSTA LAS OCHO - CONDICIONES EXPUESTAS POR STIEPEN CILMAN EN SU OBRA "ANALISIS DE ESTADOS FINANCIEROS" #1

- 1.- DISPOSICION DE GRAN NUMERO DE INFORMES TOMADOS AL MISMO TIEMPO.
- 2.- QUE LAS ORGANIZACIONES QUE LO SUMINISTREN SEAN SOLVENTES
- 3.- QUE ESTAS TRABAJEN EN CONDICIONES GEOGRAFICAS SEMEJANTES
- 4.- QUE LOS INFORMES SEAN RECIENTES.
- 5.- QUE LAS DESVIACIONES NO SEAN MUY GRANDES, ENTRE LAS RAZONES INDIVIDUALES Y LAS PROMEDIO.
- 6.- QUE LOS METODOS DE CONTABILIDAD SEAN FUNDAMENTALMENTE UNIFORMES.
- 7.- QUE LAS PRACTICAS QUE INFLUYAN EN EL NEGOCIO SEAN ESENCIALMENTE UNIFORMES.
- 8.- QUE LOS ARTICULOS QUE MANEJEN, PRODUZCAN Y VENDAN SEAN SEMEJANTES EN LO ESENCIAL.

A.1.1.3) COMPARACIONES DE RAZONES

LAS RAZONES VISTAS EN FORMA AISLADA NO TIENEN MUCHA SIGNIFICACION, EN CAMBIO CUANDO SE COMPARAN, APORTAN DATOS MUY VALIOSOS AL TRABAJO DEL ANALISIS, PARA DESARROLLAR ADECUADAMENTE LA COMPARACION.

SON RAZONES INTERNAS LAS QUE SE CALCULAN CON LOS DATOS QUE PROPORCIONAN LOS ESTADOS DE LA MISMA EMPRESA.

SON RAZONES EXTERNAS LAS CALCULADAS POR EMPRESAS SIMILARES, BASANDOSE EN TRES METODOS:

- 1) METODO DEDUCTIVO
- 2) METODO HISTORICO
- 3) METODO PROMEDIO INTERNOS

A.1.1.3.1) METODO DEDUCTIVO.- COMPRA UNAS RAZONES CONOTRAS QUE FORMEN PARTE DE LOS MISMO ESTADOS QUE SE ANALIZAN CON SITUACIONES FINANCIERAS:

ACTIVO FIJO

ACTIVO TOTAL

ACTIVO CIRCULANTE

ACTIVO TOTAL

LA DIFERENCIA ENTRE LOS COCIENTES OBTENIDOS INDICA QUE POR CADA PESO DE ACTIVO TOTAL, HAY CENTAVOS DE MAS EN EL ACTIVO FIJO CON RELACION A LOS VALORES DE ACTIVO CIRCULANTE.

A.1.1.3.2) METODO HISTORICO.- SE BASA EN LA COMPARACION DE LAS RAZONES SIMPLES OBTENIDAS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DE EJERCICIOS ANTERIORES CONTRA LAS RAZONES DEL ULTIMO EJERCICIO, PERMITIENDO CONOCER LA TENDENCIA QUE SIGUE LA EMPRESA.

TOTAL ACTIVO CIRCULANTE :	<u>1978</u> 1,200	<u>1979</u> 1,300	<u>1980</u> 1,375
TOTAL PASIVO CIRCULANTE :	620	580	600

CONOCIMIENTOS OBTENIDOS:

1978	1.93
1979	2.24
1980	2.29

SE PUEDE OBSERVAR QUE LA ESTABILIDAD DE LA EMPRESA A MEJORADO NOTABLEMENTE DEBIDO HA LA TENDENCIA MOSTRADA POR EL INCREMENTO DE SU ACTIVO CIRCULANTE Y LA DISMINUCION DE SU PASIVO CIRCULANTE.

A.1.1.3.3) METODO DE PROMEDIOS INTERNOS.- CONSISTE EN EL PROMEDIO QUE SE OBTENGA DE UNA RAZON SIMPLE DURANTE VARIOS AÑOS, COMPARANDOLO CON LA RAZON DEL ULTIMO EJERCICIO.

LOS EJERCICIOS QUE SE TOMAN DE BASE PARA SU FORMULACION, NUNCA PODRAN SER MENOS DE TRES YA QUE EL PROMEDIO NO LLEGARIA A SER REPRESENTATIVO.

LOS COCIENTES OBTENIDOS DE APLICAR LA RAZON DE SOLVENCIA INMEDIATA (PRUEBA DEL ACIDO) EN LOS EJERCICIOS TERMINADOS.

SUMA DE COCIENTES
 _____ = RAZON PROMEDIO
 NUMERO DE RAZONES

A.1.1.4) P CIENTOS INTEGRALES O REDUCIDOS A POR-----
 CIENTOS:

CONSISTE BASICAMENTE EN CONSIDERAR AL ESTADO FINANCIERO OBJETO DE ANALISIS CON UN VALOR DEL CIEN POR CIENTO Y POSTERIORMENTE CALCULAR EL PORCIENTO A QUE ASCIENDE CADA UNO DE SUS COMPONENTES, A FIN DE COMPARAR EL PORCIENTO QUE REPRESENTA CADA UNO DE ESTOS CON RELACION AL TOTAL.

LAS COMPARACIONES DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DE DIVERSAS EMPRESAS SIMILARES PERMITIRAN FORMAR UN JUICIO DE LA SITUACION DE LA EMPRESA QUE SE ANALIZA CON RESPECTO A LAS DE LA COMPETENCIA.

SU EMPLEO ES UTIL EN LOS PRESUPUESTOS YA QUE LAS COMPARACIONES QUE SE EFECTUAN ENTRE LO REAL Y PRESUPUESTADO PERMITIRA CONOCER LAS DIFERENCIAS HABIDAS.

A.1.2) METODOS HORIZONTALES

SON AQUELLOS SISTEMAS DE ANALISIS QUE SE BASAN EN LOS DATOS PROPORCIONADOS POR ESTADOS FINANCIEROS REFERIDOS A VARIOS EJERCICIOS SUCESIVAMENTE. EN ELLOS SE ESTUDIA EL PASADO DE LA EMPRESA BASANDO EN LA FORMULACION DE ESTADOS COMPARATIVOS QUE MUESTREN LOS CAMBIOS HABIDOS, ES IMPORTANTE COMPARARLOS, YA QUE PODREMOS PREDECIR EN CIERTA FORMA LO QUE SERA.

LOS METODOS MAS USUALES SON:

- 1) AUMENTO Y DISMINUCIONES
- 2) TENDENCIAS
- 3) CONTROL DE PRESUPUESTO.

A.1.2.1) METODO DE AUMENTOS Y DISMINUCIONES.- ES LA COMPARACION DE ESTADOS FINANCIEROS DEL MISMO GENERO PERO CORRESPONDIENTES A DOS EJERCICIOS.

ESTAS COMPARACIONES SE EFECTUAN MEDIANTE LA FORMULACION DE ESTADOS COMPARATIVOS QUE PERMITIRAN CONOCER LOS CAMBIOS HABIDOS EN LAS EMPRESAS DE UN PERIODO DETERMINADO.

PARA OBTENER BUENOS RESULTADOS DE ESTOS METODOS ES NECESARIO CONTAR CON SUFICIENTE INFORMACION COMPLEMENTARIA QUE PERMITA CONOCER EL PORQUE DE LOS CAMBIOS OPERADOS. SIN ESTA INFORMACION PUEDE PROPICIAR INTERPRETACIONES ERRONEAS.

A.1.2.2) METODO DE TENDENCIA.- ES UN COMPLEMENTO DEL METODO ANTERIOR, CONSISTE EN EFECTUAR COMPARACIONES ENMAS DE DOS PERIODOS, PARA OBTENER UNA MAYOR SEGURIDAD EN LAS CONCLUSIONES.

COMPARANDO TRES O MAS EJERCICIOS ES POSIBLE OBTENER UN PUNTO DE VISTA, MAS PRECISO DEL DESARROLLO DE LA EMPRESA.

LA UTILIZACION DE ESTE METODO PERMITE EL USO DE GRAFICAS, LO QUE LO HACE MAS ILUSTRATIVO. PUDIENDO DEFINIR LA TENDENCIA DE LA SITUACION QUE CONTINUE PARA LOS AÑOS SIGUIENTES.

ES RECOMENDABLE QUE EL ANALISIS QUE SE PRACTIQUE BAJO ESTE METODO SE EMPLEEN LAS RAZONES SIMPLES, CONDICION QUE PERMITE HACER MAS CLARA LA TENDENCIA.

A.1.3) CONTROL DE PRESUPUESTOS.- LOS PRESUPUESTOS CONSTITUYEN LO QUE DEBE HACERSE PARA LOGRAR LAS UTILIDADES MAXIMAS POSIBLES, COMPARANDO LO QUE SE HA HECHO CONTRA LO QUE DEBIO HACERSE, PUDIENDO CORREGIR OPORTUNAMENTE

TE NUESTRA DESVIACION E INCIDENTALMENTE CONOCER EL ORIGEN -
DE LA MISMA PARA EVITARLA EN LO FUTURO Y SEÑALAR LAS RESPON-
SABILIDADES NECESARIAS.

EL PRESUPUESTO ES UN MECANISMO DEL CONTROL QUE COMPREN-
DE UN PROGRAMA FINANCIERO, ESTIMANDO LAS OPERACIONES DE UN-
PERIODO FUTURO. ESTABLECIENDO UN PLAN CLARAMENTE DEFINIDO-
MEDIANTE UNA BUENA COORDINACION DE LAS DIFERENTES ACTIVIDA-
DES DE LOS DEPARTAMENTOS, INFLUYE PODEROSAMENTE EN LA REALI-
ZACION DE LA UTILIDADES.

CON LA IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE PRESUPUESTOS LAS -
EMPRESAS ESTAN BUSCANDO UN MAYOR CONTROL SOBRE LAS OPERACIO-
NES QUE EFECTUAN.

EL CONTROL DEL PRESUPUESTO TENDRA EXITO SI SE LE DA EL-
TIEMPO RAZONABLE, PARA QUE PROPORCIONE RESULTADOS.

EN LA CONFIGURACION DEL PRESUPUESTO NO DEBERAN TRAZARSE
PLANES DEMASIADO OPTIMISTAS SINO QUE DEBERAN DE FORMULARSE--
BASANDOSE EN AMPLIOS ESTUDIOS Y ESTABLECIENDO METAS QUE ---
SEAN SUSCEPTIBLES DE SER ALCANZADAS

PARA LOGRAR LA FINALIDAD INDICADA, SE HACE INDISPENSA--
BLE PARTIR DE BASES CONOCIDAS A TRAVES DE LA EXPERIENCIA AD-
QUIRIDA EN AÑOS ANTERIORES, A FIN DE EVITAR LA PREVISION DE

ASPECTOS FUNDAMENTALES QUE PUDIERAN INFLUIR EN LAS OPERACIONES NORMALES DEL NEGOCIO.

PARA CONCLUIR SE INDICA EL ORDEN EN QUE DEBEN DE FORMULARSE LOS PRESUPUESTOS Y LOS ESTADOS PROFORMA QUE LOS MISMOS PRODUCEN:

- A) PRESUPUESTO DE VENTAS.
- B) PRESUPUESTO Y PROGRAMACION DE PRODUCCION E INVENTARIOS.
- C) PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTA.
- D) PRESUPUESTO DE GASTOS DE DISTRIBUCION.
- E) PRESUPUESTO DE GASTOS GENERALES.
- F) PRESUPUESTO DE ADQUISICIONES Y/O RETIRO DE ACTIVOS-FIJOS.
- G) PRESUPUESTO DE CAJA
- H) ESTADO PROFORMA DE RESULTADOS DE OPERACION.
- I) ESTADO PROFORMA DE SITUACION FINANCIERA.
- J) PROYECTO DE APLICACION DE RESULTADOS.
- K) ESTADO DE ORIGEN Y APLICACION DE RECURSOS PROFORMA.

A.1.4) SISTEMA DEL ANALISIS FINANCIERO DE DU PONT.

ESTE SISTEMA HA ALCANZADO UN AMPLIO RECONOCIMIENTO, UNA DE LAS RAZONES DE ACTIVIDAD Y EL MARGEN DE UTILIDAD SOBRE LAS VENTAS Y MUESTRA EN QUE FORMA ACTUAN ENTRE SI ESTAS

RAZONES PARA DETERMINAR LA LUCRATIVIDAD DEL ACTIVO.

LA NATURALEZA DEL SISTEMA, CON ALGUNAS MODIFICACIONES -
SE EXPONE A CONTINUACION:

UTILIDAD SOBRE LA INVERSION

GANANCIA COMO		MULTIPLICADO		ROTACION	
PORCENTAJE DE LA VENTA		POR			
DIVIDIDO		INVERSION		DIVIDIDO	
VENTAS	ENTRE	UTILIDAD NETA	TOTAL	VENTAS	
COSTOS QUE SE		ACTIVO FIJO		MAS	ACTIVO
TOTALES RESTA DE		EFFECTIVO		CORRIENTE	
				VALORES NEGOCIABLES	
COSTO DE LOS BIENES VENDIDOS		GASTOS DE OPERACION		CUENTAS POR COBRAR	
DEPRECIACION		INTERESES		INVENTARIOS	
IMPUESTOS		MENOS OTROS INGRESOS			

CUANDO LA RAZON DE ROTACION DEL ACTIVO QUE ESTA EN EL LADO DERECHO, SE MULTIPLICA POR EL MARGEN DE UTILIDAD SOBRE LAS VENTAS, EXPUESTO EN EL LADO IZQUIERDO EL PRODUCTO ES LA UTILIDAD DE LA INVERSION (UIT) DE LA EMPRESA.

$$\frac{\text{VENTAS}}{\text{INVERSION}} \times \frac{\text{UTILIDAD}}{\text{VENTAS}} = \text{UIT}$$

ESTA FORMULA ES UTIL PARA DEMOSTRAR COMO PUEDE USARSE EL APALANCAMIENTO FINANCIERO PARA INCREMENTAR LA TASA DE UTILIDAD SOBRE EL CAPITAL CONTABLE.

A.2) VALOR DEL ANALISIS FINANCIERO

BUENA PARTE DEL ANALISIS DE LA POSICION FINANCIERA DE LA EMPRESA SE HA LLEVADO A CABO DESDE PUNTOS DE VISTA INTERNO Y EXTERNO, LO QUE PERMITE CUANDO SE DETECTA UN EMPEORAMIENTO EN UNA RAZON FINANCIERA MOTIVARA QUE DE INMEDIATO SE PONGAN LOS MEDIOS NECESARIOS PARA EVITAR EL FRACASO DE LA EMPRESA. A PESAR DE ESTAS DIFICULTADES, LA INVESTIGACION HA REVELADO UNA DIFERENCIA IMPORTANTE EN EL SIGNIFICADO DE LAS RAZONES FINANCIERAS PARA LAS EMPRESAS QUE HAN FRACASADO VARIOS AÑOS ANTES DE LLEGAR A LA QUIEBRA. ESTE RESULTADO ENFATIZA LA IMPORTANCIA DE SEGUIR LA TENDENCIA EN LAS RAZONES FINANCIERAS.

SE PUEDE HACER UN MEJOR EMPLEO DE RAZONES FINANCIERAS-- EXAMINANDOLAS EN CONJUNTO, UN INCREMENTO EN LA RAZON DE PASIVO A CAPITAL CONTABLE ES MENOS ALARMANTE SI LA RAZON DE LIQUIDEZ ESTA AUMENTANDD EN CONTRASTE A QUE ESTUVIERA DISMINUYENDO. TOMANDO LAS DIVERSAS RAZONES EN CONJUNTO, OBTEN-- DREMOS UNA MEJOR IDEA DEL BIENESTAR DE LA EMPRESA QUE SI -- ANALIZAMOS CADA UNA DE ELLAS POR SEPARADO. TAL CONSIDERACION DE CRITERIO SE PUEDE REFORZAR MEDIANTE TECNICAS ESTADISTICAS QUE CONSIDERAN EN CONJUNTO VARIAS RAZONES. ESTOS PROCEDIMIENTOS SON LA REGRESION MULTIPLE Y EL ANALISIS DISCRIMINATORIO, REPRESENTA MEDIOS QUE PERMITEN HACER MEJOR USO DE RAZONES.

EL ANALISIS DE LAS RAZONES, QUE RELACIONA ENTRE SI LAS PARTIDAS DEL BALANCE GENERAL Y DEL ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS, PERMITEN TRAZAR LA HISTORIA DE UNA EMPRESA Y EVALUAR SU SITUACION PRESENTE. ESTE TIPO DE ANALISIS CAPACITA TAMBIEN AL GERENTE FINANCIERO PARA PREVEER REACCIONES DE -- LOS ACREEDORES Y ACCIONISTAS, CON ELLOS, OBTENEMOS BUENOS CONOCIMIENTOS SOBRE COMO ES PROBABLE QUE SEAN RECIBIDOS SUS INTENTOS DE ADQUIRIR FONDOS.

B) ADMINISTRACION DEL EFECTIVO

EL CONTROL DE LA INVERSION EN EL ACTIVO CORRIENTE, COMIENZA CON LA ADMINISTRACION DEL EFECTIVO, EL CUAL CONSISTE EN LAS PROPIEDADES DE LA EMPRESA EN MONEDA Y DEPOSITOS A LA

VISTA, SIENDO ESTOS ULTIMOS LOS MAS IMPORTANTES PARA MUCHAS EMPRESAS.

LOS NEGOCIOS Y LOS INDIVIDUOS TIENEN TRES MOTIVOS PRINCIPALES PARA POSEER EFECTIVO:

- A) EL MOTIVO DE LA TRANSACCION.
- B) EL MOTIVO DE PRECAUCION.
- C) EL MOTIVO ESPECULATIVO.

ADEMAS DE LOS MOVIMIENTOS GENERALES, LA ACERTADA ADMINISTRACION DEL CAPITAL EN GIRO REQUIERE DE MANTENIMIENTO DE UNA GRAN CANTIDAD DE EFECTIVO POR VARIAS RAZONES ESPECIFICAS:

PRIMERA.- ES ESENCIAL QUE LA EMPRESA TENGA SUFICIENTE EFECTIVO PARA APROVECHAR LOS DESCUENTOS COMERCIALES, OBTENIENDOSE UN GRAN RENDIMIENTO AL OBTENER ESOS DESCUENTOS.

SEGUNDA.- DADO LAS RAZONES CORRIENTES Y DE LA FRUEBA DEL ACIDO SON DATOS CLAVES EN EL ANALISIS DEL CREDITO.

TERCERA.- LA ABUNDANCIA DE EFECTIVO ES UTIL PARA APROVECHAR OPORTUNIDADES COMERCIALES FAVORABLES QUE PUEDAN SURGIR.

FINALMENTE, LA EMPRESA DEBE TENER SUFICIENTE LIQUIDEZ - PARA HACER FRENTE A HUELGAS, INCENDIOS O CAMPAÑAS PUBLICITARIAS DE LOS COMPETIDORES.

EL ADMINISTRADOR FINANCIERO ES CAPAZ DE MEJORAR EL PATRON DE ENTRADAS Y SALIDAS DE EFECTIVO. PUEDE HACERLO SINCRONIZANDO MEJOR LOS FLUJOS Y REDUCIENDO EL FLOTANTE.

LA INTEGRACION DE LOS DIVERSOS PLANES Y POLITICAS SE LOGRA MEDIANTE LA ELABORACION DE PRESUPUESTOS, EL PROCESO PRESUPUESTAL OBLIGA A UN CONVENIO ENTRE LAS POLITICAS EN CONFLICTO, PARA QUE POSTERIORMENTE SEA ELABORADO EL PRESUPUESTO. ADEMAS SE PREPARARA UN ESTADO DE RESULTADOS Y UN BALANCE GENERAL PROYECTADO PARA JUZGAR LA SITUACION ESPERADA PARA LA EMPRESA A LA TERMINACION DE PERIODO PRESUPUESTADO.

B.1) DETERMINACION DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO.

EL CONOCIMIENTO DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO DE UN NEGOCIO ES UTIL PARA COMPRENDER COMO SE ADIESTRA ESTE, YA QUE ES EL ESTUDIO, ANALISIS Y PRONOSTICO DE LA SECUENCIA PECUNIARIA CON REFERENCIA A SUS FUENTES Y USOS EN UNA EMPRESA, EN PERIODOS FUTUROS, CON EL OBJETO DE PLANEAR Y CONTROLAR EL DINERO.

ENTRE LOS OBJETIVOS SON EL PRONOSTICAR Y CONTROLAR TODOS LOS ELEMENTOS QUE FORMAN PARTE DEL ESTADO DE POSICION FINANCIERA, TENEMOS:

- 1) MEJOR MANERA DE FONDOS.- MANTENER LAS SALIDAS MAS BAJAS POSIBLES, SIN LASTIMAR LA ESTABILIDAD FINANCIERA.
- 2) INVERSIONES EN VALORES.- APLICAR DISPONIBILIDAD EN INVERSIONES A CORTO PLAZO.
- 3) INVERSIONES EN ACTIVOS DE OPERACION.- REDUCCION DE LA CIRCULACION DEL EFECTIVO, MEDIANTE LA INVERSION DE ACTIVOS DE OPERACION, PARA OBTENER UNA MAYOR RENTABILIDAD.
- 4) ECONOMIAS POR LOS PAGOS ANTICIPADOS.- CUANDO HAYA EXCEDENTES DE EFECTIVO, ES CONVENIENTE REALIZAR PAGOS ANTICIPADOS PARA DISMINUIR OBLIGACIONES, SIEMPRE QUE REPRESENTEN UN AHORRO FRENTE A OTRAS ALTERNATIVAS.
- 5) DIVIDENDOS POR PAGAR.- ES IMPORTANTE DISMINUIR LAS OBLIGACIONES, CUANDO HAYA EXCEDENTE DE EFECTIVO.
- 6) POLITICAS DE CRECIMIENTO.- TENIENDO LA INFORMACION ADECUADA DE LAS FUTURAS APLICACIONES DEL EFECTIVO, SE ESTARA EN LA POSIBILIDAD DE ESCOGER EL MOMENTO PROPICIO PARA SU LOGRO.
- 7) OBTENCION DE PRESTAMOS.- PARA SOLICITAR EL MONTO ADECUADO, ES NECESARIO CONTAR CON LA INFORMACION --

EXACTA DE LOS PRONOSTICOS EFECTIVOS.

- 8) COORDINACION ENTRE COBROS Y PAGOS.- LA OPORTUNIDAD-
DE ENTRADAS Y SALIDAS, MANTENIENDO UN SALDO EN CAJA
SATISFACTORIO.
- 9) BASE PARA EL PRESUPUESTO RESPECTIVO (CAJA).- LOS --
TRABAJOS REALIZADOS DE PRONOSTICOS EFECTIVOS, SERA-
EL SOPORTE DEL PRESUPUESTO DE CAJA.
- 10) PRONOSTICO A CORTO Y LARGO PLAZO.- SEÑALA LA OBTEN-
CION Y APLICACION DE EFECTIVO POR OPERACIONES NORMA
LES A UN AÑO O MENOS. A LARGO PLAZO SIRVE PARA PO-
LITICAS DE EXPANSION O REORGANIZACION.

PARA EFECTOS DE LA TECNICA DEL FLUJO DE EFECTIVO, ES NE-
CESARIO HACER UN ESTUDIO DE LOS FONDOS DE CAPITAL LOS CUALES
SON:

- A) FONDOS DE EFECTIVOS.- SE REFIEREN AL CAPITAL, CUYA -
DISPONIBILIDAD ES INMEDIATA Y SE MANTIENE EN PECUNIA
O ACTIVOS EQUIVALENTES.
- B) FONDO DE OPERACION.- INVERSION EN ARTICULOS DE DISPO
NIBILIDAD INMEDIATA Y QUE FUERON ADQUIRIENDO PARA --
INVENTARIOS Y ACTIVOS FIJOS.

LA ANTERIOR CLASIFICACION SE HACE PARA PRECISAR LA CIR--
CULACION CONTINUA DEL CAPITAL, CUYO CICLO PUEDE RESUMIRSE --
DICIENDO:

- 1) EL EFECTIVO SE INVIERTE EN MERCANCIAS, MATERIA PRIMERA, SUELDOS Y SALARIOS, ETC.
- 2) LOS ARTICULOS SE HAN TRANSFORMADO PARCIAL O TOTALMENTE, PARA VENDERSE CON UN MARGEN DE UTILIDAD PREVIAMENTE ESTABLECIDO.
- 3) COMO CONSECUENCIA DE LA VENTA, SE OBTIENE DINERO EN EFECTIVO O CUENTAS POR COBRAR.
- 4) EL EFECTIVO COBRADO SE DEPOSITA EN EL BANCO, DE AQUI PUEDEN SURGIR DIFERENTES DESTINOS, SON: PAGOS EN GENERAL, GASTOS DE VENTAS Y ADMINISTRACION, IMPUESTOS, ETC.

FUNDAMENTALMENTE EL RESULTANTE DE PRONOSTICO, DEBE PROPORCIONAR A LA GERENCIA INFORMACION QUE PERMITA SOLUCIONAR PROBLEMAS EN EL MANEJO DE EFECTIVO.

INTIMAMENTE RELACIONADO CON EL EFECTIVO ESTA EL DE PARTIDAS "EQUIVALENTES DE EFECTIVO". EN ELLAS SE INCLUYEN LOS SOBRANTES TEMPORALES DE EFECTIVO, LOS CUALES SE INVERTIRAN EN VALORES A CORTO PLAZO.

LA SIGUIENTE FUENTE DE FLUJO DE EFECTIVO HACIA LA CAJAS INTERNA, O SEA PROVIENE DE VENTAS AL CONTADO Y DE COBROS DE LOS CLIENTES. EL EFECTIVO REALIZADO DE INMEDIATO POR LA VENTA DE INVENTARIOS FLUYE DIRECTAMENTE A LA CAJA. SE PRE-

SUME QUE ESTE FLUJO DE ENTRADAS DE EFECTIVO ES BASTANTE --
UNIFORME.

PARA GARANTIZAR UN FLUJO CONSTANTE DE MATERIAL HACIA LA LINEA DE PRODUCCION, ES NECESARIO MANTENER UNA EXISTENCIA DE MATERIA PRIMA, ESTE FLUJO FLUYE HACIA LA MANUFACTURA EN PROCESO Y DE AHI, UNA VEZ QUE SE HA AGREGADO MANO DE OBRA-- Y OTROS GASTOS.

B.2) ADMINISTRACION EFICIENTE DEL EFECTIVO

AL CONOCER COMO FLUYE EL EFECTIVO A TRAVES DEL NEGOCIO, PARA PODER MAXIMIZAR, EXISTEN DOS ASPECTOS PARA ADMINISTRAR EL EFECTIVO EFICIENTEMENTE, SE DEBEN ACELERAR LOS FLUJOS DE ENTRADAS DE EFECTIVO Y RETRASAS LOS DE SALIDAS DE -- EFECTIVO DE LA EMPRESA, TRATANDO DE EVITAR EL EFECTIVO OCIOSO, PARA OBTENER EL MAYOR RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSION, - A LA VEZ DE TENER UN BAJO NIVEL DE RIESGO.

B.2.1) CONTROL DE FLUJOS DE EFECTIVO

A) ACELERACION DE LOS COBROS DE EFECTIVO.- SE PUEDE -- ACORTAR EL PLAZO QUE OCURRE ENTRE EL MOMENTO EN QUE EL CLIENTE FIRMA UN CHEQUE Y EN EL QUE PODEMOS HA-- CER USO DE LOS FONDOS.

B) EL EFECTO DL RETRASAR LOS PAGOS EN EFECTIVO.- RETE-

NER EL DINERO EL MAXIMO DE PLAZO QUE SEA POSIBLE, --
DE TAL MANERA QUE LOS RETIROS DE FONDOS DE LAS CUEN-
TAS DE CHEQUES CENTRALES SE HAGA HASTA EL MOMENTO -
ANTES QUE LA DIVISION EFECTUE EL DESEMBOLSO DE FON-
DO.

- C) CONCENTRACION DE LOS FONDOS EN UN SOLO BANCO.- LA--
CONCENTRACION DE FONDOS EN LOS BANCOS CENTRALES CON-
SISTE EN EL PROCESO DE TRASLADAR EL EFECTIVO QUE SE
ENCUENTRA DEPOSITADO EN VARIOS BANCOS LOCALES, PARA
LOGRAR QUE EL ADMINISTRADOR PUEDA CONTROLAR Y EM---
PLEAR DICHOS FONDOS MAS EFICIENTES.
- D) INVERSION DE EFECTIVOS OCIOSO.- DEBERAN INVERTIR EN
VALORES QUE SEAN "EQUIVALENTES A EFECTIVO" O REDU--
CIR EL PASIVO EXISTENTE. OBTENIENDO VALORES QUE --
SEAN SEGUROS Y ES FACILMENTE NEGOCIABLES.
- E) DOCUMENTOS COMERCIALES.- LA COMPRA DE DOCUMENTOS --
COMERCIALES DE ALTA CALIDAD, PUDIENDO PLANEAR LA AD-
QUISICION DE ESTOS TITULOS QUE SU VENCIMIENTO SEA -
TAN SOLO UN DIA DE LA FECHA EN QUE SE TENGA QUE E--
FECTUAR UN PAGO DE IMPUESTOS, ETC.
- F) CERTIFICADOS DE DEPOSITO.- REPRESENTAN RECIBOS QUE-
AMPARAN DEPOSITOS A PLAZOS Y SE OBTIENEN RENDIMIEN-
TOS QUE VARIAN DE ACUERDO AL VENCIMIENTO Y AL TIEM-
PO.
- G) AVAL BANCARIO.- MEDIANTE UNA LETRA DE CAMBIO QUE --

SEA AVALADA POR UN BANCO, ESTOS GARANTIZAN EL PAGO A SU VENCIMIENTO.

- H) PACTOS DE RECOMPENSA.- SON CONVENIOS EN QUE UNA SOCIEDAD ANONIMA ADQUIERE OBLIGACIONES A TRAVES DE UN CORREDOR ESTE TIENE QUE VOLVERSELOS A COMPRAR. LA EMPRESA COLABORA EN MANTENER UN INVENTARIO EN BONOS Y OBTIENE A CAMBIO UN RENDIMIENTO UN POCO MAYOR.
- I) DIVERSOS.- LOS FONDOS OCIOSO TAMBIEN PODRAN INVERTIRSE TEMPORALMENTE. EN ESTOS CASOS EL INGRESO ADICIONAL PUEDE COMPENSAR ADECUADAMENTE EL RIESGO DE LAS FLUCTUACIONES EN PRECIOS, EL ALEJARSE DE LAS FORMAS MAS COMUNES DE INVERSION A CORTO PLAZO, PROPORCIONA TASAS DE RENDIMIENTO SUPERIORES.

B.3) EQUILIBRIO DEL EMPLEO DEL EFECTIVO.

SE HAN DISEÑADO MEDIOS PARA CONTROLAR EFICIENTEMENTE-- TANTO LAS ENTRADAS COMO LAS SALIDAS DE EFECTIVO Y QUE ADEMÁS EL PORTAFOLIO DE LAS INVERSIONES TEMPORALES EN VALORES-- ESTEN GENERANDO EL MAYOR RENDIMIENTO EN RELACION CON EL MENOR RIESGO DESEADO, SE DEBERA PROCEDER PARA LOGRAR UN EQUILIBRIO OPTIMO ENTRE LOS USOS ALTERNATIVOS DEL EFECTIVO, DE TAL MANERA QUE SE PUEDA MAXIMIZAR EL VALOR DE LAS PARTICIPACIONES DE LOS DUEÑOS, SE EXAMINARAN LAS VARIABLES DE DECISION, CONSIDERANDO APROPIADAMENTE LA PLANEACION, SE DEBERA DETERMINAR QUE VALORES SE HABRAN DE MAXIMIZAR Y CUALES HA--

BRAN DE SER LAS RESTRICCIONES QUE GOBIERNEN PARA EL LOGRO -
DEL OBJETIVO.

B.3.1) HORIZONTE DE PLANEACION.- ESTABLECER PLANES PARA ADMINISTRAR EL EFECTIVO POR UN DIA, UN MES, DEBERA - DE TOMARSE DOS DECISIONES, YA QUE ENTRE MAYOR SEA EL -- PERIODO, MAYOR SERA LA PROBABILIDAD DE COMETER ERRORES- EN NUESTROS PRONOSTICOS. POSIBLEMENTE EFECTUAR UNA PROYECCION ANUAL DE FLUJOS DE EFECTIVOS SEA LO MAS ADECUADO. UN PERIODO DE PLANEACION ESPECIFICO PODRA JUZGARSE COMO BUENO, DETERMINANDOSE LOS CAMBIOS EN LA AMPLITUD- DEL HORIZONTE AFECTAN GRANDEMENTE LAS DECISIONES QUE SE TOMARIAN DURANTE LA PRIMERA ETAPA DE LA PLANEACION.

ES IMPORTANTE QUE RECONOZCAMOS QUE LOS PLANES DEBEN SER FLEXIBLES. EL UNICO COMPROMISO FIRME ES LA DECISION REQUERIDA DEL PLAN. UNA ADMINISTRACION SANA DEL EFECTIVO REQUIERE UN PRONOSTICO QUE VAYA AJUSTANDOSE DE ACUERDO CON LAS -- CIRCUNSTANCIAS Y EL PASO DEL TIEMPO. ADEMAS DE ACTUALIZAR- LOS PRONOSTICOS SEMANALES, RECONSTRUYENDO SUS PROYECCIONES- MENSUALES CADA TRES MESES.

B.3.2) FUNCION OBJETIVA.- ES LA MAXIMIZACION DEL VALOR DEL MERCADO DE LA PARTICIPACION DE LOS DUEÑOS. ES TO SUPONE QUE EL EFECTIVO GENERADO POR LAS OPERACIONES- DURANTE EL AÑO, VUELVAN A INVERTIRSE PARA OBTENER BENE-

FICIOS ADICIONALES. EL EFECTIVO ADICIONAL ACUMULADO AL FINAL DEL AÑO SE LE DENOMINARA VALOR FINAL NETO O VALOR FUTURO. ESTE VALOR ES LA RESULTANTE DE TRES VARIABLES DE DECISIONES: RENDIMIENTOS DERIVADOS DE LOS PAGOS DE DEUDAS, RENDIMIENTOS NETOS DE LAS INVERSIONES Y EL COSTO DE LOS INTERESES PAGADOS SOBRE PRESTAMOS A CORTO PLAZO.

LOS RENDIMIENTOS DERIVADOS DE LOS PAGOS INCLUYEN LOS -- DESCUENTOS POR PRONTO PAGO QUE OBTENEMOS CUANDO PAGAMOS NUESTRAS FACTURAS DENTRO DE UN PLAZO ESPECIFICO. LOS RENDIMIENTOS DERIVADOS DE LOS PAGOS TAMBIEN INCLUYEN LOS AHORROS QUE PUEDEN OBTENERSE PAGANDO ANTICIPADAMENTE LOS PRESTAMOS VIGENTES.

ENTRE MAYOR SEA EL NUMERO DE TRANSFERENCIAS DEL EFECTIVO A INVERSIONES A LA VISTA, MAYORES SERAN DICHOS COSTOS. EL COSTO DE LOS FONDOS OBTENIDOS EN PRESTAMOS A CORTO PLAZO TAMBIEN ES UNA VARIABLE DE DECISION.

B.3.3) RESTRICCIONES.- LA ADMINISTRACION ESTA SUJETA A VARIAS RESTRICCIONES EN SU OBJETIVO DE MAXIMIZAR EL VALOR TERMINAL DE SU ACTIVIDAD RELACIONADA CON LA ADMINISTRACION DEL EFECTIVO.

B.3.4) FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO.- LAS CANTIDADES QUE

SE PUEDEN OBTENER PRESTADAS A TRAVES DE BANCOS Y --
 PROVEEDORES, ESTA LIMITADA, ES IMPORTANTE CONOCERLA
 CON NUESTRAS FUENTES DE FONDOS.

B.3.5) INVERSIONES NEGOCIABLES A LA VISTA.- AL ELABO--
 RAR LOS PLANES, EXISTIRA LA RESTRICION DE LA -
 CANTIDAD DE VALORES QUE PODAMOS COMPRAR O VEN--
 DER EN UN MOMENTO.

B.3.6) SALDO MINIMO EN EFECTIVO.- EL OBJETO ES REDUCIR
 LOS SALDOS BANCARIOS A UN NIVEL TAL QUE LOS COS
 TOS DE LOS SERVICIOS SEAN IGUALES AL RENDIMIEN-
 TO QUE EL BANCO PUEDE OBTENER SOBRE LOS DEPOSI-
 TOS, EL EXCEDENTE DE EFECTIVO PUEDE INVERTIRSE-
 PARA MEJORAR LAS UTILIDADES.

LA ADMINISTRACION PODRA ACORDAR QUE EL NIVEL MINIMO DE-
 DEPOSITO REQUERIDO PARA SATISFACER LAS EXIGENCIAS DE LOS --
 BANCOS, NO ES EL ADECUADO PARA LAS NECESIDADES DE LAS COMPA
 ÑIAS, ESTA DECISION PUEDE DEBERSE A LA VARIABLE ANTICIPADA-
 DEL ACTUAL CONTRA EL FLUJO DE EFECTIVO PRESUPUESTADO.

B.3.7) FLUJOS DE EFECTIVO.- DURANTE CADA PERIODO HAY -
 FLUJOS DE ENTRADA COMO DE SALIDA EN LA EMPRESA, LOS CAM
 BIOS RESULTANTES EN LOS SALDOS DEL EFECTIVO RESTRINGEN-
 LA CAPACIDAD DEL TESORERO PARA EFECTUAR PAGOS Y HACER -

INVERSIONES A CORTO PLAZO.

UNA VEZ ESTABLECIDAS LAS POLITICAS MUCHOS FLUJOS DE EFECTIVO EN UN FUTURO INMEDIATO, SON INALTERABLES, CONSTITUYENDO POR LA TANTO RESTRICCIONES SOBRE LA CAPACIDAD DEL ADMINISTRADOR FINANCIERO PARA MEJORAR EL VALOR TERMINAL DE LA FUNCION OBJETIVO MEDIANTE LA ADMINISTRACION DEL EFECTIVO.

B.3.8) OTROS.- LA ADMINISTRACION DEL EFECTIVO PUEDE --VERSE AFECTADA POR OTRAS RESTRICCIONES COMO LAS LIMITANTES DE IMPUESTOS O POR LA ADMINISTRACION SOBRE LA RAZON CIRCULANTE O SOBRE EL CAPITAL DEL TRABAJO. ALEJARSE DE LAS RAZONES FINANCIERAS ACEPTADAS PUEDE REPRIMIR DESFAVORABLEMENTE SOBRE EL VALOR TERMINAL.

EL ADMINISTRADOR FINANCIERO DEBERA HACER LA PLANEACION-DEFINIENDO PARA MAXIMIZAR EL VALOR TERMINAL O FUTURO DE LOS RENDIMIENTOS QUE SE OBTIENEN AL PAGAR LAS DEUDAS, CON LOS -INGRESOS DERIVADOS DE LAS INVERSIONES A LA VISTA, DEDUCIENDO EL COSTO DE LOS PRESTAMOS A CORTO PLAZO. PARA ENCONTRAR SE SUJETARA A VARIAS RESTRICCIONES ALGUNAS DE LAS CUALES ESTARAN BAJO SU CONTROL, HASTA DONDE SEA POSIBLE Y DESEABLE -CONSIDERANDO LAS PREFERENCIAS DE RIESGO POR PARTE DE LA ADMINISTRACION.

C) ADMINISTRACION DE INVENTARIOS

LA ADMINISTRACION DE INVENTARIOS MERECE ESPECIAL ATENCION POR TRES RAZONES:

- PRIMERA.- UN BUEN NUMERO DE EMPRESAS, Y EN ESPECIAL - LAS QUE VENDEN AL MENUDEO, LOS INVENTARIOS- CONSTITUYEN GRAN PARTE DEL ACTIVO TOTAL.
- SEGUNDA.- REPRESENTAN LOS ACTIVOS MENOS LIQUIDOS DEL- ACTIVO CIRCULANTE, LOS ERRORES QUE SE COME- TEN CON ELLOS, NO PUEDEN SOLUCIONARSE FACIL- MENTE.
- TERCERA.- DEBEN CONSIDERSE LOS CAMBIOS EN LOS NIVELES, YA QUE TIENEN EFECTOS ECONOMICOS IMPORTAN- TES.

LOS METODOS MODERNOS RELACIONADOS CON LA ADMINISTRACION FINANCIERA HAN REDUCIDO EN TAMAÑO LOS INVENTARIOS EN RELACION CON LAS VENTAS. CUANDO TENEMOS INFORMACION ACTUALIZADA DE LAS VENTAS Y A LOS NIVELES DE INVENTARIOS PARA UN ARTICULO ESPECIFICO, SE PODRA DETERMINAR EL NIVEL DE INVENTARIOS ADECUADO.

EXISTEN DIVERSOS TIPOS DE INVENTARIOS ENTRE LOS PRINCIPALES ESTAN: ACCESORIOS MATERIA PRIMA, ARTICULOS EN PROCESO Y ARTICULOS TERMINADOS.

LA DETERMINACION DE LA CANTIDAD "CORRECTA" DE INVENTARIO REQUIERE DE UN EQUILIBRIO ENTRE LOS COSTOS Y RIESGOS DE MANTENER EL INVENTARIO, CONTRASTANDO CON LOS BENEFICIOS QUE SE OBTIENEN AL TENERLO DISPONIBLE.

COMPLICADOS MODELOS DE ADMINISTRACION, RECONOCEN LA INCERTIDUMBRE INHERENTE AL PRONOSTICO DE LAS ENTRADAS Y SALIDAS DE EFECTIVO. LAS ENTRADAS REPRESENTAN POR LOS PEDIDOS EN EL MODELO DE INVENTARIOS Y PROCEDEN PRINCIPALMENTE DE:

- 1) INGRESOS
- 2) DINERO TOMADO A PRESTAMO
- 3) VENTAS DE VALORES

EL COSTO DE MANTENER ES EL COSTO DE OPORTUNIDAD DE TENER FONDOS INMOVILIZADOS EN ACTIVOS NO PRODUCTORES DE GANANCIAS, LOS PRINCIPALES COSTOS DE LOS PEDIDOS SON LOS COSTOS DE COPRETEAJE ASOCIADOS CON FONDOS TOMADOS A PRESTAMOS O DE CONVERTIR VALORES NEGOCIABLES EN EFECTIVO.

C.1) COSTO DE INENTARIOS

LOS COSTOS RELACIONADOS CON MANTENER LOS INVENTARIOS, PARA EFECTUAR LA CLASIFICACION QUE SE PRESENTA A CONTINUACION PROPORCIONA UN PANORAMA DE LOS COSTOS RELACIONADOS CON INVENTARIOS.

COSTO DEL CAPITAL

INVENTARIO

EQUIPO PARA MANEJO Y ALMACENAMIENTO DE INVENTARIOS

COSTO DEL ESPACIO OCUPADO

DEPRECIACION, MANTENIMIENTO, RENTA

IMPUESTOS

CALEFACCION Y COSTOS DE LOS SERVICIOS

CONSERJES

COSTO RELACIONADO CON LOS SERVICIOS DE INVENTARIOS

IMPUESTOS SOBRE INVENTARIOS

SEGUROS

FALTANTES

DETERIORO

COSTO DE HACER PEDIDOS

COSTO DE MANO DE OBRA RELACIONADA CON LA RECEPCION DE -
MERCANCIA

RIESGOS RELACIONADOS CON LOS INVENTARIOS

RIESGO DE BAJA DE PRECIOS

RIESGO DE CAMBIO DE ESTILO U OTRA CAUSA DE OBSOLENCIA.

SE ESTIMA QUE LOS COSTOS TOTALES DE MANTENER INVENTA---
RIOS OSCILAN GENERALMENTE EN EL 15 Y EL 30% DEL VALOR DE --
LOS MISMOS.

CUANDO SE ELABOREN LOS PRESUPUESTOS, SE DEBERA DETERMI-

NAR QUE NO SE TIENE EL SUFICIENTE EFECTIVO COMO ACUMULAR---
30 DIAS ADICIONALES DE INVENTARIOS, ADEMAS QUE SE ESTA EN -
EL NEGOCIO PARA FABRICAR ALGUN PRODUCTO Y NO PARA ESPECULAR
SOBRE LOS PRECIOS DE LOS BIENES.

ADMINISTRAR ACTIVO DE TODAS CLASES ES BASICAMENTE UN --
PROBLEMA DE TIPO DE INVENTARIOS (EL MISMO METODO) DE ANALI-
SIS SE APLICA AL EFECTIVO Y AL ACTIVO FIJO Y TAMBIEN A LOS-
INVENTARIOS.

RELACIONADOS CON LAS EXISTENCIAS PREVISORAS SE ENCUEN--
TRA EL RECONOCIMIENTO QUE HAY CANTIDADES OPTIMAS DE COMPRA-
DEFINIDAS COMO CANTIDADES DE PEDIDO ECONOMICOS. LA BASE --
TEORICA PARA DETERMINAR LA INVERSION OPTIMA EN INVENTARIO -
PUEDE OBTENERSE MEDIANTE LA SIGUIENTE FORMULA:

$$E O Q = \frac{2 F S}{C}$$

EOQ = LA CANTIDAD ECONOMICA ORDENADA, O CANTIDAD OPTIMA
A PEDIR CADA VEZ.

F = COSTOS FIJOS DE ENVIAR Y RECIBIR UN PEDIDO.

S = VENTAS ANUALES EN UNIDADES.

C = COSTO POR TRANSPORTE POR UNIDAD DE INVENTARIO.

LA CUANTIA DE LAS EXISTENCIAS DE SEGURIDAD SERA RELATIVAMENTE ALTA SI SON GRANDES LAS INCERTIDUMBRES EN CUANTO A LAS TASAS DE USO Y AL TIEMPO DE ENTREGA, BAJA SI ESTOS -- FACTORES NO VARIAN GRANDEMENTE DEBIENDO SER MAYORES SI -- LOS COSTOS DE QUEDARSE SIN EXISTENCIA SON GRANDES.

C.2) EVALUACION DE LA ADMINISTRACION DE INVENTARIOS.

PUEDE OBTENERSE UNA MEDIDA GENERAL DE LA EFECTIVIDAD DE LAS POLITICAS DE INVENTARIOS CALCULANDO LA ROTACION DE ESTOS. UNA EVALUACION MAS ADECUADA DE LA ADMINISTRACION DE INVENTARIOS SE LOGRA RELACIONANDO EL PROCESO DE EVALUACION EN LOS OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION DE INVENTARIOS, ENTRE LOS OBJETIVOS MAS IMPORTANTES SE INCLUYE EL CONTROL DE LOS FALTANTES DE INVENTARIOS, LA OBSOLECENCIA Y DESPERDICIO LOS COSTOS DE INVENTARIOS, DEBIENDOSE JUZGAR LOS COSTOS COMO RELEVANTES PARA SU CONTROL, EL SISTEMA CONTABLE O LOS DEMAS -- REGISTROS DEBERAN DISEÑARSE PARA QUE RELEVEN EL EXITO EN -- CONTROLAR ESTOS ASPECTOS.

AL EVALUAR LA ADMINISTRACION DE INVENTARIOS, DEBEMOS CONOCER QUE A VECES ES PREFERIBLE TENER FALTANTES EN INVENTARIOS EN CONTRASTE CON LOS COSTOS PARA MANTENERLOS EN UN NIVEL SUPERIOR.

OTRO ASPECTO IMPORTANTE ES LA COMPARACION DE LOS RESULTADOS REALES, CONTRA LOS PRESUPUESTADOS, Y SE DETERMINARA SI LOS PLANES FUERON MAL ELABORADOS O BIEN SI LOS PLANES BIEN ELABORADOS NO FUERON SEGUIDOS. HAY QUE VERIFICAR LOS --

PRONOSTICOS QUE SE HAN HECHO DE LA DEMANDA, TANTO PARA MEJORAR, LOS FUTUROS, COMO PARA AJUSTAR LOS PLANES DE INVENTARIOS DE ACUERDO A LAS VARIACIONES DE LAS VENTAS REALES. REQUIRIENDOSE DE DIVERSAS CANTIDADES DE INVENTARIOS A DIFERENTES ETAPAS DEL FLUJO DE LOS ARTICULOS DESDE QUE SE TIENE EL MATERIAL DIRECTO HASTA OBTENER LOS PRODUCTOS TERMINADOS.

SIEMPRE HABRA INVENTARIOS OCIOSOS Y LA META DE LA ADMINISTRACION SERA REDUCIRLOS. LOS NIVELES DE INVENTARIOS PUEDEN AJUSTARSE RAPIDAMENTE, LOS INVENTARIOS PODRAN AUMENTARSE PARA PREVEER LOS AUMENTOS ESTACIONALES DE LA DEMANDA.

D) PRESUPUESTOS DE CAPITAL

EL AREA CONCERNIENTE A LA TOMA DE DECISIONES POR LOS ADMINISTRADORES FINANCIEROS ES MAS IMPORTANTE PARA EL EXITO DE UNA EMPRESA, LA EVALUACION DE LOS PROYECTOS DE INVERSION LOS PLANES RELATIVOS A ESTOS DESEMBOLSOS CAPITALIZABLES SE INCLUYEN DENTRO DEL PRESUPUESTO DEL CAPITAL, Y EL PROCESO PARA EVALUAR LOS DESEMBOLSOS CAPITALIZABLES SE DENOMINAN DECISIONES DE INVERSION.

LAS DECISIONES DE INVERSION SON TAN IMPORTANTES PARA UNA EMPRESA, EN PARTICULAR, COMO PARA LA ECONOMIA EN CONJUNTO. LAS VARIACIONES QUE EXISTAN EN LAS INVERSIONES QUE HAGAN LOS NEGOCIOS EN PLANTA Y EQUIPO, GENERALMENTE SE CONSTI-

DERA COMO UNO DE LOS FACTORES DECISIVOS QUE CAUSAN OSCILACIONES EN LA ACTIVIDAD DE LOS NEGOCIOS. LOS DESEMBOLSOS -- QUE SE HACEN PARA LA ADQUISICION DE ACTIVOS FIJOS DIFIEREN-- DE LA INVERSION EN ACTIVOS CIRCULANTES EN TRES ASPECTOS:

- 1) FRECUENTEMENTE EL MONTO DEL DESEMBOLSO ES CUANTIOSO
- 2) ES DIFICIL DAR MARCHA ATRAS A LAS INVERSIONES A LAR GO PLAZO.
- 3) LAS INVERSIONES EN ACTIVOS CIRCULANTES CONSERVAN -- CIERTO RIESGO GENERAL PARA LA EMPRESA.

PARA UNA DEBIDA EVALUACION DE LOS PROYECTOS DE INVER-- SION LO CONSTITUYEN LOS FLUJOS DE EFECTIVO RELACIONADOS -- CON LA INVERSION. EL PRINCIPIO SOBRE EL QUE DESCANSAN LAS DECISIONES DE INVERSION ES QUE EL DINERO TIENE UN VALOR EN EL TIEMPO.

PRINCIPALES VENTAJAS Y LIMITACIONES DE LA TECNICA PRE-- SUPUESTAL.-

1.- VENTAJAS

A) DE LA PLANEACION

- A) SE TIENE ENORME VISION A FUTURO, -- OBJETIVOS A REALIZAR, FINALIDADES A ALCANZAR, CONOCIMIENTOS DE MERCADOS Y PRODUCTOS, PROCURANDO UNA DIREC--

TRIZ Y EFICIENCIA.

B) OPTIMISMO EXAGERADO O IRREALIZABLE CON GRAVES CONSECUENCIAS.

C) AYUDA A LA TOMA DE DECISIONES Y FIJACION DE POLITICAS A SEGUIR.

D) INFLUYE PARA MAXIMIZAR EL CAPITAL PROPIO, O PROVEER NECESIDADES.

B) DE COORDINACION

A) OBLIGA A TODOS LOS DEPARTAMENTOS DE LA ENTIDAD A QUE COLABOREN PARA ALCANZARLOS OBJETIVOS COMUNES, LO QUE GARANTIZAN UN FUNCIONAMIENTO UNIFORME, DEL ORDEN Y METODO DE ACTIVIDADES.

C) DE CONTROL

A) ES UN MEDIO PARA SOPESAR, SEGUIR Y COMPROBAR LOS RESULTADOS.

B) EVITA DESPERDICIOS EN GENERAL Y LIMITA LOS GASTOS REGULANDOLOS.

C) PERMITE ANALIZAR, ESTUDIAR Y CORREGIRLAS DIFERENCIAS DE LO PRESUPUESTADO.

- D) ES UNA GUIA ADMINISTRATIVA, ESTABLECIENDO UNA META DEFINIDA
- E) DELIMITA RESPONSABILIDAD EN TODOS LOS NIVELES

D) DE PERSONAL

- A) CONDUCE LA FUERZA DE TRABAJO EN FORMA PRODUCTIVA Y COORDINADA
- B) SIMPLIFICA LA FUNCION DE DIRECCION Y DE AUTORIDAD
- C) ELIMINA LA POSIBILIDAD DE JUICIO INDIVIDUAL ERRONEO
- D) AYUDA A MOSTRAR APTITUDES, ESTIMULAR INICIATIVA Y A MEJORAR LA CALIDAD DEL PERSONAL EJECUTIVO

EN GENERAL, LAS VENTAJAS DEL CONTROL PRESUPUESTAL PUEDEN RESUMIRSE EN LA ESTRICTA VIGILANCIA Y PLANEACION DE LAS OPERACIONES DE UNA ENTIDAD, QUE PERMITEN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DESEADOS, EL MEJOR APROVECHAMIENTO DE SUS RECURSOS, EL EQUILIBRIO DE LA ESTRUCTURA FINANCIERA, MEDICION DE LA EFICIENCIA DE LAS OPERACIONES LA DELIMITACION DE LAS RESPONSABILIDADES, DANDO LUGAR A TOMAS DE DECISIONES OPORTUNAS PARA OBTENER SUPERACIONES.

2.- LIMITACIONES

- A) ESTA BASADO EN ESTIMACIONES Y PRONOSTICOS, SUSCEPTIBLES A ERROR.
- B) SU COSTO ES SUMAMENTE ELEVADO EN RELACION A LAS POSIBILIDADES DE LA EMPRESA--
- C) NO SE PUEDE CONFIAR DEMASIADO EN EL, YA QUE SE PUEDE CAER EN ERRORES, POR NO REVISARLO, SUPERARLO Y ACTUALIZARLO.
- D) NO VA MAS ALLA DE SU CAMPO DE ACCION.

D.1) MEDICION DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO

PARA PODER OBTENER MAS UTILIDADES, NECESITAMOS REINVERTIR DINERO Y EL PROBLEMA ES QUE NO HAY UNA SEGURIDAD DE QUE EXISTA UNA EQUIVALENCIA ENTRE LAS UTILIDADES REPORTADAS Y EL EFECTIVO DISPONIBLE, YA QUE SE PUEDE TENER MAS EFECTIVO O MENOS, QUE LAS UTILIDADES NETAS.

TODO PROYECTO DE INVERSION INVOLUCRA DOS TIPOS DE FLUJO DE EFECTIVO:

- 1) FLUJO NETO DE SALIDAS DE EFECTIVO RELACIONADO CON LA INVERSION.
- 2) FLUJO NETO DE ENTRADAS DE EFECTIVO DERIVADO DE LA NUEVA INVERSION.

D.1.1.) INVERSION INICIAL REQUERIDA

LA REDUCCION EN LAS SALIDAS DE EFECTIVO ES IGUALMENTE - BENEFICIOSA, COMO LO SERA LOS AUMENTOS EN LAS ENTRADAS, SE-DEBERA DETERMINAR EL DESEMBOLSO NETO DE EFECTIVO NECESARIO- PARA PRODUCIR LOS BENEFICIOS. SE DEBERA CONSIDERAR, FORMAN- DO PARTE DE LA INVERSION CUALQUIER INCREMENTO NECESARIO YA- SEA EN EFECTIVO, CUENTAS POR COBRAR O INVENTARIOS, COMO CON- SECUENCIA DE LA DECISION.

CUANDO UNA MAQUINA NUEVA REEMPLAZA A UN EQUIPO USADO, -- ES NECESARIO HACER OTRA SERIE DE CALCULOS PARA DETERMINAR-- NUESTRA INVERSION INICIAL. PARA EFECTOS DE SIMPLIFICACION, SUPONGAMOS QUE TANTO LA MAQUINA USADA, COMO LA NUEVA TIENEN UNA VIDA UTIL DE TRES AÑOS Y SE DEPRECIARAN PRECISAMENTE SO BRE ESE PERIODO DE TIEMPO.

HABRA SITUACIONES EN QUE ES NECESARIO CONSIDERAR UN COS TO DE OPORTUNIDAD COMO PARTE DE LA INVERSION INICIAL REQUE- RIDA.

D.1.2.) FLUJOS DE EFECTIVO DIFERENCIALES

CALCULAR LOS CAMBIOS NETOS FUTUROS EN LOS FLUJOS DE E-- FECTIVO RESULTANTES DEL PROYECTO DE INVERSION, ES FUNDAMEN- TAL QUE SE CONSIDERE TAN SOLO LOS CAMBIOS QUE HABRA EN LAS-

ENTRADAS Y EN LAS SALIDAS DE EFECTIVO. SI SE CONSERVARA EL EQUIPO USADO, LOS FLUJOS SE MANTENDRIAN SIN ALTERACION. LA COMPRA DE LA MAQUINA NUEVA CAUSARA ALGUNOS CAMBIOS FUTUROS- DEL FLUJO DE EFECTIVO, Y SON PRECISAMENTE ESTOS CAMBIOS O - DIFERENCIALES LOS QUE NOS INTERESA CONOCER.

POSIBLEMENTE LA MAQUINA NUEVA, NOS PERMITA REDUCIR LOS- COSTOS DE MANO DE OBRA, UTILIZAR MATERIAL MAS BARATO, DE -- TAL MANERA QUE LOS FLUJOS DE SALIDA DE EFECTIVO SE REDUZCAN ADEMAS PODRIA REPORTARNOS UN AUMENTO EN LA PRODUCCION, Y -- POR ENDE UN MAYOR VOLUMEN DE VENTAS, DE TAL MANERA QUE SE - AUMENTEN LOS FLUJOS DE ENTRADAS DE EFECTIVO.

POR EVALUAR LOS PROYECTOS DE INVERSION QUE GENEREN BENE- FICIOS EN EFECTIVO EN PERIODOS FUTUROS DE TIEMPO, DEBEMOS-- CONSIDERAR EL VALOR DEL DINERO EN EL TIEMPO.

D.?) VALOR DEL DINERO EN EL TIEMPO

ES EVIDENTE QUE RECIBIR UN PESO DENTRO DE UN AÑO, TIENE MENOS VALOR DEL QUE SE RECIBE HOY, SE PUEDE DECIR QUE EL PESO- RECIBIDO HOY NOS DA SATISFACCION INMEDIATA, YA SEA BAJO LA- FORMA DE PASEO O VIENDO UNA PELICULA, YA QUE SE PREFIERE -- UNA SITUACION INMEDIATA QUE POSPONERLA.

DEBEMOS VER EL PROBLEMA DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL AD-

ADMINISTRADOR FINANCIERO DE UN NEGOCIO, EL PREFIERE EL DINERO DE HOY, NO POR LA SATISFACCION INMEDIATA QUE ESTE PROPORCIONA, SINO PORQUE PODRA INVERTIR EN LA EMPRESA OBTENIENDO UN BENEFICIO SOBRE EL. SI ELIGIERA RECIBIR EL DINERO DENTRO DE UN AÑO, SACRIFICARIA EL BENEFICIO QUE GENERARIA ESTE DURANTE EL AÑO.

ES MAS PROBABLE QUE NOS ENFRENTAMOS AL PROBLEMA DE CALCULAR EL VALOR PRESENTE A RECIBIR DENTRO DE UN AÑO. ES DECIR, SE DESEA CONOCER QUE CANTIDAD INVERTIDA AL PORCENTAJE ACORDADO HABRA DE ACUMULAR NUESTRO DINERO DENTRO DE UN AÑO.

LA FORMULA PARA OBTENER EL VALOR PRESENTE, ES LA SIGUIENTE:

$$P = \frac{AN}{(1+R)^N}$$

A = CANTIDAD DE DINERO

R = TASA DE INTERES CAPITALIZABLE POR UN PERIODO DE TIEMPO

N = NUMERO DE PERIODOS EN QUE SE GENERAN LOS INTERESES

P = VALOR PRESENTE DE UNA SUMA DE DINERO

D.3.) EVALUACION DE PROYECTOS DE INVERSION.

EXISTEN DIVERSOS METODOS PARA EVALUAR PROYECTOS DE IN-

VERSION ANTES DE EXAMINAR LOS DOS METODOS QUE CONSIDERAN EL VALOR DEL DINERO EN EL TIEMPO, SE NECESITAN LOS PRINCIPIOS - QUE DEBEN DETERMINAR LA TASA DE DESCUENTO QUE HA DE UTILIZARSE EN EL PROCESO DE EVALUACION.

PRIMERAMENTE, SE CONSIDERARA EL PAPEL QUE DESEMPEÑA LA TASA BAJO EL SUPUESTO QUE LA EMPRESA A LA CUAL NOS REFERIMOS CARECE DE PASIVO.

POSTERIORMENTE, ANALIZAREMOS LO QUE OCURRE CUANDO ESE SUPUESTO ES MODIFICADO.

SE SUPONE QUE LOS FUTUROS FLUJOS DE EFECTIVO ESTIMADOS SON CONSTANTES, SERAN LAS VARIACIONES EN EL VALOR DE MERCADO DE LA EMPRESA LAS QUE DETERMINEN.

POR MEDIO DE LOS PRECIOS QUE PAGAN LOS INVERSIONISTAS -- POR LOS DIVERSOS TIPOS DE VALORES DE LA EMPRESA, ESTABLECERAN EL COSTO DE CAPITAL PONDERADO POR LA MISMA.

LA TASA MINIMA DE ACEPTACION O RECHAZO DE PROYECTOS, O COSTO DE OPORTUNIDAD, SE DENOMINA, COSTO DE CAPITAL. LA CONGRUENCIA ENTRE EL COSTO DE OPORTUNIDAD Y EL COSTO DE CAPITAL SE LOGRA A TRAVES DE LA EFICIENCIA CON QUE OPERE EN EL MERCADO.

MODELO SIMPLIFICADO PARA DETERMINAR LAS CORRIENTES DE---
EFECTIVO

UNA FORMA DE CONSIDERAR LAS CORRIENTES DE EFECTIVO ATRIBUIBLES A UNA INVERSION PARTICULAR ES CONSIDERARLA EN TERMINO DE LOS ESTADOS DE PERDIDAS Y GANANCIAS COMPARATIVOS.

D.3.1) BENEFICIOS ANUALES.- EL INCREMENTO DE LA CORRIENTE DE EFECTIVO PRODUCIDO POR LA NUEVA INVERSION; ES LA CORRIENTE DE BENEFICIOS QUE SERAN DESCONTADOS AL COSTO DE CAPITAL.

D.3.2) VALOR RESIDUAL.- LA MAQUINA NUEVA TIENE UN VALOR RESIDUAL ESTIMADO, LO CUAL SIGNIFICA ES EN LO QUE SE ESPERA VENDER LA MAQUINA, CUANDO SEA RETIRADA DENTRO DEL PLAZO ESPECIFICD. EL VALOR RESIDUAL ES UN RENDIMIENTO DE CAPITAL, NO INGRESO GRAVABLE, POR LO QUE NO ESTA SUJETO A IMPUESTO, PUDIENDO SER VENDIDA POR MAS O POR MENOS DE LA CANTIDAD ESPERADA, POR LO QUE PUEDE SURGIR INGRESOS GRAVABLES O PERDIDAS DEDUCIBLES DE OPERACION.

D.3.3) DETERMINACIONES DEL VALOR ACTUAL NETO.- ES LA SUMA DE LOS VALORES ACTUALES DE LAS CORRIENTES DE ENTRADAS, O BENEFICIOS, MENOS LAS CORRIENTES DE SALIDAS, O COSTOS:

ENTRADAS : VALOR ACTUAL DE BENEFICIOS ANUALES
VALOR ACTUAL DEL VALOR RESIDUAL
SALIDAS : NETA DE EFECTIVO, O COSTO
VALOR ACTUAL NETO (VAN)

CUANDO EL VALOR ACTUAL NETO (VAN) ES POSITIVO, DEBE --
ACEPTARSE EL PROYECTO, Y CUANDO EL (VAN) ES NEGATIVO DEBE -
RECHAZARSE.

D.3.4) RACIONAMIENTO DE CAPITAL

ORDINARIAMENTE, LAS EMPRESAS EMPRENDE INVERSIONES EN--
EL PUNTO EN QUE LAS UTILIDADES MARGINALES POR LA INVERSION--
SON EXACTAMENTE IGUALES A SU COSTO MARGINA (CONSTANTE) DEL--
CAPITAL. LAS EMPRESAS QUE OPERAN DE ESTE MODO, TIENEN VALO--
RES ACTUALES NETOS POSITIVOS, RECHAZANDO LAS QUE TIENEN VA--
LORES ACTUALES NETOS NEGATIVOS, Y ESCOGEN ENTRE INVERSIONES
QUE EXCLUYEN MUTUAMENTE SOBRE LA BASE DEL VALOR ACTUAL NETO
MAS ALTO.

LA PRINCIPAL RAZON DE TAL ACCION ES QUE ALGUNAS EMPRESAS
SE MUESTRAN RENUENTES A COMPROMETERSE EN FINANCIACION EXTER--
NA. OTROS, RECORDANDO LA SITUACION DE LAS EMPRESAS CON CAN--
TIDADES SUBSTANCIALES DE DEUDA EN LA DECADA DE LOS TREIN--
TAS PUEDEN SENCILLAMENTE NEGARSE A USAR DEUDA. OTRA GEREN--
CIA, QUE NO TIENE OBJECION A VENDER DEUDA, PUEDE QUE NO DE--

SEE VENDER CAPITAL SOCIAL POR TEMOR A PERDER CIERTA MEDIDA-
 DE CONTROL DE LOS VOTOS. Y OTRA MAS PUEDEN NEGARSE A USAR-
 CUALQUIER FORMA DE FINANCIACION EXTERNA, CONSIDERANDO QUE -
 LA SEGURIDAD Y EL CONTROL SON MAS IMPORTANTES QUE LAS CANTI-
 DADES ADICIONALES. ESTOS SON LOS CASOS DE RACIONAMIENTO --
 DEL CAPITAL, Y DAN POR RESULTADO LIMITAR LAS TASAS DE EXPAN-
 SION A UN RITMO MAS LENTO QUE EL QUE SERIA DICTADO POR CON-
 DUCTA PURAMENTE RACIONAL DE MAXIMIZAR LA UTILIDAD.

D.3.5) SELECCION DE PROYECTOS CON RACIONAMIENTO DE CA-
 CAPITAL.

UN VERDADERO RACIONAMIENTO DE CAPITAL, NOS INDICA QUE -
 EL VALOR DE LA EMPRESA NO ESTA SIENDO ELEVADO AL MAXIMO, PE-
 RO LA EMPRESA PUEDE DESEAR MAXIMIZAR EL VALOR SUJETO A LA -
 RESTRICCION DE QUE EL LIMITE DE CAPITAL NO HA SIDO EXCEDIDO,
 LO QUE SE OBTENDRA, UN VALOR INFERIOR QUE CON MAXIMIZACION-
 NO RESTRINGIDA, PERO CIERTO TIPO DE MAXIMIZACION RESTRINGI-
 DA PUEDE PRODUCIR RESULTADOS RAZONABLES Y SATISFACTORIOS. -
 LA PROGRAMACION LINEAL ES UN METODO DE RESTRINGIR LA MAXIMI-
 ZACION QUE HA SIDO APLICADO AL RACIONAMIENTO DEL CAPITAL, -
 YA QUE HA DADO MUY BUENOS RESULTADOS EN LA PRACTICA.

PUEDE OBTENERSE RESULTADOS RAZONABLEMENTE SATISFACTO---
 RIOS CLASIFICANDO LOS PROYECTOS POR SUS TASAS DE UTILIDAD -

INTERNA Y PARTIENDO DEL PRINCIPIO DE ESTA LISTA DE PROYEC--
TOS, HACIENDO INVERSIONES DE CATEGORIA CADA VEZ MAS BAJA --
HASTA QUE SE HAYAN AGOTADO LOS FONDOS DISPONIBLES. NO DEBE--
EMPRENDERSE NINGUNA INVERSION CON UNA TASA DE UTILIDAD IN--
TERNA INFERIOR AL COSTO DE CAPITAL.

HAY OTRAS FORMAS DE ABORDAR EL PROBLEMA DE RACIONAMIENTO DE CAPITAL CON EL METODO DE CLASIFICACION DE LA TASA DE UTILIDAD INTERNA, EL CUAL CONSISTE EN ANALIZAR CADA UNO DE LOS PROYECTOS Y ACEPTAR TODOS AQUELLOS QUE TENGAN TASAS DE UTILIDAD INTERNA SUPERIOR AL 30%, RECHAZANDO LOS PROYECTOS QUE TENGAN TASAS DE UTILIDAD INTERNA INFERIOR.

LOS PROCEDIMIENTOS USADOS COMUNMENTE PARA CLASIFICAR --
PROPORCIONES DE CAPITAL DE INVERSION, SON:

PAGO.- ES EL NUMERO DE AÑOS NECESARIOS PARA LIQUIDAR LA
INVERSION ORIGINAL.

VALOR ACTUAL NETO.- ES EL VALOR ACTUAL DE UTILIDADES FUTU--
RAS DESCONTADAS AL COSTO DE CAPITAL MENOS EL COS--
TO DE LA INVERSION.

TASAS DE UTILIDAD INTERNA.- ES LA TASA DE INTERES QUE -
IGUALA EL VALOR ACTUAL DE LAS UTILIDADES FUTURAS
CON EL DESEMBOLSO PARA LA INVERSION.

LOS METODOS DE CORRIENTE DE EFECTIVO DESCONTADO NOS AYU

DAN EN DECIDIR EN CUANTO A LA ELECCION DE DOS PROYECTOS MUTUAMENTE EXCLUYENTES Y A LA CUANTIA DEL PRESUPUESTO TOTAL DE CAPITAL, PREFIRIENDO EL METODO, VAN EN AUSENCIA DEL RACIONAMIENTO DE CAPITAL.

D.4.) EVALUACION DE RIESGO.

EXISTE UN RANGO DE LOS POSIBLES VALOR PRESENTE NETOS, DE LOS CUALES EL VPN ESPERADO ES TAN SOLO UNO, EXISTIENDO MUCHAS CAUSAS DE VARIANZA (EN LA TASA DE RENDIMIENTO ESPERADA). YA QUE LAS ENTRADAS DE EFECTIVO DERIVADAS DE LA EXPANSION DE LA PLANTA HABRAN DE VARIAR CON LOS FUTUROS PRECIOS-DE VENTA Y CON EL VOLUMEN DE VENJAS, TOMANDO EN CONSIDERACION ESTOS FACTORES PRODUCEN UNA FUNCION DE DISTRIBUCION -- PROBABILISTICA ALREDEDOR DEL VALOR PRESENTE NETO. ENTRE MAYOR SEA LA DISPERSION DE LOS POSIBLES RESULTADOS, MAYOR SERA EL RIESGO INVOLUCRADO EN EL PROYECTO.

LA SELECCION DE LOS PROYECTOS DE INVERSION BASADOS EN SUS VALORES PRESENTES NETOS, SIN AJUSTAR POR EL FACTOR RIESGO, PUEDEN DE HECHO NO MAXIMIZAR EL VALOR DEL MERCADO DE LA PARTICIPACION DE LOS DUEÑOS EN EL NEGOCIO, SI HUBIESE GRANDES DIFERENCIAS EN RIESGOS ENTRE LOS PROYECTOS. LAS VARIACIONES EN LOS RESULTADOS POSIBLES, AUNADOS A LA AVERSION AL RIESGO, PUEDEN PRODUCIR SITUACIONES EN QUE LOS PROPIETARIOS PREFIERAN EL PROYECTO X AL PROYECTO Y. AUN CUANDO EL PRO--

YECTO Y TENGA UN MAYOR VALOR PRESENTE NETO, LA INCERTIDUMBRE DE LOS RESULTADOS PUEDEN CONTRARRESTAR LA DIFERENCIA EN LOS VALORES PRESENTES NETOS ESPERADOS.

AL UTILIZAR EL COSTO DE CAPITAL DE LA EMPRESA. PARA DESCONTAR LOS FLUJOS DE EFECTIVO CON EL FIN DE CALCULAR EL VALOR PRESENTE NETO, YA SE ESTA RECONOCIENDO EL GRADO DE RIESGO QUE ES CARACTERISTICO DE LA EMPRESA. UN SEGUNDO METODO, CONSISTE EN DISEÑAR UN MEDIO PARA TOMAR EN CUENTA, EN FORMA SISTEMATICA EL RIESGO AL GRADUAR Y JERARQUIZAR LOS PROYECTOS.

D.4.1.) METODO PARA DESCRIBIR EL RIESGO.

CONSISTE EN ACLARAR A LA ADMINISTRACION LOS SUPUESTOS SOBRE QUE DESCANSAN LOS DISTINTOS CALCULOS QUE CONDUCE A LA DETERMINACION DEL VALOR PRESENTE NETO ESPERADO FINAL (O TASA DE RENDIMIENTO DESCONTADO). PODRA SER CONVENIENTE CALCULAR LA PERDIDA MAXIMA POSIBLE QUE LA EMPRESA PUEDA SUFRIR SIN DESTINO DESFAVORABLE Y CONDUCE AL PEOR RESULTADO POSIBLE. ALGUNAS INVERSIONES PODRAN RECUPERARSE PARCIALMENTE.

OTRA MANERA ES MEDIANTE EL ANALISIS DE SENSIBILIDAD, QUE ES UN PROCESO PARA DETERMINAR LOS FLUJOS DE EFECTIVO DESPUES DE IMPUESTOS. A REALIZAR ESTO, ESTAREMOS CAPACITA-

DOS PARA ASIGNAR PROBABILIDADES A LOS POSIBLES VALORES DE -
LOS FACTORES QUE AFECTAN AL VALOR PRESENTE NETO DE UN PRO--
YECTO.

D.4.2) METODO PARA CONSIDERAR RIESGO.

ES UTIL DISEÑAR UN PROCEDIMIENTO PARA HACER AJUSTES CO--
MO CONSECUENCIA DEL RIESGO. DE LOS DOS METODOS PARA CONSI--
DERAR EL RIESGO, LA TASA DE DESCUENTO SUELE TENER MAYOR --
APLICACION.

EXISTE UN COSTO DE CAPITAL EXCLUSIVO PARA CADA PROYECTO
DE INVERSION, SE TRATA DE RENDIMIENTO QUE DEBE OBTENER UNA--
INVERSION QUE PERMANECE INALTERABLE A LA PARTICIPACION DE -
LOS DUEÑOS EN EL NEGOCIO. SI EL PROYECTO CORRESPONDE EN --
CUANTO A CLASE DE RIESGO CON EL DE LA EMPRESA, EL COSTO DE -
CAPITAL ACTUAL, ES EL COSTO DE CAPITAL APROPIADO, PERO SI -
ESTAMOS VALUANDO UN PROYECTO QUE ESTA EN OTRA CATEGORIA DE
RIESGO, DEBEMOS DESCONTAR SUS FLUJOS DE EFECTIVO UTILIZANDO
UN COSTO DE CAPITAL DIFERENTE, AJUSTADO POR EL RIESGO:

D.5.) ORGANIZACION Y CONTROL.

LA ORGANIZACION PARA LLEVAR A CABO LOS PROCEDIMIENTOS -
RELACIONADOS CON EL PRESUPUESTO DE CAPITAL Y PARA CONTROLAR
LAS INVERSIONES DE CAPITAL, VARIAN DE UNA COMPAÑIA A OTRA.-

PRIMORDIALMENTE SE EVALUARAN LOS PROYECTOS CONSIDERANDO SUS COSTOS Y SUS BENEFICIOS, RELACIONANDOS CON EL EFECTIVO -- DISPONIBLE.

EL PERIODO DE PRESUPUESTO VARIA, YA QUE DEPENDE EN PARTE DE LA POSIBILIDAD DE PRONOSTICAR LA DEMANDA FUTURA DE -- LOS PRODUCTOS DE LA COMPAÑIA Y EN PARTE POR LA NATURALEZA -- DE LOS PROYECTOS DE CAPITAL INVOLUCRADOS.

UNA VEZ APROBADO UN PROYECTO DE INVERSION, DEBERA HACER SE UNA SEGREGACION PARA CUBRIR LA SUMA ESTIMADA. SI EL EN-- CARGADO DEL CONTROL DE ESTAS INVERSIONES ES EL ADMINISTRA-- DOR FINANCIERO, TIENE LA RESPONSABILIDAD DE IR OBTENIENDO -- INFORMES ACERCA DE LOS AVANCES DEL PROGRESO.

EL MOMENTO MAS IMPORTANTE EN EL PROCESO DE CONTROL ES -- LLEVAR A CABO UNA EVALUACION DE LOS RESULTADOS DEL PROYECTO DETERMINANDO EL COSTO FINAL EN RELACION CON EL QUE SE ESPERA-- BA, TENIENDO QUE HABER UNA REVISION SISTEMATICA DE LOS RE-- SULTADOS DE LAS INVERSIONES POR DOS RAZONES PRINCIPALES:

PRIMERA.- VERIFICAR LOS RESULTADOS, LOS PROYECTOS ORIGI-- NALES Y SI LOS CALCULOS SERAN MAS REALISTAS.

SEGUNDA.- SE APRENDERA DE LOS ERRORES DEL PASADO, HA-- CIENDO UNA RECONSIDERACION DE DETALLES QUE -- FUERON TOMADAS EN CUENTA Y REPERCUTIERON EN --

FORMA DIRECTA AL PRESUPUESTO.

LAS PRINCIPALES CAUSAS DEL FRACASO DEL SISTEMA PRESUPUESTAL SON DEBIDOS A ERRORES, YA QUE LA TECNICA PRESUPUESTAL ES MAGNIFICA, SE PUEDE DECIR QUE ES INDISPENSABLE EN LA EMPRESA, Y LA TECNICA EN SI NO TRAE CONSIGO, LOS ERRORES, - SINO MAS BIEN LA INDEBIDA APLICACION DE LA MISMA, YA QUE ENTRE LAS PRINCIPALES CAUSAS DEL FRACASO PRESUPUESTAL, ENCONTRAMOS:

- 1) DESCONOCIMIENTO DE LA EMPRESA.
- 2) DESCONOCIMIENTO DE LOS PLANES O POLITICAS.
- 3) INADECUADA ADMINISTRACION, DIRECCION Y VIGILANCIA.
- 4) POCA FACILIDAD.
- 5) SU INSTALACION FUE RAPIDA.
- 6) SE ESPERABA DEMASIADO DEL SISTEMA, O RESULTADOS INMEDIATOS.
- 7) INADECUADO SISTEMA DE CONTABILIDAD Y DE COSTOS.
- 8) FALTA DE ANALISIS DE LOS RESULTADOS Y DE LAS VARIACIONES.
- 9) FALTA DE REVISION Y CORRECCION DE LAS ESTIMACIONES.
- 10) MALA ORGANIZACION Y COORDINACION GENERAL.
- 11) INADECUADA ESTADISTICA DE OPERACION.
- 12) ESTIMAR DEMASIADO ANTICIPADAMENTE.
- 13) INSUFICIENTE ANALISIS Y ESTUDIO DE MERCADO.
- 14) FALTA DE APOYO DIRECTIVO.

- 15) DEMASIADAS FORMAS DE DETALLE.
- 16) FALTA DE COOPERACION.
- 17) PROCEDIMIENTOS DE RUTINA NO DEFINIDOS AMPLIAMENTE.
- 18) INSUFICIENCIA EN EL USO DE CANTIDADES EN UNIDADES.
- 19) FALTA DE ATENCION PARA COORDINAR LOS INVENTARIOS --
CON LA PRODUCCION.
- 20) MALA DETERMINACION DE LA CAPACIDAD PRODUCTIVA.

LA MAYORIA DE LAS CAUSAS DE FRACASO ANTERIORES, SE DEBE A ERRORES HUMANOS, A FALTA DE CAPACIDAD Y CONOCIMIENTOS, -- ETC., PERO EN TODO CASO, NO ES CULPA DE LA TECNICA EN SI, -- YA QUE LA MISMA RESULTA SER MAGNIFICA, Y CASI DE APLICACION OBLIGADA EN LA ACTUALIDAD, EN LAS ENTIDADES.

C A P I T U L O I I I

ASPECTOS DE RECURSOS HUMANOS

INTRODUCCION.- LA EFICIENCIA CON LA CUAL PUEDA -
SER OPERADA CUALQUIER ORGANIZACION DEPENDERA, EN UNA MEDIDA-
CONSIDERABLE, DE LA FORMA EN QUE SU PERSONAL PUEDA SER ADMI-
NISTRADO Y UTILIZADO. EN CONSECUENCIA, TODO GERENTE DEBE --
SER CAPAZ DE TRABAJAR EFICIENTEMENTE CON EL PERSONAL Y DE RE-
SOLVER LOS VARIADOS PROBLEMAS QUE ENTRAÑA SU MANEJO. LA AD-
MINISTRACION EFECTIVA DE PERSONAL TAMBIEN REQUIERE DEL DESA-
RROLLO DE UN PROGRAMA QUE PERMITA A LOS EMPLEADOS SER SELEC-
CIONADOS Y ENTRENADOS PARA AQUELLOS PUESTOS QUE SEAN MAS ADE-
CUADOS A SUS HABILIDADES DESARROLLADAS. MAS AUN, REQUIERE -
QUE CADA EMPLEADO SEA MOTIVADO PARA QUE APLIQUE SU ESFUERZO-
MAXIMO, PARA QUE SEA REMUNERADO SOBRE LA BASE DE SUS CONTRI-
BUCIONES A LA ORGANIZACION.

EXISTEN CIERTOS PROCESOS BASICOS QUE DEBEN SER -
EJECUTADOS, DETERMINADAS REGLAS QUE DEBEN SEGUIRSE, ASI COMO
INSTRUMENTOS, TECNICAS Y METODOS QUE PUEDAN EMPLEARSE EN LA-

ADMINISTRACION DE PERSONAL DE CUALQUIER EMPRESA, LOS CUALES-
SERAN EXPUESTOS A CONTINUACION.

A) DOTACION DE PERSONAL A LA ADMINISTRACION.

"LA DOTACION DE PERSONAL A UNA ORGANIZACION, COMPRENDE EL PROCESO DE ANALIZAR LAS NECESIDADES PRESENTES Y FUTURAS DE POTENCIAL HUMANO Y DE OBTENER PERSONAL CALIFICADO - PARA CUBRIR ESTAS NECESIDADES. ADEMAS, LA DOTACION EFECTIVA DE PERSONAL COMPRENDE EL DESARROLLO Y MANTENIMIENTO DE FUENTES DE RECURSOS HUMANOS ADECUADAS PARA EL CORRECTO FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACION" (1)

AA) DETERMINACION DE LAS NECESIDADES DE LA DOTACION DE PERSONAL.

LOS REQUERIMIENTOS DE PERSONAL EN UNA EMPRESA, - ESTAN DETERMINADOS POR EL VOLUMEN DE TRABAJO QUE SE REALIZA EN ELLA Y SE TRADUCEN EN APLICACIONES A PUESTOS Y POSICIONES ESPECIFICAS. ESTOS REQUERIMIENTOS SON OBTENIDOS MEDIANTE UN INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS.

A.I.) RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.

A.1.) RECLUTAMIENTO.- EL PRIMER PASO EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE UN EMPLEADO, ES QUE EXISTA UNA VACAN-

TE, O SEA, UN PUESTO QUE NO TIENE TITULAR, POSTERIORMENTE, SE DEBE TENER LA IDEA EXACTA DEL TIPO DE TRABAJO QUE EL ASPIRANTE HA DE REALIZAR Y LOS REQUISITOS QUE LA POSICION DEMANDA, - ASI COMO EL SALARIO QUE SE LE HA DE PAGAR; PARA ESTO SON USADAS LAS TECNICAS DE ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS, YA QUE ASI EL GERENTE PODRA DESARROLLAR UN CRITERIO SOLIDO DE LAS CUALIDADES O EL PERFIL QUE DEBE DE TENER EL EMPLEADO POTENCIAL, ASI COMO LA EXPERIENCIA NECESARIA PARA DESARROLLARSE EN UN PUESTO.

A.1.2.) FUENTES DE RECLUTAMIENTO.- SON LOS MEDIOS DE QUE SE VALE UNA EMPRESA PARA ATRAER CANDIDATOS ADECUADOS A SUS NECESIDADES.

LA FUENTE DE ABASTECIMIENTO MAS CERCANA ES LA PROPIA ORGANIZACION, TAMBIEN LLAMADA FUENTE INTERNA Y SE REFIERE A LOS PROPIOS EMPLEADOS DE LA MISMA, (POR MEDIO DE PROMOCIONES O ASCENSOS) O A LAS AMISTADES, PARIENTES O FAMILIARES DEL PERSONAL INTERNO. EXISTEN TAMBIEN LAS LLAMADAS FUENTES EXTERNAS, COMO ES EL CASO DE BOLSAS DE TRABAJO, SINDICATOS, MEDIOS MASIVOS DE COMUNICACION, ETC.

A.2.) SELECCION DE PERSONAL.

"LA SELECCION DE PERSONAL EN UNA ORGANIZACION, - ES UN PROCESO COMPLEJO QUE IMPLICA EQUIPARAR LAS HABILIDADES,

INTERESES, APTITUDES Y PERSONALIDAD DE LOS SOLICITANTES CON LAS ESPECIFICACIONES DEL PUESTO. ES NECESARIO CONTAR CON TODA LA INFORMACION POSIBLE ACERCA DE LOS SOLICITANTES Y LOS PUESTOS, ASI COMO UNA POLITICA QUE GUIE LA SELECCION. EL USO DE ESTE TIPO DE POLITICAS AYUDA A QUE ESTA FUNCION SE DESEMPEÑE CONSISTENTEMENTE CON OTROS ASPECTOS DEL PROGRAMA DE PERSONAL. LA DECISION PARA CONTRATAR O RECHAZAR A UN CANDIDATO ES MUY IMPORTANTE DENTRO DE LA ORGANIZACION, YA QUE POR MEDIO DE LAS PERSONAS QUE SE CONTRATAN, LA EMPRESA VA A LLEGAR A LOGRAR SUS OBJETIVOS SOCIALES, ECONOMICOS Y DE SERVICIO." (2)

A.2.1.) IMPORTANCIA DE LAS POLITICAS.- EL PRINCIPAL OBJETIVO DE LA SELECCION DE PERSONAL ES ELEGIR A LOS INDIVIDUOS QUE MAS SE ADAPTEN A SUS PUESTOS, CON EL MAXIMO DE EFECTIVIDAD Y QUE PERMANEZCAN EN LA ORGANIZACION. PARA LOGRAR ESTE OBJETIVO, ES NECESARIO TENER UNA DECLARACION DE OBJETIVOS Y PRINCIPIOS COMO GUIA. ESTA PUEDE CUBRIR UNA AMPLIA GAMA DE LOS ASUNTOS QUE SE CONSIDEREN DE IMPORTANCIA AL TOMAR DECISIONES SOBRE POLITICAS DE SELECCION DE PERSONAL, COMO SON EL CONTRATAR UNICAMENTE A ASPIRANTES CON SECUNDARIA, O PERSONAL CON CONOCIMIENTOS TECNICOS, CON HABILIDADES MANUALES, ETC.

A.2.2.) SOLICITUD DE EMPLEO.- EL ASPIRANTE DEBERA DE LLENAR UNA SOLICITUD QUE ABARCA BASICAMENTE INFORMA---

CIÓN GENERAL DEL SOLICITANTE, COMO SON: NOMBRE, EDAD, SEXO, I.M.S.S., R.F.C., ETC., DATOS FAMILIARES, EXPERIENCIA ESCOLAR Y OCUPACIONAL, PUESTO Y SUELDO DESEADO, ETC. SI SE DETERMINA QUE EL CANDIDATO REUNE LOS REQUISITOS NECESARIOS, SE PROCEDE A UNA ENTREVISTA.

LA ENTREVISTA PUEDE SER ENTREVISTA INICIAL O PRELIMINAR Y DE SELECCIÓN Y A SU VEZ PUEDEN SER YA SEA UNA ENTREVISTA PROFUNDA, NO DIRIGIDA O ENTREVISTA ESTANDARIZADA.

A.3.) EVALUACION DE LOS CANDIDATOS.

EL EMPLEO PRINCIPAL DE LOS TESTS EN LA ADMINISTRACION DE PERSONAL, ES OBTENER INFORMACION ACERCA DE SUS HABILIDADES, APTITUDES Y PERSONALIDAD, QUE SEA UTIL PARA PREDECIR LA ACTUACION DE LOS ASPIRANTES EN UN PUESTO.

LOS TESTS PSICOLOGICOS, AL IGUAL QUE LAS ENTREVISTAS, SOLO PUEDEN PROPORCIONAR ALGO DE LA INFORMACION NECESARIA PARA HACER UNA VALUACION A ESCALA TOTAL DEL SOLICITANTE. LA INFORMACION DADA EN LA SOLICITUD, NO SOLO ES UTIL COMO BASE PARA LA ENTREVISTA, SINO QUE PUEDE SER TRATADA EN FORMA MUY PARECIDA A LOS DATOS DERIVADOS DE LOS TESTS PSICOLOGICOS. MEDIANTE LA INVESTIGACION DE LOS ANTECEDENTES, PUEDE VERIFICARSE Y AMPLIARSE LA INFORMACION PROPORCIONADA POR EL SOLICITANTE.

EN LAS ORGANIZACIONES EN DONDE LOS TESTS SE USAN ADECUADAMENTE, SE HAN OBTENIDO BENEFICIOS TANTO TANGIBLES COMO INTANGIBLES. ALGUNOS DE LOS PRIMEROS INCLUYEN LA REDUCCION DE LOS COSTOS DE ENTRENAMIENTO, MENOS ACCIDENTES DE TRABAJO Y MENOS ROTACION DE PUESTOS. LOS BENEFICIOS INTANGIBLES PUEDEN SER ENTRE OTROS EL MEJOR AJUSTE DEL TRABAJADOR, MAYOR SATISFACCION EN EL TRABAJO Y MEJOR CONCIENCIA DE GRUPO. EL USO DE LOS TESTS PARA SELECCIONAR EMPLEADOS PARA SER PROMOVIDOS, NO SOLO ES CONVENIENTE DESDE EL PUNTO DE VISTA DE COLOCAR AL MEJOR TALENTO, SINO QUE POR LO GENERAL TIENE UN EFECTO SALUDABLE SOBRE LOS EMPLEADOS DE QUE SE DAN CUENTA DE QUE LA HABILIDAD RECIBE LA MAYOR PRIORIDAD QUE EN ALGUNOS CASOS LOS FAVORITISMOS PERSONALES.

"UN TEST PSICOLOGICO, ES UNA MEDIDA OBJETIVA Y ESTANDAR UNA MUESTRA DE CONDUCTA. SE USA PARA MEDIR CARACTERISTICAS HUMANAS, TALES COMO HABILIDADES, ACTITUDES, INTERESES Y PERSONALIDAD, EN TERMINOS CUANTITATIVOS. MEDIANTE EL USO DE TESTS, ES POSIBLE CUANTIFICAR LA CANTIDAD DE UNA CARACTERISTICA DETERMINADA QUE UN INDIVIDUO POSEE, EN COMPARACION CON OTROS." (3)

ASI MISMO, SON USADOS LOS EXAMENES TECNICOS, QUE COMPRENDEN LA EVALUACION DE LAS HABILIDADES, CONOCIMIENTOS Y CAPACIDADES DESARROLLADAS POR EL INDIVIDUO A TRAVES DE SU EXPERIENCIA. ESTE TIPO DE EXAMEN, VA DIRIGIDO ESPECIFICAMENTE

A LAS TAREAS QUE VA A DESEMPEÑAR EL ASPIRANTE DENTRO DE LA -
 EMPRESA, Y NOS DARA RESULTADOS MAS REALES Y CON LOS CUALES -
 COMPROBAREMOS TANGIBLEMENTE AL MOMENTO DE HACER LA EVALUA---
 CION, EL POTENCIAL DEL ASPIRANTE.

A.4.) INDUCCION.

CUANDO SE SELECCIONA Y CONTRATA A UNO DE LOS AS-
 PIRANTES A OCUPAR UN PUESTO DENTRO DE LA ORGANIZACION, ES NE-
 CESARIO NO PERDER DE VISTA EL HECHO DE QUE UNA NUEVA PERSO-
 NA VA A AGREGARSE A ELLA. EL NUEVO TRABAJADOR VA A ENCON---
 TRARSE DE PRONTO INMERSO EN UN MEDIO CON NORMAS, PDLITICAS Y
 PROCEDIMIENTOS AJENOS A EL. EL DESCONOCIMIENTO DE TODO ELLO
 PUEDE AFECTAR EN FORMA NEGATIVA SÚ EFICIENCIA, ASI COMO SU -
 SATISFACCION. ENTONCES, LA PROPIA ORGANIZACION DEBE PREOCU-
 PARSE POR INFORMAR AL RESPECTO A TODO LOS NUEVOS ELEMENTOS,-
 Y ESTABLECER PLANES Y PROGRAMAS CUYO OBJETO SERA ACELERAR LA
 INTEGRACION DEL INDIVIDUD, EN EL MENOR TIEMPO POSIBLE, AL --
 PUESTO, GRUPO DE TRABAJO Y DRGANIZACION.

A.4.1.) CONTRATO DE TRABAJO.- SU NECESIDAD LEGAL
 NACE EN EL ARTICULO PRIMERO DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

EL CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO, TAMBIEN CONS-
 TITUYE UNA NECESIDAD DE CARACTER ADMINISTRATIVO, TANTD PARA-
 EL TRABAJADOR COMO PARA LA ORGANIZACION. PARA EL TRABAJADOR

ES UN DOCUMENTO QUE LE BRINDA CERTEZA RESPECTO A SUS OBLIGACIONES PARTICULARES, COMO SON LUGAR, TIEMPO Y MODO DE PRESTACION DE SERVICIOS, ASI COMO LA CONTRAPRESTACION QUE RECIBE - POR SU TRABAJO Y SU ESTABILIDAD RELATIVA EN EL EMPLEO. PARA LA EMPRESA PORQUE LE FACILITA LA EXIGENCIA AL TRABAJADOR DEL CUMPLIMIENTO DE SUS OBLIGACIONES, PARA RESOLVER CON SEGURIDAD CUALQUIER DISPUTA LABORAL Y COMO PRUEBA INDISPENSABLE EN CUALQUIER CONFLICTO LABORAL YA QUE ESTA FIRMADO POR EL TRABAJADOR.

ENTRE LOS CONTRATOS DE TRABAJO, ENCONTRAMOS DIVERSAS CLASES, COMO PUEDEN SER: A) CONTRATO POR TIEMPO DETERMINADO. B) CONTRATO POR TIEMPO INDETERMINADO, C) CONTRATO -- POR OBRA DETERMINADA, D) CONTRATO A PRECIO ALZADO, E) CONTRATO DE TRABAJO A DESTAJO ENTRE OTROS.

ASI MISMO, EXISTE LA RELACION DE TRABAJO, QUE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO, LA CUAL EN SU ARTICULO 20 LA ESTABLECE COMO LA PRESTACION DE UN SERVICIO SUBORDINADO A UNA -- PERSONA (CUALQUIERA QUE SEA EL ACTO QUE LE DE ORIGEN), MEDIANTE EL PAGO DE UN SALARIO. EXISTIENDO DIVERSAS CLASES DE RELACIONES DE TRABAJO, COMO SON: A) RELACION DE TRABAJO POR TIEMPO DETERMINADO, B) RELACION DE TRABAJO POR TIEMPO INDETERMINADO, LA PRIMERA SE DIVIDE EN EVENTUAL Y TEMPORAL.

UNA VEZ QUE EL TRABAJADOR HA SIDO CONTRATADO, --

LA EMPRESA PROCEDERA A CUBRIR LOS SIGUIENTES TRAMITES:

A.5.) AFILIACION O ALTA AL I.M.S.S.

UNA VEZ FIRMADO EL CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO, EN UN PLAZO NO MAYOR DE CINCO DIAS, SE DEBERA DE AFILIAR AL TRABAJADOR AL I.M.S.S.

A.6.) INFONAVIT.

LA EMPRESA TIENE COMO OBLIGACION LA DE INSCRIBIR SE E INSCRIBIR AL TRABAJADOR, ASI COMO PAGAR LAS CUOTAS RESPECTIVAS.

A.7.) REGISTROS.

SE RECOMIENDA EL USO DE DOS REGISTROS CUANDO INGRESA EL TRABAJADOR, ESTOS SON:

A.7.1.) EXPEDIENTE.- SE INTEGRARA CON TODOS AQUELLOS DOCUMENTOS QUE FORMEN EL HISTORIAL DE UN TRABAJADOR EN LA EMPRESA; ESTARA COMPUESTO POR LA SOLICITUD, COPIA DEL CONTRATO DE TRABAJO, AVISOS DE ALTA AL SINDICATO, AL I.M.S.S., - AUMENTOS DE SUELDO, R.F.C., CASTIGOS, RECIBOS, ETCETERA.

A.7.2.) HOJA DE SERVICIOS.- EN ESTA SE INCLUYE - EN FORMA RESUMIDA Y CLARA LOS DATOS MAS IMPORTANTES ACERCA -

DEL TRABAJADOR EN LO QUE SE REFIERE A DETALLES PERSONALES, ES COLARIDAD, ANTECEDENTES DE TRABAJO, PROMOCIONES Y TRANSFERENCIAS, CONTROL DE ASISTENCIAS, ETC.

A.8.) MANUAL DE BIENVENIDA.- LA MAGNITUD Y FORMALIDAD DEL PLAN DE INDUCCION ESTARAN DETERMINADAS POR EL TIPO DE ORGANIZACION DE QUE SE TRATE, Y POR LAS ACTIVIDADES QUE REALICE; SIN EMBARGO, DEBE CONTENER INFORMACION SOBRE LA ORGANIZACION, POLITICAS DE PERSONAL, TRABAJO A DESEMPEÑAR, -- ETC., QUE SE ENCUENTRAN CONTENIDOS EN EL MANUAL DE BIENVENIDA ENTREGADO A CADA NUEVO TRABAJADOR. ES IMPORTANTE HACER NOTAR QUE EL ARTICULO 425 DE LA L.F.T., ORDENA QUE SE ENTREGUE A CADA TRABAJADOR UNA COPIA DEL REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO, QUE SE INCLUYE EN DICHO MANUAL.

B) MAXIMIZACION DEL POTENCIAL DE LOS EMPLEADOS.

INTRODUCCION.- "LAS FUNCIONES DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE EMPLEADOS SOLO REPRESENTAN LAS ETAPAS INICIALES EN LA FORMACION DE UNA FUERZA DE TRABAJO EFICIENTE Y ESTABLE. LOS EMPLEADOS TAMBIEN REQUIEREN UN CONTINUO DESARROLLO SI SU POTENCIA SE VA A UTILIZAR EN FORMA EFECTIVA. LA MAXIMIZACION DEL POTENCIAL DE LOS EMPLEADOS, EN REALIDAD, DEBE CONSIDERARSE QUE SE INICIA CON SU ORIENTACION Y CONTINUA DURANTE TODO EL TIEMPO DE SU PERMANENCIA EN LA ORGANIZACION". (4)

B.1.) DESARROLLO DEL PERSONAL.

LOS PROGRAMAS DE DESARROLLO DE LOS EMPLEADOS, INCLUYEN UNA AMPLIA VARIEDAD DE ACTIVIDADES QUE ESTAN RELACIONADAS CON INFORMARLOS SOBRE LA POLITICA DE LA COMPAÑIA Y -- SUS PROCEDIMIENTOS, PREPARARLOS PARA LAS HABILIDADES DEL -- PUESTO, MOTIVAR Y EVALUAR SU DESEMPEÑO Y PROPORCIONAR INFORMACION CUANDO SEA NECESARIO. EL PRINCIPAL DEPOSITO DE ESTAS ACTIVIDADES ES DESARROLLAR EMPLEADOS QUE CONTRIBUYAN DE UNA-MANERA MAS EFECTIVA A LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION Y QUE OBTENGAN UN MAYOR SENTIDO DE SATISFACCION POR SU TRABAJO, -- APARTE DE QUE SE DEBE CUMPLIR CON LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO, QUE ESTABLECE LA CAPACITACION DEL TRABAJADOR COMO UN DERECHO DE ESTE EN LOS ARTICULOS 132 XV Y 159.

B.1.1.) ENTRE LAS DIVERSAS FORMAS DE MAXIMIZA---CION DEL POTENCIAL DE LOS EMPLEADOS, ENCONTRAMOS:

B.1.1.1.) ENTRENAMIENTO.- ENTRENARSE, SIGNIFICA- PREPARARSE PARA UN ESFUERZO FISICO O MENTAL, PARA PODER DE-SEMPEÑAR UNA LABOR.

B.1.1.2.) ADIESTRAMIENTO.- ES PROPORCIONAR DES--TREZA EN UNA HABILIDAD ADQUIRIDA CASI SIEMPRE MEDIANTE UNA PRACTICA MAS O MENOS PROLONGADA DE TRABAJOS DE CARACTER MUS-CULAR O MOTRIZ.

B.1.1.3.) CAPACITACION.- ADQUISICION DE CONOCIMIENTOS, PRINCIPALMENTE DE CARACTER TECNICO, CIENTIFICO Y ADMINISTRATIVO.

B.1.1.4.) DESARROLLO.- COMPRENDE INTEGRAMENTE AL HOMBRE EN TODA LA FORMACION DE LA PERSONALIDAD, (CARACTER, - HABITOS, EDUCACION DE LA VOLUNTAD, CAPACIDAD PARA DIRIGIR, - ETC.).

B.1.1.5.) PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO.- LA NECESIDAD DE ORIENTAR A LOS EMPLEADOS, DE PROPORCIONARLES INFORMACION Y DE ENTRENARLOS, ES BIEN RECONOCIDA POR LOS ADMINISTRADORES CONSCIENTES DE QUE LAS PERSONAS DESEMPEÑAN UN PAPEL EN LA OBTENCION DE LAS METAS Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION. A TRAVES DE LA FUNCION DE ENTRENAMIENTO PUEDEN RENOVARSE HABILIDADES Y ADQUIRIR NUEVAS.

SIN EMBARGO, EL IMPACTO DE LA AUTOMATIZACION, - HA HECHO QUE EL ENTRENAMIENTO SEA AUN MAS IMPORTANTE, DEBIDO A QUE: 1) ALGUNOS PUESTOS SE AMPLIAN, REQUIRIENDO DESTREZAS Y CONOCIMIENTOS ADICIONALES, 2) OTROS REQUERIRAN MENOS DESTREZA, 3) HAY PUESTOS QUE SON REEMPLAZADOS POR OTROS DE NUEVA CREACION, APARTE DE LA MISMA OBLIGACION LEGAL DEL EMPRESARIO DE CAPACITAR A LOS TRABAJADORES COMO UN DERECHO DE ESTOS.

ASI MISMO, LA L.F.T., EN SUS ARTICULOS 153-A A -

153-X Y 527 Y 539-A A 539-F, RIGE EL CUMPLIMIENTO DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO POR PARTE DE LA EMPRESA AL TRABAJADOR.

SE ENCUENTRAN ACUALMENTE DISPONIBLES VARIOS METODOS DIFERENTES, MEDIANTE LOS CUALES PUEDEN SER OBTENIDOS LOS OBJETIVOS DE LOS PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO. SIN EMBARGO, - EL USO DE UN METODO PARTICULAR, DEPENDERA DE LOS OBJETIVOS - DE UN DETERMINADO CURSO Y DE LAS HABILIDADES Y POTENCIALIDADES TANTO DEL INSTRUCTOR, COMO DE LOS INDIVIDUOS EN ENTRENAMIENTO, EL NUMERO DE INDIVIDUOS, EL NIVEL DE TRABAJO, TIEMPO Y COSTOS.

ENTRE LOS METODOS MAS' COMUNES, SE ENCUENTRAN: EL ENTRENAMIENTO EN EL TRABAJO, CONFERENCIA O DISCUSION, ENTRENAMIENTO EN LAS AULAS, ESCUELAS VESTIBULARES, INSTRUCCION PROGRAMADA, ETC.

B.1.1.6.) EVALUACION DE LOS PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO.- EL ENTRENAMIENTO, COMO CUALQUIER OTRA FUNCION ADMINISTRATIVA DE PERSONAL, DEBE SER EVALUADO PARA DETERMINAR SU EFECTIVIDAD. ALGUNOS DE LOS CIRTERIOS EMPLEADOS PARA EVALUAR LA EFECTIVIDAD SON: INCREMENTO EN LA PRODUCTIVIDAD, AUMENTO- EN VENTAS, DISMINUCION DE COSTOS Y DESPERDICIOS, DISMINUCION DE ACCIDENTES DE TRABAJO, ETC.

B.2.) EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO OCURRE YA SEA QUE -- EXISTA O NO UN PROGRAMA FORMAL DE EVALUACION EN LA ORGANIZACION. EL EMPRESARIO SIEMPRE OBSERVA LA FORMA EN QUE LOS EMPLEADOS ESTAN DESEMPEÑANDO SUS ASIGNACIONES DE TRABAJO Y SE FORMAN UNA IMPRESION DEL VALOR RELATIVO DEL TRABAJADOR PARA LA EMPRESA.

B.2.1.) CALIFICACION DE MERITOS.- SE USA CON REFERENCIA A LA EVALUACION DE LOS EMPLEADOS, TANTO A NIVEL --- OBRERO, DE OFICINA O GERENCIAL.

AUN CUANDO LOS PROGRAMAS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO ESTAN DISEÑADOS PRINCIPALMENTE PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO EN EL PUESTO, EL FRACASO O EL EXITO DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN UNA EMPRESA, DEPENDE DE LA FILOSOFIA SOBRE LA CUAL SE ESTABLEZCA, DE LAS ACTITUDES DEL PERSONAL HACIA EL Y EN SUS HABILIDADES PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE DICHO PROGRAMA.

B.2.2.) EL PROCESO DE EVALUACION.- LA EVALUACION DE UNA PERSONA POR OTRA, ES TAN ANTIGUA COMO EL HOMBRE MISMO. LOS HOMBRES POR LO GENERAL HAN CONSIDERADO EL VALOR DE OTROS HOMBRES EN UNA VARIEDAD DE SITUACIONES Y PROBABLEMENTE LO SEGUIRAN HACIENDO. LA MAYORIA DE LAS VALUACIONES DE ESTE TIPO, ESTAN HECHAS EN UNA FORMA CASUAL Y NO SISTEMATICA, DAN

DOSELE POCA CONSIDERACION A LOS ELEMENTOS IMPORTANTES EN EL PROCESO EVALUATIVO. SIN EMBARGO, LOS PROGRAMAS FORMALES DE EVALUACION SON DISTINTOS, YA QUE CUENTAN CON OBJETIVOS CLARAMENTE ENUNCIADOS Y CON UN SISTEMA BIEN ORGANIZADO PARA ALCANZARLOS.

B.2.3.) "PASOS DE UN PROGRAMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO" (5)

- I) FORMULAR LOS REQUISITOS DE DESEMPEÑO; DETERMINAR LO BIEN QUE SE ESPERA QUE EL TRABAJADOR DESEMPEÑE SUS OBLIGACIONES.
- II) DISCUTIRLOS REQUISITOS DE DESEMPEÑO CON EL EMPLEADO Y AJUSTARLOS SEGUN SEA NECESARIO.
- III) OBSERVAR AL SUBORDINADO.
- IV) EVALUAR SU DESEMPEÑO COMPARANDOLO CON LOS REQUISITOS.
- V) COMENTAR LA EVALUACION CON LA PERSONA EVALUADA.
- VI) TOMAR LA DECISION Y ACCION ADECUADA.

B.2.4.) FUNCION DE LOS PROGRAMAS DE EVALUACION.- ESTOS PROGRAMAS SE HAN CONVERTIDO EN UNA PARTE PRINCIPAL DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL EN TODAS LAS ORGANIZACIONES. YA QUE DE ACUERDO A LA EVALUACION, SE VA A DETERMINAR EL VALOR DEL TRABAJADOR PARA LA EMPRESA Y PODRA SER USADO EN LA

DETERMINACION DE SALARIOS, PROMOCIONES, PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO, Y PARA ACCIONES DE PERSONAL COMO -- DESPIDOS, CASTIGOS, ETC.

B.2.5.) REQUISITOS DE LAS MEDIDAS DE EJECUCION - EN UN PROGRAMA DE EVALUACION:

B.2.5.1.) OBJETIVIDAD.- IDEALMENTE, UN CRITERIO- DE DESEMPEÑO DEBERIA SER INDEPENDIENTE DE JUICIOS, PREFERENCIAS, GUSTOS E INTERESES DEL QUE JUZGA, O SEA QUE DEBEN SER OBJETIVOS.

B.2.5.2.) VALIDEZ.- DEBEN RETRATAR LO MAS FIEL-- MENTE POSIBLE LA EFECTIVIDAD O INEFECTIVIDAD DE LA PERSONA.

B.2.5.3.) CONFIABILIDAD.- DEBEN SER CONSISTENTES, ES DECIR, DEBEN DE DAR RESULTADOS SEME JANTES CADA VEZ QUE SE TOMEN.

ENTRE LAS MEDIDAS DE EJECUCION MAS EMPLEADAS, ES TAN: CANTIDAD DE PRODUCCION, CALIDAD DE PRODUCCION, CANTI-- DAD DE CAPACITACION REQUERIDA, PROMEDIOS DE PRODUCCION, ETC.

C) COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

INTRODUCCION.- "TODA ORGANIZACION TIENE UN AM--- BIENTE O PERSONALIDAD PROPIA QUE LA DISTINGUE DE OTRAS ORGA-

NIZACIONES Y QUE INFLUYE EN LA CONDUCTA DE SUS MIEMBROS. LA GERENCIA, POR LO TANTO, DEBE ESFORZARSE PARA CREAR EL TIPO - DE CLIMA QUE PERMITA QUE SE ALCANCEN LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION, Y AL MISMO TIEMPO, SATISFAGA LAS NECESIDADES SI-COLOGICAS Y SOCIALES DE SU PERSONAL." (6)

C.1.) CLIMA DE LA ORGANIZACION Y EL TRABAJO.

UNA EMPRESA ESTA COMPUESTA POR UN GRUPO DE PERSONAS, Y ESTE GRUPO A SU VEZ, ESTA CONSTITUIDO INDIVIDUALMENTE POR PERSONAS, CADA UNA DE LAS CUALES TIENE SU PATRON UNICO - DE HABILIDADES, APTITUDES Y CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD.

DENTRO DE LOS GRUPOS DE TRABAJO QUE HAN SIDO OR-
GANIZADOS FORMALMENTE DE ACUERDO CON EL PATRON DE TRABAJO Y
PUESTOS REQUERIDOS PARA EL LOGRO DE LA MISION ORGANIZACIONAL,
SE CREAN LOS SUBGRUPOS FORMADOS POR LOS INDIVIDUOS EN UNA BA
SE INFORMAL.

C.1.1.) DIRECCION FORMAL.- EL SUPERVISOR ESTA RE
CONOCIDO COMO EL JEFE FORMAL DEL GRUPO POR VIRTUD DE SU AUTO-
RIDAD DE POSICION.

C.1.2.) DIRECCION FORMAL.- AUN CUANDO EL SUPERVI-
SOR ESTA RECONOCIDO COMO EL JEFE FORMAL DEL GRUPO POR VIRTUD
DE LA AUTORIDAD DE SU POSICION, PUEDEN EXISTIR UNO O MAS LI-

DERES INFORMALES, A LOS CUALES LOS MIEMBROS DEL GRUPO TAMBIEN DAN SU APROBACION.

C.1.3.) PAPEL DE LOS MIEMBROS DEL GRUPO.- AL EXAMINAR LA CONDUCTA DE LOS GRUPOS, NO DEBE PERDERSE DE VISTA - EL HECHO DE QUE EL GRUPO ESTA COMPUESTO DE INDIVIDUOS, CADA UNO DE LOS CUALES DESEMPEÑA UN PAPEL DISTINTO.

C.1.4.) COHESION DEL GRUPO.- OTRA CARACTERISTICA DE LOS GRUPOS ES SU COHESION, O SEA, EL GRADO DE LEALTAD DE LOS EMPLEADOS HACIA SU GRUPO DE TRABAJO. LOS GRUPOS DE ALTA COHESION, SON AQUELLOS EN QUE LOS MIEMBROS ACTUAN HACIA UNA META COMUN, LOS GRUPOS CON BAJA COHESION SE CARACTERIZAN POR SU INHABILIDAD DE ALCANZAR EL GRADO DE UNIFICACION QUE HACE POSIBLE LA ACCION DEL GRUPO.

EXISTEN VARIOS FACTORES QUE INFLUYEN EN LA COHESION DE LOS GRUPOS, COMO EL GRADO EN QUE DEPENDA UN INDIVIDUO DE UN GRUPO PARA LA SATISFACCION DE SUS NECESIDADES, EL TAMAÑO DEL GRUPO, LA COMPETENCIA Y EL GRADO DE LA MISMA.

C.1.5.) RELACIONES ENTRE GRUPOS.- EN TODA ORGANIZACION EXISTIRA LA INTERACCION ENTRE LOS DIFERENTES GRUPOS DE TRABAJO QUE EXISTAN EN ELLA. LA FORMA DE ESTABLECER LAS CONDICIONES ENTRE LOS GRUPOS, QUE INCREMENTEN LA PRODUCTIVIDAD DE CADA UNO DE ELLOS Y QUE DEN COMO RESULTADO RELACIONES

FAVORABLES, ES UN PROBLEMA AL CUAL SE ENFRENTA DE CONTINUO - LA GERENCIA. UNO DE LOS PRINCIPALES PROBLEMAS QUE DEBE RESOLVERSE ENTRE LOS GRUPOS: LA COMPETICION. ESTA PUEDE CAUSAR DIVERSOS TIPOS DE FRICCIONES ENTRE LOS GRUPOS DE TRABAJO QUE CONSTITUYEN UNA ORGANIZACION Y COMO RESULTADO, ES PROBABLE QUE AUMENTE LA HOSTILIDAD HACIA EL OTRO GRUPO EN TANTO - QUE DISMINUYE LA INTERACCION CON EL.

C.1.6.) EL AMBIENTE FISICO.- EL CLIMA DE UNA ORGANIZACION ESTA DETERMINANDO EN GRAN MEDIDA POR LAS ACTITUDES DE LA GERENCIA HACIA LAS PERSONAS Y POR LA NATURALEZA DE LAS RELACIONES ENTRE LOS EMPLEADOS Y LOS GRUPOS. SIN EMBARGO, - EXISTEN OTROS FACTORES QUE CONTRIBUYEN AL CLIMA MEDIANTE SU INFLUENCIA SOBRE LA CONDUCTA HUMANA. DEBERAN TOMARSE EN --- CUENTA LA NATURALEZA Y DISPOSICION DEL TRABAJO, EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACION Y LAS CONDICIONES QUE AFECTAN LA SALUD.

C.1.7.) TAMAÑO DE LA ORGANIZACION.- EL AUMENTO - EN EL TAMAÑO Y COMPLEJIDAD DE LAS ORGANIZACIONES PUEDE IN--- FLUIR SOBRE SUS MIEMBROS EN FORMA SIGNIFICATIVA. UNO DE LOS MAYORES PROBLEMAS CREADOS POR EL CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL, ES EL DESARROLLO DE SENTIMIENTOS DE DESUNION.

C.1.8) NATURALEZA DEL TRABAJO.- LA NATURALEZA -- DEL TRABAJO, SU ORGANIZACION Y SU FLUJO, TIENEN CONSIDERABLE INFLUENCIA SOBRE LA CONDUCTA DE LOS INDIVIDUOS Y DE LOS GRU-

POS. EL AMBIENTE FISICO CREA UN TIPO DE CLIMA EN EL CUAL SE IMPIDE A LOS EMPLEADOS QUE INTERACTUEN EN FORMA SATISFACTORIA CUANDO HAY EXCESIVO RUIDO, MALA ILUMINACION, DEFICIENTE-ILUMINACION, ETC.

C.1.9) LA SALUD.- EN LA SOCIEDAD MODERNA SE ESPERA QUE UN EMPRESARIO PROPORCIONE CONDICIONES DE TRABAJO QUE PROTEJAN LA SALUD DE SUS TRABAJADORES.

C.2.) COMUNICACION.

"LA BUENA COMUNICACION ES ESENCIAL PARA EL FUNCIONAMIENTO EFECTIVO DE CUALQUIER ORGANIZACION. DEBIDO A SU PENETRANTE NATURALEZA, SE SUELE DESIGNAR A LA COMUNICACION, COMO LA CADENA QUE UNE A TODOS LOS MIEMBROS Y ACTIVIDADES DE UNA ORGANIZACION. MEDIANTE LA TRANSMISION DE INFORMACION, PUEDEN SER COORDINADAS LAS IDEAS, LOS SENTIMIENTOS Y LAS ACTITUDES, ASI COMO EL PERSONAL Y SUS ACTIVIDADES EN LA BUSQUEDA DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES Y DE LA SATISFACCION INDIVIDUAL.

EL ENTENDIMIENTO DE LA COMUNICACION EN UNA EMPRESA, REQUIERE EL RECONOCIMIENTO DEL HECHO DE QUE EXISTAN VARIAS FORMAS DE COMUNICACION Y DE MEDIOS, SIN EMBARGO, LA COMUNICACION EFECTIVA DEPENDE PRINCIPALMENTE, DE CREAR ENTENDIMIENTO ENTRE LOS INDIVIDUOS." (7)

C.2.1.) EL PROCESO DE LA COMUNICACION.- ESTE CON--
SISTE DE LOS PASOS MEDIANTE LOS CUALES UNA IDEA O CONCEPTO--
PASA DESDE SU CONCEPCION POR UNA PERSONA (EL TRANSMISOR), --
HASTA QUE ES PUESTO EN ACCION POR OTRA, (EL RECEPTOR). A --
TRAVES DE LA COMPRESION DE ESTOS PASOS Y DE ALGUNAS POSI---
BLES BARRERAS QUE SE PUEDEN PRESENTAR, SE PUEDE LOGRAR UNA -
COMUNICACION MAS EFECTIVA.

C.2.2.) COMUNICACION FORMAL.- ESTA TIENE LUGAR -
ENTRE EL PERSONAL DE ACUERDO CON LAS LINEAS DE AUTORIDAD QUE
HAN SIDO ESTABLECIDAS POR LA GERENCIA. ES EL SISTEMA NERVIO
SO DE LA ORGANIZACION QUE PROPORCIONA LOS CANALES MEDIANTE -
LOS CUALES SE TRANSMITEN HACIA ABAJO, DE LA GERENCIA SUPE---
RIOR AL PERSONAL SUBORDINADO, LOS PROCEDIMIENTOS, PRACTICAS,
INSTRUCCIONES DE TRABAJO Y LOS RAZONAMIENTOS QUE LOS SUSTEN-
TAN, ASI COMO LA RETROALIMENTACION NECESARIA PARA LOS SUBOR-
DINADOS. TAMBIEN ESTABLECE LOS CANALES POR LOS CUALES FLUYE
LA COMUNICACION ASCENDENTE, COMO SON IDEAS PROPIAS DE LOS SU
BORDINADOS, ACTITUDES Y SENTIMIENTOS RESPECTO A ELLOS MISMOS,
A SUS PUESTOS, POLITICAS Y PRACTICAS ORGANIZACIONALES.

C.2.3.) COMUNICACIONES ESCRITAS DE LA GERENCIA.-
ES ESENCIAL QUE SE FIJEN PROCEDIMIENTOS PARA QUE EL PERSO--
NAL DE LA GERENCIA PUEDA COMUNICARSE CON EFECTIVIDAD CON EL-
PERSONAL SUBORDINADO Y CON ELLOS MISMOS, SI BIEN ES VERDAD -
QUE EL MEDIO ORAL ES MUY USADO, LA COMUNICACION ES MEJOR ---
CUANDO SE ELEVA A CABO POR MEDIO DE LA PALABRA ESCRITA; COMO SON

LAS CARTAS, MEMORANDUMS, BOLETINES, CIRCULARES, ETC.

C.2.4.) COMUNICACION ESCRITA DE LOS EMPLEADOS.-

LA MAYORIA DE LAS COMUNICACIONES ENTRE LOS EMPLEADOS Y LA GERENCIA SERA EN FORMA DE COMUNICACION FRENTE A FRENTE ENTRE UN EMPLEADO Y SU SUPERVISOR. SIN EMBARGO, ES IMPORTANTE ESTABLECER PROCEDIMIENTOS POR MEDIO DE LOS CUALES UN TRABAJADOR PUEDA COMUNICARSE CON LA GERENCIA SOBRE ASUNTOS DE IMPORTANCIA PARA EL. ENTRE LOS PROCEDIMIENTOS DE COMUNICACION ASCENDENTE MAS COMUNES, ENCONTRAMOS LOS REPORTES DE TRABAJO, REQUERIMIENTOS, QUEJAS, SUGERENCIAS, ETC.

C.2.5.) COMUNICACION FRENTE A FRENTE.- ESTE TIPO

DE COMUNICACION ES TAN IMPORTANTE COMO LA COMUNICACION ESCRITA, Y NO SOLO ES MAS RAPIDA, SINO QUE PERMITE QUE SE REGISTRE UNA REACCION INMEDIATA HACIENDO QUE LOS PARTICIPANTES PUEDAN INDICAR EL ALCANCE DE SU INFORMACION Y SUGERIR ACCIONES-ALTERNATIVAS. LA VENTAJA DE ESTE TIPO DE COMUNICACION ES -- QUE MUCHAS MENTES PUEDEN SUGERIR PARA CONTRIBUIR A LA SOLUCION DE PROBLEMAS COMPLEJOS O EN LA TOMA DE DECISIONES, LOS MAS COMUNES SON LAS JUNTAS, COMITES Y CONFERENCIAS, ENTRE OTROS.

C.2.6.) COMUNICACION INFORMAL.- ESTA SE ENCUEN-

TRA ENTRE LAS PERSONAS DE UNA ORGANIZACION CUYAS RELACIONES-MUTUAS PUEDEN SER INDEPENDIENTES DE SU AUTORIDAD Y DE LAS --

FUNCIONES DE SU PUESTO. SE PRESENTA COMO RESULTADO DE SUS -
DESEOS DE SOCIALIZAR Y DE PASAR INFORMACION QUE CREEN QUE --
SUS COLEGAS NO POSEEN.

LA COMUNICACION INFORMAL EN UNA ORGANIZACION, --
PROPORCIONA DATOS PARA JUZGAR SI LOS CANALES DE COMUNICACION
FORMAL ESTAN O NO FUNCIONANDO CON EFECTIVIDAD. MEDIANTE EL
ESTUDIO DE LA COMUNICACION INFORMAL PUEDEN HACERSE AJUSTES -
EN LA ORGANIZACION FORMAL PARA FACILITAR LA COMUNICACION.

C.2.7.) BARRERAS PARA LA COMUNICACION.- SI BIEN
EXISTEN DIFERENTES CAMINOS MEDIANTE LOS CUALES PUEDE PASAR -
LA COMPRESION DE UNA PERSONA A DTRA, ASI COMO MUCHOS MEDIOS
PARA PROMOVER ESTE ENTENDIMIENTO, ESTOS NO SIEMPRE LLEGAN A
LA META DESEADA. CON EL OBJETO DE QUE LA COMUNICACION SEA -
EFECTIVA, SE DEBEN DE RECONOCER LAS BARRERAS POTENCIALES Y
TRATAR DE EVITARLAS LO MAS POSIBLE.

"UNO DE LOS PRINCIPALES PROBLEMAS ES LA COMUNICA
CION CON VARIAS PERSONAS EN UNA ORGANIZACION, ES EL SIMPLE -
HECHO DE QUE NO HAY DOS INDIVIDUOS IGUALES. LOS INDIVIDUOS-
NACEN CON DIFERENTES POTENCIALIDADES Y HAN TENIDO DIVERSAS -
EXPERIENCIAS QUE INFLUYEN DE UNA MANERA DIFERENTE EN CADA --
UNO." (8)

ENTRE ESTAS BARRERAS, PODEMOS ENUNCIAR: DIFEREN

CIAS EN LAS PERCEPCIONES; DIFERENCIAS EN LA HABILIDAD DE ESCUCHAR; DIFERENCIAS EN LA INTERPRETACION (SEMANTICA); DIFERENCIA DE STATUS DENTRO DE LA EMPRESA. TAMBIEN EXISTEN LAS BARRERAS DE TIPO MECANICO COMO PUEDEN SER LAS OCASIONADAS -- POR LA DEFICIENCIA DE LA PLANEACION DE LA COMUNICACION, LA CLARIDAD DE LA COMUNICACION, LA APTITUD PARA LEER POR PARTE DEL RECEPTOR, LA SELECCION DEL MEDIO, ETC.

C.3.) DIRECCION Y SUPERVISION.

C.3.1.) LA FUNCION DIRECCION.- "LOS PUESTOS DIRECTIVOS QUE COMPRENDEN LOS NIVELES DE LA JERARQUIA ORGANIZACIONAL DESDE ARRIBA HASTA ABAJO, IMPLICAN FORMAS DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD QUE ESTAN DELINEADAS POR MEDIO DE LOS ORGANIGRAMAS, MANUALES Y DESCRIPCIONES DE PUESTOS. TAL AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD PROPORCIONAN LA BASE PARA LLEVAR A CABO LAS ACTIVIDADES DE LA ORGANIZACION EN UNA FORMA ORDENADA Y SISTEMATICA. PUESTO QUE LA AUTORIDAD ES INHERENTE A LOS PUESTOS MAS QUE A LAS PERSONAS QUE LOS OCUPAN, SE DESIGNA COMUNMENTE COMO AUTORIDAD DEL PUESTO. LA AUTORIDAD DEL PUESTO CAPACITA AL GERENTE O SUPERVISOR PARA DESEMPEÑAR CON EFICIENCIA LOS DEBERES DE SU PUESTO." (9)

C.3.2.) CONDICIONES QUE AFECTAN A LA DIRECCION.- TODOS LOS JEFES DE UNA ORGANIZACION, DESEMPEÑAN FUNCIONES TALES COMO LA PLANEACION Y LA ORGANIZACION; LA COMUNICACION DE

ORDENES E INSTRUCCIONES, LA MOTIVACION Y DESEMPEÑO DE LOS SU BORDINADOS, LA RESOLUCION DE CONFLICTOS ENTRE INDIVIDUOS Y - GRUPOS, EL AJUSTE DE QUEJAS Y LA APLICACION DE ACCIONES DISCIPLINARIAS. ADEMAS DEL TIPO DE ORGANIZACION, DEL NIVEL JERARQUICO Y DE LOS REQUISITOS ESPECIFICOS, EXISTEN TRES FACTORES QUE AFECTAN A LA DIRECCION Y SON:

C.3.2.1.) RELACIONES DIRECTIVO-MIEMBRO.- EL FACTOR QUE PARECERIA MAS IMPORTANTE AL DETERMINAR LA INFLUENCIA DIRECTRIZ DE UN HOMBRE ES EL GRADO HASTA EL CUAL LOS MIEMBROS DE SU GRUPO SIMPATIZAN Y CONFIAN EN EL Y ESTAN DISPUESTOS A ACEPTAR SU CONDUCCION. EL DIRECTIVO QUE INSPIRA CONFIANZA Y ES BIEN VISTO, ES OBVIO QUE NO REQUIERE UN RANGO O PODER ESPECIAL PARA LOGRAR QUE LAS COSAS SE HAGAN.

C.3.2.2.) ESTRUCTURA DE LA TAREA.- CON ESTE SE QUIERE DAR A ENTENDER EL GRADO HASTA EL CUAL PUEDE SER EJECUTADA UNA TAREA.

C.3.2.3.) PODER DE POSICION.- ES UN STATUS DE PODER QUE LE DA A UN JEFE SU POSICION DENTRO DE LA EMPRESA.

SE PUEDE CONCLUIR QUE LA HABILIDAD DEL JEFE PARA INFLUIR SOBRE OTROS A FIN DE QUE TRABAJEN JUNTOS EFICIENTEMENTE EN UNA TAREA COMUN, DEPENDE DE SUS PROPIAS HABILIDADES Y DE LOS FACTORES AMBIENTALES QUE ESTAN MUY FUERA DE SU CONTROL.

C.3.3.) METODOS DE DIRECCION.- EXISTEN DIFERENTES METODOS O ESTILOS DE DIRECCION QUE LOS GERENTES O SUPERVISORES USAN PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE UNA EMPRESA CON SUS SUBORDINADOS Y POR MEDIO DE ELLOS. ENTRE LOS PRINCIPALES ESTILOS DE DIRECCION Y DE LOS CUALES SE DERIVA LA MAYORIA, SON: A) DIRECCION AUTOCRATA; B) DIRECCION DEMOCRATA; - C) DIRECCION CENTRADA EN EL EMPLEADO O CORRIENTE HUMANISTA; - D) DIRECCION CENTRADA EN LA PRODUCCION O PRODUCTIVIDAD.

C.3.4.) EL SUPERVISOR.- ES UN SUPERIOR EN UN GRUPO Y SUBORDINADO EN EL OTRO. PARA QUE FUNCIONE CON EFECTIVIDAD, EL SUPERVISOR DEBE TENER MUCHA INFLUENCIA CON SU SUPERIOR. LA CANTIDAD DE INFLUENCIA QUE APLIQUE HACIA ARRIBA-LO MISMO QUE LATERALMENTE, DETERMINA EL GRADO DE INFLUENCIA-QUE EJERCE SOBRE SUS SUBORDINADOS. CUANDO LOS SUBORDINADOS-LO PERCIBEN COMO POSEEDOR DE UNA GRAN INFLUENCIA CON SU SUPERIOR, ELLOS A SU VEZ LE OTORGAN MAS AUTORIDAD.

C.3.4.1.) MOTIVACION Y CONTROL DEL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS.- ENTRE LAS FUNCIONES MAS IMPORTANTES DEL SUPERVISOR, SE ENCUENTRAN LAS DE MOTIVAR Y CONTROLAR EL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO. ES RESPONSABILIDAD DEL SUPERVISOR, CREAR-CONDICIONES E INCENTIVOS QUE MOTIVEN A LOS EMPLEADOS A ALCANZAR LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS PARA SUS TRABAJOS Y EL DEPARTAMENTO. ASIMISMO, ES SU OBLIGACION DETERMINAR SI LOS EMPLEADOS SE APEGAN A LAS POLITICAS, PROCEDIMIENTOS Y REGLAMEN

TOS PRESCRITOS POR LA GERENCIA O POR LA LEY.

C.3.4.2.) INTERESES EN LAS RELACIONES HUMANAS.-

HUBO UNA EPOCA EN QUE ERA UNA PRACTICA COMUN DE LA GERENCIA, CONSIDERAR AL SUPERVISOR COMO UN CAPATAZ. SIN EMBARGO, MAS RECIENTEMENTE, LA GERENCIA HA RECONOCIDO QUE EL SUPERVISOR - DEBE SER ALGO MAS QUE ESO; DEBE SER CAPAZ DE PROMOVER LAS -- BUENAS RELACIONES HUMANAS, TANTO CON LOS EMPLEADOS INDIVIDUA LES COMO CON SU GRUPO DE TRABAJO, Y AL MISMO TIEMPO, DEBE -- ASEGURARSE QUE SE CUBRAN LOS REQUISITOS STANDARES Y DE PRODUCCION.

C.3.4.3.) INTERESES POR LOS VALORES ETICOS.- LA

EFFECTIVIDAD DE LAS RELACIONES HUMANAS DEPENDE DE LA SINCERIDAD Y DEL INTERES POR LOS VALORES ETICOS. SI BIEN, NO SIEMPRE ES FACIL LOGRAR UN ACUERDO ENTRE CUAL ES EL BIEN Y CUAL ES EL MAL, DEBE ANIMARSE A LOS SUPERVISORES, A PRESTAR UNA - ATENCION CUIDADOSA A LOS VALORES ETICOS EN EL DESEMPEÑO DE - LOS SUBORDINADOS. LOS SUPERVISORES DEBEN HACER UN ESFUERZO ESPECIAL PARA CONSIDERAR LOS VALORES HUMANOS INVOLUCRADOS.

C.3.4.4.) INTERESES POR LA EFICIENCIA DEL EMPLEA

DO.- EL SUPERVISOR, TIENE LA RESPONSABILIDAD DE VER QUE SUS-SUBORDINADOS CONTRIBUYAN CON TODO SU POTENCIAL. SI LOS DEBE RES, RESPONSABILIDADES Y RELACIONES FORMALES ESTAN PLANEADAS, ORGANIZADAS Y CONTROLADAS CON PROPIEDAD, LOS EMPLEADOS ESTA-

RAN MEJOR CAPACITADOS PARA DIRIGIR SUS ENERGÍAS HACIA ACTIVIDADES PRODUCTIVAS Y SATISFACTORIAS, MINIMIZÁNDOSE LAS FRUSTRACIONES DE ELLOS.

C.3.4.5.) INTERES POR LA CONDUCTA DEL EMPLEADO.- LA RESPONSABILIDAD DEL SUPERVISOR POR MANTENER ALTOS NIVELES DE EFICIENCIA EN SUS GRUPOS DE TRABAJO, REQUIERE QUE APLIQUE LAS MEDIDAS CORRECTIVAS APROPIADAS CON LOS INDIVIDUOS QUE NO TENGAN LA HABILIDAD PARA EL TRABAJO, QUE NO ESTEN SUFICIENTEMENTE MOTIVADOS, O QUE SU CONDUCTA IMPIDA SU DESEMPEÑO O EL DE SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO. EL AUSENTISMO, RETARDOS, Y FORMAS DE CONDUCTA INACEPTABLES COMO EL JUEGO, EL LATROCINIO Y PRESENTARSE AL TRABAJO BAJO LA INFLUENCIA DEL ALCOHOL O DROGAS, REQUIEREN ASIMISMO LA ATENCIÓN DEL SUPERVISOR.

C.3.4.6.) DESARROLLO DE LA PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS.- OTRA DE LAS FUNCIONES IMPORTANTES DEL SUPERVISOR, ES PROPORCIONAR A LOS TRABAJADORES LA EXPERIENCIA DE PARTICIPAR EN LA TOMA DE DECISIONES. EN LA MEDIDA EN QUE EL SUPERVISOR APRENDA A CONFIAR EN SU GRUPO Y A RECONOCER QUE TAMBIÉN PUEDE DAR BUENAS OPINIONES, QUEDA, POR LO GENERAL, DISPUESTO A PERMITIR QUE EL GRUPO PARTICIPE MÁS ACTIVAMENTE EN ASUNTOS MÁS IMPORTANTES.

C.3.4.7.) RELACION DEL SUPERVISOR CON LOS INDIVIDUOS.- ES POSIBLE QUE SE REQUIERA QUE EL INDIVIDUO QUE OCUPA

UN PUESTO A NIVEL SUPERVISOR SEA "TODAS LAS COSAS PARA TODAS LAS PERSONAS", DEBE ESFORZARSE POR SATISFACER A LA GERENCIA, TENIENDO UN DEPARTAMENTO PRODUCTIVO Y LUCRATIVO, SIN QUEJAS, ACCIDENTES Y TODA CLASE DE PROBLEMAS. DEBE RECONOCER LA IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES HUMANAS EFECTIVAS E INTENTAR ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE LA GERENCIA EN TANTO SATISFACE LAS NECESIDADES Y CARENCIAS DE SUS SUBORDINADOS. ESTE ULTIMO, REQUIERE QUE ESTABLEZCA BUENAS RELACIONES CON LOS SUBORDINADOS, ASI COMO CON SUS SUPERIORES Y SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO.

D) REMUNERACION Y SEGURIDAD.

INTRODUCCION.- "COMO PAGO O PRODUCTO DE SU TRABAJO, LOS EMPLEADOS BUSCAN NO SOLO LA SATISFACCION PERSONAL Y LAS RETRIBUCIONES FINANCIERAS, SINO TAMBIEN SEGURIDAD. O SEA, QUE ELLOS, NECESITAN CIERTA SEGURIDAD ECONOMICA PARA EL FUTURO, NO SIMPLEMENTE EL PRESENTE. ESTRECHAMENTE RELACIONADA CON LA SEGURIDAD ECONOMICA, SE ENCUENTRA LA SEGURIDAD EMOCIONAL, O LA SENSACION DE BIENESTAR QUE RESULTA DE SENTIRSE-CAPAZ PARA ENFRENTARSE TANTO A LOS PROBLEMAS FINANCIEROS COMO AL AJUSTE PERSONAL QUE SE PUEDA PRESENTAR DURANTE SU EMPLEO, O CUANDO SE RETIRA." (10)

D.1.) ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS.

LA CANTIDAD DE LA RETRIBUCION QUE UN EMPLEADO RE

CIBE ES DE IMPORTANCIA PARA EL POR VARIAS RAZONES. LA PRIMERA DE TODAS ES QUE AYUDA A DETERMINAR EL NIVEL DE SALUD Y COMODIDAD Y LOS BENEFICIOS MATERIALES, ASI COMO EL SENTIDO DE SEGURIDAD ECONOMICA QUE PUEDE PROPORCIONAR PARA EL Y SU FAMILIA. EL STATUS DEL EMPLEADO EN LA COMUNIDAD PUEDE MEDIRSE- EN UN GRADO CONSIDERABLE POR LOS SIMBOLOS DEL STATUS TALES- COMO HABITACION, AUTOMOVIL Y LA ROPA QUE COMPRA CON SU SALARIO.

ES DE MUCHA IMPORTANCIA EL HECHO DE QUE LA RETRIBUCION PROPORCIONE UNA MEDIDA TANGIBLE DEL VALOR RELATIVO -- DEL TRABAJADOR PARA LA ORGANIZACION Y UNA BASE PARA JUZGAR - SI EL DINERO QUE RECIBE POR SU TRABAJO ES O NO EQUITATIVO Y JUSTO.

D.1.2.) DETERMINACION DE LA RETRIBUCION.- UNO DE LOS PRINCIPALES OBJETIVOS DE CUALQUIER SISTEMA DE COMPENSA-- CION, DEBERIA SER QUE CADA TRABAJADOR RECIBIERA UN PAGO EQUITATIVO EN TERMINOS DE SU PROPIO INSUMO Y RESULTADOS DE OTROS. EL SISTEMA TAMBIEN RETRIBUIRA AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS GENERALES DE LA ORGANIZACION AL MOTIVAR A LOS EMPLEADOS HACIA - ESE FIN Y AL PROPORCIONAR CONTROLES ADECUADOS QUE AYUDARAN A MANTENER LOS COSTOS DE MANO DE OBRA Y LA PRODUCTIVIDAD DEL - TRABAJADOR CONMESURABLE UNA CON OTRA.

D.1.3.) BASES PARA LA DETERMINACION.- EL SISTEMA MAS COMUN POR EL CUAL LA RETRIBUCION DE UN EMPLEADO PUEDE RE

LACIONARSE CON SU COLABORACION EN EL TRABAJO, ES UNO EN EL CUAL SE MIDAN LAS CONTRIBUCIONES EN INCREMENTOS DE TIEMPO. -- TRADICIONALMENTE EL TRABAJO EJECUTADO EN LAS EMPRESAS HA SIDO PAGADO POR DIA, QUE SE DESIGNA JORNADA DE TRABAJO. LOS EMPLEADOS COMPENSADOS BAJO ESTA BASE ESTAN CONSIDERADOS COMO ASALARIADOS, MIENTRAS QUE LOS QUE SON COMPENSADOS QUINCENAL- O MENSUALMENTE, SE CONSIDERAN EMPLEADOS A SUELDO.

ENTRE LOS FACTORES MAS IMPORTANTES QUE AFECTAN LOS SUELDOS Y SALARIOS ESTAN: CONDICION DEL MERCADO DE TRABAJO, CAPACIDAD DE PAGO DE LAS EMPRESAS, INCREMENTOS EN LOS -- MISMOS, YA SEA POR CONTRATACION INDIVIDUAL O COLECTIVA (LOGROS SINDICALES), VALOR RELATIVO DEL PUESTO EN LA EMPRESA, -- EL INCREMENTO EN EL COSTO DE LA VIDA, ETC.

D.1.4.) SISTEMAS DE VALUACION DE PUESTOS.- EL VALOR RELATIVO DE UN PUESTO PUEDE SER DETERMINANDO COMPARANDOLO CON OTROS EN LA ORGANIZACION O CON RESPECTO A UNA ESCALA. -- ADEMÁS, CADA METODO DE COMPARACION: PUEDE HACERSE SOBRE LA BASE DE LOS FACTORES QUE COMPRENDEN LOS PUESTOS.

D.1.4.1.) EL SISTEMA DE PUNTOS.- LA VENTAJA PRINCIPAL DE ESTE SISTEMA, ES QUE SU COMPRESION ES RELATIVAMENTE FACIL AL IGUAL QUE SU USO. TAMBIEN PROPORCIONA UNA BASE MAS REFINADA PARA FORMAR JUICIOS QUE EN LOS SISTEMAS DE GRADUACION O ALINEACION Y POR LO TANTO, PUEDE DAR RESULTADOS --

MAS VALIDOS. ESTE SISTEMA PERMITE QUE LOS PUESTOS SEAN EVALUADOS CUANTITATIVAMENTE SOBRE LA BASE DE LOS FACTORES O ELEMENTOS QUE COMPRENDEN LAS DEMANDAS DEL PUESTO. LAS DESTREZAS, ESFUERZOS, RESPONSABILIDADES Y CONDICIONES DE TRABAJO QUE, POR LO GENERAL, ENTRAÑA UN PUESTO, SON TIPICOS DE LOS FACTORES PRINCIPALES MAS COMUNES QUE SIRVEN PARA HACER UN PUESTO MAS O MENOS IMPORTANTE QUE OTRO. EL SISTEMA DE PUNTOS REQUIERE EL USO DE UN MANUAL DE PUNTOS QUE CONTIENE UNA DESCRIPCION DE LOS FACTORES Y GRADOS EN LOS CUALES PUEDEN EXISTIR ESTOS FACTORES EN LOS PUESTOS; EL MANUAL TAMBIEN DEBE INDICAR EL NUMERO DE PUNTOS SEÑALDOS A CADA FACTOR Y A CADA UNO DE LOS GRADOS EN LOS CUALES ESTAN DIVIDIDOS ESTOS FACTORES.

D.1.4.2.) SISTEMA DE COMPARACION POR FACTORES.-- IGUAL QUE EL SISTEMA DE PUNTOS, PERMITE EL PROCESO DE LA EVALUACION DEL PUESTO SOBRE LA BASE DE FACTOR O POR FACTOR. DIFIERE DEL SISTEMA DE PUNTOS, SIN EMBARGO, EN QUE LAS ESPECIFICACIONES DE LOS PUESTOS QUE SE VAN A EVALUAR, SE COMPARAN CONTRA LAS ESPECIFICACIONES DE PUESTOS CLAVE EN LA ORGANIZACION QUE SIRVEN COMO ESCALA PARA LA EVALUACION DEL PUESTO. ASI, EN VEZ DE PRINCIPIAR CON UNA ESCALA ESTABLECIDA DE PUNTOS, SE DEBE FORMULAR UNA ESCALA DE COMPARACION DE FACTORES COMO PARTE DEL PROCESO DE EVALUACION DEL PUESTO. LOS FACTORES DE DESTREZA, ESFUERZO MENTAL, ESFUERZO FISICO, RESPONSABILIDAD Y CONDICIONES DE TRABAJO SON TIPICOS DE LOS QUE PUE-

DE COMPRENDER LA ESCALA DE COMPARACION DE FACTORES.

D.1.4.3.) ALINEACION DEL PUESTO Y SISTEMAS DE -- GRADUACION.- ESTE SISTEMA PERMITE QUE LOS PUESTOS SEAN CLASIFICADOS Y AGRUPADOS DE ACUERDO CON UNA SERIE DE CLASES O GRADOS DE SALARIOS PREDETERMINADOS. SI BIEN, EL SISTEMA TIENE LA VENTAJA DE LA SENCILLEZ, NO PROPORCIONA LOS RESULTADOS -- PRECISOS QUE DA EL SISTEMA DE PUNTOS Y EL DE COMPARACION DE FACTORES, YA QUE EL PUESTO SE EVALUA COMO UN TODO. LAS DESCRIPCIONES PARA CADA UNA DE LAS CLASES DE PUESTOS CONSTITUYE LA ESCALA CON LA CUAL SE COMPARAN LAS ESPECIFICACIONES PARA -- VARIOS PUESTOS. EL NUMERO DE CLASES QUE REQUIERE EL SISTEMA, DEPENDERA DE LA GAMA DE OBLIGACIONES, RESPONSABILIDADES, OES TRETAS Y OTROS REQUISITOS QUE EXISTAN ENTRE LOS PUESTOS QUE VAN A SER EVALUADOS POR EL SISTEMA.

D.1.4.4.) ALINEACION DEL PUESTO.- ES EL MAS ANTIGUO Y MAS SENCILLO DE TODOS, POR MEDIO DE ESTE SE ARREGLAN -- LOS PUESTOS SOBRE LA BASE DE SU VALOR RELATIVO. UNA TECNICA QUE SE USA PARA GRADUAR LOS PUESTOS, CONSISTE EN HACER QUE -- LOS CLASIFICADORES DISPONGAN TARJETAS QUE CONTIENEN LAS ESPECIFICACIONES PARA CADA PUESTO EN EL ORDEN DE IMPORTANCIA DE LOS PUESTOS QUE LAS TARJETAS PRESENTAN. LAS DIFERENCIAS EN LAS GRADACIONES HECHAS POR LOS QUE CALIFICAN PUEDEN ENTONCES CONCILIARSE EN UNA SOLA CALIFICACION.

LA DEBILIDAD BASICA DE ESTE SISTEMA, ES QUE NO PROPORCIONA UNA MEDIDA MUY REFINADA DEL VALOR DE CADA PUESTO. COMO LAS COMPARACIONES DEBEN HACERSE SOBRE LA BASE DEL TRABAJO EN GENERAL, ES MUY FACIL QUE UNO O VARIOS DE LOS FACTORES DE UN PUESTO DESVIE LA GRADACION QUE EL EVALUADOR DA AL PUESTO, EN ESPECIAL SI ESTE ES COMPLEJO. ADEMAS LAS GRADACIONES SOLO INDICAN LA IMPORTANCIA RELATIVA DE LOS PUESTOS, PERO NO LAS DIFERENCIAS EN EL GRADO DE IMPORTANCIA QUE PUEDA EXISTIR ENTRE LOS PUESTOS.

D.1.4.5.) ESTRUCTURA DE LA TARIFA DE SALARIOS.- LA VALUACION DE PUESTOS NO DETERMINA LA TARIFA DE SALARIOS, SI NO SOLO LA BASE PARA SU DETERMINACION. EL VALOR CALCULADO DE CADA PUESTO EN TERMINOS DE SU GRADO, CLASE, PUNTOS O VALOR MONETARIO, DEBE CONVERTIRSE EN UNA TARIFA DE SALARIOS.- ESTA SE ESTABLECE PARA UN PUESTO EN PARTICULAR Y DEBE DAR RECONOCIMIENTO A FACTORES EXTERNOS TALES COMO CONDICIONES DEL MERCADO DE TRABAJO, SALARIO MINIMO, INCREMENTOS, ETC.

D.1.4.6.) CLASIFICACION DE PUESTOS.- ESTE ES EL PASO FINAL EN EL PROCESO DE VALUACION DE PUESTOS Y SE DEBE DETERMINAR LA CLASE DE SALARIO APROPIADO EN EL CUAL DEBE COLOCARSE CADA PUESTO SOBRE LA BASE DE SU VALOR EVALUADO. LA CLASIFICACION DE PUESTOS REPRESENTA LA FASE EN QUE HAY MAS POSIBILIDADES DE QUE SE PRESENTEN PROBLEMAS CON LOS TRABAJADORES, YA QUE ES CUANDO SE CLASIFICAN LOS PUESTOS Y CUANDO

EL TRABAJADOR QUEDA INSATISFECHO CON DICHA CLASIFICACION.

D.2.) INCENTIVOS FINANCIEROS.

EL MOVIMIENTO DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA INICIA EL AUGE DE LOS SISTEMAS DE INCENTIVO FINANCIEROS AL PROPORCIONAR STANDARES OBJETIVOS DE DESEMPEÑO MEDIANTE LOS CUALES PUDIERA MEDIRSE Y RETRIBUIRSE LA PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJADOR. F.W. TAYLOR TENIA LA CONVICCION DE QUE LOS TRABAJADORES PODRIAN APLICAR UN MAYOR ESFUERZO SI SE LES PAGABA UN INCENTIVO FINANCIERO BASADO EN EL NUMERO DE UNIDADES DE TRABAJO QUE PRODUCIAN, TAYLOR CREO UN TIPO DE PLAN DE INCENTIVOS LLAMADO TARIFA DIFERENCIAL POR PIEZA, MEDIANTE LA CUAL LOS EMPLEADOS RECIBIAN UN PAGO DE LA TARIFA POR PIEZA SI PRODUCIAN POR DEBAJO DEL STANDAR DE PRODUCCION ESTABLECIDO, Y UNA TARIFA MAS ALTA SI PRODUCIAN POR ARRIBA DE DICHO STANDAR.

D.2.1.) FACTORES QUE INFLUYEN EN LAS REACCIONES A LOS INCENTIVOS.- EL VALOR DE MOTIVACION QUE SE DERIVE DE LOS INCENTIVOS FINANCIEROS SERA AFECTADO EN PARTE POR LA NECESIDAD Y EL DESEO QUE LOS EMPLEADOS TENGAN DE AUMENTAR SUS INGRESOS. ALGUNOS TRABAJADORES TIENEN MAYOR NECESIDAD QUE OTROS DE GANAR MAS DINERO, MIENTRAS QUE OTROS NO LE DAN LA MISMA IMPORTANCIA A LA NECESIDAD DE GANAR MAS DINERO DE ACUERDO A LA CANTIDAD DE ENERGIA QUE SE UTILICE PARA ESTE OBJETIVO.

ENTRE LOS PLANES DE INCENTIVOS PARA PERSONAL OPERATIVO MAS COMUNES ENCONTRAMOS: SISTEMAS DE PREMIOS POR PRODUCCION; SISTEMAS A DESTAJO; PLANES DE INCENTIVO DE GRUPO, ETC. ENTRE LOS MAS IMPORTANTES PARA EMPLEADOS ESTAN: PAGO DE HORAS-EXTRAS A PERSONAL DE OFICINA, COMISIONES EXTRAS SOBRE VENTAS, ETC. Y PARA EL NIVEL EJECUTIVO ENCONTRAMOS ENTRE OTROS: PREMIOS EN EFECTIVO, DIVERSOS PLANES DE AUTOMOVIL, DIFERENTES PLANES DE SEGUROS, ETC.

D.3.) SEGURIDAD DEL EMPLEADO.

"EN MEXICO, EL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL, - ES EL ENCARGADO DE VIGILAR EL BIENESTAR SOCIAL TANTO DE LOS TRABAJADORES, COMO DE SUS FAMILIARES. ESTO ES DEBIDO A QUE- EL TRABAJADOR NO SOLO BUSCA EN SU TRABAJO EL PAGO MONETARIO- PARA SATISFACER SUS NECESIDADES INMEDIATAS, SINO QUE TAMBIEN REQUIERE DE CIERTA SEGURIDAD, TANTO EN EL DESEMPEÑO DE SUS - LABORES, COMO CUANDO LLEGAN A INCAPACITARSE, JUBILARSE E IN- CLUSIVE A MORIR." (11)

CDNJUNTAMENTE CON EL I.M.S.S., EXISTEN OTROS ORGANIS-- MOS QUE ESTAN DEDICADOS AL ESTUDIO DE LA SEGURIDAD Y LA HI-- GIENE INDUSTRIAL, COMO SON: SECRETARIA DE SALUBRIDAD Y ASIS- TENCIA, SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL Y LA ASO-- CIACION MEXICANA DE HIGIENE Y SEGURIDAD.

D.3.1.) HIGIENE INDUSTRIAL.- CONJUNTO DE CONOCIMIENTOS Y TECNICAS DEDICADAS A RECONOCER, EVALUAR Y CONTROLAR -- AQUELLOS FACTORES DEL AMBIENTE, PSICOLOGICOS O TENSIONALES, -- QUE PROVIENEN DEL TRABAJO Y QUE PUEDEN CAUSAR ENFERMEDADES O DETERIORAR LA SALUD.

D.3.1.1.) SALUD.- ES UN RECURSO CON QUE CUENTA TODO-MIEMBRO DE LA ORGANIZACION, Y NO ES, SIMPLEMENTE, LA AUSENCIA DE ENFERMEDAD, SINO UN ESTADO COMPLETO DE BIENESTAR FISICO, MENTAL Y SOCIAL QUE PERMITE EL DESARROLLO TOTAL DE LA -- PERSONALIDAD. ES IMPORTANTE RECONOCER QUE LA SALUD CONSTITUYE UN DERECHO DE TODA PERSONA.

D.3.2.) SEGURIDAD INDUSTRIAL.- ES EL CONJUNTO DE CONOCIMIENTOS TECNICOS Y SU APLICACION PARA LA REDUCCION, CONTROL Y ELIMINACION DE ACCIDENTES EN EL TRABAJO, POR MEDIO DE CAUSAS. SE ENCARGA IGUALMENTE DE LAS REGLAS TENDIENTES A -- EVITAR ESTE TIPO DE ACCIDENTE.

D.3.3.) COMISIONES MIXTAS DE SEGURIDAD E HIGIENE.--- DENTRO DE LAS EMPRESAS UNO DE LOS MEDIOS PARA PREVENIR LOS -- RIESGOS PROFESIONALES, SON LAS COMISIONES MIXTAS DE SEGURIDAD E HIGIENE, CUYA FINALIDAD PRINCIPAL ESTRIBA EN CONOCER -- LAS CAUSAS DE LOS PELIGROS Y LAS CONDICIONES DE TRABAJO EN -- LAS MISMAS.

D.3.4.) INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL.- TIENE SU FUNDAMENTO LEGAL EN LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO Y SE ENCARGA DE VIGILAR EL BIENESTAR SOCIAL TANTO DE LOS TRABAJADORES, COMO DE SU FAMILIA.

SE DICE QUE TODA EMPRESA DEBE AFILIAR A SUS TRABAJADORES EN UN TERMINO NO MAYOR DE CINCO DIAS AL I.M.S.S., Y SU NECESIDAD LEGAL TIENE SU ORIGEN EN LOS ARTICULOS 12 Y 13 DE LA LEY DEL I.M.S.S.

D.3.4.1.) "LOS RIESGOS QUE PROTEGE EL SEGURO SOCIAL, SON" : (12)

D.3.4.1.1.) RIESGOS DE TRABAJO.- PROTEGE ACCIDENTES-DE TRABAJO, ACCIDENTES EN TRANSITO Y ENFERMEDADES DE TRABAJO O PROFESIONALES; LAS PRESTACIONES QUE OTORGA EN ESTE TIPO DE SEGURO SON EN ESPECIE Y EN DINERO.

D.3.4.2.) ENFERMEDADES Y MATERNIDAD.- PROTEGE LAS ENFERMEDADES NO PROFESIONALES Y LA MATERNIDAD EN LAS TRABAJADORAS. ESTE TIPO DE SEGURO OTORGA PRESTACIONES EN ESPECIE Y - EN DINERO.

D.3.4.3.) INVALIDEZ, VEJEZ, CESANTIA EN EDAD AVANZADA Y MUERTE.- PROTEGE A LOS ASEGURADOS EN TIEMPO DE INVALIDEZ, VEJEZ, CESANTIA EN EDAD AVANZADA Y EN EL CASO EXTREMO DE MUERTE. LAS PRESTACIONES QUE OTORGA ESTE TIPO DE SEGURO-

SON EN DINERO.

D.3.4.4.) GUARDERIAS PARA HIJOS DE ASEGURADAS.- PROTEGE LA FALTA DE CUIDADOS MATERNALES EN LA PRIMERA INFANCIA-DURANTE LA JORNADA DE TRABAJO DE LA ASEGURADA, Y OTORGA UNICAMENTE PRESTACIONES EN ESPECIE.

D.4.) PRESTACIONES ADICIONALES.

EL ENFASIS SOBRE LAS PRESTACIONES ADICIONALES REFLEJADO POR LA CANTIDAD DE DINERO GASTADO PARA PROPORCIONARLAS, HA CRECIDO, Y SE REFLEJA EN DIFERENTES TIPOS DE BENEFICIOS.- CADA COMPAÑIA TIENE SU PROPIO PAQUETE DE PRESTACIONES ADICIONALES, QUE POR LO GENERAL, CRECE EN FORMA GRADUAL A TRAVES DE LOS AÑOS. UN PROGRAMA DE PRESTACIONES ADICIONALES, COMO CUALQUIER OTRA FASE DEL PROGRAMA DE PERSONAL, DEBE PLANEARSE CUIDADOSAMENTE Y SER ESTABLECIDOS LOS OBJETIVOS PARA USARSE-COMO GUIA EN LA ADMINISTRACION DEL PROGRAMA.

D.4.1.) CONTROL DE GASTOS.- UNO DE LOS PRINCIPALES PROBLEMAS CON QUE SE ENCUENTRAN LAS EMPRESAS ES EL CRECIENTE -- COSTO DE LAS PRESTACIONES ADICIONALES, PUESTO QUE MUCHAS DE LAS PARTIDAS REPRESENTAN UN COSTO FIJO MAS QUE UN COSTO VARIABLE, POR LO QUE LA GERENCIA DEBERA DECIDIR DESDE UN PRINCIPIO SI PUEDE O NO SOPORTAR LOS COSTOS FIJOS BAJO CONDICIONES ECONOMICAS MENOS CONVENIENTES, YA QUE SI UNA EMPRESA SE VE FORZADA POSTERIORMENTE A SUSPENDER UNA PRESTACION, EL --

EFFECTO NEGATIVO PUEDE EXCEDER A CUALQUIER BENEFICIO POSITIVO QUE PUDIERA OBTENERSE CON ESTA ACCION. ADEMAS DE LOS COSTOS REALES DE LAS PRESTACIONES ADICIONALES, SE ENCUENTRAN LOS -- COSTOS DE ADMINISTRACION DE DICHO PROGRAMA.

ENTRE LAS PRESTACIONES ADICIONALES MAS COMUNES ENCON--
TRAMOS: SEGUROS DE GRUPO, SEGUROS MEDICOS, CAJAS DE AHORRO,
SERVICIOS RECREATIVOS, FACILIDADES DE TRANSPORTE, GUARDERIAS
INFANTILES, SERVICIO DE COMEDOR, ETC.

CAPITULO IV

ASPECTOS DE COMERCIALIZACION

UNO DE LOS PRINCIPALES OBJETIVOS DE LA EMPRESA ES LA COMERCIALIZACION, YA QUE OBTIENE LOS MEDIOS (OBTENCION DE LOS CLIENTES) CUYA FIDELIDAD PRODUCEN LOS INGRESOS QUE LLENAN EL ORIGEN DEL NEGOCIO.

UN ASPECTO QUE DISTINGUE LA COMERCIALIZACION DE OTRAS-FUNCIONES EMPRESARIALES, ES SU AMBIENTE OPERACIONAL UNICO, - YA QUE EN VEZ DE EFECTUARSE SIGUIENDO NORMAS O STANDARS (COMO LO HACE PRODUCCION), EJERCITA SU ACCION PRINCIPALMENTE -- CONTRA LOS COMPETIDORES, OPERANDO POR TODO EL MAPA GEOGRAFICO Y TIENE MUY POCO CONTROL COMPARADO CON EL AMBIENTE QUE LE RODEA, ESTANDO EN CONTACTO MAS CONTINUO Y DIRECTO CON EL ENEMIGO. LAS CONDICIONES EXTERIORES CONSTANTEMENTE IMPONEN NUEVAS E INESPERADAS EXIGENCIAS, POR ELLO, LOS HOMBRES DEDICADOS A LA COMERCIALIZACION CREEN MENOS EN LA EFICACIA QUE EN LA MAGNITUD, TENIENDO SIEMPRE PRESENTE LA EXPANSION DE LAS -

VENTAS QUE LA REDUCCION DE LOS COSTOS, CREANDO POR LO TANTOVOLUMEN, POR LO QUE, SE DEDUCE QUE HAY QUE CONSIDERAR LA MAGNITUD Y NO LA EFICACIA.

POR OTRA PARTE, TENEMOS QUE UNA DEFINICION MEDULAR QUE ABARCA LOS DISTINTOS SIGNIFICADOS QUE SE HAN IDO DANDO A LA MERCADOTECNIA SEGUN SU DESARROLLO DE CONDICIONES HISTORICAS-DIFERENTES. DEBEMOS DE DISTINGUIR ENTRE MERCADOTECNIA Y DIRECCION DE MERCADOTECNIA, ASI TENEMOS QUE LA DEFINICION DE MERCADOTECNIA, ES EL CONJUNTO DE ACTIVIDADES HUMANAS DIRIGIDAS A FACILITAR Y REALIZAR INTERCAMBIOS.

MIENTRAS QUE LA DIRECCION O ADMINISTRACION DE MERCADOTECNIA ES EL ANALISIS, PLANEACION, EJECUCION Y CONTROL DE -- PROGRAMAS DESTINADOS A PRODUCIR INTERCAMBIOS CONVENIENTES -- CON DETERMINADO PUBLICO, A FIN DE OBTENER GANANCIAS PERSONALES O COMUNES. CONSIDERANDO LA ADAPTACION Y COORDINACION -- DEL PRODUCTO, PRECIO, PROMOCION Y LUGAR PARA LOGRAR UNA REACCION EFECTIVA.

TENIENDO UN CONCEPTO MAS CLARO Y OBJETIVO DE LA MERCADOTECNIA, TENEMOS QUE ES LA ORIENTACION HACIA EL CLIENTE, -- RESPALDADA POR LA COMERCIALIZACION INTEGRADA A FIN DE PRODUCIR SATISFACTORES Y BIENESTAR A CORTO O A LARGO PLAZO A LOS CONSUMIDORES, COMO CLAVE PARA LA OBTENCION DE LOS OBJETIVOS-DE LA ORGANIZACION.

LOS INTERCAMBIOS QUE SE PRODUCEN EN UNA SOCIEDAD, CONSTITUYEN SU SISTEMA DE MERCADOTECNIA. LOS ESPECIALISTAS EN ESTA MATERIA HAN VENIDO ESTUDIANDO LOS SISTEMAS DE MERCADOTECNIA PARA ESCLARECER:

- 1) COMO FUNCIONA
- 2) COMO PUEDE PERFECCIONARSE

EL SISTEMA DE MERCADOTECNIA DE LA COMPAÑIA PUEDE DEFINIRSE COMO EL CONJUNTO DE INSTITUCIONES DEPARTAMENTALES QUE SE RELACIONAN ENTRE SI, INTERACCIONANDOSE E INFLUYENDO EN LA RELACION DE LA COMPAÑIA, HABIENDO UNA GRAFICA DE LAS INSTITUCIONES PRINCIPALES, DE CADA UNO DE LOS COMPONENTES Y DE LAS RELACIONES FUNCIONALES ENTRE LAS VARIABLES FUNDAMENTALES DEL SISTEMA. LA ADMINISTRACION DEL SISTEMA DE MERCADOTECNIA, REQUIERE TENER UNA IDEA CLARA DE LAS VARIABLES DE LA DEMANDA, DE LAS VARIABLES DE LAS DECISIONES COMERCIALES, DE SU REPARTO, DE LA ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA, DE LA RELACION DEL MERCADO Y DE LAS VARIABLES DE METAS. ES RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCION DE MERCADOTECNIA BUSCAR BASES PARA LAS VARIABLES DE DECISIONES COMERCIALES DE LA COMPAÑIA QUE DEN LA MAXIMA IMPORTANCIA AL OBJETIVO U OBJETIVOS DE LA MISMA EN FUNCION DEL COMPORTAMIENTO ESPERADO DE VARIABLES NO CONTROLABLES DE LA DEMANDA.

A) MEDIO AMBIENTE COMERCIAL DE LAS EMPRESAS.

EL MEDIO AMBIENTE ES LA TOTALIDAD DE FUERZAS Y ENTIDADES QUE SON EXTRINSECAS Y POTENCIALMENTE IMPORTANTES PARA -- AGENTES DE QUE SE TRATE, O SEA, LA TOTALIDAD DE FUERZAS Y ENTIDADES QUE RODEAN Y PUEDEN AFECTAR LA MERCADOTECNIA DE UN PRODUCTO DETERMINADO.

LA ADMINISTRACION ESTA PREOCUPADA CONSTANTEMENTE POR -- EL MEDIO AMBIENTE COMERCIAL DE LA COMPAÑIA, DE LAS DIFICULTADES A QUE SE ENFRENTA Y DE LO IMPORTANTE QUE ES ENTENDERLO Y ADAPTARSE A EL.

A.1.) CONOCIMIENTO DEL MEDIO AMBIENTE.

LA MERCADOTECNIA CONSTITUYE ESENCIALMENTE UNA FUNCION-- DE LA EMPRESA ORIENTADA HACIA EL EXTERIOR, Y EL MEDIO AMBIENTE QUE LO RODEA DETERMINA SUS RIESGOS Y OPORTUNIDADES, A LA-- VEZ QUE ES COMPLEJO Y ESTA CONSTANTEMENTE SOMETIDO A CAMBIOS Y LA EMPRESA DEBE CONSTANTEMENTE ESTARSE ADAPTANDO A ESTE.

EL PRODUCTO ESTA ENCERRADO EN UN MEDIO AMBIENTE ORGANI-- ZACIONAL QUE COMPRENDEN LOS DISTINTOS DEPARTAMENTOS, OFICINAS CENTRALES, DIVISIONES Y CANALES DE LA EMPRESA.

EL MERCADO DEL PRODUCTO ESTA FORMADO POR TODOS LOS CON

SUMIDORES O COMPRADORES ACUALES Y POTENCIALES DEL PRODUCTO. ES INTERESANTE CONOCER SU NUMERO, SU PODER DE COMPRA, SUS NECESIDADES, DESEOS Y HABITOS COMERCIALES, CONSTITUYENDO EL MEDIO DE LA TAREA DE LA FIRMA, O SEA, LA PARTE DEL SISTEMA TOTAL CON QUE LA ORGANIZACION ESTA REALIZANDO TRANSACCIONES Y EN QUE ESTA COMPITIENDO. EL MERCADO ESTA COMPUESTO DE PARTES DISTINGUIBLES QUE SE LLAMA SEGMENTOS DEL MERCADO, Y PUEDE PERTENECER A DIFERENTES SECTORES DEL MERCADO EN DIFERENTES GRADOS.

A UN NIVEL DE ANALISIS MAS GENERAL, PERTENECE EL MICRO AMBIENTE QUE ESTA INTEGRADO POR LAS FUERZAS DE INSTITUCIONES QUE AFECTAN LAS TRANSACCIONES ENTRE COMPAÑIAS Y SUS MERCADOS, CONSIDERANDOSE CUATRO ELEMENTOS PRINCIPALES (ECONOMIA, TECNOLOGIA, LEGISLACION Y CULTURA), DE DONDE RECIBE INFLUENCIAS - LA MERCADOTECNIA.

A LA MERCADOTECNIA NO SOLO LE INTERESA LA FIRMA Y SU MEDIO AMBIENTE, SINO LA INTERACCION ENTRE AMBOS, PORQUE EL MEDIO AMBIENTE DE LA EMPRESA ESTA EN CONSTANTE CAMBIO, CON LO CUAL SE PRODUCEN NUEVOS PELIGROS Y TAMBIEN NUEVAS OPORTUNIDADES.

SE CONOCE COMO AMENAZA AMBIENTAL, EL PELIGRO PLANTEADO POR UNA TENDENCIA DESFAVORABLE O PERTURBACION ESPECIFICA DEL MEDIO AMBIENTE, QUE PUEDE LLEVAR, SI NO SE EMPRENDE UNA DECI

DIDA ACCION DE MERCADOTECNIA, A LA PARALIZACION O A LA EXTIN-
 CION DE UNA EMPRESA, PRODUCTO O MARCA.

AL MODIFICARSE EL MEDIO AMBIENTE SE HACE NECESARIO QUE
 LOS ORGANISMOS QUE SE INTERACCIONAN CON EL SE ADAPTEN CREATI-
 VAMENTE AL CAMBIO O REACCION A EL. OCURRE CON MUCHA FRECUEN-
 CIA QUE ESTOS ORGANISMOS SON RIGIDOS EN SU FUNCIONAMIENTO Y
 HAN APRENDIDO A ASIMILAR UN CONJUNTO DE PATRONES NORMATIVOS-
 QUE REALIZARON UNA ADAPTACION AUTENTICA Y EFICIENTE AL MEDIO
 AMBIENTE CONSTITUIDO, PERO CADA VEZ VA RESULTANDO MENOS APRO-
 PIADO A MEDIDA QUE EL MEDIO AMBIENTE SE ALTERE.

ANTE LA GRAVEDAD Y EL CARACTER SUBITO DE ALGUNOS CAM-
 BIOS AMBIENTALES, UNA EMPRESA QUE OPERE, DEBERA ORGANIZAR UN
 PROGRAMA DE ANALISIS CONTINUO DE PELIGRO A BASE DE IDENTIFI-
 CAR, VALORAR Y REACCIONAR INTELIGENTEMENTE A ESTAS AMENAZAS.
 PARA VALORAR EL PELIGRO, ES FUNDAMENTAL CALCULAR EL CARACTER
 Y CALIBRAR EL RITMO DEL PROGRESO FUTURO DE LA TENDENCIA O FE-
 NOMENO QUE SE ESPERA. ESTO REQUIERE FRECUENTEMENTE DE LA --
 PREDICCION TECNOLOGICA, POLITICA O CULTURAL. SE PODRIA OB--
 SERVIR CON CUIDADO EL MEDIO AMBIENTE, AUNQUE SIN REACCIONAR-
 TODAVIA EN CONSECUENCIA, PODRIA TRATAR DE MEJORAR SUS PRODUCC-
 TOS O DISMINUIR SUS COSTOS, PARA INCREMENTAR SU FUERZA EN EL
 MERCADO. O BIEN, TRATAR DE LUCHAR, FRENAR O CONTRARRESTAR -
 EL FENOMENO POR MEDIO DE UNA ACCION LEGAL O DE RELACIONES PU-
 Blicas. FINALMENTE SE PUEDE DECIDIR QUE LA AMENAZA NO ES --

REALIDAD SINO OPORTUNIDAD VELADA Y OPTAR POR PARTICIPAR EN -
EL NUEVO FENOMENO O TENDENCIA.

EN LUGAR DE REACCIONAR EN PLAN DEFENSIVO A LOS PELI---
GROS, LA EMPRESA, PODRIA ADOPTAR UNA ACTITUD MAS POSITIVA, -
CONSIDERANDOSLOS COMO OPORTUNIDADES VELADAS.

LAS AMENAZAS POR RIESGOS POSIBLES DE UNA ORGANIZACION,
COMPROMETE A SUS MIEMBROS PARA QUE PONGAN EN JUEGO SUS MEJO-
RES ENERGIAS, Y SI ESTAS SON LO SUFICIENTEMENTE INTENSAS, --
PUEDEN TRUNCAR EL PELIGRO, EN UNA BRILLANTE OPORTUNIDAD CO--
MERCIAL, QUE ES LA DIFICULTAD OPUESTA A UNA ACCION DECIDIDA-
DE MERCADOTECNIA, QUE SE CARACTERIZA POR UN CONJUNTO, GENE--
RALMENTE FAVORABLE DE CIRCUNSTANCIAS AMBIENTALES Y POR LA --
PROBABILIDAD RAZONABLE DE EXITO.

LOS ELEMENTOS BASICOS DE UNA DEFINICION COMPLETA DE --
OPORTUNIDAD COMERCIAL PUEDEN SER EXPUESTOS MAS EXPLICITAMEN-
TE:

- 1) ALGUIEN TIENE QUE CONCEBIR LA IDEA DE UN ESTADO DE-
COSAS DISTINTAS DEL ACTUAL.
- 2) ESTE ESTADO DE COSAS DISTINTO DEBE SER MAS ATRACTI-
VO QUE EL ACTUAL.
- 3) LA EMPRESA TIENE QUE ESTAR EN CONDICIONES DE EMPREN-
ALGUNA ACCION COMERCIAL CAPAZ DE PRODUCIR ESTE NUE

VO ESTADO, CON PROBABILIDADES RAZONABLES Y A UN COSTO QUE SIGA HACIENDOLO ATRACTIVO QUE EL ESTADO DE - COSAS ANTERIOR.

A LA BUSQUEDA DE NUEVAS OPORTUNIDADES, HA CONTRIBUIDO NOTABLEMENTE LA APARICION EN LOS ULTIMOS AÑOS DE LA FUTUROLOGIA, CUYO OBJETO ES EL ESTUDIO FUTURO, NO ES TANTO FORMULAR PREDICCIONES O PROFECIAS, COMO ESTIMULAR A LOS EXPERTOS EN PLANEACION DE LOS NEGOCIOS Y DEL GOBIERNO A PENSAR CON MAS IMAGINACION, Y A COMPRENDER MEJOR SUS OPCIONES.

UNO DE LOS PRINCIPALES PROBLEMAS A QUE SE ENFRENTAN -- LOS EMPRESARIOS PARA PERCATARSE DE SUS OPORTUNIDADES Y VALORAR LOS OBJETIVOS, OBSTACULOS Y RESISTENCIAS QUE PUEDEN PRESENTARSE A SU SANO DESARROLLO. SE HAN SEÑALADO TRES EQUIVOCACIONES QUE COMETEN LOS HOMBRES DE NEGOCIOS Y LE PRODUCEN MUCHOS PROBLEMAS:

- A) PUEDE HABER NECESIDAD, PERO NO MERCADO;
- B) O MERCADO, PERO NO CLIENTE;
- C) O CLIENTE, PERO NO AGENTE DE VENTAS.

SI LA EMPRESA DECIDE APROVECHAR UNA OPORTUNIDAD COMERCIAL, HAY UN NUMERO POSIBLE DE GRADOS, YA QUE PODRIA HACER UNA INVERSION PROVISIONAL EN ESTUDIOS DE MERCADOTECNIA Y DE INVESTIGACION Y DESARROLLO SIMPLEMENTE, SIN DESVIARSE DE SU

NEGOCIO PRINCIPAL, O BIEN, PODRIA HACER UNA INVERSION CONSIDERABLE, CON LA CÓNFIANZA DE SUPERAR A TODOS. O UNA INVERSIÓN MODERADA, CON LA ESPERANZA DE PONERSE A LA CABEZA.

SI LA FIRMA DECIDE APROVECHAR LA OPORTUNIDAD Y LO HACE CON ÉXITO, SE DEBEN ESPERAR DOS CONSECUENCIAS:

PRIMERA.- ES QUE TENDRÁ QUE INTERRUMPIR DE ALGUNA MANERA SU MÉTODO DE HACER LAS COSAS Y DEBE REALIZAR ADAPTACIONES DE DISTINTOS GRADOS Y TIPOS, QUE ALGUNAS PRODUCIRAN OTRAS NUEVAS OPORTUNIDADES COMERCIALES.

SEGUNDA.- LA EMPRESA DEBERA EXPERIMENTAR ALGUNAS SATISFACCIONES POSITIVAS EN ALGUNOS ASPECTOS DE LA SOCIEDAD.

LA OPORTUNIDAD COMERCIAL ES COMO UNA SEÑAL QUE INDICA A LA INDUSTRIA QUE DEBE ALTERAR EL PATRÓN DE SUS INVERSIONES, PARA ENCAMINAR SU MARCHA HACIA HORIZONTES MAS PROSPEROS PARA LA SOCIEDAD.

A.2.) APROVECHAMIENTO DEL MEDIO AMBIENTE.

LA ECONOMIA SURGE DE LA NECESIDAD DE ADMINISTRAR BIEN LOS RECURSOS, DE AQUI ANALIZAREMOS DOS ASPECTOS SALIENTES DE LA ECONOMIA MODERNA QUE TIENE IMPORTANCIA PRINCIPAL PARA LA-

DIRECCION DE MERCADOTECNIA, EN PRIMER TERMINO, ESTUDIAREMOS--
 LAS CARACTERISTICAS DE LOS INGRESOS PERSONALES DE LA POBLA--
 CION Y LA DISTRIBUCION DE LOS MISMOS, YA QUE TANTO INFLUYEN--
 LOS INGRESOS EN LOS MERCADOS, DESPUES SE DESCRIBIRA EL MEDIO
 AMBIENTE DE LOS CANALES DE DISTRIBUCION, QUE PERMITEN DISTRI
 BUIR ENORMES CANTIDADES DE BIENES, TRASLADANDOLOS DE LOS CEN
 TROS DE PRODUCCION A LOS DE CONSUMO.

LA VARIABLE: LOS INGRESOS.

EL FACTOR: HABITOS DE CONSUMO.

EL EFECTO: PRODUCTOS PRIORITARIOS EN LA DEMANDA PERSO
 NAL.

LA CARACTERISTICA DE LOS INGRESOS PERSONALES NOS HA --
 PERMITIDO ESTABLECER QUE CUANDO LOS INGRESOS SUBEN, LOS CO--
 MERCIANTES PUEDEN ESPERAR CAMBIOS BRUSCOS EN LA DEMANDA DE -
 LAS DISTINTAS CATEGORIAS DE BIENES Y SERVICIOS, SE HA OBSER-
 VADO QUE SI BIEN LOS INGRESOS FAMILIARES TENDIAN A DISMINUIR,
 EL DESTINADO A LA VIVIENDA Y A LAS OPERACIONES FAMILIARES --
 TENDIAN A PERMANECER CONSTANTES, Y EL PORCENTAJE CORRESPON--
 DIENTE A OTRAS CATEGORIAS (VESTIDO, TRANSPORTE, RECREACION,-
 SALUD Y EDUCACION) TENDIAN A AUMENTAR ASI COMO LOS AHORROS.
 ESTAS LEYES HAN SIDO VALIDAS EN ESTUDIOS POSTERIORES ACERCA-
 DE PRESUPUESTOS.

LO QUE PUEDE GASTAR UN CONSUMIDOR NO SOLO DEPENDE DE -

SUS INGRESOS, SINO ADEMÁS DE LOS QUE PUEDE ADQUIRIR PRESTADO (CREDITO) Y DE LO QUE POSEE (BIENES FÍSICOS Y ECONÓMICOS).

ES MUCHO LO QUE PUEDE APRENDERSE DE LA DISTRIBUCIÓN DE ESTOS BIENES POR EDADES, LAS ÁREAS GEOGRÁFICAS EN QUE HAY MA YOR O MENOR DENSIDAD DE PROPIEDADES DE LOS MISMOS Y LAS CARACTERÍSTICAS DE SUS DUEÑOS, ASÍ COMO EL PORCENTAJE DE FAMILIAS QUE LO POSEEN.

EL COMERCIANTE DEBE ESTAR PENDIENTE DE LAS TENDENCIAS Y PROGRESOS EN EL COMERCIO AL POR MAYOR Y POR MENOR, Y EN LA DISTRIBUCIÓN FÍSICA, PORQUE SON FACTORES DE IMPORTANCIA FUNDAMENTAL PARA DETERMINAR LAS OPORTUNIDADES Y ESTRATEGIAS COMERCIALES.

LOS CAMBIOS OPERADOS EN EL COMERCIO AL POR MENOR HAN SIDO LOS MÁS ESPECTACULARES QUE SE HAN REGISTRADO ENTRE TODOS LOS QUE HAN TENIDO LUGAR EN LA DISTRIBUCIÓN. HAN SURGIDO INSTITUCIONES TOTALMENTE NUEVAS EN UNA INDUSTRIA QUE, HACE CIENTO AÑOS, SOLO TENIA PEQUEÑAS TIENDAS GENERALES Y DE ESPECIALIDADES.

LAS TIENDAS POR DEPARTAMENTOS FUERON POSIBLES GRACIAS AL CRECIMIENTO DE LAS CIUDADES Y A LOS PROGRESOS EN LOS TRANSPORTES URBANOS.

OTRA TENDENCIA IMPORTANTE EN EL COMERCIO AL MENEDEO, --
CONSISTIO EN LA RAPIDA EXPANSION DE ORGANIZACIONES DE CADE--
NAS DE TIENDAS. ESTA EXPANSION SIN FIN DE ORGANIZACIONES EN
CADENA TIENEN CONSECUENCIAS PROFUNDAS PARA COMPAÑIAS PRODUC--
TORAS, SUS CLIENTES Y SUS METODOS DE VENTAS.

LA INNOVACION PRINCIPAL EN EL COMERCIO AL POR MENOR, --
REALIZADA EN EL DECENIO DE 1960, FUE EL SUPERMERCADO, YA QUE
INTRODUJO UNA PORCION DE PRINCIPIOS DE MERCADOTECNIA MASIVA,
QUE REDUCIA LOS COSTOS Y AUMENTABA EL VOLUMEN DE VENTAS EN --
UNA EPOCA EN QUE LOS INGRESOS FAMILIARES ERAN MUY LIMITADOS.
LA CRECIENTE CONCENTRACION DE LAS VENTAS DE PRODUCTOS ALIMENT
TICIOS Y OTROS ARTICULOS EN LOS SUPERMERCADOS HAN EXIGIDO --
CAMBIOS RADICALES EN LAS ORGANIZACIONES DE VENTAS DE LAS FIRM
MAS VENDEDORAS.

EN LOS ULTIMOS AÑOS APARECIERON LOS CENTROS MERCANTI--
LES SUBURBANOS PLANEADOS, EL DESARROLLO DE ESTOS CENTROS SE
DEBIO AL GRAN EXODO DE LA POBLACION HACIA LOS SÚBURBIOS, AL
MAYOR NUMERO DE AUTOMÓVILES PARTICULARES Y AL CRECIENTE CON--
GESTIONAMIENTO DE TRAFICO EN LOS CENTROS DE LAS CIUDADES. A
LOS CLIENTES LES AGRADA LA PERSPECTIVA DE PODER ESTACIONAR --
FACILMENTE SUS VEHICULOS Y SATISFACER SUS NECESIDADES DE COMP
PRA EN UN SOLO CENTRO.

LOS COMERCIANTES DE MAYOREO, ESTABAN DISPUESTOS A MODIE

FICAR SUS TECNICAS PARA SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS QUE PLANTEAN LAS ORGANIZACIONES EN CADENA, LAS CASAS DE DESCUENTO Y - LOS COSTOS MAYORES DE MANO DE OBRA, ESTO REQUERIA DE:

- 1) ADAPTAR MEJOR SUS SERVICIOS A LOS DESEOS Y NECESIDADES DE SUS CLIENTES.
- 2) BUSCAR METODOS PARA REDUCIR LOS COSTOS DE LA TRASACCION DE LOS NEGOCIOS.

PARA SOLUCIONAR EL PROBLEMA DEL ALZA DE COSTOS, LOS MAJORISTAS PRECAVIDOS HAN VENIDO REALIZANDO ESTUDIOS DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS DE LOS METODOS PARA MANEJAR MATERIALES.

LAS NORMAS COMERCIALES DE LAS CASAS PRODUCTORAS ESTAN-INFLUIDAS POR UNA SERIE DE AVANCES Y TENDENCIAS EN EL AREA - DE LA DISTRIBUCION FISICA.

LOS AVANCES EN EL CAMPO DEL TRANSPORTE HAN BRINDADO A LA DIRECCION DE MERCADOTECNIA NUEVAS OCASIONES PARA OBTENER-UTILIDADES. LA APARICION DE LA CARGA AEREA AMPLIO MAS LA -- OPORTUNIDAD DE OPERAR CON RAPIDEZ Y UTILIDAD. ACTUALMENTE,- LA MAYOR PARTE DE LOS SISTEMAS DE TRANSPORTE SON ALTAMENTE - COMPETITIVOS Y ESTAN MEJORANDOSE CON INNOVACIONES.

LOS PROGRESOS EN LA COMUNICACION REPRESENTAN OPORTUNIDADES PARA AUMENTAR LAS VENTAS Y REDUCIR LOS COSTOS, LA RAPI.

DEZ EN LA COMUNICACION PUEDE SER FACTOR IMPORTANTE PARA OFRE-
CER A LAS OFICINAS DE SUCURSAL NUEVAS OPORTUNIDADES DE VENTA
Y PARA NO ELEVAR LOS COSTOS DE INVENTARIOS.

EL MANEJO DE MATERIALES ESTA TAMBIEN EXPERIMENTANDO MU-
CHOS CAMBIOS, QUE PERMITEN A LAS EMPRESAS HACERSE CARGO MAS-
RAPIDAMENTE DE LOS PEDIDOS CON UN COSTO CONSIDERABLEMENTE IN-
FERIOR.

LA FUERZA MAS IMPORTANTE QUE PUEDE TRANSFORMAR Y AUMEN-
TAR LA CAPACIDAD DE LA HUMANIDAD PARA MEJORAR SUS RECURSOS -
ES LA TECNOLOGIA, LOS CONOCIMIENTOS TECNICOS Y EL CAUDAL DE-
UNA SOCIEDAD.

ALGUNAS PERSPECTIVAS PRINCIPALES DE CAMBIOS TECNOLOGI-
COS QUE INTERESAN A LA MERCADOTECNIA ES EL RITMO SIN PRECE--
DENTE DEL CAMBIO TECNOLOGICO, YA QUE LAS OPORTUNIDADES QUE -
SE PRESENTAN A LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS SON MAS NUMERO-
SAS QUE EN NINGUN OTRO MOMENTO ANTERIOR, Y EN ESTAS CONDICIO-
NES EXISTE LA POSIBILIDAD QUE UN GENIO O GRUPO DE GENIOS PER-
TENECIENTE AL GRUPO TECNICO PLANEADOR DE ALGUNA EMPRESA, O -
METIDOS EN UN LABORATORIO, DESCUBRAN NUEVAS IDEAS SOBRE EL -
PRODUCTO, O ALGUN PROCESO NUEVO QUE PONGA EN PELIGRO A LA EM-
PRESA Y HASTA TODA LA INDUSTRIA, EL DIRECTOR QUE TIENE QUE -
RELACIONAR SU ESTRATEGIA INDUSTRIAL O COMERCIAL CON TODOS --
LOS CAMBIOS, A VECES SE ENCUENTRA EN DIFICULTADES PARA PODER

SELECCIONAR LO MAS CONVENIENTE, PORQUE LOS CAMBIOS SON MUY -
DINAMICOS Y NO PUEDEN TOMARSE UNA DECISION PORQUE NO EXISTE-
UNA TENDENCIA ESTABLE.

ACTUALMENTE, SE ESTAN DESARROLLANDO INNOVACIONES DE --
TRASCENDENCIA CONSIDERABLE EN TODOS LOS CAMPOS DE ACTIVIDA--
DES, LO QUE TODAS LAS INDUSTRIAS QUEDARAN AFECTADAS, YA QUE-
CUALQUIER DESCUBRIMIENTO EN LA INVESTIGACION APORTA NUEVOS -
VALORES Y ORIENTACIONES A LA REACCION EN CADENA DE NUEVOS IN-
VENTOS. Y LO QUE ESTA OCURRIENDO ES QUE TODAS LAS DIRECTRI-
CES DEL SABER CIENTIFICO Y TECNOLOGICO, QUE EN OTROS TIEMPOS
MARCABAN TRAYECTORIAS MUY SEPARADAS, ESTAN CONVIRGIENDO.

UNO DE LOS PRESUPUESTOS QUE MAS RAPIDAMENTE HAN CRECI-
DO EN ESTA GENERACION, ES EL DESTINADO EN TODA LA NACION A -
LA INVESTIGACION Y EL DESARROLLO.

ACTUALMENTE, EN EL CAMPO DE LA INVESTIGACION SE CARAC-
TERIZA POR ENORMES Y CARISIMOS LABORATORIOS DE EMPRESAS IN--
DUSTRIALES, EN EL QUE TRABAJAN DOCENAS DE CIENTIFICOS, ESTOS
LABORATORIOS, SON UN AVANCE MAS O MENOS RECIENTE EN LA ESCE-
NA INDUSTRIAL.

LA RELACION DE LA MERCADOTECNIA CON LA INVESTIGACION Y
EL DESARROLLO HA PROPICIADO LA SUPERACION DE LAS FIRMAS PARA
ESTAR A NIVEL DE LA COMPETENCIA EN CUANTO A LA BUSQUEDA DE -

NUEVOS Y MEJORES PROCEDIMIENTOS PARA HACER MEJOR LAS COSAS.

UN ASPECTO IMPORTANTE AL QUE DEBEN PRESTAR ATENCION --
LOS ESPECIALISTAS EN MERCADOTECNIA, ES EL DE LA LEGISLACION,
OPINION Y REGLAMENTOS PUBLICOS, EN CUANTO TIENEN QUE VER CON
EL MERCADO DE BIENES Y SERVICIOS. ADEMAS DE LAS LEYES VIGENT
TES, LOS CIUDADANOS ESTAN DESARROLLANDO ESFUERZOS CONSTANTES
POR FORMULAR NUEVAS LEYES O DISPOSICIONES QUE ARMONICEN LOS-
CONFLICTOS O ABUSOS REALES O IMAGINADOS. EL HOMBRE DE EM--
PRESA DEBE CONOCER PERFECTAMENTE ESTAS LEYES, PORQUE SUS DE-
CISIONES SOBRE EL PRODUCTO, SOBRE EL PRECIO, LOS CANALES DE
DISTRIBUCION, LA FUERZA DE VENTAS Y LA PUBLICIDAD TIENEN QUE
VER CON ALGUNA DISPOSICION LEGAL..

OTRO ELEMENTO IMPORTANTE DEL MACROAMBIENTE DE LA MERCAD
DOTECNIA, ES LA CULTURA, QUE ES TODO COMPLEJO QUE COMPRENDE-
EL SABER, LAS CREENCIAS, EL ARTE, LA MORALIDAD, EL DERECHO,-
LA COSTUMBRE Y CUALQUIER OTRA CAPACIDAD DE HABITO ADQUIRIDO-
POR EL HOMBRE COMO MIEMBRO DE UNA SOCIEDAD.

LAS IDEAS Y VALORES DE LOS HOMBRES, ESPECIALMENTE EN -
UNA SOCIEDAD MODERNA, PUEDEN EXPERIMENTAR CAMBIOS DENTRO DE-
UNA SOLA GENERACION, TALES CAMBIOS PUEDEN TENER PROFUNDA IM-
PORTANCIA PARA EL COMERCIO DE BIENES Y SERVICIOS, HA EVOLU-
CIONADO LA PREFERENCIA POR LOS RATOS LIBRES, LO QUE REPRESENTA
A LA FALTA CADA DIA MAS GRANDE DE TIEMPO, PUEDE LLEARNOS-

A PERDER MAS Y MAS INTERES EN OBTENER MAYORES INGRESOS, EL -
 HEDONISMO, O VIDA PLACENTERA, LO QUE REPRESENTA DIVERTIRSE, -
 PASARLA BIEN Y GOZAR LA VIDA AHORA MISMO, SU ORIENTACION HA-
 CIA LOS DEMAS, INDICA UNA PORCION DE COSAS A LOS COMERCIAN--
 TES E INDICA TENER MAYOR EFICIENCIA, UTILIZANDOLA CON ATRAC-
 TIVO DE CARACTER SOCIAL, EN LUGAR DE INDOLE INDIVIDUALISTA -
 PARA ANUNCIAR LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA; Y SU SEGURIDAD, -
 LA GENTE NO QUIERE COMPLICARSE MAS LA VIDA CON INSEGURIDADES
 RESPECTO AL PRODUCTO O A LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA, Y -
 POR LO TANTO LAS EMPRESAS LUCHAN EN SUS PLANEAMIENTOS Y PU--
 BLICIDAD DEL PRODUCTO, Y EN LOS DEMAS ESFUERZOS COMERCIALES-
 EN CONQUISTAR PRESTIGIO Y PRODUCIR UNA IDEA DE CONFIANZA AL-
 PUBLICO.

B) ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO Y COMPETITIVIDAD.

LA EMPRESA, ES EL AGENTE ACTIVO QUE DEBE ESTAR BUSCAN-
 DO CONSTANTEMENTE NUEVAS OPORTUNIDADES Y MANTENIENDO DEFEN--
 SAS CONTRA NUEVOS PELIGROS, PARTIENDO DE LAS DIVERSAS OPORTU-
 NIDADES DEL MERCADO Y CONTANDO CON LAS PROPIAS CAPACIDADES,
 LAS EMPRESAS TIENEN QUE SOLUCIONAR EL PROBLEMA DE SINTETIZAR
 UNA RELACION PARTICULARMENTE PRODUCTIVA Y LUCRATIVA CON SU -
 MEDIO AMBIENTE.

LOS TRES TIPOS DE MERCADOTECNIA EN CUANTO A SU ACTIVI-
 DAD SON LOS SIGUIENTES:

- A) PLANEACION ESTRATEGICA.- SE REFIERE A LA SELECCION-
DE OBJETIVOS, POR LA EMPRESA Y A LA DETERMINACION DE
LA TACTICA DE CRECIMIENTO Y COMPETITIVIDAD QUE TEN-
GA MAS PROBABILIDADES DE LOGRAR ESTOS OBJETIVOS.
- B) CONTROL EJECUTIVO.- ES UN PROCESO DESARROLLADO DEN-
TRO DEL MARCO ESTABLECIDO POR LA PLANEACION ESTRATEG
GICA, SU FINALIDAD ES LOGRAR QUE SE OBTENGAN Y APLI
QUEN EFICIENTEMENTE LOS RECURSOS NECESARIOS PARA ALA
CANZAR LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION. EL CON---
TROL EJECUTIVO SE EJERCE SOBRE DIVERSOS PROCESOS ORO
DENADOS DE PLANEACION Y SOBRE TACTICAS NORMATIVAS -
DE LA MOTIVACION Y CONTROL.
- C) LA ADOPCION DE UNA ESTRATEGIA COMPETITIVA CUIDADOSAA
MENTE ESTUDIADA, PARA LOGRAR QUE LA FIRMA OBTENGA -
UNA PARTE ADECUADA DE CADA UNO DE LOS MERCADOS EN -
QUE SE DECIDA PARTICIPAR.

LAS PERSONAS Y LAS ORGANIZACIONES GOZAN DE LA DOTACION
DE LA LIBERTAD DE ELECCION, Y TIENEN QUE SEÑALAR SUS OBJET
TIVOS, SI QUIEREN EVITAR SU DESARROLLO, ESTA EXCLUSIVAMENTE DEE
TERMINADO POR FUERZAS FORTUITAS, POR LO CUAL SE PUEDEN DIS--
TINGUIR TRES TIPOS DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES, A SABER:

OBJETIVO ESENCIAL.- ES EL PROPOSITO O FINALIDAD DE LA-
ACCION.

OBJETIVOS INSTRUMENTALES.- SON LAS FINALIDADES PARA LA REALIZACION DE OTRAS MAS IMPORTANTES.

OBJETIVOS ESPECIFICOS.- SON AQUELLOS CUYO TIEMPO Y MAGNITUD SE DETERMINAN, ALGUNOS LO LLAMAN METAS. AL ESPECIFICAR UN PERIODO DE TIEMPO Y UN VOLUMEN COMO META, ESTE OBJETIVO PUEDE PROPORCIONAR GUIA CONCRETA A LAS DISTINTAS AREAS - DE PLANEACION EJECUTIVA.

B.1.) EXISTENCIA DE UN PLAN DE CRECIMIENTO.

LOS OBJETIVOS EXPRESAN A DONDE SE PROPONE LLEGAR LA EMPRESA, LA ESTRATEGIA ES EL PROYECTO GENERAL PARA LOGRARLO, - COMPRENDERA LOS PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DEL PLAN PARA EL - CRECIMIENTO DE LA EMPRESA EN LA INDUSTRIA QUE SE TRATE.

LA ESTRATEGIA DEL CRECIMIENTO CUENTA CON CUATRO ASPECTOS IMPORTANTES:

- A) LOS MOTIVOS PARA CRECER.
- B) IDENTIFICACION DE LAS POSIBLES DIRECTRICES HACIA EL CRECIMIENTO.
- C) LA OPCION POR EL MEJORAMIENTO DE ELLAS.
- D) LA SELECCION DE LA MEJOR TACTICA.

A) LOS MOTIVOS DEL CRECIMIENTO.- CADA AÑO, LAS EMPRE--

SAS TRANTAN DE ALCANZAR EL CRECIMIENTO MAS GRANDE EN BIENES, VOLUMEN DEL MERCADO, UTILIDADES O INFLUENCIAS, Y SON TRES --- LOS ELEMENTOS QUE IMPULSAN AL CRECIMIENTO:

- 1) LA SUPERVIVENCIA.- EN LAS INDUSTRIAS ALTAMENTE COMPETITIVAS, LAS EMPRESAS NO HACEN PROYECTOS PARA SU CRECIMIENTO PROBABLEMENTE NO LOGRARIAN SEGUIR VIVIENDO. YA QUE LA VIDA CORRIENTE DEL PRODUCTO SE HA VENIDO REDUCIENDO A LO LARGO DE LOS AÑOS, Y CONSEQUENTEMENTE ENCONTRARA QUE TRABAJA CON UNA LINEA CANSADA DE PRODUCTOS. UN HISTORIAL DE CRECIMIENTO, CONTRIBUYE A ATRAER MAYORES Y MEJORES RECURSOS.
- 2) EL MANDATO DE LOS PROPIETARIOS.- EN MUCHOS CASOS EL CRECIMIENTO PUEDE SER LO QUE OFICIALMENTE ESPERAN LOS ACCIONISTAS, MAS BIEN, ES UN OBJETIVO REQUERIDO POR LA ECONOMIA DE LA SUPERVIVENCIA. ESTO PLANTEA A LA DIRECCION EL PROBLEMA DE BUSCAR ALTERNATIVAS PRODUCTIVAS AL CRECIMIENTO, YA QUE TAMBIEN ES UNA EXIGENCIA PUBLICA.
- 3) EL PRESTIGIO Y EL PODER.- MUCHAS DIRECCIONES ADOPTAN UNA POLITICA VIGOROSA DE CRECIMIENTO POR -

ENCIMA DEL NIVEL NECESARIO PARA LA SUPERVIVENCIA, SIMPLEMENTE POR EL AFAN - DE GRANJEARSE MAS PRESTIGIO Y PODER.

B) IDENTIFICACION DE LAS DIVERSAS ALTERNATIVAS DE CRECIMIENTO.- CUANDO UNA EMPRESA SE ESFUERZA Y AFANA POR CRECER BASANDOSE EN ALGUNA DE ESTAS RAZONES, PUEDE LOGRARLO A TRAVES DE UNA PLANEACION SEVERA, NECESITANDO QUE LA EMPRESA SEPA GUIAR SUS OPORTUNIDADES BASICAS A LARGO PLAZO, ANALIZAR - SU PORVENIR EN CADA ALTERNATIVA CON LOS RECURSOS QUE TIENE Y TOMAR LA DECISION QUE MEJOR ARMONICE CON LA REALIZACION DE - SUS OBJETIVOS A LARGO PLAZO.

PARA DESARROLLAR UNA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO, ANALIZAREMOS LA SIGUIENTE ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO INTENSO, BASADAS EN LAS MULTIPLES POSIBILIDADES DE EXTENSION DE MERCADO PARA EL PRODUCTO.

	PRODUCTOS ACTUALES	PRODUCTOS NUEVOS
MERCADOS ACTUALES	1.- PENETRACION EN EL MERCADO	2.- DESARROLLO DEL MERCADO
MERCADOS NUEVOS	2.- DESARROLLO DEL PRODUCTO	(DIVERSIFICACION)

- 1) PENETRACION DE MERCADO.- LA EMPRESA TRATA DE INCREMENTAR LAS VENTAS DE SUS PRODUCTOS ACTUALES EN SUS MERCADOS PRESENTES, CON UNA PROMOCION Y UNA DISTRIBUCION MAS DINAMICA.
- 2) DESARROLLO DEL MERCADO.- LA EMPRESA PROCURA INCREMENTAR LAS VENTAS INTRODUCIENDO SUS PRODUCTOS ACTUALES EN MERCADOS NUEVOS.
- 3) DESARROLLO DEL PRODUCTO.- LA EMPRESA PROCURA AUMENTAR SUS VENTAS DESARROLLANDO MEJORES PRODUCTOS PARA SU MERCADO ACTUAL.
- 4) DIVERSIFICACION.- LA EMPRESA HACE LO POSIBLE POR AUMENTAR SUS VENTAS DESARROLLANDO NUEVOS PRODUCTOS - PARA NUEVOS MERCADOS. ESTA NO ES UNA ESTRATEGIA INTENSIVA.

LAS POSIBILIDADES QUE ABREN UNA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO SON LAS SIGUIENTES:

- A) INTEGRACION HACIA ATRAS.- DEBE ESTUDIARSE SI ESTA INDUSTRIA TIENE UN POTENCIAL DE CRECIMIENTO SUFICIENTEMENTE ATRACTIVO PARA JUSTIFICAR LA INTEGRACION HACIA ATRAS.
- B) INTEGRACION HACIA ADELANTE.- ALTERNATIVAMENTE PARAVIGORIZAR NUEVOS CANALES DE DISTRIBUCION.
- C) INTEGRACION HORIZONTAL.- CRECIMIENTO FENOMENAL DE EMPRESAS PEQUEÑAS DEBIDO A SU GRAN SAGACIDAD.

LAS ESTRATEGIAS CONGLOMERANTES DE CRECIMIENTO DEBIDO A:

- A) DESARROLLO FINANCIERO.- DOS EMPRESAS PUEDEN UNIRSE, CUANDO UNA TIENE POCAS OPORTUNIDADES PERO ES RICA,- Y OTRA PUEDE BRINDAR GRANDES OPORTUNIDADES, SIENDO-POBRE DE RECURSOS. LA CONSOLIDACION CREA UNA EMPRE SA, QUE TIENE AMBAS COSAS: EFECTIVO Y OPORTUNIDADES.
- B) DESARROLLO DE TALENTOS.- PUEDE REALIZARSE UNA CONSO LIDACION PROVECHOSA ENTRE UNA EMPRESA POBRE DE OPOR TUNIDADES, O CUENTA CON GRANDES OPORTUNIDADES, PERO TIENE ESCASEZ DE CEREBROS. /

C) IDENTIFICAR LA MEJOR ALTERNATIVA DE CRECIMIENTO.- - UNA VEZ IDENTIFICADAS LAS ALTERNATIVAS DE CRECIMIENTO (LA IN- TENSIVA, LA INTEGRANTE Y LA CONGLOMERANTE) CUAL DE ESTAS DE- BE ELEGIRSE, PERO NO COMO EXCLUYENTES; LA EMPRESA PUEDE TO-- MAR ELEMENTOS DE DOS O TRES TIPOS DE ESTRATEGIAS Y COMBINAR- LOS. LA SITUACION DE LA EMPRESA, SI SE ANALIZAN LAS DPORTU- NIDADES Y VULNERABILIDADES FUTURAS, PUEDE OBLIGARSE A ENCAU- ZAR RAPIDAMENTE SUS ACTIVIDADES EN LA DIRECCION INTENSIVA, - INTEGRANTE O CONGLOMERANTE. PARA HACER MEJOR ELECCION DE - ESTOS, DEBEMOS CONSIDERAR LOS PIRNCIPIOS NORMATIVOS DE ELEC- CION DE ESTRATEGIA, QUE SON LOS SIGUIENTES:

- 1) SI LA EMPRESA YA TIENE UNA PARTE CONSIDERABLE DE DE TERMINADO MERCADO DEBE ADOPTAR UNA ESTRATEGIA CON-- GLOMERANTE.

2) SI LA EMPRESA SE MUEVE EN UN MERCADO QUE ESTA EXPERIMENTADO UN GRAN CRECIMIENTO, DEBERA ADOPTAR UNA - ESTRATEGIA INTENSIVA O INTEGRANTE. Y SI MUEVE UN - MERCADO MADURO, CONVIENE UNA ESTRATEGIA CONGLOMERANTE.

3) SI LA EMPRESA SE MUEVE EN UN MERCADO DONDE EL CRECIMIENTO Y EL POTENCIAL DE UTILIDADES ESTIBA EN EL - ABASTECIMIENTO O CANAL DE DISTRIBUCION DEL NEGOCIO, DEBE ADOPTARSE UNA ESTRATEGIA INTEGRANTE.

D) DECISION DE LA MEJOR ESTRATEGIA DE ENTRADA.- LA EMPRESA QUE SE DECIDE POR UN NUEVO PRODUCTO O AREA DE MERCADO - PUEDE PROCEDER DE TRES MANERAS, O PUEDE OPTAR POR CRECER A - BASE DE:

- A) ADQUISICION.
- B) DESARROLLO INTERNO.
- C) COLABORACION CON OTRAS EMPRESAS.

1) ESTRATEGIA DE ADQUISICION.- LA MANERA MAS SENCILLA Y RAPIDA DE ENTRAR EN UN MERCADO NUEVO Y DESCONOCIDO, ES ADQUIRIR UN PRODUCTO O UNA EMPRESA EN MARCHA. LO UNICO QUE SE NECESITA ES CONTAR CON LOS RECURSOS FINANCIEROS Y TENER CONFIANZA EN QUE SE PODRA ADMINISTRAR LA EMPRESA ADQUIRIDA. LA EMPRESA ADQUIRIENTE TIENE CUATRO OPCIONES PARA EXTENDER SU - DOMINIO A UN PRODUCTO O AREA NUEVA DE MERCADO, MEDIANTE:

- A) CONTRATO DE CONCESION.- SE COMPROMETEN A PRODUCIR O VENDER SU PRODUCTO POR LA PERCEPCION DE DETERMINADAS REGALIAS U OTRO BENEFICIO CONVENIDO. ESTA ES LA FORMA MENOS CARA Y ARRIESGADA QUE TIENE LA EMPRESA DE ADQUIRIR EXPERIENCIA TRABAJANDO UN PRODUCTO.- LA MAYOR PARTE DEL TRABAJO DE CREAR CALIDAD Y FAMA-DEL PRODUCTO HA SIDO DESARROLLADO POR LA EMPRESA -- QUE OTORGA LA CONCESION.
- B) COMPRA DE DERECHOS DEL PRODUCTO.- SE TIENE LA FE SUFICIENTE EN EL FUTURO DEL PRODUCTO PARA DECIDIR A -- COMPRAR LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA INVENTORA O DESARROLLADORA DEL MISMO.
- C) COMPRA DE UNA FIRMA.- LA EMPRESA ADQUIRENTE PUEDENO CONTENERSE CON EL PRODUCTO PARA NIVELAR SUS OPERACIONES, SINO ASPIRAR A POSEER TODA LA CAPACIDAD -- DE MANUFACTURA Y MERCADOTECNIA DE OTRA EMPRESA. SI QUIERE HACERSE CARGO DE ELLA A BASE DE DINERO EN -- EFECTIVO, TENEMOS LO QUE FORMALMANTE SE DENOMINA ADQUISICION.
- D) CONSOLIDACION.- LA EMPRESA ADQUIRENTE PUEDE PROPONER A OTRA FIRMA UN INTERCAMBIO DE VALORES, EN CUYO CASO LA TRANSACCION SE DENOMINA CONSOLIDACION.

SI LA EMPRESA ADQUIRENTE TIENE ESCASOS CONOCIMIENTOS -- SOBRE LA INDUSTRIA PERO CAPITAL SUFICIENTE, GENERALMENTE LE TRAERA MEJORES CONSECUENCIAS ADQUIRIR UNA EMPRESA DESTACADA-

Y PUJANTE EN LA INDUSTRIA.

AL COMPARAR LAS CONDICIONES QUE HAGA MAS RECOMENDABLE-
LA ADQUISICION QUE EL DESARROLLO INTERIOR, DEBE TENERSE PRE-
SENTE LOS SIGUIENTES FACTORES:

- A) LA EMPRESA ADQUIRENTE TIENE ESCASOS CONOCIMIENTOS-
SOBRE LA NUEVA INDUSTRIA.
- B) HAY UNA FUERTE Y POSITIVA VENTAJA DE INCORPORARSE A
LA NUEVA INDUSTRIA LO MAS PRONTO POSIBLE.
- C) LA EMPRESA SE VA A ENCONTRAR CON VARIAS DIFICULTA--
DES PARA ENTRAR A LA INDUSTRIA MERCED A SU DESARRO-
LLO INTERNO, CON LAS QUE REPRESENTAN LAS PATENTES,-
LAS ECONOMIAS CONSIDERABLES, QUE SOLO PUEDEN HACER-
LAS FIRMAS GRANDES, LOS CANALES DE DISTRIBUCION CE-
RRADOS O DIFICILES DE PENETRAR, LAS EXIGENCIAS PU--
BLICITARIAS COSTOSAS, LA FALTA DE FUENTES PARA PRO-
VEERSE DE MATERIA PRIMA O EQUIPO, ETC.

2) ESTRATEGIA DE DESARROLLO INTERNO.- HAY MUCHAS EMPRE
SAS QUE PREFIEREN REALIZAR SU CRECIMIENTO POR MEDIO DE SU DE
SARROLLO INTERNO. GENERALMENTE, OPTAN POR ESTABLECER UN SO-
LIDO Y EXTENSO PROGRAMA DE INVESTIGACION Y DESARROLLO, Y ES-
TAR CONSTANTEMENTE DESARROLLANDO NUEVOS PRODUCTOS. EL FRA-
CASO DE MUCHAS DE ESTAS, SE DEBE PRECISAMENTE A LA FALTA DE
SUPERVISION, DE CONTROL FINANCIERO Y DE MEDICION DE RESULTA-

DOS, AUNQUE YA SE ESTA APRENDIENDO A ADMINISTRAR LOS LABORATORIOS.

OTRO PROBLEMA QUE TIENE QUE RESOLVER LA EMPRESA, ES -- QUE SI LE CONVIENE INSISTIR EN LA INVESTIGACION, CON PREFERENCIA AL DESARROLLO O A SUS APLICACIONES, DISTINGUIENDOSE - CUATRO ESTILOS DE INVESTIGACION Y DESARROLLO.

PRIMERO AL MERCADO.- ES CARACTERISTICO DE LA EMPRESA - QUE ASPIRAN A MANTENERSE A LA CABEZA EN EL DESARROLLO - DE NUEVOS PRODUCTOS PARA LA INDUSTRIA REALIZANDO UNA - LABOR INTENSA DE INVESTIGACION.

SEGUIR AL LIDER.- CARACTERIZA A LA EMPRESA DISPUESTA A INTENSIFICAR EL DESARROLLO DEL PRODUCTO, QUE REPRESENTA UNA COMPETENCIA MODERADA EN MUCHAS TECNOLOGIAS Y - SON CAPACES DE UNA REACCION RAPIDA EN EL MERCADO DEL - PRODUCTO Y DESARROLLO, TENIENDO UNA BUENA COMUNICACION Y ARREGLOS DE TRABAJO ENTRE INVESTIGACION Y DESARROLLO, MANUFACTURA Y MERCADOTECNIA Y ADOPTAN UN SISTEMA SUPERIOR DE INTELIGANCIA COMPETITIVA.

INGENIERIA DE APLICACIONES.- ES EL QUE CUADRA A LA EMPRESA QUE NO TIENE GRAN INTERES NI CAPACIDAD PARA LA - INVESTIGACION Y EL DESARROLLO, PERO CUENTA CON BUENOS - RECURSOS DE INGENIERIA, AGENTES E INGENIEROS DE VENTA - DE INTUICION TECNICA, BUENAS RELACIONES CON LOS CLIENTES, GRAN CONCIENCIA DEL COSTO Y UNA SAGACIDAD ESPE---

GIAL PARA UTILIZAR LAS MISMAS PARTES O ELEMENTOS DE --
 APLICACIONES DISTINTAS.

YO TAMBIEN.- CONSISTEN EN QUE LA EMPRESA NO TIENE ACTI
 VIDADES DE INVESTIGACION Y DESARROLLO, SINO SIMPLEMEN-
 TE UNA GRAN CAPACIDAD FEBRIL Y TALENTO PARA COPIAR RA-
 PIDAMENTE LOS NUEVOS DISEÑOS CON UN BUEN RITMO DE PRO
 DUCCION.

3.- ESTRATEGIA DE DESARROLLO CONJUNTO.- PUEDE PENETRAR
 SE EN UN NUEVO MERCADO, ALIADOS CON OTROS PARA EXPLORAR JUN-
 TOS LA NUEVA OPORTUNIDAD, REPRESENTANDO EN COMUN MUCHAS VEN-
 TAJAS PRINCIPALES EN QUE SE COMPARTE, SIN SUS INCONVENIENTES.

B.2) ESTRATEGIA COMPETITIVA.

ES LA DETERMINACION DEL ENFOQUE PARTICULAR QUE VA A --
 ADOPTAR LA FIRMA PARA OBTENER BUENOS DIVIDENDOS EN ESTOS MER
 CADOS.

EL RENDIMIENTO DE UNA EMPRESA COMERCIAL PUEDE VARIAR -
 ENORMEMENTE SEGUN SEA SU ESTRATEGIA COMPETITIVA Y SU ESTILO.
 HAY NUMEROSAS OPCIONES PARA EMPRENDER UNA ACCION INNOVADORA-
 Y AUDAZMENTE COMPETITIVA, DESGRACIADAMENTE HAY CARENCIAS DE
 TEORIA ECONOMICA DE LA COMPETENCIA ORIENTADA A LAS EMPRESAS-
 INTERESADAS EN AUMENTAR SU PARTICIPACION EN LA FUNCIONALIDAD
 DEL MERCADO. LOS TRES ASPECTOS SOBRESALIENTES DE LA ESTRATE

GIA COMPETITIVA SON LOS SIGUIENTES:

- A) ESTABLECIMIENTO DE UNA DIFERENCIA ENTRE LA COMPETENCIA GENERICA, LA FORMA DE PRODUCTO Y DE EMPRESA.
- B) APLICACION DE LOS PRINCIPIOS MILITARES A LA COMPETENCIA DE LA EMPRESA.
- C) IDENTIFICACION DE LAS OPCIONES DE ESTRATEGIA COMPETITIVA QUE TIENEN LAS EMPRESAS MODESTAS, LAS PRINCIPALES Y MEDIANAS.
- D) NATURALEZA Y TIPOS DE COMPETENCIA.- ES UNA SITUACION EN QUE DIVERSOS AGENTES PODRIAN ACTIVAMENTE -- POR OBTENER RECURSOS, PODER, NEGOCIO, LEALTAD O ALGUN OTRO VALOR. EN EL CAMPO DE LOS NEGOCIOS TIENEN UNA IDEA ACERCA DEL OBJETO DE LA COMPETENCIA QUE ES ADQUIRIR IMPORTANCIA Y BENEFICIOS AL SATISFACER LOS DESEOS Y NECESIDADES DE LOS MERCADOS ELEGIDOS.

LA INDOLE DE LA COMPETENCIA DEBE CONCEBRirse DE MANERA -- MAS FUNDAMENTAL Y HAY QUE DISTINGUIR POR LO MENOS LAS TRES-FORMAS SIGUIENTES DE COMPETENCIA:

- A) GENERICA.
- B) DE FORMA DE PRODUCTO
- C) DE EMPRESA.

- A) COMPETENCIA GENERICA.- ES LA QUE EXISTE ENTRE LOS -
 DIVERSOS PRODUCTOS CAPACES DE SATISFACER LAS MISMAS
 NECESIDADES BASICAS. ESTAS NECESIDADES DURARAN MU-
 CHO MAS QUE LOS PRODUCTORES CONCRETOS QUE AHORA LA-
 SATISFACEN. COMO LOS ULTIMOS RECURSOS QUE QUEDAN A
 TODO COMPRADOR SON SU TIEMPO Y SU DINERO, TODO PUE-
 DE ESTAR EN COMPETENCIA SI SE PIENSA.
- B) COMPETENCIA POR LA FORMA DEL PRODUCTO.- ES LA QUE -
 ESTABLECE ENTRE PRODUCTOS Y MARCAS COMERCIALES QUE-
 TIENEN FUNCIONES O FORMAS ANALOGAS.
- C) COMPETENCIA ENTRE EMPRESAS.- ES LA QUE SE ESTABLECE
 ENTRE EMPRESAS QUE TRABAJAN PRODUCTOS SIMILARES. -
 EXISTEN CUATRO TIPOS DE ADVERTENCIAS: COMPETIDORES-
 LOS QUE PRODUCEN LOS MISMOS O SEMEJANTES ARTICULOS.
 RIVALES.- LOS QUE PRODUCEN ARTICULOS DIFERENTES PE-
 RO COMPITEN POR EL DINERO, TIEMPO O NECESIDADES DE-
 LOS MISMOS COMPRADORES.
- OPONENTES.- LOS QUE TRATAN DE IMPEDIR U OBSTACULI--
 ZAR LAS OPERACIONES DE LAS EMPRESAS, (PERO NO NECE-
 SARIAMENTE TODOS LOS COMPETIDORES Y RIVALES) .
- ENEMIGOS.- LOS QUE TRATAN DE PERJUDICAR O DESTRUIR-
 EMPRESAS.

TAMBIEN SON INTERESANTES LAS "IMAGENES" COMPETITIVAS --
 QUE LAS EMPRESAS TIENEN EN EL MERCADO, ES DECIR, LA IDEA SIM-
 PLIFICADA QUE TIENEN LAS PERSONAS DE UNA EMPRESA POR OTRA ..

PARTE COMPLEJA, FORMADA A BASE DE LOS FACTORES DE:

- A) VALORACION (DE LAS BUENAS Y MALAS CUALIDADES DE LA-
IMAGEN)
- B) POTENCIA (CUALIDADES FUERTES Y DEBILES)
- C) ACTIVIDAD (CUALIDADES ACTIVAS Y PASIVAS)

TODA EMPRESA PUEDE ADOPTAR MEDIDAS CONDUCENTES A CORRE--
GIR LOS ASPECTOS DE SU IMAGEN QUE CONSIDERE DEBILES, VALIEN--
DOSE PRINCIPALMENTE DE ANUNCIOS, PUBLICIDAD Y PROGRAMAS DE -
IDENTIFICACION DE LA EMPRESA. PERO SU EXITO PARECE DEPENDER
INDUDABLEMENTE DE QUE MODIFIQUE TAMBIEN LA REALIDAD QUE DA -
ORIGEN A ESA IMAGEN.

2) ESTRATEGIA DE NEGOCIOS MILITARES.- SE PODRIA MENCIO
NAR MUCHOS EJEMPLOS DEL CARACTER MILITAR DEL MEDIO COMPETITI
VO COMERCIAL.

LOS PRINCIPIOS MAS EFICACES PARA LOGRAR VENTAJAS SOBRE -
EMPRESAS DE COMPETENCIA, LO QUE SE TIENE QUE IDENTIFICAR Y -
TOMAR VENTAJA DE LAS DEBILIDADES DE SUS COMPETIDORES, EXPLO-
TANDO AL MAXIMO SU PROPIA FUERZA:

- A) PRINCIPIO DEL OBJETIVO.- TODA OPERACION DEBE DIRIGIR
SE CONTRA UN OBJETIVO CLARAMENTE DETERMINADO, DECISI
VO Y ASEQUIBLE.
- B) PRINCIPIO DE LA MASA.- LA POTENCIA SUPERIOR DEBE CON

CENTRARSE EN EL MOMENTO Y LUGAR CRITICO PARA LOGRAR UN FIN-
DECISIVO.

- C) PRINCIPIO DE LA FLEXIBILIDAD DE MANIOBRAS.- LA FLE-
XIBILIDAD DEBE SER UNA CONSIDERACION IMPORTANTE AL-
SELECCIONAR LOS PLANES, AUNQUE TIENEN QUE SOPESARSE
LOS COSTOS Y PELIGROS DE LA FLEXIBILIDAD CON SUS --
VENTAJAS.
- D) PRINCIPIO DE LA COORDINACION.- DEBE HABER UNIDAD DE
MANDO Y UNIFORMIDAD DE ACCION.
- E) PRINCIPIO DE LA SEGURIDAD.- ES ESENCIAL Y DEBE LO--
GRARSE CON MEDIDAS OPORTUNAS PARA EVITAR LAS SORPRE
SAS, DEFENDER LA LIBERTAD DE ACCION Y DESMENTIR LA-
INFORMACION DEL ENEMIGO. .
- F) PRINCIPIO DE LA OFENSIVA.- EL JEFE DEBE EMPLEAR SU-
INICIATIVA MARCAR EL PASO Y EXPLOTAR LOS PUNTOS FLA
COS DEL ENEMIGO.
- G) PRINCIPIO DE LA SORPRESA.- CONSISTE EN ASESTAR UN -
GOLPE AL ENEMIGO EN EL MOMENTO, EN EL LUGAR Y DE LA
FORMA PARA LA CUAL NO ESTA PREPARADO.
- 3) OPCIONES DE ESTRATEGIA COMPETITIVA.- PARA LA EMPRE-
SA PEQUEÑA, SOLO UNAS CUANTAS EMPRESAS REPRESENTAN-
LA MAYOR PARTE DEL MERCADO, Y SON SUMAMENTE SENSITI
VAS A LOS MOVIMIENTOS DE LAS DEMAS, PARTICULARMENTE-
SUELE DESTACAR POR SU VOLUMEN DE VENTAS Y SU INICIA
TIVA RECONOCIDA.

LA PRINCIPAL ESPERANZA QUE PUEDE ABRIGAR LA FIRMA MAS -- PEQUEÑA PARA MEJORAR DE POSICION NO CONSISTE EN UNA ESTRATEGIA DE IMITACION, SINO DE DIFERENCIACION, NECESITA DESCUBRIR UNA AREA EN QUE PUEDA OBTENER UNA VENTAJA DIFERENCIAL SOBRE SU COMPETIDOR DOMINANTE. EL AREA PRIMERA Y MAS IMPORTANTE- QUE DEBE ESTUDIAR ES EL PRODUCTO.

SI LA EMPRESA NO LOGRA DAR UN MEJOR PRODUCTO DEBE ESTUDIAR SI HAY ALGUNOS SECTORES LUCRATIVOS DEL MERCADO QUE LA EMPRESA DOMINANTE NO ESTE ATENDIENDO ADECUADAMENTE. SIN EMBARGO, ESTOS MERCADOS MARGINALES PUEDEN RESULTAR DE BASTANTE IMPORTANCIA.

OTRA ESTRATEGIA PUEDE SER BUSCAR UNA NUEVA FORMA DE DISTRIBUIR SUS MERCANCIAS, QUE REPRESENTEN ECONOMIAS CONSIDERABLES O CUBRAN MAS EFICIENTEMENTE ALGUNOS SECTORES PARTICULARES DEL MERCADO.

LOS MEJORES PRODUCTOS, SECTORES Y CANALES DE DISTRIBUCION SE TRADUCEN EN CREAR NUEVOS VALORES PARA EL CONSUMIDOR, OTRO RECURSO QUE TIENE ES ORGANIZAR Y DESARROLLAR UNA GRAN-CAMPAÑA DE PUBLICIDAD. HAY ADEMAS OTRAS AREAS EN QUE SE -- PUEDE TRATAR DE OBTENER VENTAJAS; LAS VENTAS PERSONALES, EL ENVASE, LOS PRECIOS, LOS SERVICIOS Y LAS PROMOCIONES. EN -- MULTITUD DE CASOS LA COMBINACION BIEN PREPARADA DE IDEAS -- CONSTITUYE UNA ESTRATEGIA DE COMPETENCIA INNOVADORA.

C) PLANEACION DE UN SISTEMA DE MERCADOTECNIA.

LA PLANEACION CONSISTE EN DECIDIR HOY LO QUE VA A HACERSE EN EL FUTURO, COMPRENDE LA DETERMINACION DE UN FUTURO DESEADO Y LAS ETAPAS NECESARIAS PARA REALIZARLO, ES EL PROCESO - EN EL CUAL LAS EMPRESAS ARMONIZAN SUS RECURSOS CON SUS OBJETIVOS Y OPORTUNIDADES.

TODAS LAS EMPRESAS EFECTUAN ALGUN TIPO DE PLANEACION, -- QUE ES LA PREPARACION DEL PRESUPUESTO ANUAL, REQUIERE PLANEAR Y DETERMINAR EL PROGRAMA PUBLICITARIO PARA EL AÑO SIGUIENTE (MEDIOS DE DIFUSION, TEMAS, GASTOS MENSUALES).

SI SE SELECCIONAN PROCEDIMIENTOS EFICIENTES, LA PLANEACION FORMAL PRODUCE UNA PORCION DE BENEFICIOS POSITIVOS PARA CUALQUIER EMPRESA QUE TRATE DE CRECER Y PROSPERAR EN --- NUESTRO AMBIENTE DE RAPIDOS CAMBIOS. LA PLANEACION PRESENTA LOS SIGUIENTES BENEFICIOS:

- A) ESTIMULA A LA DIRECCION A PENSAR SISTEMATICAMENTE EN EL FUTURO.
- B) CONDUCE A UNA MEJOR COORDINACION DE LOS ESFUERZOS DE LA EMPRESA.
- C) FOMENTA EL DESARROLLO DE NORMAS DE ACTUACION PARA EL CONTROL.
- D) ES CAUSA DE QUE LA EMPRESA AFINE SUS OBJETIVOS Y PO-

LITICAS.

- E) SE REFLEJA EN UNA MEJOR PREPARACION PARA SUBITOS ---
ACONTECIMIENTOS .
- F) PRODUCE EN LOS EJECUTIVOS PARTICIPANTES UNA MAYOR --
CONCIENCIA DE SUS RESPONSABILIDADES.

SEGUN EL NIVEL DE RESPONSABILIDADES EJECUTIVAS, SEGUN --
LOS RESULTADOS Y SEGUN LOS INSTRUMENTOS ANALITICOS QUE EM--
PLEEN, SE PUEDEN DISTINGUIR POR LO MENOS CINCO DISTINTOS TI--
POS DE PLANEACION:

- A) LA PLANEACION A LARGO PLAZO.- ES PARA FIJAR LA DIREC--
CION FUNDAMENTAL DE SUS ESFUERZOS Y OPERACIONES FUTU--
RAS.
- B) LA PLANEACION ANUAL.- TIENE POR OBJETO ESTABLECER ME--
TAS Y PLANES ESPECIFICOS PARA EL AÑO.
- C) PLANEACION DEL PRODUCTO.- SE REALIZA CON EL OBJETO --
DE ESTABLECER UN PLAN A CORTO PLAZO Y A LARGO PLAZO--
PARA UN PRODUCTO PARTICULAR DE LA LINEA DE LA EMPRE--
SA.
- D) LA PLANEACION DE LA EMPRESA O PROYECTOS.- SE REFIERE
A OPERACIONES CONCRETAS, MAS O MENOS AVENTURADAS ---
(CON LA INTRODUCCION DE NUEVOS PRODUCTOS O ADQUISI--
CION) DE OTRAS EMPRESAS DESDE SU COMIENZO HASTA EL -
FINAL.
- E) LA PLANEACION DE ACTIVIDADES.- TIENE POR FIN ESTABLE

CER UNA AGENDA O DISTRIBUCION ORDENADA DE LAS COMPLEJAS ACTIVIDADES INTERRELACIONADAS PARA LLEVAR A CABO UN PROYECTO.

TODOS ESTOS TIPOS DE PLANEACION REQUIEREN EL ESTABLECIMIENTO DE UN CONJUNTO DE ACCIONES PLANEADAS Y MEDIDAS DE ACTUACION. AL DESARROLLARSE LAS ACCIONES PLANEADAS, LOS RESULTADOS SE COMPRUEBAN CON LAS MEDIDAS DE ACTUACION Y SE TOMA NOTA DE LAS DESVIACIONES, ESTAS SE TRADUCEN EN ACCIONES-CORRECTIVAS.

D) EMPLEO DE LA INVESTIGACION DE MERCADOS.

HOY, QUIENES HAN DE TOMAR LAS DECISIONES RELATIVAS A LA DISTRIBUCION (MARKETING) TIENEN QUE CONFIAR EN LA INVESTIGACION DE MERCADOS PARA QUE LE PROPORCIONEN LOS HECHOS QUE CONTRIBUIRAN A EVITARLES COSTOSOS ERRORES DE DISTRIBUCION.

LA ADOPCION DE DECISIONES EN LA DISTRIBUCION ESTA HACIENDOSE MAS Y MAS COMPLEJA DEBIDO A FACTORES TALES COMO:

- A) EL CARACTER RAPIDAMENTE CAMBIANTE DEL MERCADO DOMESTICO, INCLUYENDO ASPECTOS DE CRECIMIENTO DEMOGRAFICO Y LA VARIACION EN LA VARIACION EN LA COMPOSICION POR EDADES, LA EXTENSION DE LOS SUBURBIOS, LOS INGRESOS-EN ALZA Y AUMENTO DEL NUMERO DE PROPIEDADES DE VI---

VIENDA.

- B) LA COMPETENCIA INCREMENTADA DE UNA DIVERSIDAD DE --- FUENTES Y CATEGORIAS COMPLETAS DE PRODUCTOS SUBSTITUTIVOS.
- C) EL MERCADO MUNDIAL EN EXPANSION QUE OFRECE GRANDES - OPORTUNIDADES PERO CON UN RIESGO CONSIDERABLE.
- D) UNA TECNOLOGIA EN RAPIDA TRANSFORMACION.

EL RIESGO IMPLICA EN LA ADOPCION DE DECISIONES REFEREN-- TES A LA DISTRIBUCION, ESTA AUMENTANDO FRECUENTEMENTE, CUESTA UNA FUERTE SUMA PONER EN EL MERCADO UN NUEVO PRODUCTO.

PARA ESTAR ORIENTADO HACIA EL MERCADO, UNA EMPRESA TIENE QUE BASAR TODAS SUS ACTIVIDADES EN LAS NECESIDADES DE ESTE. ELLO EXIGE CONOCER TODO LO POSIBLE ACERCA DEL MERCADO Y DE LAS ESTRATEGIAS Y TECNICAS DE LOS COMPETIDORES EN SUS ES--- FUERZOS POR EXPLOTARLOS. EL PROCESO MEDIANTE EL QUE LAS EM PRESAS TRATAN DE OBTENER ESA INFORMACION ES LA INVESTIGA--- CION DE MERCADOS.

LA INVESTIGACION DE MERCADOS ES LA REUNION, EL REGISTRO- Y EL ANALISIS DE TODOS LOS HECHOS ACERCA DE LOS PROBLEMAS - RELACIONADOS CON LA TRANSFERENCIA Y VENTA DE BIENES Y SERV CIOS DEL PRODUCTOR AL CONSUMIDOR.

ESTA PONE DE RELIEVE LA NECESIDAD DE HACER UN ESTUDIO --

SISTEMATICO Y COMPLETO DE TODOS LOS PROBLEMAS DE LA DISTRIBUCION.

LA INVESTIGACION DE MERCADOS TIENE QUE RECALCAR TAMBIEN LA IMPORTANCIA DE LA OBJETIVIDAD Y LA EXACTITUD EN LA REUNION, EL REGISTRO Y EL ANALISIS, YA QUE LAS NECESIDADES DE DATOS OBJETIVOS Y PRECIOS ES LO QUE REQUIERE TECNICAS ESPECIALES PARA RECOGER Y ANALIZAR LA INFORMACION ACERCA DE LA DISTRIBUCION. ESTO SIGNIFICA QUE LOS CONSUMIDORES DEBEN CONOCER LAS RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS QUE EL LES HACE Y QUE EL GERENTE DE VENTAS TIENE QUE COMPRENDER LOS FACTORES QUE INFLUYEN SOBRE LAS RESPUESTAS QUE SUFRE DE SUS PREGUNTAS.

D.1.) UTILIDAD DE LA INVESTIGACION DE MERCADOS.

ULTIMAMENTE SE HA HABLADO MUCHO DEL CONCEPTO DE DISTRIBUCION, SEGUN EL CUAL LA DIRECCION DE NEGOCIOS SE CONSIDERA A SI MISMA NO COMO PRODUCTORA DE BIENES SINO COMO PROVEEDORA DE SATISFACTORES DE VALOR CREADORES DE CLIENTES. LOS TIPOS MAS COMUNES DE PROYECTOS DE INVESTIGACION BAJO LOS ENCABEZAMIENTOS DE LOS PASOS EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO-OBJETIVOS PLANES DE ACCION, ORGANIZACION Y CONTROL.

LOS OBJETIVOS CON MIRAS A LA SATISFACCION DE CIERTOS DESEOS Y NECESIDADES DE UN GRUPO DADO DE CONSUMIDORES. SIN ESA ORIENTACION, LA EMPRESA NO PUDIERA PLANEAR NI ORGANIZAR

NI CONTROLAR SUS ACTIVIDADES O SUS RECURSOS.

LA IMPORTANCIA DE LOS TIPOS DE TIENDA AL POR MENOR EN --
QUE COMPRAN LOS CONSUMIDORES VARIA CONSIDERABLEMENTE.

COOPERACION DE LOS INTERMEDIARIOS.- ACTITUDES DE LOS ---
DISTRIBUIDORES Y CONCESIONARIOS PARA AVERIGUAR LO QUE ESTOS
PIENSAN DE LA EMPRESA, SUS METODOS DE VENTA Y SUS POLITICAS
OTRO ASPECTO CAPITAL DE LA INVESTIGACION DE CANALES TIENE -
QUE VER CON LA IMPORTANCIA DE LOS VARIOS TIPOS Y TAMAÑOS DE
LAS SALIDAS QUE VENDEN UNA MERCANCIA PARTICULAR.

EFICIENCIA DE LOS INTERMEDIARIOS.- BUENA PARTE DEL COSTO
DE DISTRIBUCION COMPRENDE A LOS INTERMEDIARIOS Y LA EFICIEN
CIA CON QUE ELLOS OPERAN, LA EFICIENCIA DE LOS INTERMEDIA--
RIOS SON PARTICULARMENTE IMPORTANTES PARA LOS FABRICANTES -
QUE TIENEN OPCION DE VARIOS SISTEMAS DE CANALES DE DISTRIBU
CION. LOS AGENTES NO SIEMPRE ESTABAN DISPUESTOS A HACER LA
BOR MISIONERA DE VENTA, Y QUE FRECUENTEMENTE RECIBIAN PRIO-
RIDADES OTROS REGLONES NO COMPETIDORES EN LA LINEA DEL ---
AGENTE QUE ERAN MAS FACILES DE VENDER.

PROMOCIONES DE VENTAS.

LA INVESTIGACION PUBLICITARIA ES LA ACTIVIDAD PRINCIPAL.

PUBLICIDAD.- UNO DE LOS PROBLEMAS MAS DIFICILES CON QUE SE ENFRENTA EL GERENTE A CARGO DE LA DISTRIBUCION, ES DECIDIR CUANTO GASTAR EN VENDER SU PRODUCTO, Y DE ESTE IMPORTE, CUANTO DEDICAR A LA PUBLICIDAD.

ESTRATEGIA PUBLICITARIA.- INVESTIGACION DE MOTIVACIONES PARA SABER PORQUE LAS PERSONAS USAN O NO EL ARTICULO. PUE DEN CREARSE ANUNCIOS QUE ESTIMULEN O COMBATAN ESTOS MOTIVOS

PRUEBAS DE TEXTOS.- FRECUENTEMENTE SE PREPARA MAS DE UN TEXTO PUBLICITARIO Y ENTONCES RESULTA NECESARIO SELECCIONAR EL MEJOR ENTRE LAS OPCIONES. OTRAS PRUEBAS MIDEN LO QUE -- LOS LECTORES APRENDEN DE UN SOLO ANUNCIO.

INVESTIGACION DE MEDIOS.- UNA VEZ DETERMINADO EL TEXTO, SIGUE SIENDO NECESARIO ESCOGER LOS MEDIOS MAS EFICIENTES PARA EL TEXTO PUBLICITARIO. EXIGE DE LA INVESTIGACION DE MERCADOS INFORMACION CUANTITATIVA CONCERNIENTE AL NUMERO Y LA CLASE DE PERSONAS QUE EN UN MEDIO PARTICULAR ALCANZA Y LOS CONOCIMIENTOS ACERCA DEL EFECTO DEL MEDIO SOBRE EL PUBLICO.

EFICACIA DE LA PUBLICIDAD.- LA MAYORIA DE LOS ANUNCIANTES GUSTAN COMPROBAR LA EFICACIA DE AQUELLA EN CUANTO A LOS OBJETIVOS ESPECIFICADOS. COMO LAS VENTAS SON EL OBJETO USUAL DE LA PUBLICIDAD, LAS MEDIDAS DE LA EFICACIA DEBEN MEDIR EL EFECTO SOBRE LAS VENTAS. ES IMPOSIBLE, SEPARAR EL

EFFECTO DE PUBLICIDAD SOBRE LAS VENTAS DE OTROS FACTORES TALES COMO LOS ESFUERZOS PUBLICITARIOS ANTERIORES A LOS CAMBIOS EN LA PUBLICIDAD COMPETITIVA, LAS CONDICIONES ECONOMICAS GENERALES, EL PRODUCTO Y EL PRECIO. CASI TODAS LAS MEDIDAS DE LA EFICACIA PUBLICITARIA SON INDIRECTAS Y TRATAN DE MEDIR LAS VARIACIONES.

VENTA PERSONAL.- LOS ESTUDIOS DE INVESTIGACION DE MERCADOS QUE TRATAN ACERCA DE LAS NECESIDADES Y DESEOS DE LOS VARIOS SEGMENTOS DEL PRODUCTO Y DE LA LINEA DE PRODUCTOS, LOS CANALES DE DISTRIBUCION, EL ESTABLECIMIENTO DE LOS PRECIOS Y SUMINISTRAR A LOS VENDEDORES MEJORES HERRAMIENTAS DE VENTA. LA PROPAGANDA Y LA PUBLICIDAD PUEDE ABRIR EL CAMINO PARA CREAR EN EL PUBLICO UNA CONCIENCIA DEL PRODUCTO, Y LA PROMOCION DE TIPO EDUCATIVO EN EL ESTABLECIMIENTO DE COMPRESION, CON LA AYUDA DE LA PUBLICIDAD Y LA VENTA DIRECTA. LA PUBLICIDAD PUEDE CONTRIBUIR CASI TANTO COMO LA VENTA DIRECTA POR MEDIO DE VISITAS PERSONALES. LA FINAL FASE DEL CIERRE EFECTIVO DE LA VENTA.

INVESTIGACION DE LA ORGANIZACION DE VENTAS.- LOS TERRITORIOS DE VENTAS DEBEN SER DESIGNADOS A BASE DEL POTENCIAL DE VENTAS, QUE A SU VEZ ES DETERMINADO POR EL ANALISIS DEL MERCADO. LOS TERRITORIOS CON POTENCIALES DEMASIADO GRANDES PARA UN SOLO VENDEDOR PUEDEN SER SUBDIVIDIDOS. UN METODO IMPORTANTE DE CONTROLAR A LOS VENDEDORES ES A TRAVES DE CUOTAS BASADAS EN LOS POTENCIALES. PERO LA INVESTIGACION ES UTIL PARA OTROS ASPECTOS DE LA GERENCIA DEL PERSONAL DE VENTAS. EL ANALISIS DE LOS

DEBERES QUE LOS VENEDORES DEBEN CUMPLIR PARA VENDER O DAR-SERVICIO A SUS PRODUCTOS MAS EFICAZMENTE ES EN EXTREMO IMPORTANTE.

CONTROL Y REVALORACION.

LA INVESTIGACION EN EL PASO DE CONTROL Y REVALORACION -- DEL PROCESO ADMINISTRATIVO, ES IMPORTANTE RECONOCER QUE ESTOS PASOS, SI BIEN COMPLEMENTAN EL PROCESO ADMINISTRATIVO -- ES UN SENTIDO, REALMENTE LO REINICIAN. EN AÑOS RECIENTES, -- LA CONTABILIDAD DE COSTOS DE DISTRIBUCION HA ADQUIRIDO MAYOR IMPORTANCIA, Y LOS COSTOS OPERATIVOS SON REUNIDOS POR -- CENTROS TALES COMO LO DE ATENCION DE PEDIDOS, ENVASES, ENTREGAS, MANIPULACIONES DE MATERIALES, INVENTARIO, VENTAS -- EXTERIOR, VENTAS INTERIOR, AUTORIZACIONES Y COBRO DE CREDITOS.

A PESAR DE LA DIVERSIDAD Y EL VALOR PROBADO DE LA INVESTIGACION DE MERCADOS, MUCHOS EJECUTIVOS TIENDEN A ESPERAR -- DEMASIADO DE ELLA. GRAN PARTE DE LA INVESTIGACION DE MERCADOS CONSISTE EN REUNIR DATOS SOBRE LOS PRODUCTOS COMPRADOS. LOS ESPECTADORES DE PROGRAMAS DE TELEVISION Y LOS ANUNCIOS-LEIDOS, TODOS EN LO PASADO.

RAZONES POR LAS QUE LOS GERENTES DEJAN DE OBTENER EL VALOR MAXIMO DE LA INVESTIGACION DE MERCADOS SON DADOS A CON-

TINUACION:

- A) LOS ANTECEDENTES LIMITADOS TANTO DE LOS EJECUTIVOS-- DE NEGOCIOS COMO LOS INVESTIGADORES DE MERCADOS RESPECTO DE LOS CONCEPTOS DEL PROCESO DE ADOPCION DE DECISIONES.
- B) LA RESISTENCIA POR PARTE DE LOS EJECUTIVOS DE EMPRESA A USAR LA INVESTIGACION, PORQUE LA VEN COMO UNA AMENAZA A SUS POSICIONES PERSONALES.
- C) LA AUSENCIA DE OBJETIVOS DE LA EMPRESA DURANTE EL ESTABLECIMIENTO DE LOS RESULTADOS DE QUE LOS EJECUTIVOS DESARROLLEN SUS POSICIONES PERSONALES.
- D) LA INCAPACIDAD PARA USAR ESPECIALISTAS, LA INVESTIGACION DE MERCADOS RECURRE AHORA A DIVERSIDAD DE ESPECIALISTAS DE DISCIPLINAS, TALES COMO METAMATICAS, ESTADISTICOS, ECONOMISTAS, PSICOLOGOS, SEMATICO GENERAL Y ANTROPOLOGOS.
- E) EL AISLAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE INVESTIGACION DE MERCADOS RESPECTO DE LOS EJECUTIVOS.

SI UN PROCESO DE ADOPCION DE DECISIONES RAZONABLEMENTE DEFINIDO, DIRIGIDO AL LOGRO DE OBJETIVOS DETERMINADOS, ES IMPOSIBLE PARA LA DIRECCION DEFINIR EL PAPEL QUE HA DE REPRESENTAR LA UNIDAD INVESTIGADORA DE MERCADOS O QUE LA UNIDAD EJECUTE SU PAPEL CON EFICIENCIA. ES DECIR, ES EVIDENTE QUE LA INVESTIGACION DE MERCADOS NO PUEDA TOMAR DECISIONES POR EL EJECUTIVO.

E) EMPLEO DE LA INVESTIGACION DE CONTROL DE VENTAS.

CUBRE LA IDENTIFICACION Y MEDICION DE TODOS AQUELLOS FACTORES QUE TIENE UN EFECTO IMPORTANTE SOBRE LAS VENTAS, ES DECIR, TIENEN UNA RELACION DE CAUSA EFECTO CON LAS VENTAS.- LOS GASTOS DE VENTAS TIENEN QUE TOMAR EN CONSIDERACION LOS-PROBABLES COSTOS Y RESULTADOS DE LAS VENTAS. CONSTA DE --- TRES ACTIVIDADES BASICAS:

- A) EL PRONOSTICO DE LAS VENTAS.
- B) LA DETERMINACION DEL POTENCIAL DE VENTAS PARA SEGMENTOS DE MERCADO.
- C) LA DETERMINACION DE LOS PRODUCTOS Y SEGMENTOS DEL -- MERCADO MAS LUCRATIVO.

ESTAS TRES ACTIVIDADES ESTAN RELACIONADAS ESTRECHAMENTE- Y ES LA ACTIVIDAD DE INVESTIGACION DE MERCADOS PRACTICADA - EN TODA SU EXTENSION.

LA INTERRELACION DE LAS ACTIVIDADES EN LA INVESTIGACION- DE CONTROL DE VENTAS HA LLEVADO A GRAN CONFUSION EN LA TERMINOLOGIA. LOS TERMINOS ANALISIS DE MERCADOS Y ANALISIS DE VENTAS SON USADOS EXTENSAMENTE. SE USARA PRONOSTICO DE VENTA CON EL SIGNIFICADO DE PREDICION DE LAS VENTAS DE UN PRODUCTO, EMPRESA, SUCURSAL U OTRA UNIDAD ESPECIFICA EN UN ESPACIO DE TIEMPO DADO. SE APLICARA ANALISIS DE MERCADO AL -

ESTUDIO DE LOS MERCADOS INDIVIDUALES PARA DETERMINAR LOS --
POTENCIALES DENTRO DE ELLOS. PUEDE SER DE INTERES VARIOS -
POTENCIALES DENTRO DE ELLOS ESTA, EL POTENCIAL DE MERCADO DE
LA INDUSTRIA Y EL POTENCIAL DE MERCADO DE LA EMPRESA. EL -
ANALISIS DE VENTA, INCLUIRA EL ANALISIS DE LOS REGISTROS DE
VENTAS DE UNA EMPRESA PARA DESCUBRIR COSAS COMO LA CONCEN--
TRACION DE LAS VENTAS DEL CLIENTE, POR PRODUCTO Y POR TERRI-
TORIO.

E.1.) PRONOSTICO DE VENTAS.

ES EL FACTOR ALREDEDOR DEL CUAL SE CENTRA CASI TODA LA -
PLANEACION COMERCIAL AREAS DE ADOPCION DE DECISIONES CO-
MO PROGRAMACION DE LA PRODUCCION, LAS COMPRAS DE MATERIALES,
LOS GASTOS PUBLICITARIOS, LOS GASTOS DEL PERSONAL DE VENTAS
Y LAS INVERSIONES DE CAPITAL.

UN PORCENTAJE SORPRENDENTE DE LA EMPRESA, HACEN PREPARAR
SU PRONOSTICO DE LARGO ALCANCE POR SU DEPARTAMENTO DE INVES-
TIGACION DE MERCADOS, SON HECHOS PARA PERIODOS VARIABLES, -
LA MAYORIA DE LAS EMPRESAS REVISAN SUS PRONOSTICOS MENSUAL-
MENTE O TRIMESTRALMENTE.

ES EVIDENTE QUE MAS Y MAS EMPRESAS ESTAN USANDO MAS DA--
TOS EN SUS ESFUERZOS DE PRONOSTICAR, INCLUYENDO INDICADO---
RES ECONOMICOS GENERALES, LOS DATOS INDUSTRIALES, INFORMA--

CIÓN DE INVENTARIOS, LOS PLANES DE PRECIOS Y PROMOCIÓN DE LA EMPRESA. EL PRONÓSTICO DE VENTAS ES UNA MATERIA ALTAMENTE COMPLEJA QUE HACE USO DE UNA VARIEDAD DE CONCEPTOS Y TÉCNICAS.

UNO DE LOS MÉTODOS MÁS SIMPLES DE PRONOSTICAR LAS VENTAS ES POR JURADO DE OPINIÓN DE EJECUTIVOS, EL CUAL CONSISTE EN QUE CADA UNO DE CIERTO NÚMERO DE EJECUTIVOS HACE UN PRONÓSTICO INDEPENDIEMENTE DE LAS VENTAS DEL PERÍODO VENIDERO. LA DISCUSIÓN PUEDE SACAR NUEVAS IDEAS Y LLEVAR A ALGUNOS INDIVIDUALES A MODIFICAR SUS ESTIMACIONES. EL EJECUTIVO JEFE TENDRÁ QUE TOMAR LA DECISIÓN, SI ES QUE NO SE LLEGA A UN ACUERDO. LA VENTAJA DE ESTE MÉTODO DEBE SER SENCILLO Y REPRESENTA CIERTOS PUNTOS DE VISTA ESPECIALIZADOS. SU DESVENTAJA PRINCIPAL ES QUE SE BASA EN OPINIONES, Y ESTÁN PROPENSAS A SER EXAGERADAMENTE OPTIMISTAS O PESIMISTAS.

EL MÉTODO DEL COMPUESTO DEL PERSONAL DE VENTAS, ES EN ESENCIA SIMILAR AL ANTERIOR, LA DIFERENCIA ES QUE EN VEZ DE HACER QUE LOS FUNCIONARIOS SUPERIORES ESTIMEN LAS VENTAS, LOS EMPLEADOS REALIZAN LOS ESTIMADOS. TIENE LA VENTAJA DE PERMITIR QUE CADA VENDEDOR TOMÉ PARTE EN LA CONFIGURACIÓN DE META DE VENTA, DÁNDOLE AL VENDEDOR SENTIDO DE RESPONSABILIDAD, EN EL LOGRO DEL VOLUMEN PRONOSTICADO. OTRA VENTAJA ES QUE LOS ESTIMADOS ESTÁN HECHOS POR INDIVIDUOS MÁS ÍNTIMAMENTE EN CONTACTO CON LAS SITUACIONES LOCALES, ES

TE PRONOSTICO TOMA EN CONSIDERACION PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES EXISTENTES EN CADA SEGMENTO PEQUEÑO DEL MERCADO. ENTRE LAS DESVENTAJAS ENCONTRAMOS LOS EXTREMOS DE OPTIMISMO Y PESIMISMO, ES IMPROBABLE QUE LOS VENDEDORES TENGAN CONOCIMIENTO DE LAS TENDENCIAS ECONOMICAS BASICAS QUE INFLUYAN SOBRE LA EMPRESA, ADEMAS DE NO SER UNA ESPECIALIDAD DE LOS VENDEDORES, Y EL TIEMPO DEDICADO A ESTE, PODRIAN DEDICARLO A VENDER.

LOS METODOS ESTADISTICOS VAN EN COMPLEJIDAD DESDE EXTRAPOLACIONES DE TENDENCIAS RELATIVAMENTE SIMPLES AL USO DE MODOS LOS MATEMATICOS SOFISTICADOS.

EL ANALISIS DE TENDENCIAS A TRAVES DE LA EXTRAPOLACION.- SUPONE QUE ALGUNA TENDENCIA O DIRECCION PASADA EN LA VARIABLE QUE ESTA SIENDO PRONOSTICADA REFLEJA LO QUE VA A SUCEDER, SE REALIZA UNA TENTATIVA PARA CUANTIFICAR ESA TENDENCIA O DIRECCION Y DEDUCIR UN PRONOSTICO. SI EL PATRON DE ESTOS FACTORES ESTA BIEN DESARROLLADO EN MODO ALGUNO, CADA UNO DE ELLOS PUEDEN SER SEPARADOS DE LOS DEMAS. LOS TRES -- PRIMEROS (LA TENDENCIA, LAS VARIACIONES.CICLICAS Y LAS ESTACIONALES) PUEDEN SER PROYECTADAS PARA PRONOSTICAR VENTAS.

ANALISIS DE LA CORRELACION.- ES UN METODO DE MEDIR LA RELACION EXISTENTE ENTRE DOS O MAS FACTORES, TENIENDO LA VENTAJA DE SER MAS OBJETIVO QUE LOS ANTERIORES, SI LAS VENTAS

ESTAN RELACIONADAS CON UNA SERIE EXTENSAMENTE USADA, EL PRO
NOSTICADOR TIENE LA VENTAJA DE MUCHAS OPINIONES PARA AYUOAR
 LE A PRONOSTICAR LAS DEMAS SERIES, PUEOEN UTILIZARLO POR EL
 PERSONAL DE LA OFICINA O UN CONSULTOR.

METODO DE ENCUESTA.- SE HA OBTENIDO EN FORMA CONSIDERA--
 BLE MAYOR EXITO CON LA PREDICCION DE LAS EROGACIONES DE CA-
 PITAL MEDIANTE ENCUESTAS TRIMESTRALES LLEVADAS AL CABO POR-
 LA OFICINA DE ECONOMIA.

SI TODOS O VARIOS DE LOS METOOOS DE PRONOSTICOS SON USA-
 DOS AL MISMO TIEMPO, LOS PRONOSTICOS RESULTANTES PROBABLE--
 MENTE SERAN MAS CONFIABLES. SI SE OBTIENEN RESULTADOS MUY-
 DISTINTOS, EL ANALISIS DE LAS OIFERENCIAS TENDRAN QUE LLE--
 GAR A UNA MEJOR CONCLUSION.

E.2.) ANALISIS DE VENTAS.

ES EL ANALISIS REAL DE LOS RESULTADOS OE LAS VENTAS, SON
 HECHOS, SOBRE UNA O MAS DE CUATRO BASES.

- A) EL TERRITORIO.
- B) EL PRODUCTO.
- C) EL CLIENTE.
- O) EL TAMAÑO.

EL OBJETO DE ESTOS ANALISIS ES ENCONTRAR LAS AREAS DE -- FUERZA Y EL TAMAÑO DE LA DEBILIDAD, LOS PRODUCTOS QUE ESTAN PRODUCIENDO MAYOR O MENOR VOLUMEN, LOS CLIENTES QUE PROPORCIONAN LOS RESULTADOS DE VENTAS MAS PRODUCTIVAS Y EL TAMAÑO DE PEDIDO QUE REPRESENTA LA MAYORIA DEL NEGOCIO DE LA EMPRESA . PERMITIENDO ENCONTRAR SUS ESFUERZOS DONDE PRODUZCAN MAYOR RENDIMIENTO.

ANALISIS DE VENTAS POR TERRITORIO.

LA FACTURA ES USUALMENTE EL REGISTRO DE VENTAS BASICO, -- CONTENIENDO LOS SIGUIENTES DATOS QUE SON ESENCIALES PARA EL ANALISIS DE VENTAS:

- A) NOMBRE DEL CLIENTE.
- B) LA UBICACION DEL CLIENTE.
- C) LOS PRODUCTOS VENDIDOS.
- D) LA CANTIDAD DE CADA RENGLON VENDIDO.
- E) EL PRECIO POR UNIDAD.
- F) LAS VENTAS TOTALES POR PRODUCTO.
- G) LA CUANTIA TOTAL DEL PEDIDO.

LAS VENTAS SON TABULADAS POR UNIDADES TERRITORIALES, LOS RESULTADOS PUEDEN SER COMPARADOS CON LOS POTENCIALES DE VENTAS DESARROLLADOS CON ANTERIORIDAD, Y AQUELLOS TERRITORIOS- EN QUE LAS VENTAS CAEN POR DEBAJO DEL POTENCIAL, PUEDEN RE-

CIBIR ATENCION ESPECIAL, REFORZANDO LAS AREAS DEBILES Y CON
CENTRANDO LA FUERZA DE VENTAS DONDE HAGA MAYOR BIEN.

LA LINEA DE PRODUCTOS DE UNA EMPRESA CRECE A LO LARGO DE
UN PERIODO CON RELATIVA PLANEACION GLOBAL, EL RESULTADO ES-
UNA LINEA QUE INCLUYE ALGUNOS PRODUCTOS QUE LOGRAN VENTAS -
GRANDES Y OTROS QUE CONTRIBUYEN POCO AL VOLUMEN TOTAL.

C A P I T U L O V

ASPECTOS DE PRODUCCION

INTRODUCCION.- LA PRODUCCION ES EL PROCESO, POR MEDIO-- DEL CUAL SE CREAN, PRODUCTOS Y SERVICIOS. LA ADMINISTRA--- CION DE LA PRODUCCION SE OCUPA DE LA TOMA DE DECISIONES RE- LACIONADAS CON LOS PROCESOS DE PRODUCCION, DE MODO QUE LOS- PRODUCTOS O SERVICIOS RESULTANTES SE PRODUZCAN DE ACUERDO-- CON LAS ESPECIFICACIONES, EN LAS CANTIDADES Y LA DISTRIBU-- CION REQUERIDAS A UN MINIMO COSTO.

LA ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION SE HA DEBIDO DESARRO- LLAR EN LAS AREAS DEL DISEÑO DE LA PRODUCCION DE LOS INVEN- TARIOS / EL CONTROL DE CALIDAD.

A) TECNOLOGIA EMPLEADA

HOY EN DIA VEMOS QUE EL PASO AL CUAL EVOLUCIONA LA TEC- NOLOGIA EN EL MUNDO ES INCREIBLE, POR LO QUE LA MAQUINARIA-

Y EQUIPO QUE SE EMPLEAN EN LAS EMPRESAS PASA A SER MAS RAPIDAMENTE OBSOLETA QUE EN EPOCAS PASADAS. ESTE ACELERADO PASO DE EVOLUCION TECNOLOGICA, TRAE CONSECUENCIAS MUY COSTOSAS PARA LAS EMPRESAS DEBIDO A QUE SU ACTIVO FIJO SE DEPRECIACION AL CAER EN CIERTA OBSOLESENCIA, APARTE DE QUE AL TENER QUE HACER UNA ROTACION MAS AGIL DE SU ACTIVO FIJO, INCURREN GASTOS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO PARA PODER EMPLEAR DICHA MAQUINARIA CON UN APROVECHAMIENTO MAS ALTO. ESTO SUMADO A LA FALTA DE MANO DE OBRA CALIFICADA, PASA A AGRAVAR MAS LA SITUACION PARA LAS ORGANIZACIONES.

EL ALTO COSTO TANTO DE LA TECNOLOGIA COMO DE LA TECNICA VIENE A SER OBSTACULO PARA EL EMPRESARIO EN MEXICO, YA QUE TODA LA TECNOLOGIA EN NUESTRO PAIS ES IMPORTADA Y DEBE SER PAGADA EN DIVISAS EXTRAÑAS A NUESTRA MONEDA, Y SI TOMAMOS EN CUENTA LA SITUACION DE ESTA EN EL MUNDO, VEMOS QUE ESTAMUY POR DEBAJO DE LAS DIVISAS DE LOS PAISES QUE SON PRODUCTORES DE BIENES DE CAPITAL. CONJUNTAMENTE A ESTO, ES NECESARIO PAGAR TANTO LOS IMPUESTOS DE IMPORTACION COMO LOS GASTOS POR FLETES Y TRAFICO DE LA MAQUINARIA.

IGUALMENTE, LAS REPARACIONES Y REFACCIONES DE ESTA MAQUINARIA, VIENEN A AGRAVAR EL PROBLEMA, YA QUE ESTAS INCURREN EN LOS MISMOS GASTOS DE LA ADQUISICION, APARTE DEL TIEMPO PERDIDO EN LA PRODUCTIVIDAD, DEBIDO AL TIEMPO QUE TARDAN EN LLEGAR LAS REFACCIONES O LOS TECNICOS ESPECIALIS-

TAS PARA EFECTUAR LAS COMPOSTURAS, QUE TAMBIEN REPRESENTAN-
UNA PERDIDA A LA EMPRESA POR DEJAR DE PRODUCIR Y TENER UN -
OPERARIO OCIOSO.

B) PLANEACION DE LA PRODUCCION

LA PLANEACION DE LA PRODUCCION ES EL CONJUNTO DE PLANES
SISTEMATICOS Y ACCIONES ENCAMINADAS A DIRIGIR LA PRODUCCION
CONSIDERANDO FACTORES TALES COMO: CUANTO, CUANDO, DONDE Y A
QUE PRECIO O COSTO.

PARA ESTABLECER LA PLANEACION DE LA PRODUCCION EN UNA -
EMPRESA, ES NECESARIO DESARROLLAR UN SISTEMA. DICHO SISTE-
MA DEBE APROVECHAR CONVENIENTEMENTE LOS INSUMOS DE ENTRADA-
Y PROCESARLOS EN FORMA ADECUADA, PARA OPTIMIZAR EL PRODUCTO
RESULTANTE. ESENCIALMENTE, EL SISTEMA DE PLANEACION DE LA-
PRODUCCION ES UNA ACTIVIDAD INTEGRATIVA QUE INTENTA ELEVAR-
AL MAXIMO LA EFICIENCIA DE LA EMPRESA.

LOS DATOS NECESARIOS PARA UN PRONOSTICO DE PRODUCCION -
ESTAN RELACIONADOS CON EL PRONOSTICO DE LA DEMANDA Y EL IN-
VENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS. CONOCIENDO LA LISTA DE -
MATERIALES POR PRODUCTO, SE ELABORA UNA HOJA DE ITINERARIO-
O DE SECUENCIA DE LA PRODUCCION, TENIENDO EN CUENTA LA ES-
TIMACION DEL PRONOSTICO DE LA DEMANDA. CONOCIENDO LOS DA--
TOS DE LOS RECURSOS DEL TALLER, DE LA HOJA DE ITINERARIO, -

DEL PRONOSTICO DE PRODUCCION CORRESPONDIENTE. EL PRODUCTO-
DEL SISTEMA, QUE SE DERIVA EN ULTIMA INSTANCIA DEL PLAN DE-
PRODUCCION, PERMITE EJECUTAR LAS ORDENES DE MATERIALES Y DE
FABRICACION.

EL PLAN DE PRODUCCION TIENE QUE PROPORCIONAR LAS CANTI-
DADES DE PRODUCTO NECESARIAS EN EL MOMENTO ADECUADO Y A UN-
COSTO TOTAL MINIMO, CONGRUENTE CON LAS EXIGENCIAS DE CALI--
DAD. EL PLAN DE PRODUCCION DEBE SERVIR DE BASE PARA ESTA--
BLECER LA MAYORIA DE LOS PRESUPUESTOS DE OPERACIONES. SE -
DEBEN ESTABLECER LAS NECESIDADES DE MANO DE OBRA Y LAS HO--
RAS DE TRABAJO, ADEMAS DE DETERMINAR LAS NECESIDADES DE E--
QUIPO Y EL NIVEL DE EXISTENCIA ANTICIPADAS.

B.1.) AJUSTES EN LA PRODUCCION

EL PROPOSITO DE ESTOS AJUSTES ES DETERMINAR LOS FACTO--
RES IDEALES NECESARIOS PARA PRODUCIR. CUANDO SE ESPERA UNA
DEMANDA DE CIERTA CANTIDAD PARA UN ARTICULO PUEDE HABER RE-
CHAZOS POR DEFECTOS DE PRODUCCION, DISMINUYENDO LA EFICIEN-
CIA, DANDO LUGAR A RECHAZOS INEVITABLES.

B.1.1.) AJUSTE DE LA PRODUCCION TENIENDO EN CUENTA LOS-
RECHAZOS.- ESTE SISTEMA TIENE COMO OBJETIVO, DETERMINAR --
ANTICIPADAMENTE EL PORCENTAJE DE UNIDADES DEFECTUOSAS EN --
UNA ORDEN DE PRODUCCION. UNA VEZ DETERMINADO DICHO PORCEN-
TAJE, SE EJECUTA LA ORDEN CON ESE PORCENTAJE DE MAS PARA --

PODER CUMPLIR CON LA ORDEN COMPLETA.

B.1.2.) AJUSTES EN LA PRODUCCION TENIENDO EN CUENTA LA EFICIENCIA Y LOS RETRASOS INEVITABLES.- AL CONSIDERAR ESTOS AJUSTES TENEMOS QUE CONSIDERAR LO QUE SIGNIFICA PARA EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCION LO SIGUIENTE:

B.1.2.1.) TIEMPO ACTUAL.- ES EL TIEMPO REQUERIDO POR UNIDAD DE PRODUCCION QUE SE DETERMINA TENIENDO EN CONSIDERACION LA EFICIENCIA DE TRABAJO Y LOS RETRASOS INEVITABLES -- TALES COMO INTERRUPCIONES DE MAQUINARIA, MERMA DE MATERIALES Y PERIODO DE DESCANSO EN LAS OPERACIONES.

B.1.2.2.) TIEMPO MODELO O STANDAR.- ES EL TIEMPO DETERMINADO TOMANDO EN CONSIDERACION LA OCURRENCIA DE RETRASOS INEVITABLES; PERO ASUMIENDO QUE LA EFICIENCIA DEL TRABAJADOR EN OPERACION SERA EL 100%.

B.1.2.3.) TIEMPO NORMAL.- ES EL TIEMPO SUPUESTO REQUERIDO, SI LA EFICIENCIA DE TRABAJO U OPERACION ES DEL 100% Y NO HAY RETRASOS INAVITABLES.

EN CONSECUENCIAS, PARA PROPOSITOS DE PLANEACION DE LA PRODUCCION, SI EL DIAGRAMA DE OPERACIONES ESTABLECE TIEMPOS NORMALES, ESTOS MISMOS DEBERAN SER AJUSTADOS REFLEJANDO LA EFICIENCIA DEL TRABAJO ESPERADO Y LOS RETRASOS INEVITABLES- ESPERADOS. SI EL DIAGRAMA CONTIENE TIEMPOS MODELO O STAN-

DAR, ESTOS MISMOS DEBERAN AJUSTARSE REFLEJANDO LA EFICIEN--
CIA DE TRABAJO ESPERADA. SI EL DIAGRAMA CONTIENE TIEMPOS -
ACTUALES, NINGUN AJUSTE SERA REQUERIDO.

B.2.) INGRESOS, COSTOS Y UTILIDADES COMO FACTORES DE- PLANEACION

TODAS LAS EMPRESAS REQUIEREN DE INVERSIONES PARA PRODU-
CIR, BIENES Y SERVICIOS, LA INVERSION DE CUALQUIER EMPRESA,
SIGNIFICA UN COSTO. ASI TAMBIEN LOS INGRESOS DE CUALQUIER-
EMPRESA REDITUAN UTILIDADES, O SEA QUE LOS INGRESOS DEBEN-
SER MAYORES QUE LOS COSTOS PARA QUE PUEDA EXISTIR UNA UTILI-
DAD, POR EL CONTRARIO, SI LOS COSTOS SON MAYORES QUE LOS IN-
GRESOS, HABRA PERDIDA.

B.2.1.) EVALUACION DE INGRESOS, COSTOS Y UTILIDADES.- -

LO ANTERIOR SUGIERE QUE LA ALTERNATIVA MAS ECONOMICA, SERA-
AQUELLA QUE ESTE ASOCIADA CON LOS COSTOS QUE RESULTEN MAS -
BAJOS PARA PRODUCIR. O SEA LA ALTERNATIVA MAS ECONOMICA --
SERA LA QUE GENERE INGRESOS QUE SEAN MAS ALTOS QUE LOS COS-
TOS DE INVERSION.

ENTRE LAS HERRAMIENTAS MAS USADAS EN LA PLANEACION DE -
LA PRODUCCION ESTAN:

B.2.1.1.) RUTA CRITICA.- ES EL SEGUIMIENTO DEL PROCE-

SO OPERACION POR OPERACION, LAS VENTAJAS DE ESTE METODO SON:
A) PERMITE TENER UNA GRAFICA QUE SEÑALA LA SECUENCIA, DEPENDENCIA Y RELACION ENTRE LAS ACTIVIDADES B) COMO RESULTADO DE LO ANTERIOR NOS PERMITE CONOCER QUE TIEMPO ES NECESARIO PARA TERMINAR UN PROYECTO. ADEMAS NOS INDICA EL TIEMPO DE HOLGURA DE LAS ACTIVIDADES, LO CUAL FACILITA LA TOMA DE DECISIONES - PARA REDUCIR LOS COSTOS DEL PROYECTO, MEJORANDO EL USO DE -- LOS RECURSOS. C) CONFORME SE EJECUTAN LAS ACTIVIDADES, PODEMOS HACER LA GRAFICA DE LAS ACTIVIDADES PENDIENTES DE REALIZAR Y FORMAR UN NUEVO CAMINO CRITICO, COMPARANDOLO CON EL -- ORIGINAL Y ENCONTRANDO LAS DESVIACIONES. D) EL CONOCER CUA-- LES SON LAS ACTIVIDADES CRITICAS, FACILITAR LA ADMINISTRA--- CION DEL PROYECTO.

B.2.1.2.) MODELOS GRAFICOS DE PLANEACION Y PROGRAMACION PARA LOGRAR UNA BUENA PLANEACION ES NECESARIO CONSIDERAR EL FACTOR QUE LLEVA IMPLICITO ESTA MISMA. ESTE FACTOR SE LLAMA PROGRAMAR Y SIGNIFICA ESTABLECER UN HORARIO DESTINADO A LAS ACTIVIDADES QUE REQUIEREN LAS INSTALACIONES PRODUCTIVAS ENTRE ESTOS ENCONTRAMOS: EL DIAGRAMA DE CARGAS, LAS GRAFICAS DE GANTT Y LOS SISTEMAS DE PROGRAMACION SECUENCIAL.

B.2.1.3.) LOS PRESUPUESTOS DE VENTAS Y DE PRODUCCION. - COMO TODA ACTIVIDAD DE PLANEACION TIENE QUE VER CON EL FUTURO, DE DEBE EMPEZAR CONOCIENDO EL PRESUPUESTO DE VENTAS QUE SIRVE COMO BASE A LOS DEMAS.

AUN CUANDO LOS PRESUPUESTOS DE VENTAS SON RESPONSABILIDAD ABSOLUTA DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS, SU CUMPLIMIENTO EN BASE A LAS UNIDADES Y LO QUE ES MAS IMPORTANTE, LA ATENCION A LAS DESVIACIONES, DEBEN SER MANEJADAS POR EL GRUPO DE PLANEACION DE PRODUCCION Y CONTROL DE PRODUCCION. LOS CONFLICTOS OCASIONADOS POR INCUMPLIMIENTO REVELAN EN MAYOR O MENOR GRADO UNA DEFICIENCIA DE COMUNICACION DE LOS PROBLEMAS ENCONTRADOS CON LOS PROVEEDORES, O EN LA PLANTA, QUE SI SON EXPUESTOS A TIEMPO Y EN FORMA ADECUADA DEBEN EVITAR DICHAS SITUACIONES.

EN GENERAL SE UTILIZAN TRES TIPOS DE PRESUPUESTOS DE VENTAS:

- A LARGO PLAZO: MAS DE TRES AÑOS, SIRVE PARA PLANEAR COMPRAS DE NUEVOS EQUIPOS Y ACTIVOS FIJOS, COMO EDIFICIOS,
- A MEDIANO PLAZO: PARA COMPRAS DEL EJERCICIO FISCAL PROXIMO, CONSIDERANDO MATERIALES QUE SON DE LARGA DURACION.
- A CORTO PLAZO: DETERMINA LAS CANTIDADES REQUERIDAS PARA EL SIGUIENTE MES Y PROGRAMA LAS ACTIVIDADES DE LA PLANTA SEGUN LA CAPACIDAD DEL EQUIPO.

B.3.) DEMANDA FIJA Y DEMANDA VARIABLE

PARA LAS PERSONAS ENCARGADAS DE LA PLANEACION DE LA PRODUCCION, ES MUY IMPORTANTE ENTENDER LO QUE ESTOS TERMINOS SIGNIFICAN. SE DICE QUE UN PROGRAMA TIENE DEMANDA FIJA --- CUANDO SU VENTA ES BASTANTE INDEPENDIENTE DE LOS ESFUERZOS-PUBLICITARIOS O DE VENTAS QUE LA EMPRESA HACE, POR EJEMPLO: EL MAIZ, ARROZ, ETC., POR EL CONTRARIO, UN PRODUCTO DE DEMANDA VARIABLE AUMENTARA SU VENTA A MAYORES ESFUERZOS, O DE PROMOCION O DE VENTA. LA SIGNIFICACION DE ESTOS CONCEPTOS-PUEDEN TENER EN EL TRABAJO DEL GRUPO DE PLANEACION ES MUY GRANDE, YA QUE CONOCIENDO LOS PRODUCTOS CUYA DEMANDA ES MAS VARIABLE, EL ENCARGADO DE LA PLANEACION DE LA PRODUCCION PODRA PREVEER SUS PROXIMAS NECESIDADES Y ASI PODRA AJUSTAR -- SUS PLANES DE ACUERDO A ELLO.

C) ADMINISTRACION DE MATERIALES.

C.1.) IMPORTANCIA DEL SISTEMA DE MATERIALES.- LOS REQUERIMIENTOS Y NECESIDADES DE LA EMPRESA MODERNA HAN ENCONTRADO EN LA ADMINISTRACION DE MATERIALES, UN FACTOR INDISPENSABLE PARA LA ORGANIZACION DE LA PRODUCCION. EL OBJETIVO QUE PERSIGUE LA GERENCIA DE MATERIALES ES DISPONER DE -- LOS MATERIALES APROPIADOS, EN LA CANTIDAD CONVENIENTE EN EL LUGAR Y MOMENTO REQUERIDO.

EL SISTEMA DE MATERIALES ES UN CONCEPTO DE ORGANIZACION QUE RELACIONA TODAS LAS FUNCIONES INVOLUCRADAS CON MATERIALES; COMPRAS, INVENTARIOS Y MANEJO, LA GERENCIA DE MATERIA-

LES, HERRAMIENTAS, PIEZAS Y SERVICIOS REQUERIDOS POR EL SISTEMA DE PRODUCCION.

LA SECUENCIA DEL SISTEMA DE MATERIALES ES EL SIGUIENTE:

EL SISTEMA DE COMPRAS RECIBE COMO INSUMO LOS SERVICIOS-PROPORCIONADOS POR LOS PROVEEDORES, CONTROLANDO LAS ORDENES-DE COMPRA EN LO QUE RESPECTA A PRECIOS, SERVICIOS Y CALIDAD, ESTABLECIENDO AL MISMO TIEMPO UN CONTROL ADECUADO EN LAS ENTREGAS DE MATERIAS PRIMAS O MATERIALES Y EN LOS PAGOS SU PRODUCTO, OBIAMENTE ES LA COMPRA DE MATERIALES.

EL SISTEMA DE INVENTARIOS RECIBE COMO INSUMOS LOS MATERIALES O MATERIAS PRIMAS QUE SE ALMACENAN PARA SU DISPONIBILIDAD CONTROLANDO, AL MISMO TIEMPO, LAS ENTRADAS Y SALIDAS, TANTO DE MATERIAS COMO DE PRODUCTOS TERMINADOS.

EN EL SISTEMA DE MANEJO Y EMBARQUE, LAS ENTRADAS Y SALIDAS SON LOS ELEMENTOS ESENCIALES PARA EL MANEJO Y TRANSPORTE DE LOS MATERIALES, Y TOMA EN CUENTA LOS ESPACIOS PARA ALMACENAMIENTO, LOS PUNTOS DE RECEPCION, LAS AREAS DE EMBARQUE Y LOS SITIOS DE TRABAJO. EL SISTEMA NO SOLO MANEJA MATERIALES O MATERIAS PRIMAS, TAMBIEN SE ENCARGA DEL PRODUCTO TERMINADO. ES DECIR, LAS PROVISIONES PARA EL MANEJO DE LOS MATERIALES ABARCAN DESDE EL LUGAR DONDE SE RECOGE HASTA EL ALMACEN DE LA EMPRESA, TRATANDOSE DE MATERIAS PRIMAS; Y DEL ALMACEN A LAS AREAS DE EMBARQUE, CUANDO SE TRATA DE PRODUC-

TOS TERMINADOS.

C.2.) EL SISTEMA DE COMPRAS.

C.2.1.) DEFINICION E IMPORTANCIA.- TRADICIONALMENTE, EL SISTEMA DE COMPRAS ES EL RESPONSABLE DE HACER TODAS LAS COMPRAS REQUERIDAS EN EL MOMENTO DEBIDO, EN LA CANTIDAD Y CALIDAD REQUERIDAS, AL PRECIO CORRECTO, ESTA DEFINICION IMPLICA SABER QUE ES LO QUE SE COMPRA Y POR QUE SE COMPRA, ADEMÁS DE ANALIZAR CUALQUIER ASPECTO DE UNA COMPRA, YA QUE PUEDE AFECTAR ALGUNA OPERACION PROVECHOSA PARA LA EMPRESA.

PODEMOS DECIR QUE EL SISTEMA DE COMPRAS ES EL ESLABON ENTRE UNA COMPAÑIA Y SUS PROVEEDORES. O SEA QUE EL SISTEMA DE COMPRAS TIENE LA RESPONSABILIDAD DE CONSEGUIR LAS MERCANCIAS Y LOS SERVICIOS MAS ADECUADOS PARA LA EMPRESA.

C.2.2.) PRINCIPALES OBJETIVOS DE COMPRAS

- PAGAR PRECIOS RAZONABLEMENTE BAJOS POR LOS MEJORES-PRODUCTOS OBTENIBLES, NEGOCIANDO Y EJECUTANDO TODOS LOS COMPROMISOS DE LA EMPRESA.
- MANTENER LOS INVENTARIOS LO MAS BAJO POSIBLES, SIN PERJUDICAR LA PRODUCCION.
- ENCONTRAR FUENTES DE SUMINISTRO SATISFACTORIAS Y -- MANTENER BUENAS RELACIONES CON LAS MISMAS.

- ASEGURAR LA BUENA ACTUACION DEL PROVEEDOR, EN LO QUE SE REFIERE A LA RAPIDA ENTREGA DE LOS MATERIALES Y A UNA CALIDAD ACEPTABLE.
- LOCALIZAR NUEVOS MATERIALES Y PRODUCTOS A MEDIDA QUE VAYAN REQUIRIENDOSE.
- INTRODUCIR BUENOS PROCEDIMIENTOS, ADEMAS DE CONTRO--LES ADECUADOS Y UNA BUENA POLITICA DE COMPRAS.
- MANTENER UN DEPARTAMENTO LO MAS ECONOMICO POSIBLE -- SIN DESMEJORAR SU ACTUACION.

C.2.3.) FUNCION DE COMPRAS.- LA FUNCION DEL SISTEMA DE - COMPRAS ES PROVEER DE LO NECESARIO A LAS OPERACIONES DE LA - EMPRESA. EN ESENCIA, EL SISTEMA DE COMPRAS CUMPLE CON SU OB JETIVO RECIBIENDO INFORMACION Y ASISTENCIA DE OTRAS AREAS DE LA EMPRESA COMO PODRIAN SER FINANZAS, MERCADOTECNIA, INGENIE RIA, ETC.

C.3.) EL SISTEMA DE INVENTARIOS

C.3.1.) DEFINICION.- LA ADMINISTRACION DEL SISTEMA DE -- INVENTARIOS CONSISTE EN ESTABLECER, PONER EN EFECTO Y MANTE--NER LAS CANTIDADES MAS VENTAJOSAS DE MATERIAS PRIMAS, MATE--RIALES Y PRODUCTOS, EMPLEANDG PARA TAL FIN LAS TECNICAS, LOS PROCEDIMIENTOS Y LOS PROGRAMAS MAS CONVENIENTES A LAS NECESI DADES DE UNA EMPRESA. EN SENTIDO CONTABLE, EL INVENTARIO ES EL CONJUNTO DE SUMINISTROS, MATERIAS PRIMAS, MATERIALES DE

PRODUCCION, PRODUCTOS EN PROCESO Y PRODUCTOS TERMINADOS.

C.3.2.) CLASIFICACION

SUMINISTROS.- ARTICULOS DE COSTO INDIRECTO QUE SE CON--
SUMEN EN LAS OPERACIONES DE LA FABRICA.

MATERIAS PRIMAS.- SE APLICA AL MATERIAL QUE NO ESTA TER-
MINADO, TAL COMO ES RECIBIDO POR LA FABRICA PARA SU INCORPO-
RACION POSTERIOR AL PRODUCTO DE UNA EMPRESA.

PRODUCTOS EN PROCESO.- SON AQUELLOS QUE ESTAN EN PERIO-
DO DE TRANSFORMACION ANTES DE CONVERTIRSE EN PRODUCTOS TER-
MINADOS.

PRODUCTOS TERMINADOS.- SON LOS PRODUCTOS ACABADOS QUE -
SE ALMACENAN PARA SU ENTREGA A LOS CLIENTES.

MATERIALES DE PRODUCCION.- SON LAS PIEZAS O COMPONENTES
QUE PUEDEN OBTENERSE DE FUENTES EXTERNAS A LA EMPRESA O PUE-
DEN SER PRODUCIDAS EN LA FABRICA Y ALMACENADAS PARA SU USO-
FUTURO.

C.3.3.) TIPOS DE INVENTARIOS

INVENTARIOS DE SEGURIDAD.- SON AQUELLOS QUE DEBEN MAN--

TENER DEBIDO A QUE TANTO LAS VENTAS COMO EL ABASTECIMIENTO-
DE MATERIALES NO SON SIEMPRE UNIFORMES.

INVENTARIOS DE ANTICIPACION.- SON LOS QUE ACUMULAN MER-
CANCIAS ANTICIPANDOSE A UNA VENTA ESPECIAL, UNA PROMOCION -
O UNA TEMPORADA DE MAYOR VENTA.

INVENTARIOS EN TRANSITO.- SON LOS QUE EXISTEN DEBIDO A
LA NECESIDAD DE MOVER LOS MATERIALES DE UN LADO A OTRO.

INVENTARIOS DE LOTE ECONOMICO.- SON LOS QUE RESULTAN -
DE COMPRAR O PRODUCIR EL TAMAÑO DE LOTE QUE MAS ECONOMICO -
ES PARA EL PRODUCTOR. EN EL CASO DE LA COMPRA, PUEDEN ES--
TOS INVENTARIOS ABASTECER EL ALMACEN DE MATERIAS PRIMAS --
POR VARIOS MESES, MIENTRAS QUE CUANDO HAY QUE PRODUCIR IN--
TERNAMENTE BASANDOSE EN UN EQUIPO CUYA CAPACIDAD ES MUY SU--
PERIOR A LA DEMANDA, EL RESULTADO ES TAMBIEN UN GRAN INVEN-
TARIO.

CUANDO SE FIJAN LOS NIVELES DE INVENTARIOS QUE UNA EM--
PRESA DEBE TENER, ATENDIENDO SOLAMENTE A LA INSTITUCION O A
LA EXPERIENCIA DEL RESPONSABLE DE PLANEACION; LOS RESULTA--
DOS SON MALOS.

C.3.4.) COSTOS DE INVENTARIOS.- LOS COSTOS RESULTANTES-
DE CUALQUIER DECISION ESPECIFICA DE UNA EMPRESA SE DETERMI-

NA CUANDO SE TOMA LA DECISION REFERENTE A LA CANTIDAD DE --
LLEVAR O MANTENER INVENTARIOS.

EL QUE UNA EMPRESA ADOpte UN DETERMINADO SISTEMA DE IN--
VENTARIOS, LLEVA IMPLICITO UN COSTO DE CAPITAL CONSIDERABLE.

DIVERSAS CLASES DE COSTOS

C.3.4.1.) COSTOS DE ORDENAMIENTO.- ORDENES DE COMPRA DE
PEDIDO DE MATERIALES O AQUELLOS ASOCIADOS CON ORDENES DE PRE--
PARACION DEL LOTE DE PRODUCCION.

C.3.4.2.) COSTOS DE LLEVAR O MANTENER UN INVENTARIO.---
ESTOS COSTOS INCLUYEN TODOS LOS GASTOS EN QUE UNA EMPRESA --
INCURRE CON EL FIN DE MANTENER O LLEVAR UN DETERMINADO VOLU--
MEN DE INVENTARIOS. DENTRO DE ESTE TIPO DE COSTOS ESTAN U--
SUALMENTE LOS SIGUIENTES FACTORES: ALMACENAMIENTO, SEGUROS,-
CAPITAL, OBSOLESCENCIA Y DETERIORO. APARTE DE QUE DEBEMOS PEN--
SAR QUE EL DINERO INVERTIDO EN INVENTARIOS, NO ESTA DISPONI--
BLE PARA USARSE EN OTRAS AREAS DE LA EMPRESA.

C.3.4.3.) COSTOS POR AGOTAMIENTO DE INVENTARIOS.- POR -
ESTA CAUSA SE PUEDEN PERDER A LOS CLIENTES O INCURRIR EN GAS--
TOS EXTRAS QUE PUEDEN SER CONSIDERABLES.

C.3.4.4.) POLITICAS ABC.- ALGUNAS EMPRESAS CLASIFICAN SUS ARTICULOS MEDIANTE ESTE SISTEMA, EL CUAL CONSISTE EN - CLASIFICAR SU INVENTARIO POR GRUPOS DE ARTICULOS DE ACUERDO CON EL VALOR DE ESTOS. A) ARTICULOS DE ALTO VALOR, B) ARTICULOS DE MEDIANO VALOR Y C) ARTICULOS DE BAJO VALOR.

C.3.4.5.) INVENTARIOS DE SEGURIDAD Y PUNTO DE REORDEN. GENERALMENTE LA DEMANDA TIENE VARIACIONES QUE AFECTAN EL - CONTROL DE LOS INVENTARIOS. CUANDO UNA EMPRESA TRABAJA CON INVENTARIO SUJETOS A UNA DEMANDA CONTINUA, ES NECESARIO MANTENER ESTOS ENTRE LOS NIVELES MAXIMOS Y MINIMOS CONVENIEN--TES.

LOS LIMITES DE LOS INVENTARIOS EXTRAS, PLANEADOS PARA - ABSORBER LA DEMANDA DEPENDERAN DE LA ESTABILIDAD DE LA MISMA. ESTO INFLUIRA NECESARIAMENTE LOS OBJETIVOS QUE SIGUE - UNA EMPRESA PARA AGOTAR SUS INVENTARIOS. SI LAS NECESIDA--DES DE PRODUCCION Y DE SERVICIOS, PERMITEN A UNA EMPRESA -- QUEDARSE SIN SUS INVENTARIOS, ENTONCES LOS INVENTARIOS DE - SEGURIDAD MAXIMOS Y MINIMOS SERAN MENORES.

EL INVENTARIO MINIMO DE SEGURIDAD MARCARA LA PAUTA PARA HACER LAS REQUISICIONES Y PROGRAMAS EFICIENTEMENTE LAS OPE--RACIONES DE LA PRODUCCION.

EL INVENTARIO MAXIMO DE SEGURIDAD PODRIA CONSISTIR EN -

UNA COMPRA EXTRAORDINARIA PARA APROVECHAR UN PRECIO MUY VEN
TAJOSO Y ANTICIPARSE A UNA ELEVACION DE PRECIOS, O UNA ESCA
SEZ PREVISTA. COMUNMENTE, LA CANTIDAD SE RIGE, POR LA ECO
NOMIA DEL TAMAÑO DEL LOTE, TOMANDO EN CUENTA EL TIEMPO RE--
 QUERIDO PARA PROCESAR EL PEDIDO.

C.3.5.) SISTEMAS BASICOS DE REABASTECIMIENTO.- BASICA--
 MENTE HAY DOS TIPOS DE SISTEMAS DE REABASTECIMIENTO DIFEREN
 TES, PLANEADOS PARA MANEJAR LAS INCERTIDUMBRES EN LAS VEN--
 TAS- PEDIDO FIJO - COMUNMENTE UTILIZANDOSE EN BODEGAS Y FA--
 BRICAS, Y EL PEDIDO PERIODICO, FRECUENTEMENTE UTILIZADO EN
 BODEGAS, PARA INVENTARIOS QUE INCLUYAN UN GRAN NUMERO DE AR
TICULOS BAJO CONTROL DE LAS OFICINAS. AUN CUANDO ESTOS SIS
 TEMAS SON BASICAMENTE IGUALES EN SUS CONCEPTOS, TIENEN ALGU
NOS EFECTOS UN POCO DIFERENTES SOBRE LAS EXISTENCIAS MINI--
 MAS Y LA SELECCION DE UNO O DE OTRO, O DE ALGUNA COMBINA---
 CION DE ELLOS, REQUIERE DE UNA CUIDADOSA CONSIDERACION.

D) CONTROL DE LA PRODUCCION

D.1.) DEFINICION.- EL CONTROL DE LA PRODUCCION SE DE--
 FINE COMO LA TOMA DE DECISIONES Y ACCIONES QUE SON NECESA--
 RIAS PARA CORREGIR EL DESARROLLO DE UN PROCESO DE MODO QUE--
 SE APEGUE A UN PLAN TRAZADO. OTRA DEFINICION PODRIA SER LA
 FUNCION DE DIRIGIR O REGULAR EL MOVIMIENTO METODICO DE MATE
RIAS PRIMAS HASTA LA ENTREGA DEL PRODUCTO TERMINADO, MEDIAN

TE LA TRANSMISION SISTEMATICA DE ORDENES A LOS SUBORDINADOS SEGUN UN PLAN DE RUTINA QUE UTILIZA LAS INSTALACIONES DE LA FABRICA DEL MODO MAS ECONOMICO.

PARA LOGRAR ESTE OBJETIVO, LA GERENCIA DEBE ESTAR AL -- TANTO DEL DESARROLLO DE LOS TRABAJOS A REALIZAR EN CUANTO A TIEMPO Y CANTIDAD PRODUCIDA. AL MISMO TIEMPO Y CUANDO -- SEA NECESARIO, LA GERENCIA MODIFICARA LOS PLANES ESTABLECIDOS, RESPONDIENDO A SITUACIONES CAMBIANTES NO PREVISTAS.

CONTROL SIGNIFICA ALGO MAS QUE PLANEACION, SIGNIFICA LA APLICACION DE VARIAS FORMAS Y MEDIOS PARA ASEGURAR LA EJECUCION EL PROGRAMA DE PRODUCCION DESEADO. DE AQUI QUE ESTEN- IMPLICADAS VARIAS FUNCIONES DE EJECUCION Y VALORACION. INCLUYEN LA EMISION DE ORDENES QUE SE ORIGINEN DE LA ORDEN DE PRODUCCION; ENTRAÑA LA VIGILANCIA DEL PROCESO E IMPLICA---- CIONES PARA CORREGIR IRREGULARIDADES EN ESE PROCESO. SIN -- EMBARGO, PODEMOS DECIR QUE EN LA MAYORIA DE LOS CASOS EL -- CONTROL DE LA PRODUCCION SE REFIERE A AMBAS COSAS.

D.2.) LA PLANEACION DE LA PRODUCCION COMO ENLACE ENTRE EL CONTROL DE INVENTARIO Y EL CONTROL DE LA PRODUCCION.- LA PLANEACION DE LA PRODUCCION SE DEFINE COMO AQUELLA FUN-- CION QUE DETERMINA LOS LIMITES O NIVELES QUE DEBEN MANTENER LAS OPERACIONES DE LA INDUSTRIA FABRIL EN EL FUTURO...UN -- PLAN DE PRODUCCION ADECUADO ES LA PROYECCION DEL NIVEL DE - PRODUCCION REQUERIDO PARA UNA PROVISION DE PRODUCCION ESPE-

CIFICA, PERO NO CONSTITUYE UN COMPROMISO QUE OBLIGUE A QUE LOS ARTICULOS INDIVIDUALES SEAN ELABORADOS DENTRO DEL PLAN MENCIONADO. EL PLAN DE PRODUCCION CREA EL MARCO DENTRO -- DEL CUAL FUNCIONARAN LAS TECNICAS DE CONTROL DE INVENTA--- RIO Y FIJA EL MONTO DE LOS PEDIDOS QUE DEBEN HACERSE PARA ALIMENTAR LA PLANTA.

LA EXPERIENCIA HA DEMOSTRADO QUE, ENTRE TODAS LAS MEJORAS QUE SE HAN HECHO AL CONTROL DE LA PRODUCCION, LA INTRODUCCION DEL PLAN DE PRODUCCION QUE SE HA MENCIONADO ANTERIORMENTE ES LA MAS PROVECHOSA AL PRESENTE, YA QUE HA OCASIONADO UNA SIGNIFICATIVA Y GRATIFICAMENTE REVISION DE - SISTEMAS EN AQUELLAS EMPRESAS QUE NO CONTABAN CON PLANES - EFICACES DE PRODUCCION. UN PLAN DE PRODUCCION PERMITE CO- TEJAR CON REGULARIDAD EL REFORZAMIENTO DEL INVENTARIO CON- TRA -LOS NIVELES PREDETERMINADOS, PUDIENDOSE DECIDIR A TIEM- PO PARA UNA ACCION CORRECTIVA SI DICHS NIVELES SON DEMA-- SIADO ALTOS O DEMASIADO BAJOS, EVITANDOSE CONSECUENTEMENTE UNA SERIE DE DISCUSIONES SIN FUNDAMENTO, AL IGUAL QUE LA - TOMA DE DECISIONES PRECIPITADAS MOTIVADAS POR EL PANICO.

D.3.) OBJETIVO DEL SISTEMA DE CONTROL DE LA PRODUC-- CION

EN UN SENTIDO MUY GENERAL, ES HACER EL PLAN DE LA CO-- RRIENTE DE MATERIALES QUE LLEGAN A LA FABRICA, PASAN POR - ELLA Y SALEN DE LA MISMA, REGULANDOLA DE TAL MANERA QUE SE ALCANCE LA POSICION OPTIMA EN CUANTO A BENEFICIOS, DENTRO-

DEL MARCO QUE LA EMPRESA SE HA FIJADO EN SUS METAS. ASI,-- EL CONTROL DE LA PRODUCCION TIENE QUE ESTABLECER MEDIOS PARA UNA CONTINUA ESTIMACION DE: LA DEMANDA DEL CLIENTE, LA SITUACION DEL CAPITAL LA CAPACIDAD PRODUCTIVA, LA MANO DE OBRA, ETC. ESTA EVALUACION DEBERA TOMAR EN CUENTA NO SOLO EL ESTADO ACTUAL DE ESTOS FACTORES, SINO QUE DEBERA TAMBIEN PROYECTARLOS A FUTURO.

ES DECIR, LA INTERDEPENDENCIA DE LAS FUNCIONES DE MANUFACTURA EN UNA FABRICA ES TAL, QUE EL APROVECHAMIENTO MAS PRODUCTIVO DE LOS RECURSOS SOLO PUEDE ASEGURARSE POR MEDIO DE UNA CONTINUIDAD ININTERRUMPIDA DEL TRABAJO, DESDE EL RECIBIMIENTO DE LAS MATERIAS PRIMAS EN LA PLANTA, HASTA LA ENTREGA DE LOS PRODUCTOS TERMINADOS AL CLIENTE.

LA RESPONSABILIDAD DEL GERENTE DE PRODUCCION ES CREAR UNA SECUENCIA PERFECTA EN LA MISMA, DE MANERA QUE CADA PARTICIPANTE Y CADA PIEZA FUNCIONEN DE ACUERDO CON UN PLAN COMUN Y UN HORARIO DE ACTIVIDADES COORDINADO, QUE SE REFLEJARA EN LA PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCION.

D.4.) FASES DEL SISTEMA DEL CONTROL DE LA PRODUCCION

D.4.1.) FASE DE PLANEAMIENTO.- ORIENTACION: LA ORIENTACION DETERMINA DONDE SE VA A REALIZAR LA LABOR. A VECES EMPIEZA ESTA FUNCION CON LA REPRESENTACION DEL PRODUCTO EN

UN PLANO Y SE DECIDE CADA DETALLE DE COMO VA A EJECUTARSE - EL PRODUCTO HASTA EL PUNTO DE DESIGNAR CONCRETAMENTE MAQUINAS Y HERRAMIENTAS. OTRAS VECES DETERMINA TODO EL PROCESO DE FABRICACION ALGUN OTRO GRUPO Y EN LA ORIENTACION DECIDIMOS UNICAMENTE LA MAQUINA QUE VA A EMPLEAR.

D.4.2.) FASE DE PLANEAMIENTO.- PROGRAMACION: POR MEDIO DE LA PROGRAMACION SE DECIDE CUANDO SE HARA EL TRABAJO. ES LA REGULACION DEL TIEMPO DE CONTROL DE LA PRODUCCION PARECIDA A LA FIJACION DE HORARIOS EN OTRAS ACTIVIDADES.

D.4.3.) FASE DE ACCION.- DESPACHO: CONSISTE EN EL DESPACHO DE ORDENES A SU DEBIDO TIEMPO. EN EL CONTROL POR FLUJO EL DESPACHAR ORDENES ES NOTIFICAR A LOS SERVICIOS DE PRODUCCION LA CANTIDAD QUE SE NECESITA, MIENTRAS EN EL CONTROL -- POR PEDIDOS SE TRANSFORMA EN COMPLEJO PROCEDIMIENTO DE ABUNDANTES ORDENES DE FABRICACION QUE SE DAN A LOS TRABAJADORES DIRECTOS E INDIRECTOS.

D.4.4.) FASE DE CUMPLIMIENTO O ACTIVACION.- CONSISTE EN DETERMINAR SI EL TRABAJO AVANZA O NO COMO ESTABA PLANEADO.- EL ACTIVADOR O EXPEDIDOR ES EL ELEMENTO AUTORREGULADOR ENTRE LA EJECUCION DEL TRABAJO Y LAS FUNCIONES DE PROGRAMACION Y PRESENTACION DEL CONTROL DE LA PRODUCCION.

D.5.) COMO MEDIR LA EFICIENCIA DEL CONTROL DE PRODUCCION.- HAY VARIAS FORMAS PARA DESCUBRIR UN CONTROL DE PRO-

DUCCION DEFECTUOSO, ENTRE ELLAS ESTAN:

- RETRASO CRONICO PARA TERMINAR LOS PEDIDOS A TIEMPO.
- DEMASIADOS PEDIDOS URGENTES.
- FRECUENTES DEMORAS EN LA OPERACION DEBIDAS A LA ESCASEZ DE MATERIAS PRIMAS O DE HERRAMIENTAS NECESARIAS.
- EXCESIVO TIEMPO EXTRA.
- TIEMPO DE ESPERA DE LOS OBREROS ANTES DE RECIBIR LAS ORDENES DE PRODUCCION.

E) CONTROL DE CALIDAD

E.1.) DEFINICION.- CONTROL DE CALIDAD ES LA FUNCION ADMINISTRATIVA CUYO OBJETO ES MANTENER LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS QUE ELABORA UNA EMPRESA, DE ACUERDO A UNA NORMA DE ESTANDERES PREESTABLECIDOS.

E.2.) ASPECTOS DEL CONTROL DE CALIDAD

- SE APLICA EN AQUELLOS NIVELES DE POLITICA QUE DEBEN DETERMINAR EL NIVEL DE CALIDAD DESEABLE EN EL MERCADO.
- SE LLEVA A LA ETAPA DE PLANEACION TECNICA DE LA EMPRESA, DURANTE LA CUAL SE ESPECIFICAN LOS NIVELES DE CALIDAD QUE LE PERMITIRAN COMPETIR CON LOS NIVELES

LES OPTIMOS DEL MERCADO.

- ES INDISPENSABLE EN AQUELLA ETAPA DEL PROCESO DE --
 . PRODUCCION QUE REQUIERE EL EJERCICIO DE UN CONTROL-
 SOBRE LAS MATERIAS PRIMAS RECIEN ADQUIRIDAS, AL ---
 IGUAL QUE SOBRE LAS DIVERSAS OPERACIONES DE DICHO -
 PROCESO, A FIN DE HACER EFECTIVAS LAS POLITICAS ---
 ACORDADAS Y LOGRAR ELABORAR PRODUCTOS CON LOS REQUI-
 SITOS DE CALIDAD QUE SE HAN DETERMINADO.

- DEBE LLEVARSE A LAS ETAPAS DE COLOCACION, DISTRIBU-
 CION Y USO DEL PRODUCTO, PUESTO QUE NO ES RARO QUE-
 LA CALIDAD DEL PRODUCTO SUFRE MENOS CABO AL SER MAL
 COLOCADO O DISTRIBUIDO. Y EN LO QUE RESPECTA AL U-
 SO, ES NECESARIO EL CONTROL DE CALIDAD PUESTO QUE -
 LA MAYOR PARTE DE LOS PRODUCTOS SON GARANTIZADOS --
 POR DETERMINADO TIEMPO Y CONSECUENTEMENTE EL CON---
 TRÓL DE CALIDAD DEBE EXTENDERSE HASTA ESTA FASE, VI-
 GILANDO QUE EL FUNCIONAMIENTO DE LOS PRODUCTOS SEA-
 TAL , DE ACUERDO CON LA GARANTIA QUE SE OTORGA.

E.3.) EL SISTEMA DE CONTROL DE CALIDAD.- LA FABRICA--
 CION DE LOS PRODUCTOS CON UNA CALIDAD DETERMINADA, IMPLICA-
 EJERCITAR UN MINUCIOSO CONTROL SOBRE LA MISMA A LO LARGO --
 DEL PROCESO DE PRODUCCION Y DE SUS FUNCIONES ASOCIADAS, ---
 COMPRENDIENDO INCLUSIVE LA PLANEACION DE PRODUCCION, LA AD-
 QUISICION DE MATERIAS PRIMAS E INSUMOS Y LA DISTRIBUCION DE
 LOS PRODUCTOS.

E.4.) CONTROL DE CALIDAD DENTRO DE LA ORGANIZACION.---
EN LA MAYORIA DE LAS EMPRESAS MANUFACTURERAS, EL CONTROL --
DEL NIVEL DE CALIDAD ES COMUNMENTE, ASIGNADO A UN DEPARTA--
MENTO ESPECIAL QUE INFORMA SOBRE EL PARTICULAR A LA DIREC--
CION GENERAL. LA CONCESION DE AUTORIDAD A ESTE DEPARTAMEN--
TO, PUEDE CREAR PROBLEMAS ORGANIZACIONALES INTERNOS. A FIN
DE EVITAR UNDESEQUILIBRIO ENTRE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD,
MUCHAS EMPRESAS NO OTORGAN AL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE CA
LIDAD ESTE GRADO DE AUTORIDAD. EN VEZ DE ELLO, GENERALMEN--
TE SE LE PERMITE TAN SOLO RECOMENDAR ACCIONES CORRECTIVAS -
O SUSPENDER UNA LINEA DE PRODUCCION, DEJANDO AL JEFE DEL DE
PARTAMENTO DE PRODUCCION LA DECISION FINAL, YA QUE EL ES EL
RESPONSABLE DE LA ELABORACION DE LOS PRODUCTOS.

E.5.) POLITICAS DE PRODUCCION Y CALIDAD.- LAS POLITI--
CAS BASICAS REFERENTES A LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS EMANAN
NECESARIAMENTE DE LOS NIVELES ORGANIZACIONALES SUPERIORES, -
PUESTO QUE MANTIENEN UNA INTERRELACION CON LAS DICISIONES--
ESTRUCTURALES DE LA EMPRESA COMO SON LAS QUE ATAÑEN A SUS -
OBJETIVOS, DIRECCION Y ENFOQUE DE LA MISMA.

ESTA POLITICA DE CALIDAD DEL PRODUCTO BASAN SUS DECI--
SIONES, OBLIGADAMENTE, EN UNA EVALUACION DE LOS MERCADOS -
Y DE SUS POTENCIALES A DIFERENTES NIVELES DE CALIDAD.

TODA POLITICA DE CALIDAD DE PRODUCTOS DEBE FORMARSE DE

ACUERDO A CIERTOS CRITERIOS BIEN DEFINIDOS DE LO QUE LA EMPRESA QUIERA PRODUCIR, QUE SECTOR DEL MERCADO VA A ATACAR, - CAPACIDAD COMPETITIVA, ETC., QUE ES LO QUE CONSTITUYE PARA LA ORGANIZACION EL PUNTO DE PARTIDA PARA EL DISEÑO DE LOS - NIVELES DE CALIDAD DEL PRODUCTO, ASI COMO PARA EL DISEÑO DE LA CAPACIDAD DEL SISTEMA DE PRODUCCION.

E.C) CONTROL DE LA CALIDAD EN LA PRODUCCION.- EL CONTROL DE LA CALIDAD EN LA FABRICACION ES, DE HECHO, LO QUE VIENE A LA MENTE EN LA MAYOR PARTE DE LAS PERSONAS CUANDO ESCUCHAN ESTE TERMINO. EN REALIDAD HAY TRES SUBFASES IMPORTANTES QUE DESCRIBEN EL CONTROL DE CALIDAD A LO LARGO DEL PROCESO DE FABRICACION. ESTAS COMPRENDEN LOS SIGUIENTES ASPECTOS: A) INSPECCION Y CONTROL DE CALIDAD DE LAS MATERIAS PRIMAS RECIEN ADQUIRIDAS. B) INSPECCION DE LOS PRODUCTOS Y CONTROL DE LOS PROCESOS. C) INSPECCION Y VERIFICACION DEL CORRECTO FUNCIONAMIENTO DE LOS PRODUCTOS.

SIN EMBARGO ES CONVENIENTE HACER NOTAR EN ESTE PUNTO, QUE EL OBJETIVO DEL CONTROL DE CALIDAD EN ESTE PROCESO DE FABRICACION ES EL DE IMPLANTAR LOS PATRONES, MIDIENDO PARALELLO LAS CARACTERISTICAS DE LAS MATERIAS PRIMAS, PIEZAS Y PRODUCTOS, A FIN DE COMPARAR ESTAS MEDIDAS CON LAS DE LOS PATRONES ESTABLECIDOS, DE TAL MANERA QUE: A) SE ACEPTEN O SE DESECHEN LOS PRODUCTOS Y B) SE CORRIJA SU FUNCIONAMIENTO MEDIANTE UNA REALIMENTACION DE DATOS.

EN ESTE NIVEL ES OPTIMO INDICAR QUE LA TECNICA QUE SE--
HAN VENIDO SEÑALANDO DESEMPEÑAN FUNCIONES DISTINTAS. ASI -
LAS DE INSPECCION Y VERIFICACION DE PRGDUCTOS, PROPORCIONAN
EL CONTROL NECESARIO PARA EVITAR LA FILTRACION DE ARTICULOS
QUE NO SATISFACEN LOS PATRONES DE CALIDAD, ASI COMO DE AQUE
LLOS CON MUY POCAS POSIBILIDADES DE SATISFACERLOS. LAS TEC
NICAS DE CONTROL DEL PROCESO DE PRODUCCION, TIENEN COMO FI-
NALIDAD DETERMINAR: CUANDO EL PROCESO, QUE GENERA LAS MEDI-
DAS PATRONES DE CALIDAD, TIENEN UNA PROBABLE FALLA. ESTAS-
TECNICAS PROPORCIONAN LA ACCION CORRECTIVA A SEGUIR ANTES -
DE QUE LAS PERDIDAS POR MATERIAL DE DESECHO SE VUELVAN PROHI
BITIVAS. POR ULTIMO, LA REALIMENTACION DE DATOS PROVENIEN-
TES DE LAS DIVERSAS OPERACIONES DE INSPECCION Y PRODUCCION,
SUMINISTRA LA INFORMACION NECESARIA PARA REALIZAR UNA REVI-
SION DE LOS PATRONES DE CALIDAD Y DE LOS DISEÑOS DEL PRODUC
TO.

LA APLICACION DE TECNICAS MODERNAS DE INSPECCION Y LA -
MULTITUD DE ASPECTOS Y SECCIONES DE FABRICACION A LAS QUE -
AFECTA, OBLIGA A ESTABLECER UNA ORGANIZACION ADECUADA DE LA
INSPECCION, DIVIDIENDOLA EN DIVERSAS SECCIONES QUE CORRES--
PONDEN A LAS VARIADAS FUNCIONES QUE SE PRESENTAN EN EL SIS-
TEMA DE CONTROL DE CALIDAD, CUYA IMPORTANCIA Y EXTENSION DE
PENDEN DEL VOLUMEN Y CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA Y QUE --
SON ESENCIALMENTE:

E.6.1.) SECCION TECNICA.- EL PERSONAL DE ESTA SECCION - TIENE LA MISION DE ESTABLECER LOS METODOS Y RUTINAS DE LA - INSPECCION, DETERMINAR Y APLICAR LOS METODOS DE CONTROL DE CALIDAD, ORDENAR DATOS PARA ESTABLECER TENDENCIAS Y CAUSAS- DE ERROR Y DEDUCIR RESULTADOS.

E.6.2.) INSPECCION DE RECEPCION.- INTERVIENE EN LA INSPECCION DE TODOS LOS PRODUCTOS QUE LLEGAN A LA FABRICA, COMPRENDIENDO LAS MAQUINAS, HERRAMIENTAS Y EQUIPO ADQUIRIDO EN EL EXTERIOR.

E.6.3.) INSPECCION DE FABRICACION.- COMPRENDE LA INSPECCION DE MECANIZADO, DE MONTAJE Y DE TODOS AQUELLOS TALLERES QUE INTERVIENEN EN LA FABRICACION DEL PRODUCTO.

E.6.4.) INSPECCION FINAL.- TIENEN COMO MISION EFECTUAR TODAS LAS PRUEBAS DE RECEPCION ESTABLECIDAS PARA LA UNIDAD TERMINADA.

ENTRE LOS DIVERSOS SISTEMAS DE CONTROL DE CALIDAD EN-- CONTRAMOS: EL CONTROL ESTADISTICO DE CALIDAD, EL MUESTREO-POR ACEPTACION DE VARIABLES, MUESTREO POR ACEPTACION DE -- ATRIBUTOS, GRAFICAS DE CONTROL, GRAFICAS DE DISEÑO ECONOMICO DE CONTROL, ETC.

B I B L I O G R A F I A

- ARIAS GALICIA, FERNANOO.- ADMINISTRACION DE RECURSOS--
HUMANOS.- MEXICO: TRILLAS,--
1978.
- BOYD JR. H.W. & WESTFALL R.- INVESTIGACION DE MERCADOS-
MEXICO: UTEHA, 1978.
- DAKE, ERNEST.- ORGANIZACION.- MEXICO: TECNI
CA, 1978.
- FLORES ZAVALA ERNESTO.- ELEMENTOS DE FINANZAS PUBLI-
CAS MEXICANAS.- MEXICO: ----
PORRUA, 1977.
- JOHNSON, ROBERT W.- ADMINISTRACION FINANCIERA.--
MEXICO: CECSA. 1978.

- KOTLER, PHILIP.- DIRECCION DE MERCADOTECNIA.- MEXICO
DIANA, 1978.
- LEVITT, THEODORE.- LA MODA DEL MARKETING.- ESPAÑA: GRI
JALBO, 1975.
LEY FEDERAL DE TRABAJO.- MEXICO ---
1981.
LEY GENERAL DEL INSTITUTO MEXICANO-
DEL SEGURO SOCIAL.- MEXICO, 1981.
- MASTRETA, GUSTAVO A.- ADMINISTRACION DE LOS SISTEMAS DE
PRODUCCION.- MEXICO: LIMUSA, 1976.
- MOORE, FRANKLIN G.- ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION.---
MEXICO: DIANA, 1979.
- PEREA, FRANCISCO & INFORMACION FINANCIERA.- MEXICO" --
BERMARES JAVIER.- CECSA, 1977.
- SHERMAN, CHRUDEN.- ADMINISTRACION DE PERSONAL.- MEXICO
CECSA, 1978.
- WESTERN, J. FRED.- ADMINISTRACION FINANCIERA DE EMPRE-
SAS.- MEXICO: INTERAMERICANA, 1975.

CITAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) ADMINISTRACION DE PERSONAL, CAPITULO 4 PAGINA 9.
HERBERT J. CHRUDEN Y ARTHUR W. SHERMAN, COMPAÑIA EDITORIAL CONTINENTAL, S.A., SEGUNDA EDICION EN ESPAÑOL, TERCERA REIMPRESION 1978.
- (2) ADMINISTRACION DE PERSONAL, CAPITULO 5, PAGINA-110. CHRUDEN-SHERMAN, CEECA, 1978.
- (3) ADMINISTRACION DE PERSONAL, CAPITULO 7 PAGINA -160. CHRUDEN-SHERMAN, CEECA, 1978.
- (4) PROGRAMAS Y EVALUACIONES, PAGINAS 58 Y 59. EL-ENTRENAMIENTO EN LA INDUSTRIA; ADMINISTRACION - DE TECNICAS PROGRAMAS Y EVALUACIONES, CEECA, --BERNRD M. BASS Y JAMES A. VAUGHN.
- (5) ADMINISTRACION DE PERSONAL, CAPITULO 10, PAGINA 225. CHRUDEN-SHERMAN, CEECA, 1978.
- (6) ADMINISTRACION DE PERSONAL, CAPITULO 12, PAGINA 288 CHRUDEN-SHERMAN, CEECA, 1978.

- (7) COMMUNICATION AND COMUNICATION SYSTEMS, PAGINA 17---
J.G. MILLER CITADO POR LEE THAYER RICHARD D. IRWIN,
. INC. 1968.
- (8) LISTEN TO WHAT YOU CANT HEAR, PAGINAS 70 - 72.
NATIONS BUSINESS.
- (9) THE SUPERVISOR AND HIS JOB PAGINA 47, AARON Q. SAR-
TAIN Y ALTON W. BAKER, NEW YORK, MC GRAW-HILL.
- (10) ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, CAPITULO 8.
VICTOR HEREDIA ESPINOZA Y JULIO FUENTES HINOJOSA,
COORDINADOR FERNANDO ARIAS GALICIA, EDIT. TRILLAS.
- (11) ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, CAPITULO 15
VICTOR HEREDIA ESPINOZA Y CONSUELO RAMOS RODRIGUEZ,
COORDINADOR FERNANDO ARIAS GALICIA, EDIT. TRILLAS.
- (12) INFORMACION DE UN COMPENDIO SOBRE LA LEY DEL SEGU-
RO SOCIAL, PROPORCIONADA EN LAS OFICINAS DEL INSTI
TUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL.