

229



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

LA PLANEACION ESTRATEGICA
INSTRUMENTO IMPORTANTE EN LA FUNCION FINANCIERA

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

P R E S E N T A N:

**ELIZABETH ARCE MONROY
MIGUEL GRAJEDA JIMENEZ**

DIRECTOR DE TESIS: C. P. JOSE LUIS SAAVEDRA RODRIGUEZ

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO, AGOSTO DE 1987



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 está 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.

I N D I C E

PAGINA

PROLOGO

INTRODUCCION

CAPITULO I GENERALIDADES

I.1)	Definición de Administración	1
I.2)	El proceso administrativo y sus fases	3
I.3)	La planeación, primera fase del proceso administrativo	7
I.3.1)	¿Qué es la planeación?	8
I.3.2)	Importancia de la planeación	10
I.3.3)	Técnicas de planeación	13
I.3.4)	Programación cronológica de planeación (ejemplos)	13
I.3.5)	Modelos de planeación	19
I.3.6)	Ventajas de la planeación	20
I.3.7)	Limitaciones de la planeación	22
I.3.8)	Premisas y restricciones de la planeación	24
I.3.9)	Información para realizar la planeación	25
I.4)	Etapas del proceso de planeación	26
I.5)	Tipos de planeación	40
I.5.1)	Pirámide de gestión	42
I.5.2)	Características de planeación a corto y largo plazo	45
I.5.3)	Planeación táctica y estratégica	47

CAPITULO II PLANEACION ESTRATEGICA FINANCIERA

II.1)	¿Qué es la estrategia?	49
II.2)	¿Qué es la planeación estratégica?	54
II.3)	Beneficios de la planeación estratégica	57

II.4)	¿Qué es la función financiera?	61
II.4.1)	Objetivos y características de la función financiera	63
II.5)	¿Qué son las finanzas?	64
II.6)	Planeación estratégica financiera	65

CAPITULO III PASOS CLAVE EN LA PLANEACION ESTRATEGICA

III.1)	Factores a considerar en la determinación de la planeación	68
III.2)	Selección del tipo de planeación que será aplicada	68
III.3)	Formas para recopilar y evaluar la información	72
III.4)	Valores directivos	74
III.5)	Análisis de la situación	75
III.5.1)	Objetivos del análisis de situación	77
III.5.2)	Expectativas de elementos externos	79
III.5.3)	Expectativas de las personas dentro de la Cía.	80
III.5.4)	Base de datos: Desempeño pasado	81
III.5.5)	Base de datos: Situación actual	81
III.5.6)	Análisis de clientes y mercado	82
III.5.7)	Recursos de la empresa	82
III.5.8)	Medio ambiente	84
III.5.9)	Análisis y planeación estratégica	85
III.6)	Desarrollo de objetivos a largo plazo	93
III.6.1)	Importancia de las misiones	94
III.6.2)	Características de los objetivos a largo plazo	96
III.6.3)	Modelos para establecer los objetivos	98
III.7)	Evaluación de las estrategias	101
III.7.1)	Auditoría de la estrategia	103
III.7.1.1)	Marco de trabajo	103
III.7.1.2)	Auditoría de la formulación de la estrategia	104

III.7.2)	Auditoría de la puesta en práctica de la estrategia	110
III.8)	Conversión de planeaciones estratégicas en decisiones actuales	112
III.8.1)	Presupuestos	116
III.9)	Sistema de presupuestos	116
III.9.1)	Sistema presupuestario	117
III.9.2)	Presupuestos variables a flexibles	119
III.9.3)	Uso de planes y presupuestos financieros	121
III.9.3.1)	Propósitos directivos básicos de los presupuestos	121
III.9.4)	Planes de proyecto	123
III.9.5)	Presupuesto base cero	124
III.10)	Técnicas Analíticas de planeación en la toma de decisiones	125
III.10.1)	Técnicas no cuantitativas más antiguas	125
III.10.2)	Métodos cuantitativos más antiguos	126
III.10.3)	Modelos basados en la computación	126
III.11)	Uso de métodos cuantitativos avanzados en la toma de decisiones (modelo basado en la computación)	127
III.11.1)	Guía para los directores que utilicen técnicas analíticas en la planeación.	129
III.12)	¿Qué es el control de gestión? (noción fases y condicionamientos)	133
III.12.1)	Características básicas del control integrado de gestión	136
III.12.2)	Diseño de un sistema de control	138
III.12.3)	Áreas críticas de una empresa	139

III.12.4)	Características del estándar de gestión	141
III.12.5)	Establecimiento de estándares	143
III.12.6)	Caso de una situación nueva	146
III.13)	El recurso humano en la implantación de estándares	147
III.13.1)	Desarrollo de la estrategia de R.H.	148
III.13.1.1)	Diagnóstico de situación	148
III.13.1.2)	Evaluación de las necesidades	150
III.13.1.3)	Planes de desarrollo	150
III.13.1.4)	Problemática al poner en práctica la estrategia de R.H.	151
III.13.1.5)	Jerarquía de la estrategia	151
III.13.1.6)	La estrategia de R.H. y el ciclo de vida	152
III.13.1.7)	Estructura para la puesta en práctica la estrategia de R.H.	152
III.13.1.8)	Métodos de motivación para la puesta en práctica de las estrategias	153
III.13.1.9)	Cultura y motivación	155
III.13.1.10)	Medio ambiente motivador a corto plazo	155
III.13.1.11)	Administración del desempeño	155
III.13.1.12)	Formulación de la cultura del futuro	157
III.14)	Prevención al rechazo de la planeación	158
III.14.1)	Instalación de un sistema de tipo "Camisa de fuerza"	160
III.14.2)	Proceso sin contenido	161
III.14.3)	Definición poco clara del papel del planificador	162
III.14.4)	Falta de comprensión estratégica	162
III.14.5)	Falta de comunicación	164
III.14.6)	Falta de apoyo por computadora	164
III.14.7)	Un plan para planificar	165
III.15)	Efectos de la inflación y la devaluación sobre la empresa	167

	<u>PAGINA</u>
III.15.1)	Efectos de la inflación 168
III.15.2)	Efectos de la devaluación 170
III.15.3)	Impacto de la inflación en la Admón. financiera 171
III.16)	Pronóstico de la Inflación 173
III.16.1)	Modelo del Ciclo económico, pronóstico a largo plazo (caso estadounidense) 174
III.16.2)	Pronóstico a mediano plazo (ciclo Mexicano actual) 176
III.16.2.1)	Importancia del Factor externo 177
III.16.2.2)	Inflación, Circulante y salarios 180
 <u>CAPITULO IV DESCRIPCION DE UN MODELO DE PLANEACION</u>	
<u>ESTRATEGICA CON ENFASIS EN LA FUNCION FINANCIERA</u>	
IV.1)	Características generales del modelo de planeación 183
IV.2)	Objetivos 186
IV.2.1)	Aspectos a considerar en la definición de objetivos 187
IV.3)	Tipos de Estrategias básicas 188
IV.3.1)	Estrategia comercial 190
IV.3.2)	Estrategia de producción 191
IV.3.3)	Estrategia de compras 191
IV.3.4)	Estrategia de personal 192
IV.3.5)	Estrategia financiera 193
IV.4)	Estructura específica del modelo de planeación con un enfoque financiero económico 194
IV.4.1)	Modelos fundamentales para el análisis financiero 197
IV.4.1.1)	Modelo económico 197
IV.4.1.1.1)	Dinámica del modelo económico 201
IV.4.1.2)	Modelo de estructura 202

IV.4.1.2.1)	Medida de capacidad de ventas de cada función	204
IV.4.1.2.2)	Posibilidades de mejoría de la estructura	205
IV.4.1.3)	Modelo de contribución marginal	205
IV.4.1.4)	Modelo financiero	209
IV.4.1.4.1)	Clasificación de cuentas	210
IV.4.1.4.2)	Algunas variantes en el modelo financiero	217
IV.4.1.4.3)	El dinamismo del modelo financiero	219
IV.5)	Presentación de una proyección económico financiera	222
IV.5.1)	Cálculo del modelo económico financiero	222
IV.5.1.1)	Análisis y evaluación del modelo	223
IV.5.1.1.1)	Capacidad financiera de ventas	228
IV.5.1.1.2)	Autonomía financiera	229
IV.5.1.1.3)	Autonomía financiera a corto plazo	230
IV.5.1.1.4)	Capital inmovil	231
IV.5.1.1.5)	Rentabilidad	231
IV.5.1.1.6)	Punto de equilibrio	232
IV.5.2)	Dinámica del modelo económico financiero	233
IV.5.2.1)	Variantes estacionales de ventas	234
IV.5.2.2)	Inversiones de activo fijo	235
IV.5.2.3)	Efectos de la inflación	236
IV.5.2.4)	Efectos de una pérdida cambiaria o credi- ticia	237
IV.6)	Selección de alternativas estratégicas	237
IV.6.1)	Aumento de precios	239
IV.6.2)	Cambios en la estrategia comercial y en la composición de ventas	239
IV.6.3)	Reducción costos	244
IV.6.4)	Reducción de gastos	244
IV.6.5)	Agilización de crédito y cobranza	245
IV.6.6)	Aumento de la rotación de inventarios	245
IV.6.7)	Inversión en activos fijos	245
IV.6.8)	Cambios en la proporción de créditos a capital	246

PAGINA

IV.7)	Aplicación de control en el modelo	248
IV.7.1)	Facturación	249
IV.7.2)	Composición de ventas por contribución marginal	250
IV.7.3)	Pedidos	251
IV.7.4)	Finanzas	253
IV.7.5)	Producción	254
IV.7.6)	Seguridad industrial	256
IV.7.7)	Personal	256
IV.7.8)	Datos e indicadores básicos	257

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

PROLOGO

Contrario a lo que pudiera parecer a simple vista la planeación estratégica financiera surge como una necesidad irrenunciable para que la empresa de hoy pueda tener éxito en su razón de ser esta misma.

Sabemos que en la situación actual en que vivimos lo único que no cambia es que todo cambia, ya que factores tan determinantes como la devaluación de la moneda, el desempleo, los constantes cambios tecnológicos, políticos y aún sociales han obligado a las empresas a planear a corto y a largo plazo para poder esclarecer el hacia donde se dirigen cómo, dónde y cuándo y con que recursos. Hace algunos años antes de la crisis de 1976 cuando ocurrió la devaluación al final del periodo presidencial del Lic. Luis Echeverría A. después de haber vivido casi 25 años en una estabilidad permanente donde surgieron pocos cambios y los que hubo fueron en favor del crecimiento y desarrollo. Las empresas en ese entonces bien podían no tener una planeación y los resultados al final del ejercicio les eran favorables. En la actualidad este ya no es posible, porque precisamente a causa de tantas variables que influyen de manera determinante en el funcionamiento y a final de cuentas en el éxito o fracaso de la empresa exige una planeación estratégica financiera aún cuando ésta tenga que ser modificada al paso del tiempo, ya que tanto factores internos como externos así lo obligan. Es por estas razones el interés de realizar un trabajo que nos sirva de base para comprender la magnitud de la importancia de la planeación estratégica enfocada a la función financiera. Por lo que nuestro trabajo consta de 3 partes:

1.- La primera define los conceptos fundamentales desde ¿qué es administración?, ¿qué es planeación?, etc. es decir hablaremos de los aspectos generales que permitan al lector comprender de manera práctica y sencilla conceptos fundamentales para el mayor entendimiento del trabajo.

2.- En la segunda parte entraremos a lo que es la planeación estratégica en el aspecto teórico y todo lo que este engloba, es decir el establecimiento de modelos básicos teóricos de planeación estratégica.

3.- Y la tercera parte consiste en encauzar la planeación estratégica en la función financiera en la que estableceremos modelos básicos que representen en forma dinámica el comportamiento económico y financiero de la empresa al variar cualquiera de los factores que los determinan, así como el describir la forma de construir los modelos correspondientes a cada empresa. Y por último establecer un planteamiento básico de las alternativas estratégicas generales que se presentan dentro de la empresa, de las cuales se deben enmarcar en la estrategia financiera.

Por último en base a todo lo expuesto nos hemos fijado 3 objetivos principales que son:

A.- Demostrar la importancia de establecer una planeación estratégica financiera.

B.- Dar a conocer un modelo económico estratégico financiero.

C.- Determinar la necesidad de un sistema de control en la planeación estratégica.

I N T R O D U C C I O N

En muchas ocasiones, el origen de los problemas se encuentra en la Administración General de la Empresa y en otras tantas por falta de una Planeación Estratégica Financiera que permita llegar al logro de los objetivos establecidos por la organización.

Algunos de los problemas a los que nos referimos, son aquellos que se originan por errores de planeación al realizar ampliaciones, modificaciones o al establecer políticas de operación, sin tener en cuenta la repercusión de tales decisiones en los resultados y en la estructura financiera de la empresa.

Además si consideramos los tiempos de crisis que se vive en el mundo y muy en especial en nuestro país; México, el cual hace esfuerzos por sostener y mantener el sistema económico.

Por estas razones y muchas más, el aspecto financiero puede considerarse como el eje de la planeación del negocio y el termómetro de su administración. Ya que cuando se deteriora la situación económica general, se acelera la inflación y se devalúa la moneda, este aspecto adquiere aún mayor relevancia, ya que los problemas económicos repercuten directamente sobre la empresa, modificando de forma muy violenta los factores que determinan su funcionamiento. Hemos sido testigos de un periodo de cambios sociales, políticos tecnológicos y por consecuencia económicos los cuales originan un alto grado de incertidumbre, conforme pasa el tiempo se originan más cambios, provocando inseguridad en los hombres de negocios, desconociendo con efectividad si las decisiones tomadas serán las adecuadas que permitan el éxito en las empresas.

El trabajo a continuación está expuesto en forma clara y sencilla para que sea comprendido. Tanto para personas conocedoras del tema, así como de los compañeros que se encuentran cursando la carrera de administración y contador público.

Este trabajo está formado por cuatro capítulos principales.

En el primero, se presentan las generalidades, es una forma de introducción al capítulo, establecemos las bases o guías para que el lector no tenga problemas de conceptualización en capítulos subsiguientes. Se define ¿qué es la administración; el proceso administrativo? y la ubicación de la planeación dentro del proceso administrativo.

En el segundo capítulo empezamos a analizar los conceptos clave del capítulo en general como lo que es la estrategia; las finanzas ¿qué es la planeación estratégica financiera?, ¿qué es la función financiera?.

En el tercer capítulo se encuentran los pasos claves de la planeación estratégica. El propósito de este, es recopilar un conjunto de conceptos, hechos, ideas, procesos y procedimientos fundamentales acerca de la planeación estratégica. Este conjunto de elementos nos permite establecer un proceso secuencial que sirva de guía para el hombre de negocios.

En el cuarto capítulo, que es la descripción de un modelo de planeación estratégica con énfasis en la función financiera lo consideramos como la parte medular del trabajo ya que se establece una estructura específica del modelo de planeación con un enfoque financiero económico. En el que en una de sus partes se describen los modelos básicos que representan en forma dinámica el comportamiento económico y financiero de la empresa, al variar cualquiera de los factores que los determinan. También describe la forma de construir los modelos correspondientes a cualquier empresa.

Se explica el empleo de estos modelos para definir la estrategia financiera, así como un planteamiento básico de las alternativas estratégicas generales, que se presentan a la empresa, dentro de las cuales se debe enmarcar la estrategia financiera.

Y por último se analizan las posibilidades de control que ofrece el modelo en las diferentes áreas de la empresa, producción, ventas, personal, etc.

Es importante señalar que no nos enfocamos a casos específicos sino que tratamos el tema de una forma general, fijando bases generales de aplicación a cualquier empresa y sobre todo reiterando en la importancia de la aplicación de la planeación estratégica financiera en las empresas.

OBJETIVOS

Nuestro trabajo tiene como propósitos:

- 1.- Demostrar la importancia del establecimiento de la planeación estratégica y su relación con la planeación financiera en los negocios.
- 2.- Dar a conocer un modelo económico estratégico financiero que sirva de guía para aquellas personas que efectúen la implantación del mismo.
- 3.- Hacer notar de la necesidad de un sistema de control en la planeación estratégica financiera.

I.- GENERALIDADES

I.1.- DEFINICION DE ADMINISTRACION

La administración es una combinación de ciencia, técnica y arte basados en principios y normas, las cuales son aplicadas para lograr la maximización de los recursos disponibles y el logro de objetivos institucionales a través del esfuerzo humano coordinado dentro de una organización.

Hemos considerado para nuestro juicio, todos aquellos elementos que describen en una forma breve lo que es la administración, por lo que a continuación analizaremos cada uno de éstos, permitiéndonos así defender nuestro punto de vista.

Primero definimos a la administración como una combinación de ciencia, técnica y arte. Decimos que es una ciencia por que contiene un conjunto de conocimientos sistematizados, ordenados, verificables y que han sido obtenidos metódicamente, y tales conocimientos están encadenados entre sí.

La administración utiliza métodos y está constituida por una serie de elementos básicos, lógicos y procedimientos, como es el Proceso Administrativo.

Es falible, o sea, que lo que ahora es cierto o funcional mañana puede cambiar o ser obsoleto. Admite revisión, ya que acepta las críticas y juicios a comprobar; las afirmaciones deben ser probadas. No es exacta, puesto que se trata de una ciencia social, dado que intervienen los diferentes criterios y juicios de gerentes y directivos de las organizaciones.

Por esta situación se puede definir a la administración como un arte; cierto es que para ser un buen administrador es necesario la creatividad, la inteligencia, la habilidad, la astucia; el tener visión para anticiparse a los hechos, en una palabra tener la capacidad física e intelectual para saber manejar las situaciones favo-

rables o desfavorables del medio en que se desarrolla el administrador como maximizador de los recursos con los que éste cuenta.

Y por último decimos que es técnica porque la administración utiliza procedimientos prácticos, aplica la ciencia y lleva los conocimientos a la práctica como lo es la técnica de investigación documental o la técnica de evaluación de puestos.

Las normas y principios que son la base y por ende la consecuencia de la combinación de ciencia, técnica y arte van a servir a la maximización de los recursos con los que cuenta la organización. Sin embargo esto no quiere decir que deba ser aplicable a todas las empresas ya que cada una de éstas tienen características propias que las hacen diferentes unas de otras, pero a pesar de esto los estudiosos de la Administración procuran dar lineamientos, procedimientos y normas que puedan seguirse en común en todas las empresas, como ejemplo podría ser el caso del Proceso Administrativo, que puede desglosarse en tres o seis fases. Todo estará conforme al criterio, habilidad, creatividad y conocimientos así como recursos disponibles por parte del administrador. Aún así, lo que se busca es que la finalidad y utilidad sea la misma para todos los criterios.

Cuando nos referimos a la obtención de la maximización de los recursos disponibles, podemos afirmar que uno de los propósitos fundamentales de la administración es poder optimizar los recursos de que se disponga, es decir encontrar el máximo aprovechamiento de éstos, fijando como recurso fundamental el humano, ya que si bien es cierto que el técnico y material son muy importantes, sin el primero no sería posible ejercer la administración ni la función de maximización.

Al referirnos al logro de los objetivos institucionales a través del esfuerzo humano coordinado. Hemos de decir que el hombre por naturaleza es un ser social, es decir reconoce la necesidad de interrelacionarse con sus semejantes por lo que siempre estará integrado a un grupo como miembro de éste, cabe mencionar que cada individuo del grupo tiene intereses u objetivos y que éstos a su vez son

semejantes a los demás individuos, esto trae como consecuencia que los objetivos individuales sean generalizados es decir se homogeneizan y se tornen en objetivos institucionales.

También nos referimos al esfuerzo humano coordinado, ya que es precisamente el hombre, el elemento indispensable para llevar a cabo cualquier tarea o actividad a ejecutar dentro del límite de una función específica en la sociedad a la que pertenece. Por último es importante aclarar que la coordinación de las tareas exige un orden, un procedimiento, exactitud en la definición de actividades, precisión en los objetivos, además de ejercer un control a través de la retroalimentación; todo esto es parte de la Administración.

1.2.- PROCESO ADMINISTRATIVO

Es muy usual que la administración sea considerada como un conjunto de actividades que realiza un administrador (gerente, jefe), por esto mismo, la actividad gerencial constituye un proceso llamado Proceso Administrativo.

Para comprender mejor lo anterior daremos las funciones fundamentales del Proceso Administrativo.

En cada grupo, organización o empresa en la que se trabaja colectivamente, lo primero que se debe decidir es sobre los objetivos que deben lograrse.

Supongamos un gerente y sus empleados, los objetivos son comunes y generales que no siempre son fijados por el gerente, tales objetivos generan las metas fijadas en el nivel superior; pero por lo general se espera que el gerente aclare y amplifique todas las metas para trabajar con el grupo, y casi siempre en los niveles administrativos inferiores; la administración de los objetivos está a cargo del gerente.

Con los objetivos en mente, el gerente determina el trabajo que debe ejecutar el grupo para satisfacer tales objetivos.

Tanto el objetivo como el trabajo resultante que se requiere puede suponerse que es de cualquier tipo general. Así la derivación de lo que hace el gerente será fundamental y de aplicación universal. Es decir que el trabajo del gerente es ver que se haga el trabajo necesario mediante el esfuerzo de los miembros del grupo. Más aún el gerente debe determinar el ¿cuándo? y ¿dónde? debe hacerse el trabajo, los componentes y la forma de lograrlo, en esencia se traza un plan o un modelo integrado y predeterminado de las actividades futuras. Esto requiere aptitud para preveer, observar en conjunto y ver intencionalmente hacia adelante; esto es la Etapa de Planeación, el primer paso del Proceso Administrativo. Esta es una función fundamental de la Administración, habiendo sido determinada la dirección, curso y forma de la Acción. El siguiente paso es distribuir o señalar las funciones necesarias entre los miembros del grupo, para lograr el trabajo. Esta distribución, hecha por el gerente, está guiada tomando en consideración cosas tales como la naturaleza de las actividades, de los individuos que integran el grupo y las instalaciones físicas de que se dispone.

Estas funciones se agrupan y asignan de manera que se realicen con un mínimo de gasto o con el máximo de satisfacción del empleado en su trabajo, o de acuerdo con algún otro esfuerzo que valga la pena.

Para poder optimizar el trabajo de grupo, a cada individuo se le asigna una o varias actividades ya que éste como miembro del grupo tiene una función específica dentro de la función general del departamento o área y su relación con las demás de la empresa.

Son típicas las preguntas de quién decide, ¿qué? y ¿cuándo?. El establecimiento y asignación de tareas así como la relación formal llevada a cabo por el gerente se conoce como Organización, que es la segunda Etapa del Proceso Administrativo. Puede considerarse que

el plan formulado por el gerente adquiere importancia para cada uno de los miembros del grupo. La organización es una función fundamental de la Administración.

Para llevar a cabo físicamente las actividades resultantes de los pasos de planeación y organización es necesario que el gerente tome medidas que inicien y le den continuidad a las acciones, por el tiempo que sea necesario, para que los miembros del grupo cumplan las tareas.

Las medidas seleccionadas dependerán del criterio del gerente de la actividad misma, y de la participación de los miembros del grupo.

Entre las medidas más comunes utilizadas por el gerente, para poner al grupo en acción, se contarán la jefatura, comunicación, desarrollo de gerentes, instrucción y compensación, a este trabajo se le denomina Ejecución, que es la tercera Etapa del proceso Administrativo. Esta es una función fundamental de la Administración ya que la palabra ejecutar significa "poner en acción" por lo que su empleo es apropiado para la función administrativa que se refiere al suministro de fuerza estimulante al grupo.

Los gerentes establecen la conveniencia de comprobar o continuar lo que se ha empezado, con el fin de cerciorarse de que está progresando satisfactoriamente el trabajo de otros hacia el objetivo predeterminado.

Cuarta Etapa del Proceso Administrativo, Dirección:

Hablemos de esta función en la cual se logra la realización efectiva de todo lo que se ha planeado, a través de la autoridad preestablecida dentro de la estructura de la empresa y que se da de manera directa o delegando dicha autoridad y responsabilidad, para vigilar que se cumplan en forma adecuada y precisa todas las órdenes emitidas para lograr los objetivos fijados inicialmente.

Para que esto surta efecto es necesario considerar todos los sistemas y todo lo que funciona en la empresa encaminada a un fin común. Además es muy importante entender que la autoridad surge como una necesidad y no como un capricho de mandar, es decir alguna persona tiene que dirigir y orientar a los demás con la finalidad de lograr un objetivo general. Es importante hacer notar que al transmitirse una orden deben seguirse los canales de comunicación previamente establecidos en la propia estructura organizacional.

El establecimiento de un plan sólido, la distribución de las actividades componentes requeridas por este plan, y la buena actuación de cada miembro, no aseguran que la empresa sea un éxito. Puede esperarse situaciones imprevistas, malas interpretaciones así como obstáculos no previstos. Tales contingencias deben ser reconocidas por la gerencia de manera que puedan tomarse acciones correctivas. Esta función de la gerencia constituye el Control, que es la quinta y última etapa del Proceso Administrativo. También es una función importante en la administración. El funcionamiento real por lo general se evalúa comparando lo logrado con un estándar o con una línea de referencia predeterminada.

La acción correctiva podría abarcar uno o todos los aspectos detallados a continuación: A.- cambio de los medios de actuación de uno o más de los miembros del grupo, B.- redistribución de las obligaciones componentes, C.- Ajuste de las autoridades delegadas, D.- alteración del plan del gerente y E.- modificación de los objetivos.

Estas cinco funciones de la Administración: Planeación, Organización, Ejecución, Dirección y Control, forman el Proceso Administrativo y son los medios por los cuales debe administrar un gerente.

De todo lo que se ha mencionado se establece que el Proceso Administrativo es Universal y significa que las funciones de éste son básicas y las deben de ejercer las gerencias independientemente del tipo y giro de las empresas, además estas fases administrativas

tienen lugar tanto en ventas, como en producción, personal, etc. Lo cierto es que actuando en sus respectivas capacidades; tanto ejerce las funciones administrativas fundamentales un presidente de Compañía, como un jefe de oficina, la diferencia radica en las jerarquías de Organización, así como las funciones y actividades y responsabilidades de cada puesto. Es decir depende de quién o quiénes tengan la responsabilidad de establecer los objetivos, las acciones que comprende el plan, la magnitud de las decisiones que se tomen, la dosis de la dirección requerida y la complejidad de la medición de la eficiencia real de la ejecución. Por lo tanto debemos tomar al Proceso Administrativo como común denominador en donde quiera que los hombres trabajen juntos para el logro de los objetivos.

I.3.- PLANEACION Ira. FASE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

En la actualidad los negocios actúan en una economía sumamente dinámica en donde el cambio es la regla, no la excepción. El cambio puede ser total y extenso, o puede ser parcial e imperceptible. Los cambios pueden originar problemas y éstos son afrontados por las gerencias. La planeación nos permite dominar a los cambios. Los ejecutivos con éxito enfrentan problemas previstos y los que no tienen éxito luchan con problemas imprevistos. La diferencia radica en la planeación. Quien formula la planeación, es quien busca mejoras, escucha y se nutre de nuevas ideas poniéndolas en aplicaciones prácticas, y sale adelante con los problemas de las operaciones cotidianas y ve la posibilidad o la imagen del futuro, del espacio y de la calidad. Quien realiza la planeación es quien cuenta con mayores oportunidades para reunir todos los recursos de una empresa en una entidad óptima. En síntesis afirmamos que la planeación es indispensable para el progreso de una Organización e incluso como sujeto individualmente hablando.

Por otra parte, es cierto que se llega a determinadas metas con relativamente poca planeación: condiciones fortuitas o un giro

de los eventos que juegan un papel principal para que se tengan resultados favorables.

Pero para la gerencia X que está cargada de responsabilidades y de tener que alcanzar resultados definidos, no puede sentarse a esperar que suceda lo favorable. Debe apuntar sus esfuerzos hacia el logro de los resultados deseados, las corazonadas y al azar quedan fuera. la planeación es lo que cuenta.

Es por eso que la planeación es la lera. etapa y fundamental del Proceso Administrativo. Es decir, la planeación forma la base desde la cual se levantan todas las futuras Acciones Administrativas, y el Directivo, que sabe y se cerciora de cuáles objetivos establecer y qué pasos deben darse para lograr los resultados deseados, cuáles son los resultados que deben alcanzarse y cuáles son los elementos básicos que se requieren, está razonablemente seguro de obtener mejores resultados que si se opera sobre una base de día a día, por corazonadas, o por prueba y error.

Podemos decir con razón, que la planeación es básica para las otras funciones administrativas fundamentales, es decir, para la Organización, la Ejecución, Dirección y el Control. Sin las etapas determinadas por la planeación no habría nada que Organizar, nadie para interactuar y llevar a cabo el trabajo, de nada valdría la Dirección, y ninguna necesidad de controlar. De hecho un administrador lleva a cabo la organización, ejecución, dirección y control para realizar los objetivos y los medios de lograrlos según lo determinaron los esfuerzos de planeación, es decir que las etapas subsecuentes descansan en esta misma.

I.3.1) ¿Qué es la Planeación?

! la planeación es un proceso, una actividad. Por otra parte, un plan es un proyecto para un curso de acción particular que se cree necesario para alcanzar resultados específicos (Objetivos). Para ilustrar la diferencia con un ejemplo: hablaremos de un viaje en automóvil, el mapa de carreteras que indica el camino a seguir,

donde dar vuelta, etc. constituye el plan. La planeación se inició con la primera intención de hacer un viaje y continua durante todo éste, comprendiendo donde cargar gasolina, en qué restaurantes detenerse y a que moteles acudir.

Podemos enunciar una definición formal de planeación en los siguientes términos * "Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas, que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados".

Es decir en la planeación la dirección usa hechos, premisas razonables, y restricciones, de todo esto visualiza y formula las actividades necesarias, la forma en que deben ser dirigidas y lo que contribuirán a lograr los resultados deseados.

Una planeación efectiva debe basarse en hechos y no en emociones y deseos. Se reúnen y analizan hechos pertinentes. Las actividades se basan en las situaciones que dictan los hechos. Se evitan los posibles obstáculos y si no se pueden evitar se reconocen como existentes y se incluyen dentro de los planes, junto con las previsiones respectivas para enfrentarse a ellos.

La planeación es un trabajo mental, de índole intelectual. Los hechos correspondientes a la situación que se considera se relacionan, con la experiencia y el conocimiento del director o gerente por lo que se debe tener la capacidad de visualizar con claridad en su mente el modelo de actividades necesarias, se tiene que tratar con intangibles y proyectar sus ideas hacia planes definidos. Por lo que también implica actividades futuras, y concierne a las actividades que se proponen, trata con el futuro resultado de las decisiones del presente.

* Principios de Admón.; George R. Terry Edit. Continental 7a. Impresión Pag. 190.

1.3.2) Importancia de la Planeación

La planeación capacita al gerente a evitar la entropía, o sea dejar que las cosas sigan su curso, y a ver las cosas como podrían ser, no como son. La planeación proporciona esperanzas y estímulos para alcanzar mejores metas. Despierta a la dirección las oportunidades y le muestra el camino hacia su realización. La planeación proporciona el eslabón entre el deseo y su realización. Revela los componentes que se requieren, cómo reunirlos y el orden en que se deben manejar.

Además, el acto de poner los pensamientos en papel y desarrollar un plan, proporciona guía y propósito a quien lo hace. Averiguar los hechos, determinar el curso a seguir y la estimación del tiempo, energía y materiales necesarios, son en sí fuerzas positivas hacia una buena administración. Por su propia naturaleza la planeación ayuda a lograr los resultados deseados. Los objetivos predefinidos, las realizaciones y las acciones concertadas son subrayadas por la planeación.

La planeación reduce la actividad aleatoria, la innecesaria superposición de esfuerzos y las acciones no pertinentes. Más aún, la planeación es importante por que ayuda a minimizar costos, por lo que permite costos relativamente bajos, son el resultado de la planeación para una coordinación consistente entre las fuerzas que se encuentran dentro de una empresa y las que se encuentran fuera de ella y que afectan a su operación.

- Continuidad y Oportunidad de la Planeación.

El planeamiento es continuo; es una actividad de la gerencia que nunca termina. En casi toda planeación está inherente cierta especulación, puesto que usualmente existen variables en la mayoría de las áreas y no se dispone de hechos completos. Pero estas variables deben evaluarse razonablemente, desarrollando el mejor plan, con base en la información obtenida. No obstante, el plan es provisional y sujeto a revisión y enmiendas a medida que se conozcan nue-

vos hechos y sean revaluadas las variables. En tanto el plan se pone en vigor, los ajustes y condiciones cambiantes que tienen lugar requieren modificaciones sobre una base un tanto continua.

La mayoría de las gerencias siguen la práctica de reexaminar los planes con regularidad y, si es necesario, modificarlos de inmediato en vista de nuevas situaciones.

Sólo en esta forma es posible adelantar el cambio y descubrir los problemas que se presenten antes de que estos se vuelvan imperiosos.

Es muy común que un plan se divida en 3 fases. Estos presentan los sucesivos períodos de actividades establecidas por el plan que tendrán lugar: Entre las principales razones para establecer fases en los planes están: 1) Reducir el plan a una serie de acciones en la que cada una pueda ser comprendida fácilmente y manejada con efectividad, 2) Mantener los esfuerzos planeados según el programa, 3) Coordinar dentro del plan las actividades separadas de la empresa y de la economía mundial y nacional, 4) Ayudar a asegurar la aceptación del plan por los miembros de la administración y por los no administrativos.

- Planes Prácticos.

Los planes que proporcionen mayores contribuciones a la administración deberán cubrir ciertas estipulaciones, entre las más importantes están:

- 1.- El plan debe ser sencillo y fácil de comprender. Los planes complicados son una invitación a las falsas interpretaciones, y con ellos muchas cosas pueden resultar mal. Los planes llenos de palabrería pueden causar más mal que bien, ya que tienden a crear resistencia y desconcierto.

- 2.- Engrane el plan a las necesidades de quienes lo pondrán en práctica. El plan debe estar dentro de las facultades del Grupo administrativo para ponerlo en práctica y debe comprender a cada uno de los miembros administrativos, de lo contrario es posible que se quede corto y hasta posiblemente fracase.
- 3.- Subrayar la selectividad del plan. Conviene ser selectivo, señalar el objetivo, asignar responsabilidades específicas, según lo pida el plan, para cada uno de los grupos o de los individuos, según sea el caso.

Asimismo deberán de definirse claramente las relaciones entre quienes participan en el plan. Enfatizar las formas en que se formuló el plan para ajustarse al personal, ambiente y administración de la empresa, a manera de promover la idea de un plan hecho a la medida para una necesidad específica o conjunto de circunstancias.

- 4.- Poner meticulosidad. Esto significa que el plan debe estar caracterizado por una total cobertura de todas las actividades requeridas para el logro del objetivo. Ninguna de las funciones deberá omitirse, no debe ignorarse ningún enunciado que provoque controversias, ni deberán descuidarse los detalles.
- 5.- Proporcionar una ventaja visible a cada uno de los que participan en el plan.
- 6.- Mantener el plan flexible. El plan debe reflejar y cubrir las necesidades corrientes. Las modificaciones y revisiones deberán ser flexibles.

La flexibilidad es una consideración importante y la mayoría de los planes deben tener en cuenta cambios dentro de límites razonables para cubrir las situaciones a medida que se presentan.

I.3.3) Técnicas de Planeación

A partir de la segunda guerra mundial se dispone de cierto número de técnicas en la planeación para el ejecutivo a cargo de los planes.

Estos incluyen las técnicas matemáticas, el uso de la probabilidad, de estadísticas y del uso de computador como Ej. podemos hablar de la programación lineal, es principalmente una técnica para la toma de decisiones en la planeación. Mediante esta técnica puede formularse un plan para minimizar los costos de distribución para un fabricante con varias plantas y bodegas en diferentes distritos, siempre y cuando se conozcan los costos de transporte entre cada planta y cada bodega. El plan formulado es preciso y proporciona el mejor método para los objetivos y condiciones supuestos en el problema*.

I.3.4) Programación Cronológica de Planeación (Ejemplos)

Abordaremos la programación cronológica, común a gran parte de la planeación y la estudiaremos en relación a condiciones: A) Certidumbre relativa, B) Incertidumbre relativa. La programación cronológica es la asignación de períodos específicos a cada componente de trabajo y a todos los componentes que forman la unidad o proyecto, y la indicación del tiempo de terminación para cada componente y para el proyecto en total.

El tiempo es un elemento esencial en cualquier plan. La determinación de lo que debe hacerse implica decidir cuándo y dentro de cuáles límites de tiempo deben efectuarse las actividades. El curso completo de acción seleccionado puede ser determinado por la necesidad de llevar a cabo un trabajo en un plazo definido.

La programación cronológica da vida e importancia relevante a un plan, independientemente si es a corto o largo plazo, por lo que queda incluido las divisiones y subdivisiones ya sea anuales, men-

suales, semanales, etc. Debe proporcionarse suficiente flexibilidad en las fechas de vencimiento señaladas para permitir los ajustes que sean necesarios en la ejecución del plan.

Bajo la condición de certidumbre, una sencilla ilustración incluye el señalamiento de un número de Unidad/Tiempo planeado asignado a cada asunto, actividad meta, u objetivo, evitando así que la primera actividad se lleve más o menos tiempo del necesario retrasando o aumentando las demás actividades. Ver figura A.1

GRAFICA DE GANTT

La Fig. No. A-1 muestra un tipo de tabla de programación. Se le conoce generalmente con el nombre de "Tabla ejemplar conocedor de función financiera de este siglo." Para poder explicar esa gráfica asignaremos un número a cada concepto de la Gráfica.

1) En este renglón se anota el nombre de la persona encargada de elaborar la planeación, una vez que se haya analizado y discutido las conveniencias, ya sea con las encargadas de Area, departamento, ó grupos de trabajo reducidos, todo dependerá del alcance que tendrá la planeación establecida.

2) Se refiere al nombre de la persona que autoriza la planeación, es decir, el responsable directo, que puede ser el Director General, Gerente de Area, jefe de un departamento o Supervisor en turno, todo dependiendo del alcance de la planeación.

3) Corresponde anotar el número de referencia de dicho documento para el control de los documentos que se manejan en una organización que permita el fácil manejo, exactitud y oportunidad de estos mismos.

4) En algunos casos habrá necesidad de que sea aprobado por mas personas de mayor jerarquía que el responsable directo, por lo tanto se incluye(n) esto(s) renglón(es) como sea necesario.

5) Es muy importante anotar la fecha de aprobación para llevar a efecto tal planeación y saber cual es la mas reciente ya que puede haber planeaciones del mismo programa ya sea anteriores o posteriores a la vigente, que está sujeta a cambios por lo que es muy importante reconocer cual es más actual por lo que la fecha juega un papel importante, que se puede manejar como edición; Ejem. Edición 86-03-31.

6) Va muy ligado con la explicación del punto anterior, en cuan o a la identificación del documento.

7) Es muy frecuente que se tenga que hacer alguna aclaración, sugerencia o información adicional a la gráfica presentada por lo que este renglón cumple tal cometido.

8) 8.A) Hemos indicado los meses del año, dividido en 4 semanas cada uno, además se compone de columnas, conteniendo 5 líneas horizontales y una columna de rombos.

8.B) Cada semana está comprendida de lunes a viernes tomando en cuenta que son los días laborables, en las empresas, además el intervalo de fechas, Ejem. 30-03 representa el rango de fechas de cada uno de los días de la semana sábado y domingo.

8.C) Señalamos el número de semanas en un año, generalmente es de 52.

8.D) Como el establecimiento del programa concierne a días hábiles, por tal motivo los días festivos se deben de tomar como no laborables Fig. A-1

TECNICA PERT.

El dispositivo básico analítico de Pert, es una red que consiste en una descripción gráfica del trabajo necesario. Esta red

está comprendida por las actividades y eventos que comprenden el proyecto. Fig. A-2

Una actividad se muestra con una flecha: un evento, por un círculo, lo primero representa el trabajo requerido para lograr el evento. Las estimaciones del tiempo para terminar cada actividad están indicadas en la red por ejemplo, para la actividad del evento 30 al evento 60, está estimada en 8,11,13, lo que significa, respectivamente, el tiempo optimista, el más probable y el pesimista, para la conclusión de esta actividad es importante señalar que los eventos no consumen tiempo.

Para cumplir el objetivo del proyecto representado por el evento 140 es necesario principiar con el evento 10 y cumplir una serie de eventos relacionados en un modelo según lo indica la red. Todas las redes principian con un evento y terminan con otro. Se logra un evento cuando se cumplen todas las actividades que conducen a él.

Una trayectoria de la red es una serie de eventos y actividades relacionadas que parten del evento inicial y van al evento final de la red. Estamos interesados en la trayectoria de la red que requiera el mayor tiempo, debido a que esta trayectoria controla el tiempo del proyecto, es decir, cualquier demora a lo largo de la trayectoria de la red demorará la conclusión de todo el proyecto. Es a trayectoria recibe el nombre de trayectoria o (ruta crítica). También existen trayectorias semicríticas y trayectorias lentas que requieren períodos sucesivamente más cortos para la terminación que la trayectoria crítica. Por medio de un "intercambio" de recursos de una de las trayectorias a la trayectoria crítica, puede reducirse el tiempo transcurrido en la última.

Podemos hablar de que existen formatos para calcular los datos concernientes a una red. Sin embargo, la manera más común se determina un valor promedio de los tiempos estimados para cada actividad. A esto se le denomina tiempo estimado. Posteriormente se calcula el tiempo esperado más pronto para la actividad, tomando en

cuenta toda la red. El valor resultante es la suma de los tiempos esperados a lo largo de la trayectoria más larga desde el principio de la red hasta el evento en cuestión. Por último se determina el tiempo máximo permitido. Este es el tiempo en el cual el evento debe terminarse para cumplir los datos del programa de terminación para todo el proyecto. Es el valor que se encuentra al restar de la longitud programada del proyecto la longitud de la trayectoria más larga, retrocediendo desde la terminación del proyecto hasta el evento en cuestión.

Si se hacen estos cálculos para la red mostrada, se encuentra que la trayectoria crítica está indicada por la línea negra, 10,20,-50,90,110,140. Todas las actividades toman menos tiempo del que deseamos, de manera que no se gana nada por hacer cambios entre las actividades. Pueden seguirse métodos de cálculo manuales o por computadora.

Los primeros son prácticos hasta para cien cuentas o más. Todo dependiendo de la magnitud del proyecto que en algunos casos rebasa los 20,000 eventos.

Esta técnica Pert. es muy beneficiosa para proyectos no repetitivos y no rutinarios, como pueden ser en proyectos de investigación y desarrollo, para la dirección de desarrollo de nuevos proyectos, para la preparación de ofertas y proposiciones para construcción, para el mantenimiento de ciertos periódicos, turnos en plantas pilotos, y en la construcción de edificios, puentes, estaciones de fuerza.

Las ventajas de esta técnica son.

- 1.- Enfoca la atención sobre problemas potenciales en proyectos.
- 2.- Predice razonablemente el logro de objetivos en los proyectos.
- 3.- Evalúa el progreso hacia la consecución.

- 4.- Indica los ajustes factibles en las actividades relacionadas para mejorar el logro del proyecto en general.

Técnica

Pert-Costo, Ramp y Rocremática

La planeación que tiene aún más incertidumbre es Pert-Costo, similar a Pert, pero ya que es el costo la restricción y no el tiempo. El gasto por costo normalmente es contingente de factores más variables que el gasto en tiempo y por lo tanto, la incertidumbre del costo es relativamente más elevada. En Pert-Costo los esfuerzos de planeación y control están dirigidos hacia erogaciones de dinero.

Técnica

Rama (Review Analysis of Multiple Projects.)

Es una técnica para proyectos múltiples relacionados, más que para un sólo proyecto, como el Pert. Respecto a la restricción tiempo, ayuda a guiar las actividades de varios proyectos simultáneamente. Para ilustrar un contratista que construye varias obras puede emplear la técnica Ramp, para las diferentes construcciones y conocer las áreas y actividades críticas que deberá observar cuidadosamente desde el punto de vista de todas las construcciones consideradas como una unidad, no considerando a cada construcción por separado.

La Rocremática

Es una técnica administrativa que subraya la planeación y que trata con la administración del movimiento de material, desde su fuente de origen hasta las instalaciones, para la producción y hasta los consumidores finales. Incluye el concepto de la integración de la administración. Se abandona el concepto tradicional de considerar unidades autónomas, pero relacionadas en la determinación del flujo de material. La rocromática incluye un eficiente sistema de interacciones entre información potencial humano, dinero y materia-

les. Los partidarios afirman que se obtiene mejor servicio a clientes a costo más bajo, mejor integración de los procesos de producción y mejor uso del capital de trabajo.

El desarrollo de la rocremática depende del mejoramiento de los datos contables y de las técnicas matemáticas para uso en computadoras.

I.3.5) Modelos de Planeación

Los modelos de planeación varían dependiendo de las empresas, sus características y objetivos, ya que unas realzan la importancia de un fuerte y persistente crecimiento ya sea para consolidar o diversificar el bien o servicio que ofrecen, otras en cambio incluyen pocas intenciones para cambiar los eventos futuros ya sea porque no les interesa crecer más, por tener un mercado bien consolidado, o quizá porque su producto haya caído a la etapa de declinación. En el primer caso hace necesario que la planeación de dichas empresas tenga un desarrollo acrívo del producto y la adaptación de nuevas técnicas de fabricación.

En caso contrario con el segundo caso. La planeación es sencillamente para mantener la actual posición de la Compañía.

Hablando en términos generales, existen 3 modelos corrientes y divergentes en la práctica de la planeación, que incluyen 1) satisfacción, 2) optimización y 3) adaptación. El primer punto enfatiza el status, es decir rara vez hay alteraciones con lo producido en el pasado.

Las deficiencias se corrigen, pero se conserva el modo acostumbrado y normal de llevar los asuntos. La supervivencia es de mayor importancia; el crecimiento y el desarrollo son secundarios y se ignoran frecuentemente.

El modelo de optimización subraya hacerlo todo lo bien posible, se trata de alcanzar este propósito utilizando las técnicas de

la investigación de operaciones, y de ordinario implica modelos matemáticos, en estos esfuerzos de optimización existen criterios cualitativos. Los planes verdaderamente óptimos no siempre se alcanzan, pero se obtienen aproximaciones bastante cercanas. Sin embargo es importante conocer el por qué de las desviaciones, analizar y concluir para tomar decisiones correctivas.

El modelo de adaptación describe como se pueden adaptar las operaciones a corto plazo y también a cambios futuros de importancia. Básicamente, lo que se busca es una reducción en las variaciones del comportamiento de las fuerzas esenciales.

Como ejemplo podemos establecer a una Compañía con un producto que tiene una demanda altamente cíclica determina sus operaciones, para conformarse lo mejor que pueda a esta situación. Pero bajo tales condiciones, sus instalaciones y personal no pueden ser empleados en forma efectiva. Para mejorar la situación, la Compañía podría buscar otro producto sumamente cíclico de los mismos requerimientos tecnológicos, con fluctuaciones de demanda opuestas a las de su actual línea de producto. Mediante esto la fluctuación en sus ventas anuales podría reducirse a una fracción de la cantidad anterior. Adaptando o ajustando los requerimientos de producción y los productos o a lo que podría considerarse como nivelación de las tasas de insumo y producto, se simplifica la planeación desde un punto de vista general.

Al grado en que la planeación de adaptación tenga éxito, por lo que reduce la complejidad de la planeación.

I.3.6) Ventajas de la Planeación

La planeación se aprovecha de las actividades expresas y ordenadas. Todos los esfuerzos se dirigen hacia los resultados deseados y se logra una secuencia de esfuerzo efectiva. Se minimiza la ejecución del trabajo y su enfoque en forma azarosa. Se reduce al mínimo el trabajo no productivo. Los esfuerzos que van a emplearse son revisados cuidadosamente y los gastos totales para la termina-

ción de las actividades planeadas se fijan mínimas o dentro de un orden conocido y aceptado. Además, se coordinan las actividades de manera que una gran combinación de fuerzas se mueva armoniosamente hacia el objetivo predeterminado.

La planeación puede indicar la necesidad de cambios futuros tales como, la búsqueda de nuevas direcciones en el negocio, o de nuevas actividades para nuevas fuentes de utilidades o de servicios.

La planeación ayuda a visualizar futuras posibilidades entre cursos alternativos. Sirve para identificar y evaluar nuevos campos para posible participación en ellos. Guía el pensamiento administrativo hacia futuras actividades convenientes, indicando la forma de hacer el cambio y lo que debe hacerse para lograrlas. Además, cuando se presenta la planeación indica bandera roja o verde si se continua con el curso de acción corriente.

Por ejemplo: las preguntas "¿Qué sucedería si...?", son contestadas por la planeación. Tales respuestas permiten a la dirección ver a través de un complejo de variables que afectan a la acción que desee emprender.

La planeación ayuda a determinar la respuesta. Además podemos decir que la planeación ayuda a impartir una dirección confiada y agresiva ya que da origen a un enfoque organizado para los futuros problemas. El pensar en las cosas por anticipado, proporciona guías permanentes a largo plazo. Hacer lo contrario es administrar como resultado de los eventos en vez de por previsión, influencia y acción administrativa.

En síntesis podemos decir que la planeación permite aprovechar mejor los recursos de una empresa. En cualquier periodo que se elija, se comprueba que se saca más provecho de lo que se tiene, sobre todo, el mejor uso posible de los elementos con que se cuenta, se obtiene como resultado costos más bajos para la empresa.

La planeación hace posible que una empresa se mueva hacia adelante como una unidad coordinada. En consecuencia, algunas partes o actividades no se adelantan demasiado o se atrasan con respecto a otras. Las acciones, tanto en cantidad como en oportunidad quedan enclavadas juntas para asegurar el necesario apoyo entre ellas.

La planeación tiende a mejorar la orientación, motivación y comunicación. Bajo tales estímulos se puede crear una fuerza de trabajo efectiva. También ofrece una base para el control, ya que establece los puntos de partida y de terminación de las actividades, impulsa a uniformar la acción y promueve el establecimiento de normas de rendimiento. Existe una relación muy íntima entre las funciones administrativas fundamentales de planeación y control, esta última asegura que las actividades se ajusten a los planes y naturalmente no puede ser realizada si no existen éstos.

I.3.7) Limitaciones de la Planeación

La planeación como función fundamental de la administración es esencial, pero existen limitaciones prácticas para su uso, la primera es la exactitud de la información y de hechos respecto al futuro. Como ya se dijo, la planeación se refiere a actividades futuras. La utilidad de un plan está afectada por la exactitud subsecuente de las suposiciones con respecto al futuro y que se emplearon en la formulación del plan. Como es bien sabido nadie puede predecir completa y totalmente los eventos del futuro. Si cambian las condiciones bajo las cuales debe implementarse el plan en forma importante respecto a los supuestos por quien formuló el plan, gran parte de éste puede perderse. Los planes deben evaluarse a la luz de las condiciones de operación corrientes, y la utilidad de un plan basado en previsiones no confiables queda abierta a la duda.

Otra de las limitaciones se debe a las barreras psicológicas, la más importante de las cuales es que la gente se interesa más en el presente que en el futuro.

El presente es más deseable y tiene certidumbre. El futuro significa cambios y ajustes a nuevas situaciones y condiciones. En forma rara y errónea la convicción de algunos de que si la planeación es lenta, los cambios y posibles peligros del futuro, en una forma u otra, serán minimizados. Creer que la planeación tiende a acelerar los cambios y la inquietud.

Otra limitante para los que creen que la planeación paraliza la iniciativa de los empleados y que para los dirigentes es como una "camisa de fuerza" que no les deja libertad de acción. Se supone también que esta rigidez tiende a hacer el trabajo administrativo más difícil, que en lugar de ayudar, estorba. Hay elementos de verdad en estos argumentos, pero no hay que olvidar que los planes más efectivos prevén cierto grado de elasticidad e interpretación al aplicarlos, cuando se especifica hasta el último detalle, puede ser que las circunstancias exijan un plan así de minucioso, como el caso de una operación quirúrgica.

También hay quienes afirman que la planeación retarda la acción, se dice que las emergencias y algunas situaciones extraordinarias que se presentan de improviso exigen decisiones sobre la marcha. Se presentan a veces circunstancias que obligan a hacer algo al momento, sin desperdiciar tiempo en pensar y en disponer detalles. La situación puede ser tan crítica que no admita demoras. De acuerdo en que tales situaciones se presentan, pero como ya se ha hecho patente la actividad no significa necesariamente realizaciones útiles. Resulta temerario iniciar el curso de una acción sin prestar debida atención a que resultados se desean, a que es lo mejor que se puede hacer para lograrlos con los elementos existentes y qué consecuencias probables tenga el tomar tal determinación.

Hay quienes tratan de sobrestimar a la planeación en su contribución. Esto está evidenciado por la preparación de informes elaborados y por instrucciones más allá de cualquier necesidad práctica, y por la renuencia a correr riesgos en su trabajo administrativo, intentando, en vez de ello, eliminar todos los riesgos median-

te la planeación. Se gasta mucho tiempo y dinero para reunir información y para tratar de ajustar toda ella en un plan nítido y compacto. En igual forma al parecer se practican seguimientos interminables de resultados. En esencia, falta el reconocimiento objetivo de que es fundamental, para los propósitos de la dirección, salir bien del trabajo por medios razonables.

Otra de las más fuertes limitaciones de la planeación consiste en la creencia de que los mejores resultados se obtienen por medio de hacer las cosas "así nada más" por medio de un tipo de Operación a la "trompa talega", en la cual cada situación se resuelve cuando se presenta y como sea necesario para su solución inmediata. De este modo, se puede hacer uso del oportunismo con gran ventaja. Los partidarios de esta opinión dicen que pocos planes se siguen como se pensaron y para el fin que se formularon. En respuesta a ésta podemos reconocer que algunas ocasiones se obtienen resultados con muy poca planeación. Pero hay que establecer que la planeación es la regla y no la excepción, en la mayoría de los buenos resultados. Con la buena planeación aumenta la certeza y disminuye la incertidumbre. A la larga, lo más probable es que quienes actúan, con poca o ninguna planeación, empleen, más tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, que aquellos que planean las actividades futuras.

I.3.8) Premisas y Restricciones de la Planeación

Para reducir la incertidumbre inherente al futuro y para proporcionarse algunos cimientos identificables en los cuales pueda basarse y relacionarse la planeación. Esto es, para la planeación, la dirección supone que ciertas entidades actuarán en cierta forma que ciertas fuerzas estarán presentes en grados conocidos, o que unas condiciones específicas estarán ausentes durante el periodo bajo consideración.

Para ilustrar las provisiones de la actividad económica, las predicciones de las acciones gubernamentales, las profecías sobre la

conducta del consumidor, y las estimaciones de las futuras ventas de la Compañía, se pueden usar para el trabajo de planeación.

Además, los recursos básicos a disposición de la dirección o gerencia, su evaluación de ellos, su filosofía administrativa, sus actitudes hacia la sociedad en general y hacia sus asociados, lo mismo que sus convicciones éticas y normas, condicionan sus esfuerzos de planeación. Es decir, pone límites o restricciones dentro de las cuales deben desarrollarse los trabajos de planeación. Las restricciones tienden a confinar la planeación dentro de áreas que se consideran apropiadas y factibles para realizarla. Se establecen mediante cualquier número de criterios, incluyendo los conocimientos y experiencias de quienes realizan la planeación en síntesis, las premisas y restricciones de la planeación utilizadas tienden a establecer un marco dentro del cual se efectúa la planeación.

1.3.9) Información para realizar la Planeación

La dirección necesita información para establecer sus premisas de planeación y para ejecutar ésta en forma inteligente. Sin embargo se debe admitir que en la administración nunca se posee toda la información para cubrir todas las facetas y contingencias de un plan y por ende asegurar a futuro.

Con referencia a una empresa, las necesidades de información para la planeación pueden ser clasificadas en tres tipos: A) ambientales, B) competitivas y C) internas. Las primeras incluyen los datos que se refieren a los aspectos económicos sociales, y políticos del clima en el cual la empresa debe operar en el futuro. Los ejemplos incluyen datos como niveles de precios, sueldos, disponibilidad de mano de obra, comercio exterior, población y desempleo. La información competitiva se refiere al funcionamiento pasado y a las actuales actividades de la empresa. Representativo de la información de los competidores es la participación de la empresa en el mercado, devolución o rendimiento de la inversión, cambios administrativos, nuevos productos que serán introducidos, pautas de merca-

dotécnia que deberán seguirse, nuevas instalaciones y los esfuerzos de investigación y desarrollo de las firmas competidoras. La última clasificación, la información interna, abarca la identificación de los puntos fuertes y débiles de la empresa que puedan ser tomados en cuenta al trazar los futuros planes de ésta. Incluyen datos sobre costos, comportamiento de los costos ante los cambios de volumen, grado de productividad, recursos humanos, nivel de la comunidad y relaciones públicas.

Son pocos los que discuten que la planeación administrativa requiere información. La pregunta es ¿cuánta se necesita?, si poco conocimiento es peligroso, la información en demasía, disponible pero no utilizada, puede ser un costoso desperdicio. Más aún, demasiados datos no digeridos pueden paralizar la planeación. La información debe ser convertida en datos pertinentes y utilizables. Esto requiere discriminar, seleccionar cuidadosamente y clasificar la información en forma que se pueda utilizar como escalón para la planeación.

1.4) ETAPAS DEL PROCESO DE PLANEACION

Los planes se necesitan para dar a la organización sus objetivos y para establecer el mejor procedimiento de alcanzarlos. Además, los planes permiten a la organización obtener y destinar los recursos que requiere para alcanzar sus objetivos. Permite a sus miembros adelantar actividades compatibles con los objetivos y procedimientos adoptados. Y permitir hacer el seguimiento y medir el proceso hacia esos objetivos, de modo que se puedan tomar medidas correctivas si ese progreso no es satisfactorio.

El primer paso de la planeación implica la selección de metas. Luego pueden establecerse objetivos para las subunidades-divisiones, departamentos, etc. Una vez determinados los objetivos, se preparan programas para alcanzarlos en una forma sistemática.

Los planes que traza la alta gerencia para toda la organización pueden abarcar largos períodos de tiempo, hasta cinco o diez años. La planeación en los niveles inferiores por los gerentes intermedios y de primera línea, se hace para períodos mucho más cortos; algunas pueden ser para el trabajo del día siguiente o aún para una reunión que se ha de celebrar la semana entrante.

El examen del Proceso de Planeación principia con la división, en 14 etapas del proceso total:

- 1.- Advertir la posible necesidad de elaborar un plan.
- 2.- Formular con precisión el objetivo del plan que deba prepararse.
- 3.- Preparar un esquema amplio de la proposición o plan.
- 4.- Obtener la aprobación de la proposición.
- 5.- Organizar el equipo de planeación y asignar responsabilidades.
- 6.- Determinar el esquema específico del plan.
- 7.- Establecer contacto con todas las unidades cooperadoras.
- 8.- Obtener los datos necesarios.
- 9.- Evaluar los datos.
- 10.- Formular conclusiones preliminares y preparar los planes provisionales y hacer ajustes donde se necesite.
- 12.- Preparar el plan definitivo.
- 13.- Someter a prueba el plan y hacer ajustes donde se necesite.

14.- Obtener la aprobación del plan.

En seguida se desarrollarán en detalle cada una de las etapas del proceso de planeación. La actividad humana no se realiza consistentemente, a menos que previamente una persona reciba la necesidad de tal acción. En este estudio resulta de considerable importancia determinar cuánto y cómo advierte un administrador la posible necesidad de formular un plan. Debido a que la mayor parte de los administradores se enfrentan a una multiplicidad de indicaciones de necesidades probables; tienen que emplear una considerable discreción al emprender actividades de planeación.

Aún cuando se determina una necesidad legítima de planeación, resulta deseable formular objetivos precisos para elevar al máximo la probabilidad de que los planes sean pertinentes para la necesidad de que se trate.

Para una tarea grande de planeación puede desear obtener representantes de una variedad de deptos., incluyendo las unidades de mando y de línea; a cada participante se le asignará su papel. De acuerdo con sus tareas se elabora un bosquejo de los componentes principales del plan.

Se debe de establecer una secuencia de etapas que funcionen sólo como una guía global.

En la práctica un planificador elaborará su propio proceso. Cuando se sigue la secuencia anterior, será necesario en ocasiones que el planificador revise sus pasos.

El concepto de planeación se puede desarrollar por medio de un proceso de planeación, y que se extiende desde la consecuencia de la necesidad de un plan hasta su culminación.

Se detalla cada una de las catorce etapas recalcando los factores importantes en relación con cada fase del proceso global.

1.- Advertir la posible necesidad de formular un plan.

El proceso de planeación se inicia con la determinación que alguien hace, de que una situación dada requiere atención

Para que se formule un plan se requiere primero de que exista la idea de tener una necesidad. El administrador tiene un sin número de fuentes de ideas que pueden sugerir la necesidad de la planeación.

Cuando el administrador recibe una indicación de la superioridad, usualmente no hay mucho que discutir, en cuanto a la formulación del plan. La decisión de la formulación del plan es muy importante, debido a la posibilidad de utilizar mal el tiempo del administrador, y al elevado costo que a menudo se asocia en un gran esfuerzo de planeación.

2.- Formulación precisa del Objetivo del plan que deba prepararse.

Ya que se ha decidido y autorizado la realización de un nuevo plan o la modificación de uno existente; ahora interesa aislar el objetivo específico que debe satisfacerse.

No basta con saber que tiene un problema, o una oportunidad de personal, producción o finanzas. Debe conocer la naturaleza específica del problema, para que su plan pueda ocuparse de la verdadera causa.

La razón para aislar la causa detrás de un problema, se encuentra en la frecuente necesidad de obtener aprobación para el proyecto propuesto. Cuando el objetivo se define y relaciona claramente con la causa del problema, puede aumentar la probabilidad de obtener la aprobación.

3.- Preparación de un esquema amplio de la proposición o plan.

Hay 2 razones principales para preparar un esquema amplio.

La primera es por la necesidad de obtener la aprobación antes de emprender un esfuerzo importante de planeación.

La segunda se refiere a las directrices que una proposición puede ofrecer al planificador.

Las dos causas por las que se requiere la aprobación antes de seguir adelante con la planeación son las siguientes:

a) Algunos planes requieren a menudo, por su complejidad; una gran variedad de especialistas y generalistas dentro de la organización y el empleo de grandes sumas de dinero para obtener y evaluar la información.

b) Algunos planes requieren el empleo de información confidencial.

Es importante que la proposición que se presente para su aprobación contenga una formulación precisa de la necesidad, la naturaleza del proyecto, los resultados que se esperan, el costo total, los requerimientos de organización y un calendario provisional de actividades.

En caso de que una proposición no tenga que ser aprobada antes de que el planificador actúe, es recomendable preparar gran parte de información para que le ayude a dirigir, a organizar el equipo de planeación, asignar responsabilidades a cada uno de los miembros, etc. Tal información también es importante para dar una conferencia a su superior para compartir ideas y beneficiarse de su consejo y sugerencias.

4.- Obtención de la Aprobación de la Proposición

Si la proposición se elabora adecuadamente, tendrá una gran probabilidad de influir en la decisión de la persona que aprueba. La claridad, precisión y suficiencia de una propuesta constituirán influencias importantes, además cuando se incluya información técnica completa.

Cuando el planificador desea iniciar un proyecto que resulte de su propia reflexión o investigación, y el concepto es bastante nuevo, puede anticipar ciertas dificultades para lograr que su idea salga adelante. Por lo tanto, deberá tener especial cuidado en preparar la proposición y en la forma como se presenta oficialmente.

5.- Organización del Equipo de Planeación y Asignación de Responsabilidades.

Una vez que se ha dado la aprobación, el planificador está en situación de reunir a su equipo de planeación y asignar las responsabilidades necesarias. La composición del equipo de planeación puede incluir consultores externos y representantes internos de los departamentos directivos y de personal de base.

El equipo de planeación se puede formar con uno o más integrantes, que se mencionan a continuación:

- | | |
|-------------------------------|---|
| a) Una persona: | Cualquier administrador |
| b) Comité Ad. Noc.: | Comité de Estudios de clasificación de salarios. |
| c) Comité Permanente: | Junta Directiva. |
| d) Unidad de la Organización: | Cualquier unidad de admón. (división, departamento, sección). |

Para ayudar a c/u de los grupos anteriores, se pueden emplear las siguientes personas:

- a) Consultores externos
- b) Especialistas de Equipo
- c) Administradores subordinados
- d) Empleados de base

6.- Determinación del Esquema específico del Plan

Con esta etapa se completa la fase de la planeación previa; aquí se indica la forma en que se ejecutará la parte restante del proceso de planeación. En seguida se indican algunos puntos importantes que debe contener esta fase:

a) Plan de Adquisición de la Información.- Algunas preguntas que nos pueden ayudar a cubrir este punto son: el qué, el cómo, de quién y cuándo.

b) Sistema de Evaluación y Selección.- Esto se refiere a los criterios de decisión y reglas de decisión que toma el equipo de planeación para la evaluación.

c) Programa de Pruebas.- Este paso está formado de varias fases, la 1a. es la recepción de información, después, conclusiones provisionales y por último, el plan final.

d) Preparación del Plan Final.- Este punto se refiere a la elaboración del contenido y la forma.

e) Control Interno.- El control interno se lleva a través de un calendario de actividades para llevar a cabo el proyecto de planeación general.

Cuando la autoridad superior establece una fecha límite, o al menos se sugiere una fecha límite en la proposición original, exis-

tirá un objetivo de tiempo definido; por el contrario si no se establece un calendario general de actividades, podría existir el peligro de una demora excesiva.

7.- Establecimiento de Contacto con todas las Unidades que cooperarán.- Existen una variedad de razones, como es la naturaleza confidencial del plan, su importancia o comprensión; que el planificador principal o su superior pueden desear formalizar los esfuerzos por establecer contactos.

Los elementos o puntos que se consideran dentro de esta etapa son:

a) Las personas que harán el contacto.- Esta persona puede ser el planificador o el superior del planificador.

b) Persona(s) con la(s) que se deba entrar en contacto.- Es quien proporciona la información o el superior de aquella persona que proporciona la información.

c) La Forma de Contacto.- La forma de contacto puede ser oral o escrita.

d) La Información que deba darse.- Se debe de dar en base a la naturaleza del Proyecto y por las necesidades de información.

e) Momento del Contacto.- Se refiere a aquel momento ya sea antes o después de que el miembro del comité proporciona la información.

Cuando se establece un comité de planeación es conveniente aclarar con los administradores correspondientes las designaciones que se desean para el comité, como una explicación general de la naturaleza de la tarea planeada. Además de este grupo, se debe de informar a otros 2. que pueden ser los participantes indirectos dentro de la organización.

Es recomendable que cuando se trate de planes complejos, importantes y amplios, se de una orientación breve a todos o a grandes sectores de los empleados. Estos contactos intentan mantener informados a los empleados acerca de los desarrollos importantes dentro de la organización.

8.- La Obtención de los Datos Necesarios

Los datos primarios, es la tarea de entrevistar, revisar los archivos o leer informes.

En esta etapa el planificador reúne la información que necesita para evaluar mejor su problema y para considerar la selección de un curso de acción.

En esta etapa se deben de considerar los siguientes puntos:

a) La naturaleza de la información obtenida, se relaciona obviamente con las necesidades básicas de un plan específico. Mientras el plan está en preparación, el planificador puede desear mantenerse en contacto con el progreso del mismo. Sus necesidades de información se relacionan aquí con el calendario de actividades acordado. Usualmente se deseará conocer los resultados de las pruebas de los componentes, cuando se preparan planes importantes y complejos.

b) El método empleado para recabar los datos primarios. La captación de datos se puede manejar en muchas formas, pero usualmente hay uno o dos métodos que se ajustan mejor a una necesidad dada. Cuando se desea obtener una expresión de la opinión personal, el método de entrevistas resulta útil.

c) Las fuentes de información son múltiples y variadas; se puede hacer una distinción entre la fuentes internas y las externas. Las internas serían los empleados, administradores y los ar-

chivos e informes de la empresa. Las externas serían los clientes, consumidores, distribuidores, proveedores y competidores.

d) Las personas que obtendrán la información. Aún cuando el planificador puede recolectar gran parte de la información por sí mismo, ocasionalmente utilizará miembros de su equipo de planeación. A veces se pueden emplear consultores externos para dirigir proyectos.

e) Por último, la forma en que se recibirán los datos al planificador. Los datos primarios pueden estar en forma de estadísticas acumuladas, con poca o ninguna interpretación. Los informes de miembros del equipo, pueden estar bien presentadas, incluyendo una interpretación, evaluación y recomendaciones.

9.- La Evaluación de los Datos

Al valorar los datos recibidos, el planificador puede tomar en cuenta:

1.- La fuente de la información.- Puede sugerir el cuidado que deba tenerse al someter a prueba la exactitud, especificidad y los elaborados.

2.- La forma empleada para recolectarla. Cuando se reúnen datos por medio de entrevistas personales o cuestionarios y se utiliza una muestra el planificador puede encontrar deseable evaluar el proceso seguido, así como los datos que se le presentan. El planificador también se podría interesar tanto en la educación, como en la responsabilidad de la muestra.

3.- La utilidad de la información.- Cuando algunas personas pertenecientes a la organización han proporcionado datos en el pasado, y el planificador ha quedado satisfecho, puede considerar innecesario llevar un control completo y separado. Por lo que el planificador presupone la utilidad y confiabilidad de los datos.

Cuando se utiliza la ayuda externa, tal como la de analistas de mercados, la competencia profesional es a menudo la base principal para evaluar la utilidad de los datos presupuestados.

10.- La formulación de Conclusiones preliminares y preparación de planes provisionales.

Cuando se llega a esta etapa del proceso de planeación es necesario escoger o determinar un curso de acción. La determinación de un curso de acción, se relaciona íntimamente con el objetivo del plan; considerando que tales objetivos originales pueden ser modificados.

Dentro de esta etapa se deben de considerar los siguientes puntos:

- El proceso de decisión gira alrededor del objetivo del plan, el cual sugiere la información general que se necesita, las alternativas posibles y las clases de variables que se pueden considerar.
- Las alternativas que pueden considerarse están condicionadas a la naturaleza del plan que se estudia. Cuando se sugiera un cambio probable, usualmente se dispone de dos o más alternativas.

Ciertas alternativas importantes están asociadas con cada clase de plan, además algunas variables son más importantes que otras, el planificador puede considerar útil ponderar cada variable importante.

Por definición, los planes se preparan anticipando los acontecimientos futuros, así pues, ya que el planificador ha aislado las alternativas pertinentes, determinando las variables importantes y sus respectivas ponderaciones, y asignando cálculos de probabilidad donde resulte adecuado, está listo para escoger solución.

Cuando se han establecido reglas de elección o decisión, el planificador tiene una guía adicional para su elección.

Es importante considerar el grado de incertidumbre ya que el conocimiento del planificador acerca de la actitud hacia el riesgo y la incertidumbre y acerca de otras variables importantes, de parte de los revisores, puede influir en su elección de un curso de acción.

Cualquiera que revise el proceso de decisión, en una o más actividades dentro de una organización, debe considerar todas las influencias ambientales, así como la etapa analítica del proceso.

11.- Prueba de los Componentes de los Planes Provisionales y Realización de los ajustes necesarios.

Algunas de las consideraciones importantes en relación con la prueba de un programa son:

a) Componentes que se Prueban.- Los componentes que deben someterse a prueba, se dividen usualmente en forma bastante natural, de acuerdo con el plan que se considere.

b) Naturaleza de la Prueba.- El propósito de la prueba es el de determinar que tan adecuada es la elección. Algunas pruebas se limitan a evaluar el proceso de decisión. Otras a realizar durante una etapa introductiva, cuando el plan está en una especie de período probatorio.

c) Asignación de Responsabilidades por la Prueba.- Cuando se dispone de instrumentos de prueba separados, o se asigna la responsabilidad a algunas personas específicas, recae la tarea adicional en el planificador, como el de hacer los arreglos necesarios para las pruebas.

d) Informe de los Resultados de la Prueba.- Tales informes son presentados al planificador ya que pueden ser valiosos para él, cuando incluyen referencias a la naturaleza de las pruebas, los com-

ponentes sometidos a prueba, los resultados obtenidos, incluyendo una evaluación de las causas de una actuación por debajo de lo esperado, y quizá un curso de acción que se recomiende.

Cuando los resultados indican que el plan es adecuado, el planificador está listo para preparar un plan definitivo; si por el contrario se determinan fallas importantes en el plan original, puede que se tenga que rehacer o más etapas en el proceso.

12 - Preparación del Plan Definitivo.- Si los componentes del plan pasan la fase de prueba, el planificador puede preparar el plan definitivo.

En esta etapa se deben cubrir las siguientes cuestiones:

a) Naturaleza del Plan.- La naturaleza del plan se refiere al objetivo básico que motivó el esfuerzo, y a la solución que se recomienda para los problemas planteados.

b) Resultados que se Preveen.- Cuando se anotan los resultados que se anticipan, será útil para el agente que debe aprobar, señalar expectativas específicas.

El planificador deberá mostrar pruebas de las medidas que se utilizarán para poder determinar la extensión en que se alcancen los objetivos y las expectativas establecidas.

c) Recursos que se Requieren.- El producto que se anticipa tiene sentido cuando se compara con el mismo. Al igual que aquéllos, los recursos requeridos deben de expresarse en términos monetarios.

d) El Calendario de Actividades.- Para la ejecución puede incluir la fecha de iniciación que se recomiende, el tiempo que se requiera para poner el plan en acción, el período de ajuste necesario para acomodar la organización al nuevo programa, y la vida útil que se espera tenga el plan.

e) Personas que Participan en todas las Etapas de su Preparación.- En los planes comprensivos y complejos, es recomendable indicar el papel de todos los participantes importantes en el proceso de planeación.

f) Por último las pruebas que en apoyo de la justificación de todas las formulaciones importantes, entre las que se incluirán la naturaleza del problema, las soluciones recomendadas los resultados que se anticipan y los recursos necesarios.

13.- Prueba del Plan y Realización de Ajustes donde sea Necesario.

Cuando los componentes se han probado separadamente y se han reunido por primera vez en la etapa de preparación del plan definitivo, el planificador puede considerar aconsejable sujetar todo el plan a una prueba separada. Cuando se siente la necesidad de persuadir, el planificador puede desear probar el plan terminado, en cuanto a su claridad, comprensión, especificidad y facilidad de comprensión. Su preocupación aquí radica en que las ideas y opiniones se presenten de manera que resulten fácilmente inteligibles para quienes revisen el documento.

14.- Obtención de la Aprobación del Plan.

Factores importantes que se deben de considerar: a) la persona que hace la presentación.- Quien sea la persona o personas a quienes se asigne la tarea de hacer la presentación, b) grupo que la reciba, se determinan en parte por la importancia, complejidad y comprensión del plan, c) la forma de la presentación.- Esta queda condicionada por la complejidad del tema y la importancia que el plan tenga para la organización, d) el propósito de la presentación.- ciertamente influirá en su forma. Se puede presentar un plan para fines de información, si es necesario el planificador estará dispuesto a responder preguntas.

Un plan que se presenta para su aprobación inmediata, puede requerir una presentación más detallada de las recomendaciones específicas, los resultados esperados y los recursos requeridos.

I.5) TIPOS DE PLANEACION

En este punto pretendemos dar a conocer dos clasificaciones importantes de planeación independientemente de la existencia de varias clasificaciones, pero que, para nuestro estudio basta con las siguientes.

Por principio es importante aclarar que partiremos del Concepto de la empresa como un sistema total.

Analizaremos el estado actual de la ciencia de la gestión^{*1}. Es evidente que la enseñanza de la planeación empresarial ha progresado notablemente en su corta vida de poco más de medio siglo.

Estos sustanciales avances se han producido, a veces, fragmentando el concepto clave de la empresa como sistema total. Por ello es preciso partir de la realidad "empresa" como un todo antes de adentrarnos en cualquiera de sus partes. En concreto, el estudio de la planeación requiere que entendamos a la "empresa" porque en ella está la razón de ser de estas funciones.

Para explicar la empresa como un sistema total y la ubicación de la gestión en la misma, la cual nos indica el tipo de planeación a seguir. Utilizaremos la "Pirámide de Gestión Fig. A-3.

La pirámide de gestión está compuesta de una serie de capas o estratos ascendentes, cada una de las cuales representa un nivel diferente de planeación.

*1 Se entiende como gestión, a la acción y efecto de administrar o hacer diligencias conducentes al logro de los objetivos de un negocio. Control de la Gestión, Blanco, Illescas, Madrid España, 1983 2a. Ed., Ed. Limusa.

Cada nivel supone un tipo de decisiones diferentes.

La base de la pirámide está constituida por el nivel de ejecutantes y el tipo de planeación es puramente operativo. A medida que asciende, pasamos por los niveles de mandos intermedios donde se realiza una planeación Táctica con un control Operacional, mientras que los mandos superiores realizan una planeación Logística, ejerciendo ya un Control de Funciones.

Finalmente, se llega a la capa o nivel superior de Alta Dirección que constituyendo la cúspide de la pirámide realiza una planeación Estratégica llevando un Control Global.

Niveles

- 1.- Operativo.- En este nivel se lleva a cabo la ejecución de las actividades asignadas a cada uno de los puestos operativos de la estructura de una organización, dicho programa debe de estar previamente establecido tomando como origen de éste los objetivos gerenciales, de area y finalmente los objetivos generales de la organización.

- 2.- Táctico.- A este nivel se efectúa el control operacional, es decir, asegurar que los programas de ejecución de las actividades encaminadas a lograr los objetivos establecidos en los presupuestos a corto plazo, se lleven a cabo.

Este nivel se sitúa en las jefaturas y gerencias de departamentos y áreas respectivamente.

- 3.- Logística.- A este nivel se efectúa la supervisión y control de funciones, llámense MKTG, finanzas, producción, personal etc. Es también aquí donde la planeación toma un papel de mediano plazo, considerando expectativas que están fuera de los presupuestos comunes de la organizaciones. Dicho nivel se encuentra ubicado en las direcciones y subdirecciones de funciones.

4.- **Estratégica.**- Es en este nivel donde se planea y controla los planes a largo plazo, por lo tanto donde se contempla de manera global a la empresa y el medio ambiente que la rodea. Así pues debe tenerse en cuenta ventajas y desventajas, potenciales y debilidades que como Organización posee.

1.5.1) Pirámide de Gestión

Por otra parte, cada cara de la pirámide representa un área distinta de la organización formal; pudiendo aplicar cada tipo de planeación en las diferentes áreas de la organización.

En realidad la fisiología a modo de funcionamiento de esta "Pirámide de Gestión" en sus distintos niveles y áreas, está constituida por tres elementos básicos:

- a) La Determinación de Objetivos
- b) La Realización de esos Objetivos
- c) El Control

Se parte de una recopilación de información que tras su análisis, debe cristalizar en un plan y ciertas decisiones. Con ello se ha concluido la primera fase de la determinación de objetivos: ya se sabe lo que se quiere cuándo, cómo y con qué medios.

La realización de los objetivos implica establecer una organización de los medios, una adecuada comunicación de metas, la motivación de los hombres y saber dirigirlos. La fase final consiste en la medida y evaluación de resultados, con el ánimo de replantear las acciones hacia dichos objetivos, o bien revisarlos, si las circunstancias lo aconsejan, iniciándose de nuevo el proceso.

Presentamos ahora el armazón de un sistema de planificación tal como lo desarrolla una empresa tipo, en donde se contemplan los tipos de planeación.

Se eligió el sistema de planificación total de la Compañía Mc. Donald Douglas, industria americana de fabricación aeroespacial, conocida por sus famosos aviones Douglas.

La figura A-4 presenta los dos módulos básicos en que se descompone su sistema de planificación y control: la planificación estratégica por una parte, y la planificación táctica y control de gestión por otra.

Como empresa líder en una actividad muy dinámica: como la aeroespacial, es obligada a realizar una prospectiva a muy largo plazo sobre el marco socio-económico y el desarrollo no tecnológico previsible.

La revisión de eficacia y eficiencia trimestral no sólo tiene implicaciones en el medio corto plazo, sino que replantea posibles directrices del plan a largo plazo a la vista del desarrollo de acontecimientos y resultados.

Por otra parte, este plan se elabora a través de un proceso participativo, tal como se muestra en la siguiente figura A-5.

Esta prospectiva estratégica, junto con la evaluación de datos internos y externos y las hipótesis del entorno constituyen los cimientos del plan a largo plazo (10 años). Este plan estratégico se apoya en distintas alternativas estratégicas, que fijan objetivos y metas de la Compañía más a menos ambiciosos y viables.

Dentro de ese abanico de objetivos y metas alternativas el plan a largo plazo selecciona varias estrategias y establece objetivos y metas específicas, que sirven de marco para el desarrollo del plan táctico a dos años y el presupuesto y plan de acción detallado del año próximo, perfectamente articulados con la ejecución global que es revisada trimestralmente y los programas clave cada mes.

La planeación puede clasificarse de acuerdo a su contenido, propósito y periodo. Esta última característica, es lo que por el

momento trataremos esta clasificación es integrada por la planeación a corto, largo y mediano plazo.

La planeación a largo plazo (P.L.P.) da como resultado programas a largo plazo, y la planeación a corto plazo (P.C.P.) resulta en programas a corto plazo. Puesto que toda planeación se refiere al futuro y el futuro se mide en tiempo, es natural emplear porciones de tiempo como diferenciales en un programa.

Aún cuando existen diferencias respecto al periodo de clasificación en la determinación de la P.L.P. y P.C.P. podemos afirmar lo siguiente un presupuesto de un año es una P.C.P., un programa a ejecutarse 2 a 3 años se considera a mediano plazo, y más de 3 años será una P.L.P.

Sin embargo aunque nos hemos referido a una generalidad habremos de hacer la siguiente aclaración para comprender mejor esta clasificación.

Existen empresas que han desarrollado planes que cubren periodos hasta de veinte años de anticipación como puede ser el caso de una industria minera. La longitud del periodo de planeación es en parte función de la empresa en particular. Si el ciclo de producción es largo, digamos 2 años, la P.L.P. y la P.C.P. asumen diferentes significados de los de una industria cuyo ciclo es de 4 semanas, es decir que el periodo de planeación dependerá de la estabilidad relativa del modelo cíclico de la industria que puede ser predominante.

Es decir que la P.L.P. para la industria petrolera es muy diferente a la P.L.P. de un fabricante de juguetes. La práctica generalmente aceptada aunque arbitraria, es considerar cualquier plan menor de un año como P.C.P. de uno a 2 años P.M.P. y de 3 en adelante P.L.P.

La P.L.P. y P.C.P. y P.M.P. *1 representan mucho más que una mera proyección matemática como puede ser el método de tendencias.

Incluyen en parte, acciones diseñadas para hacer que sucedan eventos que de otra manera es probable que no ocurran de modo que existe cierta incertidumbre, pero se procura que los planes estén encaminados lo más cercano a la realidad. Por lo tanto la P.L.P. y P.C.P. fijará el curso a seguir, ya sea bajo condiciones económicas, políticas o sociales, favorables o desfavorables proporcionando el plano para progresar en tanto las empresas competidoras intentan mantener su posición relativa.

I.5.2) Para calificar como P.L.P. o P.C.P. deben llenarse ciertos requisitos.

Estos son los siguientes:

1.- Toda la empresa queda comprendida en la planeación. Tanto P.L.P. como P.C.P. son inclusivas. No están apartadas a una división o departamento ni a una función en particular. Por ejemplo, la planeación financiera no es ni P.L.P. ni P.C.P.

2.- La planeación se traduce en un documento, lo definitivo y los refinamientos de diversos puntos quedan ayudados por la reducción en forma escrita en "blanco y negro" es decir que los pensamientos e imágenes mentales son demasiado nebulosas para calificarlos como P.L.P. o P.C.P.

3 - La planeación está siendo empleada: en una entidad viviente, por lo que de ninguna manera es un reporte en el archivo del director, sepultado durante un periodo de tiempo indefinido.

Integración de la planeación a largo y corto plazo.

*1 P.M.P. Planeación a Mediano Plazo.

La planeación a largo y a corto plazo debe integrarse ajustando la última y haciendo que contribuya al logro de los objetivos a largo plazo los exámenes a intervalos frecuentes revelarán si se ha logrado la integración adecuada. Debe disponerse, fácilmente de la información necesaria que indique los progresos corrientes, y la dirección correcta para producción, y para los esfuerzos de mercadotecnia, financieros y de personal.

Aquí el problema acostumbrado es que se adopta la planeación a corto plazo pero no contribuye el plan a largo plazo. Se elige la Primera oportunidad y en la urgencia de la situación, los objetivos a largo plazo se descuidan o queda "fuera de foco" el movimiento de la empresa, heredando situaciones no equilibradas y no deseadas, y se hace necesario tomar decisiones principales.

Por ejemplo: una empresa requiere mayor espacio para sus almacenes a causa del crecimiento en el volumen de ventas, pero esta planeación no está de acuerdo con la planeación a largo plazo para la construcción de nuevos almacenes, es decir que las necesidades inmediatas para la producción y satisfacción de las necesidades a corto plazo, pero no así a largo plazo.

Por otra parte hay ejemplos donde el desarrollo en un plazo corto revelado por una planeación, también a corto plazo, sugiere que se hagan cambios en la P.L.P.

Como ejemplo: El mercado financiero puede cambiar de modo que una deuda deba volverse a financiar a una tasa menor o que se prolongue la fecha de vencimiento o que se señale la inversión oportuna de nuevo capital por la planeación a corto plazo. Estas condiciones pueden sugerir que no estuvo correcta la planeación a L.P. Sin embargo, toda la planeación debe contener el elemento de flexibilidad, puesto que nadie puede asegurar el futuro.

I.5.3) Planeación Táctica y Estratégica

Continuamente se hace la distinción entre la planeación táctica y la estratégica, pero rara vez se hace la aclaración. Las decisiones que para un directivo pueden ser estratégicas, para otro, probablemente sean tácticas. Esto sugiere que la distinción es más relativa que absoluta, y en efecto gran parte de la confusión y aparente ambigüedad obedece al hecho de que la diferencia entre la planeación táctica y la estratégica es tridimensional.

1.- Cuando más largo e irreversible sea el efecto de un plan más estratégico será. Por lo que la planeación estratégica trata sobre las decisiones de efectos duraderos y difícilmente reversibles; por ejemplo, la planeación de la producción de la siguiente semana será más táctica y menos estratégica que la planeación de una nueva planta, o un pronóstico de ventas a tres años. La planeación estratégica es una planeación a largo plazo, la planeación táctica abarca períodos más breves. Pero "largo" y "breve" son términos relativos y, por ende, también lo son "estratégica" y "táctica". En general, la planeación estratégica se interesa sobre el período más largo a considerarse según las características particulares de cada caso, la planeación táctica sobre un período más breve por lo que podemos establecer que tanto táctica como estratégica es posible verse y discutirse separadamente pero en la realidad no podemos separarlas.

2.- Cuantas más funciones de las actividades de una organización sean afectadas por un plan, más estratégico será, o sea, la planeación estratégica tiene una perspectiva amplia. La de la planeación táctica es más estrecha. "Amplia" y "estrecha", son también conceptos relativos. Un plan estratégico para un depto. en una organización, puede ser táctico desde un punto de vista divisional. Si las demás circunstancias permanecen inalterables la planeación al nivel organización es generalmente más estratégico que la planeación a cualquier otro nivel organizativo inferior.

3.- La planeación trata de la selección de los medios por los cuales han de perseguirse objetivos específicos. Estos objetivos, en

general, los fija normalmente un nivel directivo en la empresa. La planeación estratégica se refiere tanto a la formulación de los objetivos como a la selección de los medios para alcanzarlos. Así pues la planeación estratégica si orienta tanto a los fines, como a los medios. Sin embargo, "medios" y "fines" son también conceptos relativos; por ejemplo "Dar publicidad a un producto" es un medio cuyo fin es "venderlo". Sin embargo "venderlo" es un medio para alcanzar otro fin: "obtener ganancias" y las ganancias a su vez son un medio para muchos otros fines.

II.- PLANEACION ESTRATEGICA FINANCIERA

II.1) ¿Qué es la Estrategia?

La estrategia en su forma más elemental muy probablemente se desarrolló cuando los primeros seres humanos formaron un grupo de cazadores para capturar a uno de los enormes animales de la época, algo imposible para sólo uno de ellos. Sin embargo, esto deffcilmente puede considerarse una verdadera estrategia, a no ser por su comportamiento instintivo. Probablemente la primera estrategia verdadera fue llevada a la práctica por una tribu que haya tratado de adueñarse de los terrenos de casa de otra tribu.

Para que la estrategia sea posible es necesario poder imaginarse y evaluar las posibles consecuencias de los cursos opcionales de acción; pero la imaginación y el poder de razonamiento no bastan. También debe existir la competencia y de los efectos ulteriores que caracterizan a las acciones optativas. Ese conocimiento debe alcanzar un núcleo vital antes de que adquiera un significado crónico. En tanto no se tenga bastante conocimiento para tener una idea exacta de todo el fenómeno, el conocimiento no pasará de ser algo así, como las piezas sueltas de un rompecabezas. Los requisitos básicos para el desarrollo de una estrategia son:

- . Un núcleo vital de conocimientos.
- . La capacidad para integrar todos estos conocimientos y examinarlos como un sistema dinámico interactivo.
- . Suficiente pericia en el análisis de sistemas para comprender su racionalidad, su periodicidad y las posibilidades y consecuencias inmediatas y futuras.
- . Imaginación y lógica para elegir entre alternativas específicas.
- . Control sobre los recursos más allá de las necesidades inmediatas.
- . La voluntad para privarse o renunciar a los beneficios actuales con objeto de invertir en el potencial del futuro.

Los conceptos básicos de la estrategia implican la asignación y concentración de recursos, la necesidad de comunicación y movilidad, el elemento sorpresa y la ventaja de la defensa.

La estrategia de negocios debe lograr un equilibrio dinámico en constante cambio, frente a numerosos competidores.

Para las empresas, como para las naciones, la coexistencia continua en el fin último, y no la eliminación del competidor. El propósito de la estrategia, tanto en la guerra como en la paz, es una futura relación estable con todos los competidores, en los términos y condiciones más favorables.

Asimismo podemos establecer que la estrategia es la administración autoevidente de un sistema a largo plazo. Una buena estrategia debe basarse ante todo en la lógica y no en la experiencia extraída de la intuición.

Por otra parte, la competencia estratégica es revolucionaria. Es capaz de comprimir el tiempo de manera considerable. Sin embargo, para lograr esta revolución, la preparación debe ser conservadora, cuidadosa, precisa e incluirlo todo. Hasta el propio medio ambiente debe ser bien comprendido. Deben identificarse y comprenderse muy bien los competidores que resulten de importancia vital o simplemente importantes para el cambio.

Después deberán definirse y evaluarse con cuidado las incertidumbres del medio ambiente. La interacción sistemática entre los distintos competidores, y de estos con el medio ambiente, debe modelarse y comprobarse su inestabilidad.

Este meticuloso trabajo debe proseguir hasta que causas y efectos se puedan predecir con exactitud suficiente para que se justifique el enorme compromiso de recursos no recuperables.

A continuación establecemos un modelo de competencia natural que resulta importante en los negocios.

. Cada negocio debe tener una característica única y superior a todas las demás en su combinación seleccionada de características, la que define su nicho o segmento competitivo.

. En cualquier línea límite siempre habrá un competidor específico que determina dicho límite.

. Excepto para las formas de vida más elementales los recursos requeridos están formados por otras formas de vida o actividad. Esto determina una forma de equilibrio dinámico, pero en la cual la competencia, en todas las dimensiones es perpetua.

. Una relación estable que permita la coexistencia de dos competidores, requiere que cada competidor posea una combinación de características en algún segmento o sector del medio ambiente que le permita una superioridad exclusiva en su "segmento competitivo".

. Si los competidores son parecidos y con capacidades similares, no podrán coexistir. Uno desplazará al otro.

. Los competidores que cuentan con capacidades distintas y diferentes no pueden coexistir en el mismo segmento competitivo, pero pueden estar y estarán en lucha perpetua a lo largo de las líneas de contacto entre sus respectivos segmentos competitivos.

. Si son pocos los competidores y el mercado es reducido, el diversificado estará en ventaja. El diversificado puede obtener una pequeña cantidad de recursos de múltiples fuentes, pero lo limitado del mercado sólo permitirá que unos pocos especialistas se mantengan en un nivel adecuado para que enfrenten una competencia efectiva para el diversificado.

. En sentido contrario los mercados abundantes tienden a eliminar a los diversificados, puesto que el mercado puede subdividirse en segmentos competitivos; pudiendo cada uno de ellos, estar dominado por especialistas de tamaño y campo de acción importantes.

. Puesto que la diversidad de características entre los competidores se equipara a una variedad igual o superior de recursos deseados o necesarios, cada diferencia importante en las preferencias de los clientes proporcionará la posibilidad de una subdivisión en múltiples segmentos competitivos. Esto depende de la capacidad para servir a ambos segmentos a la vez, cuando ésta es incompatible con la optimización de ambos.

. Los segmentos característicos de recursos fundamentales para los negocios son las fuentes de:

Dinero, en capital o por generación de ingresos. Conocimientos, habilidades e individuos idóneos en forma continua.

Insumos, suministros, energía y componentes no contenidos en la organización.

Conocimientos y capacidad de comunicación, respecto a todos los recursos externos y de todos los factores que afecten su disponibilidad.

. Un núcleo vital de conocimientos.

. La habilidad para relacionar esos conocimientos en la forma de un sistema interactivo.

. La adecuada capacidad de análisis de sistemas para determinar las probabilidades de causa y efecto de entradas que dan por resultado efectos retardados más fuertes.

El análisis ordenado de alternativas y transferencias para determinar la secuencia y fechas óptimas de las reasignaciones de los recursos disponibles.

En los negocios, estos fundamentos deben convertirse en un proceso analítico que permita el desarrollo de una estrategia específica. Estos son los pasos a seguir:

- 1.- Autoexamen para determinar qué se necesita para lograr los propósitos y metas implícitas de la organización. Esto permitirá determinar la combinación de recursos que se van a requerir en forma continua.
- 2.- Determinación de cuáles son los competidores que representan un obstáculo para obtener los recursos específicos.
- 3.- Determinación de las diferencias entre un competidor dado y cada uno de los demás competidores específicos que tengan alguna característica superior exclusiva dentro de sus propios segmentos competitivos.
- 4.- Determinación de los factores y sus correspondientes combinaciones, que producen esas diferencias en capacidades.
- 5.- Delineación de las fronteras de "cero ventaja" que determinan los segmentos competitivos individuales.
- 6.- Delineación de las características de los recursos competitivos, de los modelos de comportamiento y las opciones.

El proceso de desarrollo de la estrategia, en este punto se torna altamente analítico, al constituir un esfuerzo de evaluar las opciones de rentabilidad, riesgos y oportunidades de que se dispone. Sin embargo, debido a que las combinaciones posibles son casi infinitas, la selección final, como tantas decisiones de negocios es esencialmente intuitiva.

II.2) ¿QUE ES LA PLANEACION ESTRATEGICA?

En la década de los sesenta, el término planeación a largo plazo se usó para describir el sistema que es el tema que estamos tratando (planeación estratégica).

La mayoría de los escritores en esta rama tienen sus propias definiciones, las cuales varían enormemente en cuanto al nivel de abstracción, sustancia y aceptación general.

Nosotros definimos a la planeación estratégica, considerando cuatro puntos de vista, explicando c/u de estos para poder entender la definición.

- El Porvenir de las Decisiones Actuales.

Primero, la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director.

La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger algunas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.

La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

Proceso

Segundo, la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados.

La planeación estratégica es sistemática en el sitio de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaborarán los planes.

También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos, o sea, que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

Filosofía

Tercero, la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida, requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritas. Para lograr mejores resultados los directivos y el personal de una organización deben de creer en el valor de la planeación estratégica, y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible.

Estructura

Cuarto, un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

El concepto de una estructura de planes también se expresa en la siguiente definición.

"La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático formal de una Compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la Compañía.

Estas cuatro características fundamentales servirán como base para el desarrollo de las definiciones conceptuales y operativas, descritas en nuestro trabajo.

También es importante mencionar por el contrario lo que no es la planeación estratégica.

La Planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que éstas sólo pueden tomarse en el momento. La planeación del futuro exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman con base en estos sucesos, sólo pueden hacerse en el momento.

Por supuesto una vez tomadas, pueden tener consecuencias irrevocables a largo plazo.

La planeación estratégica no pronostica las ventas de un producto para después determinar qué medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronóstico en relación con factores tales como: compras de material, instalaciones, mano de obra etc. La planeación estratégica formula preguntas más fundamentales como:

¿Tenemos el negocio adecuado? ¿Cuándo serán obsoletos nuestros productos actuales?, etc.

Para la mayoría de las empresas existe una brecha entre un pronóstico objetivo de las ventas y utilidades presentes, y los deseos de la alta dirección en cuanto a las mismas. Esta brecha puede ser eliminada mediante la planeación estratégica.

La planeación estratégica no representa un esfuerzo para sustituir la intuición y criterio de los directores, punto que ya se ha mencionado antes pero que debe ser acentuado.

La planeación estratégica no es nada más un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales; es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas.

2.3) BENEFICIOS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

Es difícil encontrar una empresa importante en el mundo que no tenga algún tipo de planeación estratégica. Esta tendencia es seguida cada vez más por empresas pequeñas. En este punto se analizarán algunas de las razones más sobresalientes del porqué la planeación estratégica es vital para la mayoría de las empresas.

1.- Es esencial para cumplir con las responsabilidades de la Alta Dirección.

Para aquellos directores que sienten que su intuición no es la única manera para tomar decisiones, la planeación estratégica debe llegar a formar una parte integral de sus actividades directivas, especialmente en empresas con una producción diversificada.

Hace poco tiempo se realizó una encuesta con ejecutivos en jefe de 500 de las más grandes empresas industriales y de 50 de las más importantes Compañías bancarias, financieras diversificadas, de

seguros de vida, minoristas, de transporte y del sector público.

Se analizaron las 342 contestaciones recogidas a diferentes preguntas, una de las cuales fue:

¿Cuáles son sus responsabilidades principales como ejecutivo en jefe?, la contestación que figuró en primer lugar en todas las empresas fue: "planeación/estratégica", seguida por "selección de los directivos", "distribución del capital/utilidades, decisión de políticas", y mantener la moral".

El 62% de todas las Compañías clasificaron "planeación/estratégica" en primer lugar, porcentaje que llegó hasta 70% en empresas con ventas superiores a dos mil millones de dólares.

2.- Formular y contestar preguntas importantes para una empresa.

Tanto para los altos directivos como para los demás directores dentro de una empresa, la planeación estratégica formula y contesta algunas de las preguntas claves en forma ordenada y con una escala de prioridades y urgencia, tales como:

Estas preguntas son cada vez más difíciles de contestar, especialmente para grandes empresas; sin embargo, las respuestas son más y más importantes como base para tomar las decisiones correctas. Un medio ambiente cambiante es un factor sustancial, que influye en la introducción de la planeación estratégica en varias empresas. Bien se sabe que para la mayoría de estas últimas el medio ambiente cambia en forma rápida y ofrece grandes peligros y oportunidades.

3.- Simula el Futuro

Una de las grandes ventajas de la planeación estratégica es que puede simular el futuro (en papel). En caso de que la simulación no resulte deseada, el ejercicio puede borrarse y comenzarse de nuevo. Las alternativas de simulación son reversibles, a diferencia

de las decisiones tomadas en la vida real sin haber considerado cuidadosamente circunstancias futuras.

Pero la simulación tiene otras ventajas: alienta al ejecutivo y le permite ver, evaluar y aceptar o descartar numerosas alternativas, lo cual sería imposible sin ella. A pesar de que la identificación del curso de acción "correcto" es mucho más importante que producir varias alternativas, el hecho de haber desarrollado varias posibilidades para examinarse puede producir ideas que no surgirían de otra manera.

4.- Aplicar el enfoque del sistema

La planeación sistemática considera una empresa como un sistema compuesto de diferentes subsistemas, mediante el cual la alta dirección puede ver a la Compañía como un todo, en vez de tratar con cada parte en forma individual y sin relacionarla con las demás partes. El conjunto de las mejores soluciones para cada elemento de un problema nunca equivale a la mejor solución para un todo.

Por ejemplo, intente seleccionar los mejores componentes de diferentes automóviles para después tratar de reconstruir con ellos el "mejor" automóvil. Pronto verá que las partes no enbonan; la razón consiste en que en sistemas amplios y complejos las mejores soluciones para cada parte individual no ajusta para formar el todo deseado. Por tanto, debemos aprender a tomar en cuenta todo el conjunto.

La planeación estratégica proporciona un mecanismo para coordinar las partes relacionadas entre sí en una organización, evitando la suboptimización de partes a costa de todo. También permite a la dirección enfocar la atención sobre los asuntos principales, relevantes para la supervivencia de la empresa.

5.- Existe el establecimiento de objetivos.

Un proceso de planeación estratégica no servirá de mucho si no se establecen, de algún modo, objetivos específicos para áreas tales como: ventas, utilidades y participación en el mercado.

No hay duda alguna que los individuos dentro de una organización por lo general, lucharán intensamente para lograr metas definidas, establecidas para su empresa. Pero lucharán aún más duro si ellos mismos tomarán parte en el proceso de fijar estos objetivos. Es obvio que los objetivos a largo plazo pueden lograrse con más facilidad si existen planes cuidadosamente elaborados para lo mismo. Desde este punto de vista el requerimiento de establecer objetivos en la planeación estratégica es un factor importante en las organizaciones.

6.- Revela y aclara oportunidades y peligros futuros.

Un resultado importante del análisis de situación es la identificación de oportunidades y peligros. La importancia del mismo no puede ignorarse; es aquí donde la intuición de los directivos debería concordarse con la recopilación y evaluación sistemática de datos para agudizar la intuición directiva.

7.- La estructura para la toma de decisiones en toda la empresa.

Un programa de planeación efectivo tiene el tributo de proporcionar una guía para los ejecutivos en todos los aspectos de un negocio para tomar decisiones a fines con las metas y estrategias de la alta dirección. Una Compañía, al desarrollar objetivos, estrategias y políticas generales proporciona una base para que así los ejecutivos a niveles inferiores puedan tomar sus decisiones conforme a la alta dirección.

8.- Base para otras funciones directivas

La planeación tanto precede como está entrelazada inseparablemente con otras funciones directivas; por ejemplo, es obvio que la planeación es esencial para realizar un control efectivo. Si el propósito de un esfuerzo organizado no se especifica ni se entiende. Los recursos se utilizan óptimamente sólo cuando se conoce el objetivo de su uso. La especificación de objetivos y cursos de acción diseñados para lograr los primeros son esenciales para medir los logros en forma adecuada.

La planeación está muy relacionada con otras funciones directivas, como son: coordinar los diferentes elementos de una empresa, suministrar el personal, dirigir e innovar.

9.- Mide el desempeño

Un plan completo proporciona una base para medir el desempeño. La dirección dispone de normas para establecer un plan estratégico de naturaleza tanto cuantitativa como cualitativa. El desempeño de un negocio no sólo debería medirse en términos financieros cuantitativos como muchas empresas lo tratan de hacer. Es cierto que los resultados financieros están muy relacionados con el éxito o el fracaso de un negocio, pero las características no cuantitativas. También son muy importantes; por ejemplo la creatividad, innovación, imaginación, motivación y los conocimientos pueden reflejarse en los resultados financieros de la empresa.

IT.4) ¿QUÉ ES LA FUNCION FINANCIERA?

La Administración financiera puede definirse en términos de las funciones y responsabilidades del administrador financiero.

La función financiera, es la tarea de obtener fondos de fuentes externas de financiamiento para darles después distintas aplicaciones.

Las entradas y salidas de fondos que generan las operaciones de una empresa deben vigilarse. Los fondos que se obtienen de las fuentes de financiamiento se convierten en rendimientos, pagos, productos y servicios. Todas estas funciones financieras son de naturaleza general.

Las principales funciones del administrador financiero son la planeación, adquisición y aplicación de los fondos a fin de maximizar la eficiencia de las operaciones de la empresa. Para ello se requiere un amplio conocimiento de los mercados financieros que proveen, los fondos de las estrategias que implican las decisiones acertadas de inversión y de los cursos de acción que deben seguirse para estimular las operaciones y hacer que alcancen eficiencia.

Hasta ahora, el análisis de las funciones de las finanzas en el ámbito empresarial ha abarcado cualquier tipo de empresa.

El único punto que tienen en común las organizaciones de negocios consiste en su sujeción directa y conmensurable a la disciplina de los mercados financieros(1)*

Estos mercados determinan constantemente el valor del mercado de valores de la empresa, proporcionando con ello diversas evaluaciones del desempeño administrativo de los negocios. Una consecuencia de esta revaluación del desempeño empresarial que realizan los mercados de capitales son los incesantes cambios que surgen en los niveles relativos de valuación de dichas empresas. Es decir, un cambio en su valor de mercado refleja un cambio en su desempeño administrativo. Por lo mismo estas evaluaciones estimulan la eficiencia y constituyen un incentivo para la optimización del desempeño del administrador financiero.

(1)* Los mercados financieros proporcionan diversas evaluaciones de las empresas cuyas acciones son objeto de operaciones de compra y venta. Las relaciones entre rendimiento y riesgo. También sientan las bases para valorar a las Compañías más pequeñas cuyas acciones no son negociadas en forma activa.

Es decir "comprobar" la eficiencia y el desempeño de las organizaciones que no tienen finalidades de lucro, dado que no participan en mercados financieros y consecuentemente se carece de evaluaciones continuas de su valor en el mercado.

2.4.1) Objetivos y Características de la Función Financiera

- Maximización del Rendimiento sobre la inversión.

- Realizar la planeación financiera considerando las situaciones políticas y económicas que afectan al país, las condiciones laborales, el costo de materiales, las condiciones del mercado y los programas de gobierno.

- Controlar la expansión de la entidad en función de presupuestos de inversión a largo plazo.

- Proveer a la entidad de los recursos que necesite en las mejores condiciones.

- Controlar que los recursos sean utilizados correctamente para los fines previstos.

- Crear una corriente de información.

Análisis de la información planteando alternativas para la toma de decisiones.

Las Finanzas son Las Técnicas que tratan de los procedimientos para obtener dinero (Recursos Financieros) y la mejor forma de utilización para obtener el mejor beneficio y aprovechamiento de dichos recursos.

Para completar esta definición deseamos aclarar que para cualquier tipo de empresa el manejo de las finanzas implica que se observen 3 fases importantes que son:

II.5) ¿QUE SON LAS FINANZAS?

A.- - Rentabilidad - que consiste en el interés de la obtención de utilidades. Que puede ser a través de conocer si ¿Acaso es eficaz la Técnica de producción y Apropiada la Técnica de mercado?

¿Qué volumen de producción necesita para que el importe de sus ingresos sea igual a la suma de sus costos fijos y variables, y por tanto, no obtenga utilidad ni pérdida? (Punto de equilibrio).

¿Qué utilidad máxima puede obtenerse operando el negocio a toda su capacidad?.

¿Cuál es la participación del negocio en el mercado?

¿Cuál es la utilidad con respecto al capital total? ¿Es adecuada o insuficiente?

B.- Solvencia - Se refiere a la capacidad de pago de la empresa con respecto a sus obligaciones tanto para proveedores como para acreedores.

Para tal efecto conviene contestar preguntas como:

¿Cómo es la situación crediticia de la empresa? favorable o de favorable.

¿Está capacitada para pagar su pasivo a corto plazo en el curso normal de las operaciones?

¿Los vencimientos de sus obligaciones a corto plazo están convenientemente distribuidos en el año?

¿Se vende y se cobra antes de vencimiento de sus obligaciones?.

¿Se tiene suficiente capital de trabajo?

- Estabilidad.- Consiste en el equilibrio que debe existir entre el activo, pasivo y capital. Y que por medio de preguntas como las siguientes podremos darnos cuenta de cual es la situación actual en esta fase.

La estructura financiera: capital contable y pasivo, ¿está proporcionada?

¿Hay exceso de inversión en clientes, en inventarios y en activo fijo?.

La estructura financiera ¿está desequilibrada debido al exceso de su pasivo a largo plazo?

El capital invertido y las utilidades retenidas ¿han sido empleadas en forma apropiada?.

¿Es satisfactoria su situación financiera? la respuesta es una consideración trascendental que sirve de base para tomar decisiones inmediatas o mediatas.

¿Está la empresa progresando?.

II.6) PLANEACION ESTRATEGICA FINANCIERA

La Planeación Financiera, es una de las funciones determinantes del éxito o el fracaso de una empresa, ya que aun en condiciones económicas favorables, no son pocas las que llegan a la quiebra por falta de un manejo adecuado de los recursos propios.

Con frecuencia, el origen de los problemas, se encuentra en la Administración General de la empresa las ventas, la producción, el Crédito y la Cobranza, las Compras, etc. y en errores de planeación al realizar ampliaciones o al establecer políticas de Operación sin

tener en cuenta la repercusión de tales decisiones en los resultados y en la estructura financiera de la empresa.

Por estas razones, el aspecto financiero puede considerarse como el eje de la planeación del negocio y el medidor de su administración. En consecuencia se acelera la inflación y se devalúa la moneda, este aspecto adquiere aún mayor relevancia, ya que los problemas económicos repercuten directamente sobre la empresa, modificando de forma muy violenta los factores que determinan su funcionamiento.

Podemos hablar de que manera sencilla y acertada la planeación es "Pensar antes de Actuar", La Planeación de la empresa implica calcular, evaluar las consecuencias de cada decisión antes de tomarla para un período largo de tiempo.

La elección de una estrategia financiera implica definir el camino que ha de seguirse y asignar los recursos necesarios para ello.

En épocas de crisis resulta particularmente peligroso basar las decisiones en impulsos irracionales.

En estas circunstancias difíciles cuando se consolidan y desarrollan las empresas profesionalmente administradas, mientras otras desaparecen.

Para definir la estrategia financiera se necesita lo siguiente:

a) Definir los objetivos que se pretende alcanzar. Todos dentro de las capacidades y posibilidades de la empresa, además de las preferencias y deseos de invertir por parte de los Accionistas.

b) Analizar las características del negocio, sus problemas y posibilidades para determinar las ventajas dentro del mercado de competencia.

c) Estudiar la situación y las tendencias del entorno en que opera la empresa tanto en el aspecto comercial como en lo tecnológico, financiero y social.

d) Dar a conocer a los niveles de dirección y gerencia, las metas y objetivos a corto y largo plazo, así como la asignación de recursos económicos para el logro de esto

Por lo anterior podemos afirmar que la planeación estratégica financiera es:

"El establecimiento de Objetivos y metas a mediano y largo plazo. A través de un programa flexible con base a las modalidades que se adopten para obtener recursos económicos vía fuentes internas ó externas para su óptima utilización redituando en consecuencia una utilidad.

La planeación financiera busca 3 puntos básicos de la empresa dentro del programa estratégico a seguir.

- A. Rentabilidad
- B. Solvencia
- C. Estabilidad

en las que ya hicimos referencia en el Concepto de Finanzas.

III PASOS CLAVE EN LA PLANEACION ESTRATEGICA

III.1) FACTORES A CONSIDERAR EN LA DETERMINACION DE LA PLANEACION

III.2) SELECCION DEL TIPO DE PLANEACION QUE SERA APLICADA

En el capítulo primero se trataron los diferentes tipos de planeación*, de los cuales sobresalen la planeación estratégica y la planeación operacional, así como la dirección que se ejerce en cada una.

Se dijo que la que se lleva a cabo en los niveles más altos de una organización se le llama dirección estratégica y todos los demás se denominan dirección operacional.

La planeación estratégica es esencial para ayudar a los directivos a cumplir con sus responsabilidades de la dirección estratégica.

Para los directivos a cualquier nivel de planeación estratégica está vinculada con el proceso directivo; asimismo la planeación estratégica no está separada ni difiere de la dirección.

Hoy en día la dirección y la planeación estratégica son vitales en cuanto al éxito de las compañías ya que una estrategia inadecuada puede crear serios problemas, no importando lo eficiente que pueda ser una empresa internamente. Por otra parte una compañía puede ser ineficiente en lo interior pero puede tener éxito, ya que utiliza las estrategias apropiadas.

Existen dos formas importantes, para ayudar a los altos directivos a cumplir con sus responsabilidades de planeación estratégica: a) La planeación de anticipación intuitiva y b) la planeación sistemática formal.

La primera consiste en enfrentarse al día conforme llegue, y tomar las decisiones estratégicas de acuerdo con esta actitud. Se

identifica por las siguientes características: Se desarrolla en la mente de una persona; puede o no resultar en una serie de planes escritos; casi siempre tiene una perspectiva de tiempo relativamente corta al igual que un tiempo de reacción, está basada en la experiencia obtenida en el pasado, en el instinto, el juicio y el pensamiento de reflexión de un directivo.

Por otro lado tenemos el sistema de planeación formal, está organizado y desarrollado con base en una serie de procedimientos. Es explícito en el sentido de que las personas saben que es lo que pasa. Los manuales de instrucciones se preparan para explicar quién hará qué y cuándo, y que pasará con la información.

Están basados en la investigación e involucran la participación de mucha gente.

En muchas compañías existen conflictos entre los dos procedimientos, ya que se encuentran involucrados dos diferentes procesos de pensamiento. Sin embargo, la planeación formal no puede llevarse a cabo sin la intuición de la dirección. Si el sistema de planeación formal se adapta correctamente a las características directivas puede contribuir a mejorar la intuición de los directores.

En este punto se examinarán los principales elementos en el proceso de planeación estratégica.

El siguiente análisis acerca de la realización de la planeación debería considerarse en vista de la exposición anterior, a cuya perspectiva este punto agrega tres consideraciones importantes: posturas de planeación alternativas, estilos cognoscitivos diferentes, y valores personales, los cuales los directivos aportan al proceso de planeación. Todos estos factores tienen un impacto importante y fundamental en la manera en que se desempeña la planeación.

Planeación Oportuna Empresarial.

El enfoque de este sistema es encontrar y explorar las oportunidades.

El directivo que utiliza este enfoque está investigando constantemente el medio ambiente para descubrir nuevas oportunidades en los mercados, nuevos productos, y/o nuevas inversiones; aprovechando la inseguridad ambiental y están dispuestos a tomar decisiones con un alto riesgo.

Este patrón de planeación generalmente se encuentra entre los directivos de pequeñas organizaciones.

Creciente. Solución Precipitada

Los directivos que adoptan este patrón no tienen objetivos concretos a largo plazo, pero los desarrollan durante el proceso de evaluación de políticas alternativas.

El problema es continuamente analizado y redefinido, y las decisiones relacionadas con éste se toman paso a paso. Una buena decisión política no es la que satisface la prueba de un análisis riguroso, sino que es aquella con la cual los analistas políticos están de acuerdo.

Este enfoque sirve de remedio y está dirigido más hacia la corrección de las imperfecciones actuales que hacia la formulación de estrategias para satisfacer los objetivos específicos. Este sistema es más bien una postura reactiva que una proactiva y los directivos que lo siguen adoptan una actitud de espera y de observación. Constantemente utiliza el proceso de evaluación hasta que se llegue a un acuerdo acerca de que un movimiento futuro es aceptable.

Enfoque de Adaptación

En este enfoque los directivos toman decisiones estratégicas para modificarla después mediante decisiones sucesivas. Un director puede decidir que para lograr el nivel de ventas deseado, la compa-

¿Mía debe extenderse más allá de sus productos y mercados actuales; ya que se tomó la decisión de expansión, se hace la siguiente pregunta ¿Se debe crecer mediante la adquisición o el desarrollo de un nuevo producto?. Si la respuesta es "crecer mediante la adquisición", se hará la siguiente pregunta: ¿Adquirir una compañía grande o varias pequeñas?, si se va a adquirir una compañía grande, hay que pensar ¿qué productos va a producir esa empresa?.

El análisis procede con una serie de decisiones y retroalimentación apropiada entre las etapas.

Combinaciones de Posturas de Planeación

Los puntos ya mencionados de las diferentes posturas de planeación no se consideran los únicos, tanto en la teoría como en la práctica. Ni llegan a ser utilizados en forma independiente; por lo que hemos analizado todas estas posturas. Muy pocas organizaciones, especialmente las grandes, confían en cualquier de estos patrones de planeación, incluyendo el modelo de planeación estratégica formal.

En la práctica existe una combinación de estos modelos en las organizaciones: por ejemplo, en los inicios de la mayoría de las empresas, el modelo oportunista empresarial parece ser el dominante, ayudado por la postura intuitiva-anticipatoria. Ya en la madurez de la empresa grande, el modelo de planeación estratégica parece ser el que más se utiliza, aunque el enfoque oportunista empresarial puede ser el dominante.

La postura de solución precipitada puede adoptarse para el desarrollo de las misiones y propósitos básicos de una compañía, y el enfoque de adaptación muchas veces es utilizado con una planeación sistemática formal, especialmente a una decisión estratégica principal.

Así, estos diferentes modelos pueden encontrarse en la misma compañía al mismo tiempo, y la alta dirección a contraste de las divisiones, puede usar uno u otro de estos modelos. Diferentes divi-

siones pueden aplicar diferentes enfoques, y los diferentes temas de planeación pueden tratarse con diferentes modelos de planeación.

III.3) FORMAS PARA RECOPILAR Y EVALUAR LA INFORMACION

Hay que considerar antes de iniciar el proceso de planeación que los directores tienen maneras diferentes de recopilar y evaluar la información. Este factor ejerce gran influencia en como se realiza la planeación.

A continuación se desarrolla un modelo de los diferentes estilos que existen. Fig. C-1 explicando los diferentes enfoques directivos hacia la planeación.

En términos generales existen 2 tipos de proceso de pensamiento usados en la recopilación de información*.

Fig. C-1 Modelo de Estudios Cognocitivos usado en la recopilación y evaluación de datos.

a) El Perceptivo:

Estas personas que recopilan información, empiezan con una serie de patrones, sistemas o conceptos acerca de cómo relacionar los datos. Ellos pasan de una serie de datos a otra en busca de patrones: se fijan más en lo general que en lo particular.

b) El Receptivo:

Estas personas recopiladoras de información les importa más los detalles; examinan los hechos claves individuales sin tratar de

* Por recopilación de información se entiende "El proceso mediante el cual la mente organiza los estímulos difusos tanto verbales como visuales, a los que se enfrenta". Un estudio realizado por el U.S. Bureau of the Census, demuestra que diferentes personalidades. Tomando la misma información, llegan a desarrollar planes totalmente diferentes.

ajustarlos a patrones conceptuales. Suspenden el juicio, evitan las preconcepciones e insisten en un examen completo de todos los datos disponibles antes de llegar a una conclusión.

Como podemos ver en la Fig. No. C-1 las personas difieren no sólo en la forma en la cual recopilan la información, sino también en la forma en que la evalúan.

Existen 2 estilos diferentes para evaluar a la información, pueden ser pensadores:

a) Intuitivo:

Que son aquellos que evitan comprometerse hasta el último momento de la decisión; continuamente buscan nueva información, redefinen el problema, examinan soluciones, alternativas y empiezan de nuevo el ciclo. Al evaluar los datos dependen de los presentimientos y señales para llegar a las conclusiones.

b) Sistemáticos:

Estas personas buscan un método racional para resolver un problema y defienden la solución final con base en la racionalidad del método resultante.

La importación de esto, estriba en el concepto de que las diferentes personas enfocan los problemas de planeación en forma fundamentalmente diferente.

Aquí veremos un ejemplo: las personas intuitivas.- perceptivas parecen sobresalir en problemas que son difíciles de resolver (especificar los propósitos básicos de la Compañía).

Y las personas receptivas.- sistemáticas sobresalen en problemas que corresponden a los modelos cuantitativos. (Control de inventarios, programación de la producción).

De todo esto, nos preguntaremos que ¿Cuál es su importancia?

Analizando los diferentes tipos de pensamiento (estilos cognos-
sitivos) llegamos a la conclusión que en los diferentes niveles de
la planeación estratégica y diferentes problemas necesitan la apli-
cación de estos diferentes estilos.

Ahora se entiende que la planeación estratégica formal es un
proceso con amplias variaciones y que el pensamiento tanto sistemá-
tico, como intuitivo están involucrados. Cada uno puede ser tanto
superior como inferior en ciertos casos y modelos de planeación.

Una de las tareas más difíciles del director es determinar y
asegurarse de la adecuada combinación y aplicación de intuición y
sistemas aplicados para la planeación.

Estaremos de acuerdo que la intuición* es necesaria para de-
terminar el método de análisis riguroso que se debe emplear, los da-
tos recopilados y el método de análisis. La decisión final es in-
tuitiva, ya que de no ser así los matemáticos resolverían los pro-
blemas directivos.

III.4) VALORES DIRECTIVOS

Es importante mencionar los tipos de intuición que existe y
que afectan a la planeación.

Los valores son similares a las actitudes pero son más esta-
bles, y están más arraigados que las actitudes; los valores y creen-
cias que se derivan de ellas determinan las selecciones directivas
en un sistema de planeación.

Los valores básicos de una persona son permanentes, y cambian
lentamente. Los valores específicos están integrados y ordenados de
acuerdo con la prioridad de una persona y ese es el sistema de valo-
res de la misma.

Los sistemas de valores de los directores difieren y como consecuencia, los directivos.

"O el conocimiento obtenido", sin pasar por un proceso de razonamiento formal o recurrir a las deducciones concientes. Se basa en la experiencia, pero también en "percibir" una situación donde no existe la experiencia, que se enfrentan a los mismos sucesos pueden tomar decisiones diferentes.

Los directivos en una organización deberían comprender sus sistemas de valores y la forma en que influyen en sus decisiones.

Es importante que se entienda los demás sistemas de valores, sobre todo aquellos de alta dirección.

III.5) ANALISIS DE LA SITUACION

En la actualidad, la mayoría de los directores están concientes de los grandes cambios que se llevan en el medio ambiente de sus negocios, y saben que el éxito en el negocio depende de las maneras en que se adaptan a su medio ambiente cambiante.

La pregunta importante para casi todos los directivos es cómo evaluar apropiadamente este medio ambiente, dentro del cual opera su negocio.

El proceso mediante el cual se realiza esta evaluación se llama "análisis de situación".*

Ahora pasaremos a desarrollar el tema con el concepto de ¿qué es el Análisis de Situación?

* Esta actividad también puede ser denominada "Evaluación Actual", "Premisas de Planeación", "Análisis del Mercado".

Se refiere al análisis de datos, pasados, presentes y futuros que proporciona una base para seguir el proceso de planeación Estratégica.

Acerca del contenido de un Análisis de Situación no existe una opinión general pero el concepto incluye la información indicada en la figura No. C-2.

Antes de pasar a la explicación de este modelo conceptual se debe entender 4 dimensiones del Análisis de Situación que existen:

Primero. No hay una manera única para realizar este análisis; en algunas compañías es muy completo y amplio, mientras que en otras, que tienen sistema de planeación estratégica, el proceso es inexacto y sin estructura.

Segundo. El Análisis de Situación tiene un alcance potencial amplio y cubre cualquier factor importante en el medio ambiente, tanto interno como externo. Sin embargo, en la mayoría de los casos abarca las áreas convencionales dominantes de un negocio como son: producción, finanzas, mercadotecnia, competencia y dirección.

Tercero. El Análisis de Situación variará dependiendo de la entidad organizacional involucrada en la planeación. En unidades comerciales estratégicas descentralizadas el análisis puede cubrir esa unidad, mientras que en una empresa centralizada puede abarcar la misma en su totalidad.

En algunos casos puede relacionarse con una parte de una unidad comercial, por ejemplo el análisis de mercadotecnia en una división, o puede aplicarse a productos o grupos de productos especiales.

Cuarto. El Análisis de Situación no puede ni debería ser completado solamente sobre una base formal durante el proceso de planeación. Una parte importante del mismo, se lleva a cabo continuamente en la observación personal del medio ambiente por parte de

los directores individuales. Este tipo de exploración del medio ambiente, se puede realizar de maneras muy distintas; desde leer meródicamente diarios comerciales hasta conversar en forma casual con directivos colegas durante una comida.

Claro que los ejecutivos se fían en grandes variables de diferentes fuentes de información para enterarse de aspectos específicos de su medio ambiente.

III.5.1) Objetivos del Análisis de Situación

Uno de los principales objetivos del Análisis de Situación consiste en identificar y analizar las tendencias, fuerzas y fenómenos claves que tienen un impacto potencial en la formulación e implantación de estrategias.

Esto representa solucionar dos problemas: primero, algunos cambios en el medio ambiente de un negocio tendrán un fuerte impacto en los negocios de la empresa. Para lograr buenos resultados, hay que identificar las fuerzas antes de que puedan tener el impacto.

Segundo: hay que examinar y evaluar en forma apropiada estos cambios del medio ambiente.

Hay que considerar que el total de datos que se tienen que manejar es inmenso (figura No. C-2 de la A a la F).

Es imposible que una compañía pueda investigar toda la información que directa o indirectamente puede influir en el proceso de planeación.

Cada empresa debe determinar los factores que son más importantes potencialmente para sus negocios en el medio ambiente cambiante. Luego se debe llegar a una decisión acerca de cuán profundo y exacto debe llevarse a cabo en análisis.

Hay que considerar que la investigación del fenómeno ambiental puede resultar costosa y cualquier compañía está obligada a determinar cuán profundo será el análisis de los cambios ambientales.

Dentro de este punto existe un problema en cuanto al tipo de análisis y el tipo de información que se investigará, puesto que los diferentes directores a distintos niveles necesitarán diversos análisis de la misma información u otros tipos de información. Así como también los mismos directores confiarán en diferentes fuentes, aú para obtener el mismo tipo de información.

Por ejemplo, un ejecutivo en jefe, que necesita una estimación confiable de las tasas de interés a corto plazo, puede confiar si es proporcionada por una persona del banco local, mientras que el gerente de una división prefiere confiar en el análisis hecho por el cuerpo administrativo. Con esto se llega a la conclusión que cada directivo debe determinar su necesidad de información, dónde obtener datos y cómo obtenerlos más fácilmente.

- El segundo propósito u objetivo del análisis de situación, es que hace hincapié en la importancia de la evaluación sistemática de los impactos ambientales. Las fuerzas del medio ambiente deben buscarse y analizarse continua y más o menos en forma sistemática.

Mediante la experiencia se sabe que entre más sistemáticamente se evalúan las mismas fuerzas, más exacta será la estimación de los impactos de los cambios.

- Otro objetivo, es que el análisis de situación es un foro para compartir y tratar puntos de vista divergentes acerca de cambios ambientales relevantes. En general también se presta a tratar la situación actual en la que se encuentra la empresa, inseguridades acerca de los cambios ambientales potenciales.

- Finalmente toda la información recopilada en el análisis de Situación debe proporcionar una base para complementar el proceso de

la planeación estratégica en todas sus fases, desde misiones de reevaluación hasta la formulación de planes y presupuestos a corto plazo.

Ya teniendo el conocimiento de lo que es el análisis de situación y su finalidad pasaremos a explicar la fig. No. C-2. Enfoques del contenido y los métodos de evaluación de diferentes partes del Análisis de Situación.

III.5.2) Expectativas de Elementos Externos

Los elementos son aquellos individuos y grupos con un interés tan importante en los negocios de una empresa, que sus puntos de vista deberían tomarse en cuenta en el proceso de planeación estratégica.

En una empresa pequeña el interés de elemento sería el accionista.

En las empresas grandes, existen numerosos intereses por parte de los elementos, además de aquellos de los accionistas los cuales son considerados por la alta dirección en la planeación estratégica, tales como: clientela, empleados, proveedores, defensores autodesignados de consumidores y del medio ambiente, habitantes de comunidades en las cuales la empresa lleva a cabo negocios, gobierno y público en general.

Pocas empresas grandes se han hecho a la idea de evaluar sus intereses constituyentes, tan sistemático y continuamente, sin embargo, tales fuerzas ambientales se consideran cada vez más en forma más que informal.

Aquí la suposición consiste en que el proceso de la planeación estratégica de una gran compañía se basa en el cumplimiento de sus responsabilidades socio-económicas, las cuales hoy en día incluyen

el enfrentarse a obligaciones pasadas y algunas preocupaciones sociales que no están bien definidas.

III.5.3) Expectativas de las Personas dentro de la Compañía

En empresas pequeñas, las expectativas de las personas dentro de la misma, son denominados por los intereses del dueño-director.

A medida que las empresas van creciendo la dirección se vuelve más sensible a los intereses de su personal.

Para efectos de la planeación los valores y aspiraciones del ejecutivo en jefe son de gran importancia, como por ejemplo; la misión de la empresa, normas, éticas en arreglos comerciales, ubicación geográfica de plantas y metas de la empresa, estos se convierten en premisas básicas para la planeación estratégica.

Estas premisas son determinadas por el ejecutivo en jefe (individualmente o hablando con otros y no por un análisis sistemático).

Dentro de las empresas grandes, estas premisas se determinan conformando un conjunto de valores a través de la creación de equipos de directivos para desarrollar objetivos y estrategias de la compañía.

El surgimiento de tales valores es el resultado de un diálogo, adaptación de diferentes opiniones y compromisos.

Es evidente que los intereses de los directivos y de los empleados están cambiando, y las empresas los están tomando en cuenta en el proceso de planeación, ya que al manifestarse en forma poderosa representan premisas básicas para la planeación.

III.5.4) La Base de Datos: Desempeño Pasado

Los datos acerca del desempeño pasado son muy importantes como una base para evaluar la situación actual y posibles desarrollos futuros. Aquí analizaremos un ejemplo: Si la participación del mercado del producto ha ido disminuyendo durante los últimos cinco años, una evaluación del desempeño actual que resulta ser positiva es poco justificada, si la tendencia debe continuar. Además cualquier aumento en la participación proyectada para justificarse completamente y con base en esta tendencia.

Los datos sobre el pasado también son muy útiles para aquellos que no están muy familiarizados con un producto o división, para que así entiendan las operaciones de unidades antecedentes, puntos fuertes y débiles, etc.

Todo aquello que puede recopilarse sin costo demasiado alto y que puede ser útil para evaluar las situaciones presentes y futuras, debería ser incluido en la base de datos sobre el desempeño pasado.

III.5.5) La Base de Datos: Situación Actual

El volumen de información en esta parte de la base de datos, obviamente es mucho mayor a aquel referente al desempeño pasado.

Todo lo que la dirección desea medir como factores importantes al evaluar la situación actual de la empresa claves dentro de la empresa podrían ser:

- a) Análisis de clientela y mercado.
- b) Recursos de la Empresa
- c) Competencia
- d) Medio ambiente
- e) Otras medidas de desempeño o áreas de interés.

Para la mayoría de las empresas lo más importante es identificar primero todo lo sobresaliente, para una evaluación actual, y después tratar de mantener el volumen de trabajo involucrado dentro de los límites aceptables.

Algunas compañías proporcionan formas a las divisiones y unidades de planeación para que éstos les informen acerca de los factores antes mencionados.

Y otras empresas formulan preguntas pertinentes y permiten a sus divisiones que transmitan la información según su criterio.

A continuación analizaremos los factores más sobresalientes dentro de la empresa.

III.5.6) Análisis de Clientes y Mercado

Como Peter Drucker dice: "El cliente define el negocio"; un negocio no se define por el nombre de la compañía, estatutos o artículos de incorporación, sino que por el deseo satisfecho de un cliente al comprar un producto o servicio.

Hay varios directores que están de acuerdo con él, y en base a esto se formulan preguntas para empezar con el análisis de la situación.

III.5.7) Recursos de la Empresa

Para el Análisis de la Situación estos serían algunos de los principales recursos de la empresa:

- Recursos financieros
- Utilidades
- Ventas

- Deudas
- Flujo de caja
- Eficacia del uso de recursos
 - Ventas por empleado
 - Utilidades por empleado
 - Inversión por empleado
 - Aprovechamiento de la planta
 - Uso de habilidades de empleados
- Evaluación de Empleados
 - Habilidades
 - Productividad
 - Rotación de personal
 - Composición étnica y racial
- Instalaciones
 - Principales unidades de producción
 - Índice de capacidad
 - Índice de modernización
- Inventarios
 - Materia prima
 - Productos finales
 - Porcentaje obsoleto
- Situación del medio ambiente
 - Conformidad con las leyes de contaminación
 - Conformidad con las normas de seguridad
 - Imagen pública
- Sistemas de mercadotecnia y distribución
 - No. de vendedores
 - Ventas por vendedor
 - Distribuidores independientes
 - Distribuidores exclusivos
- Desarrollo de nuevos productos
 - Gastos de investigación y desarrollo
 - Introducción de nuevos productos
- Desarrollo directivo
 - Capacidad de mando
 - Planeación

- Desarrollo de personal
- Delegación

III.5.8) Medio Ambiente

Aún cuando es obvio que las empresas de más éxito siempre han sido las más flexibles y adaptables, lo que resulta interesante en la actualidad es la diversidad, el ritmo y la interrelación de los cambios, ya no sólo es el ritmo tranquilo del cambio en las preferencias del consumidor o en la tecnología, lo que exige respuesta empresarial hoy en día tiene tanta importancia como elementos a considerar en la toma de decisiones, los cambios en los valores sociales, en las disposiciones gubernamentales y en las fórmulas de crecimiento de la energía y la economía. En la actualidad, el medio ambiente relevante de negocios no termina en las fronteras de un determinado país, la competencia es mundial y el comercio, los factores geopolíticos y las acciones de las corporaciones multinacionales se han convertido en partes integrales del escenario nacional de negocios. Las comunicaciones internacionales y la cada vez más rápida carrera hacia los conocimientos más recientes aseguran una aceleración de los cambios sociales, económicos, políticos y tecnológicos, a la vez que se tornan más complejos sus efectos a través de un sistema fuertemente interconectado.

En esta situación ya no sólo el futuro se vuelve indescifrable, el mismo presente se convierte en enigma, como el propio Abraham Lincoln escribió alguna vez 1* "La estrategia empresarial debería basarse en una evaluación lo más acertada posible de donde estamos y hacia donde nos dirigimos" o como lo sugirió el poeta Eliot 2* "A menudo los principales beneficios de investigar el futuro radican y resultan un mejor conocimiento del presente".

En cualquiera de los casos, el Análisis Ambiental deberá considerar al medio ambiente de los negocios una serie continua espacio-tiempo, aunque su principal objetivo sea contribuir al mejor conocimiento del futuro (puesto que las decisiones estratégicas se

preocupan del futuro), deberán construirse especulaciones acerca de las posibilidades del futuro sobre la base de un análisis del pasado y del presente. Pasado, presente y futuro, todos aportan su grano de arena al análisis del medio ambiente.

III.5.9) El Análisis y la Planeación Estratégica

El papel que desempeñan los análisis del medio ambiente dentro del sistema de planeación se deriva del propósito fundamental de la planeación estratégica, y que consiste en la optimización de la "adaptabilidad" entre el negocio y su medio ambiente en el presente y futuro, con el fin de que el negocio opere con un máximo de congruencia y un mínimo de fricciones en las condiciones cambiantes de un mundo incierto. Considerando lo anterior hemos de establecer que el medio ambiente de negocios se integra por:

- . Mercados y clientes de bienes y servicios.
- . Condiciones económicas (como tasas de inflación, de crecimiento, de energía).
- . Mercados de capital (incluye accionistas y acreedores de la empresa).
- . Mercados de trabajo y expectativas de la fuerza laboral.
- . El avance tecnológico.
- . Competencia.
- . El medio ambiente político (cambios en las legislaciones que de alguna manera afectan nuestro negocio).
- . Opinión y expectativas del público.

De esto se deriva que el análisis ambiental del negocio en forma total se convierta en una parte esencial e integral del proceso de planeación (Fig. C-3).

1* y 2* Administración estratégica Kenneth Albert, Página 9-2, Ed. T. Mc. Grahaw Hill, 2a. Edición 1984.

Es uno de los puntos de arranque (junto con el análisis de los recursos y el concepto de estrategia o "visión del negocio") estableciendo el marco de trabajo para la planeación estratégica. Es por eso que fuerza un cambio en el concepto de lo que es una estrategia adecuada. Una estrategia de negocios que satisfaga la totalidad de las condiciones ambientales, debe ser una estrategia para todo el negocio, es decir, no únicamente debe estar enfocada la mercadotecnia y comercialización sino que debe englobar estrategias de tecnología de recursos humanos, financieros, de relaciones públicas y de relaciones con el gobierno etc.

d) Competencia

Mientras mejor sean los conocimientos que tenga la empresa acerca de su competencia, más fácil será evitar sorpresas y mantenerse en ventaja frente a los competidores. La empresa debería enfocar su atención sobre la competencia en la industria en general y en competidores en particular.

e) La Base de Datos

En la actualidad numerosas empresas llevan a cabo pronósticos. La tecnología representa una fuente de grandes oportunidades como también de peligros potenciales significativos para ellas.

Algunas empresas pronostican, además de los cambios potenciales en las reglamentaciones federales, estatales y locales, los cuales caen dentro del área de pronósticos políticos. Pronósticos de las acciones que efectuará el competidor, son muy importantes para el análisis de situación.

Además de estos existen otros pronósticos que de acuerdo a las necesidades de la empresa se pueden efectuar, como: cambios en las condiciones socioeconómicas y políticas de países extranjeros; demográficos; ambiente legal cambiante; mercados especiales, etc.

Existen tres elementos claves para el pronóstico:

1.- La identificación de los factores a pronosticar, aquí se dividen en tres categorías:

- El núcleo.- Que está compuesto por los factores de preocupación inmediata y obvia para la compañía (pronóstico de ventas).

- Las Fuerzas (como valores sociales cambiantes), que posiblemente no sean la causa de un impacto directo en la empresa, aunque si lo representan.

- Las Fuerzas cuyo impacto futuro es difícil de prever y que deberían ser verificadas.

2.- Es el de determinar si el pronóstico se puede o no adquirir fácilmente de alguna fuente accesible para la empresa.

3.- Determinación de la metodología del pronóstico.

f) El Análisis OPEDEPO-PF

Primero hay que definir que es OPEDEPO-PF; es un *acrónimo, para debilidades, oportunidades peligros y potencialidades fundamentales para la planeación.

El análisis de situación da como resultado un conjunto de debilidades, oportunidades, peligros y potencialidades. Esta información es muy útil al revisar las misiones y los propósitos al establecer tentativas de objetivos a largo plazo, y al idear estrategias de programas.

*acrónimo.- No estar sometido a las leyes del tiempo. Sin duración o que sólo dura un instante.

Un análisis de OPEDEPO-PF sugiere estrategias, y una vez que éstas son identificadas deben ser evaluadas con base en diferentes criterios; aquí se desarrolla un conjunto considerable de datos de evaluación.

Metodologías Representativas

La primera tarea al tratar de establecer un sistema de análisis del medio ambiente, es encontrar una clara definición del medio ambiente pertinente; y este quiere decir para las necesidades del negocio y su sistema de planeación estratégica. Es aquí donde hacen su intervención las dos directrices que son: la primera definición de los cuatro segmentos del medio ambiente (macro, industria, competencia y empresa). Y la identificación de las tendencias apropiadas, nacionales e internacionales, sociales, económicas, políticas y tecnológicas.

El flujo del análisis del medio ambiente pasa por las siguientes etapas.

- 1.- Definición del medio ambiente
- 2.- Rastreo y vigilancia
- 3.- Identificación y evaluación de los problemas
- 4.- Input para la planeación estratégica.

Rastreo y Vigilancia

"Los cambios importantes no suceden en forma espontánea". La mayor parte empieza con ideas y éstas llegan a hacerse públicas a través de los periódicos, la radio y la T.V. en conferencias, por medio de revistas o publicaciones especializadas, y en una serie de otros medios públicos. No es por lo tanto sorprendente que una de las metodologías más usadas y más obvias consista en vigilar, y analizar estos medios de comunicación. Que dependen del análisis del contenido de las publicaciones; y otros dependen de sus propios es-

fuerzos para descubrir los menores indicios de información con la mayor anticipación posible.

Entre estos últimos se encuentra el sistema desarrollado por la organización, conocido como el programa de tendencias. El sistema depende del establecimiento de una red de rastreadores dentro de la organización y en el propio rastreo que realiza en revistas especializadas o de estudios económicos de las empresas y de una determinada nación. El sistema consiste a cada rastreador se le asigna una sola publicación y no toda la lista, y debe leer esa publicación buscando todos los artículos que satisfagan determinados requisitos previos de criterio que varían de una organización a otra. Los rastreadores extraen esos artículos además de cualquier extracto sobre conferencias, libros, películas y acontecimientos diversos y los entregan a un Administrador del programa.

Los extractos se revisan de preferencia cada mes, por un comité de Análisis formado por ejecutivos de nivel intermedio y por el Administrador del programa, la finalidad de este comité consiste sobre todo en hacer una síntesis: El comité desempeña el papel de relacionar cada trazo de información con todo lo demás y de desarrollar las implicaciones para el futuro medio ambiente y para el futuro de la organización. Las minutas de las reuniones del comité del análisis sirven como informes mensuales para los rastreadores y el resto del personal interesado. Además, estos resúmenes se presentan a un comité de dirección o de vigilancia, formado por directivos de mayor jerarquía, que vigila la operación del programa, determinando así la forma de los resultados del programa y decide las acciones que habrá que tomar en base a las implicaciones que haya detectado para la organización.

Identificación y Evaluación de los Problemas

Si el análisis del medio ambiente es el punto de partida de la planeación estratégica, el análisis de los problemas es su punto central de enfoque. Por lo tanto, una de las funciones fundamenta-

les del análisis del medio ambiente es contribuir a la identificación y evaluación de los problemas estratégicos que enfrenta la empresa. Desde un punto de vista de planeación, la pregunta es ¿cuáles son los probables efectos positivos o negativos de las fuerzas del macroambiente sobre el microambiente de la Compañía. Entendiéndose que la definición de los problemas o son oportunidades y/o amenazas, por lo que se debe adoptar un enfoque matricial para la definición de ellos. Fig. C-4

La matriz debe examinarse tanto horizontalmente para identificar en cada uno de los elementos del microambiente, cuáles fueron en el pasado las fuerzas externas (SEPT) que los afectan, como verticalmente para identificar qué cambios en otras fuerzas macroambientales podrían afectar al microambiente en el futuro. Esta interacción horizontal/vertical conducirá a un enfoque más claro de las fuerzas más significativas del macroambiente cuyos efectos se podrán evaluar. Estas fuerzas a su vez forman la base para la identificación de los problemas (efectos del microambiente en varias células de la matriz.

Como ya se dijo antes, resulta más conveniente trabajar sobre los problemas pensando en los efectos ambientales en términos de las oportunidades y de las amenazas que se presentan en el negocio. De esta forma el efecto de la tasa de inflación pronostica puede examinarse como la razón de una serie de amenazas que aparecerán en forma de mayores costos de producción, disminución de los gastos discrecionales a los consumidores, menor capacidad motivacional de la remuneración para los empleados, mayores tasas de interés, etc. Pero a pesar de esto la inflación también puede presentar ciertas oportunidades como la de seriar a las nuevas necesidades financieras de los clientes a su demanda por productos de mayor calidad, la de idear incentivos no financieros para los empleados, la de tomar iniciativas de políticas públicas, así como la de emprender un esfuerzo mental tendiente a cuestionar y mejorar las antiguas formas de hacer las cosas.

Por lo general, la mayoría de los planificadores entienden los cambios del medio ambiente y la incertidumbre como auténticas amenazas, reviste gran importancia pensar a través de las oportunidades potenciales. Los enunciados de amenazas son fáciles de ver, pero no las oportunidades, ya que su tendencia es un raciocinio más disciplinado. Pero vale la pena, ya que después de todo, uno de los propósitos del análisis del medio ambiente es el de advertir anticipadamente los problemas, que han de presentarse, y de esa manera estar preparados para encontrar la solución a dichas confrontaciones ambientales.

Aún cuando un sistema de ponderación para evaluar la probabilidad y el efecto puede ser sencillo o complicado, con utilizar un método general con 3 categorías, (alta, medio, baja) normalmente bastará. Por lo tanto los diferentes problemas podrán distribuirse dentro de una matriz de prioridades Figura C-5.

Elaborando una matriz de prioridades para cada uno de los 3 periodos de planeación. Las ventajas de emplear este Sistema de exhibición, son: el de presentar los problemas en forma comprensiva al instante; que los coloca en un orden que facilita las discusiones y la planeación y que los distribuye en el tiempo de acuerdo con periodos apropiados para la asignación de los recursos y para la atención de los dirigentes.

Input para la Planeación Estratégica

El producto final del análisis del medio ambiente es, cuando y todo está dicho y hecho, su contribución al pensamiento estratégico y su input al desarrollo de un plan estratégico para el negocio. Otras contribuciones específicas son el desarrollo de supuestos de planeación, la delimitación de los problemas para el desarrollo de la o las estrategias y la elaboración de estudios de los aspectos estratégicos del medio ambiente.

Cuando se ha formado un conjunto de supuestos coherentes y comprensibles acerca del medio ambiente, éste se convierte en el Input para el plan estratégico. Viene a ser la tercera parte de la base en la que se sostiene el desarrollo de la estrategia (las otras 2 son el análisis de los recursos y el concepto de estrategia), de ahí su importancia, el análisis del medio ambiente del plan estratégico deberá cuando menos:

- 1.- Identificar las principales fuerzas que se mueven dentro del medio ambiente del negocio.
- 2.- Definir con claridad las suposiciones acerca del rumbo que van a tomar en el futuro.
- 3.- Analizar el significado estratégico de estas fuerzas: las amenazas, las oportunidades y los problemas que representan.
- 4.- Recalcar las principales contingencias (y los factores que las dispararán para los cuales deban prepararse planes de contingencia).

A continuación presentamos una sugerencia de lo que podría ser un marco de trabajo para lo anterior expuesto, en una secuencia de ocho pasos que organiza la información necesaria para que se centre en las respuestas estratégicas indispensables:

1. Definición del problema: un breve enunciado (frase) del problema, desde el punto de vista de la estrategia de negocios.
- 2.- Significado estratégico: identificación de las amenazas y de las oportunidades que plantea el problema.
- 3.- Fuerzas motoras: las principales fuerzas del medio ambiente que se conjugan en el presente y futuro para hacer de esto un problema.

- 4.- Prospectos: los posibles resultados y el desarrollo del problema bajo distintos escenarios opcionales.
- 5.- Efecto sobre la industria: sectorés de la industria o aspectos
- 6.- Efecto sobre la compañía: del negocio que más probabilidades tendrían de verse afectados por las amenazas y/o oportunidades.
- 7.- Retos a la planeación: un conjunto de enunciados del Tipo "es necesario..." que especifique las acciones que se requieran del negocio para maximizar las oportunidades y minimizar las amenazas.
- 8.- Respuestas estratégicas: un conjunto de estrategias específicas pero opcionales que podrían considerarse como la ejecución de la planeación del "es necesario..."

Por último, el análisis del medio ambiente deberá ser la fuente de estudios a fondo sobre las tendencias y factores externos principales como la inflación y la competencia internacional, la tecnología avanzada etc., que podrían requerir análisis detallado y específico por su significado especial para la estrategia de negocios.

III.6 DESARROLLO DE OBJETIVOS A LARGO PLAZO

Una de las responsabilidades más importantes de la alta dirección es la de formular los propósitos y las misiones básicas de la empresa, ya que solamente con estos pueden elaborarse objetivos, estrategias y planes tácticos más detallados.

Los propósitos y las misiones comerciales son la base para el conjunto de metas en un negocio.

En seguida visualizaremos el conjunto de metas comerciales como una pirámide. Figura C-6

El número de premisas relacionada con cada segmento, tiende a aumentar conforme se desciende la pirámide. Estas premisas de los propósitos y las misiones básicos normalmente son breves. *1.

Analizando la pirámide, vemos que la especificación de metas a corto plazo, tiende a ser más extensa. En la parte superior de la pirámide las premisas tienden a ser generales, amplios y bastante abstractos; entre más abajo, más concretas y específicas serán las metas.

Para las compañías pequeñas las premisas de metas frecuentemente no están escritas, en especial para las misiones y los propósitos.

Cuando existen en forma escrita tienden a ser solamente objetivos a corto plazo, y sólo para algunas áreas, como: el activo, producción y empleo. Cuando las compañías crecen, la lista de metas tiende a aumentar y a hacerse en forma escrita.

En cuanto a las metas comerciales existe una paradoja, por un lado se les reconoce su importancia, y por el otro, muy pocas compañías tienen conjunto de metas estructuradas, y aquellas que las tienen no están muy satisfechas con ellas.

La explicación a esta situación es la siguiente: El desarrollar un conjunto de metas apropiado, es muy complejo; es una área que ha sido simplificada demasiado, lo cual ha impedido su mejor comprensión, y es única para cada negocio, ya que combina juicios de valores de los directivos con otros elementos de las operaciones organizacionales.

III.6.1) Importancia de las misiones

Además de proporcionar guías para la planeación estratégica, son importantes para la creación de estrategias programadas y la naturaleza de un negocio.

- Determinan el área de competencia donde opera el mismo.
- Establecen la forma en que serán distribuidos los recursos de acuerdo con las diferentes solicitudes.
- Determinan el tamaño de la compañía.
- Facilitan la identificación de oportunidades y peligros que deben ser tratados en el proceso de planeación.
- Ofrecen nuevas oportunidades al igual que peligros y evitan que la gente "pierda su tiempo" trabajando con estrategias y planes que puedan ser considerados inapropiados por la alta dirección.

Si son elaboradas adecuadamente, las misiones o las revisiones de misiones pueden cambiar el destino de una compañía.

La Misión Apropriada

Sólo se puede determinar si una misión es "correcta" o no hasta después de haber tomado la decisión. La determinación de una misión está basada en el juicio.

Como dice Vickers: "El valor de los juicios del hombre y la sociedad no prueban que son correctos o incorrectos; sino que sólo pueden ser aprobados como correctos o condenados como equivocados mediante otro juicio de valor".

Algunas veces pueden parecer que los hechos "dictan" la lógica de una misión, pero si la conclusión es "correcta" o "equivocada", puede saberse hasta después de que se consume el hecho.

Para la planeación estratégica efectiva, es muy importante que las premisas amplias, abstractas y a menudo inexactas de los propósitos y misiones, sean definidos en términos más concretos.

Tales premisas como "nuestro objetivo es aumentar las ventas" o "nuestro propósito es ser una empresa lucrativa", no son muy útiles como propósitos de planeación. Sólo al concretar generalidades, las personas de una empresa, pueden entender exactamente lo que se supone que deben tratar de lograr, y así pueden desarrollar estrategias específicas y planes tácticos para lograr los objetivos establecidos para ellos y la compañía.

En este tema se establecerá el desarrollo del conjunto de metas, paso para la aclaración de propósitos y misiones amplios en el desarrollo de objetivos de planeación a largo plazo.

Un objetivo, se refiere a un resultado que se desea o necesita lograr dentro de un periodo de tiempo específico.

Es un valor aspirado por un individuo a un grupo dentro de una organización; una clase específica de un propósito fundamental y define en forma más concreta a éste o a una parte del mismo; es un estado futuro deseado de un negocio o de uno de sus elementos.

III.6.2 A continuación presentamos algunas de las características con las que deben contar los objetivos a largo plazo.

- CONVENIENTE

Es requisito de un objetivo, que su logro debe apoyar los propósitos y misiones básicos de una empresa, además de guiarla en la dirección identificada por los propósitos y misiones básicos.

MENSURABLE A TRAVEZ DEL TIEMPO

Sólo expresando los objetivos en términos concretos para periodos de tiempo específicos pueden medirse el logro de los mismos en forma razonable objetiva.

- FACTIBLE

No deben establecerse objetivos poco prácticos o irreales, sino que éstos deberán ser posibles de lograr; Sin embargo, no es fácil fijar objetivos prácticos, ya que numerosas consideraciones están involucradas en el proceso de su determinación.

ACEPTABLE

Los objetivos pueden lograrse más fácilmente si son aceptables para las personas dentro de una organización. También debe ser aceptable en cuanto a que la empresa está dispuesta a incurrir en costos necesarios para su logro.

FLEXIBLE

Debe ser posible modificar el objetivo cuando surjan contingencias inesperadas, aunque no debería ser inestable, sino lo suficientemente firme para asegurar la dirección.

MOTIVADOR

Los objetivos fuera del alcance de las personas no son objetivos motivadores ni los que son logrados fácilmente. Los objetivos motivadores son aquellos que son un poco agresivos, van un poco más allá de los límites de lo posible.

COMPRESIBLE

Los objetivos deben establecerse con palabras muy sencillas y comprensibles; por lo que los directores se deben de asegurar de la comprensión de las personas involucrada en su logro, ya que los malos entendidos causan quejas entre los directivos.

OBLIGACION

Ya que se llegó a un acuerdo sobre los objetivos, debe existir una obligación para hacer lo necesario y razonable y así poder lograrlos.

PARTICIPACION DE LAS PERSONAS

Las personas que participan en la determinación de objetivos a lograr se sentirán más motivadas para hacerlo que aquellas que tienen poca ingerencia.

RELACION

- Los objetivos deben relacionarse con los propósitos básicos.
- Los objetivos de diferentes partes de la empresa deben examinarse para que sean consistentes con y satisfagan los objetivos de la alta dirección.

LA RELACION ENTRE OBJETIVOS

Los objetivos y los sub-objetivos deben de estar muy relacionados, ya que en las operaciones actuales de una empresa existe una estrecha relación entre los objetivos económicos dominantes.

A continuación detallamos en el cuadro A la Relación entre Objetivos.

III.6.3) Modelos para Establecer Objetivos

Los siguientes puntos representan prácticas comunes, sin ningún orden de importancia.

Objetivos a largo plazo

Lograr un rendimiento s/in-
versión del 15% después de
reducir impuestos para dentro
de 5 años (especificar para
cada año).

Sub-objetivos

Aumentar Ventas a \$ 10,000,000
en 5 años

Aumentar Utilidades Brutas
= 2,000,000 en 5 años

Construir Instalaciones Moder-
nas y utilizarlas a su máxima
capacidad durante los prox.
5 años.

Mejorar y ma tener una fuerza
laboral capacitada.

Sub-objetivos Establecidos para estas Areas

- Participación en el mercado; Gros. de Publicidad
- Penetración de nuevo mercado; diseñar productos
- Desarrollar nuevos productos.

- Producir costos generales mediante la consolida-
ción de funciones. Vender planta y equipo ob-
soletos; reducir gtos. de publicidad; construir
nuevo edificio.

- Sustituir herramienta, mejorar programas de
producción e índices de utilización de la plan-
ta; implantar mejores controles sobre inventa-
rio. Reducir productos defectuosos.

- Programas de capacitación directiva, ampliación
del cuerpo directivo, programas de contratación
directiva, sustitutos con capacidad.

- Basado en el Desempeño Pasado

Es examinar el desempeño pasado de una empresa y asumir que las tendencias pasadas continuarán en el futuro. Pero basar los objetivos en una extrapolación de tendencias tan sencilla sería inadecuado.

- Tendencias Adaptadas a Fuerzas Futuras

Es un enfoque más satisfactorio que consiste en extrapolar el desempeño pasado en el futuro, para después ajustar la línea de la tendencia de acuerdo con las fuerzas que la alteren, por ejemplo (fuerzas): pronósticos de ventas industriales, nuevas oportunidades del mercado, peligros de la competencia, reglamentaciones gubernamentales, productos obsoletos, etc.

- Tendencia de la Industria y Participación en el Mercado

Una empresa puede realizar una proyección de la tendencia de la industria y determinar la participación en el mercado que desea obtener.

- Utilización de Recursos

Consiste en calcular los recursos disponibles de una compañía y determinar la posible y deseable utilización de los mismos.

- Negociación

Es cuando los objetivos divisionales se fijan a menudo como resultado de una negociación entre la dirección y los gerentes de divisiones.

- Dictaminado por la Alta Dirección

La alta dirección puede imponer objetivos con o sin análisis documentados, no hay nada malo con este sistema si el ejecutivo en

jefe tiene la intuición para saber lo que es posible dentro de su industria. Pero es obvio que entre más se puede basar el objetivo en un análisis riguroso es mejor. Además, no es lógico señalar que tal objetivo dictaminado será vigente durante un periodo de tiempo bastante largo, ya que las circunstancias cambian y los objetivos pueden necesitar una revisión.

- Resultados del Análisis Opedepo

Mediante el análisis de las oportunidades, peligros, debilidades y potencialidades fundamentales en la planeación de una compañía, los directivos y el personal podrán identificar objetivos y estrategias alternativas, con base en las cuales se podrán establecer objetivos finales para la empresa.

- Medios Analíticos para la Formulación de Objetivos

Son estudios detallados de datos e información apropiados, que pueden utilizarse como base para formular objetivos.

Estos pueden variar desde un objetivo de ventas, un análisis sencillo de las proyecciones de los vendedores, hasta la simulación y modelos económicos en la computación.

III.7) EVALUACION DE LAS ESTRATEGIAS

Ya hemos hablado de planeación estratégica de qué es y cómo funciona.

Pero para poder evaluar una estrategia es importante distinguir 4 características principales, a manera de que se revisen y evalúen en forma periódica.

A. Las decisiones estratégicas son las que determinan lo que una Compañía en su conjunto está tratando de lograr; en qué intenta convertirse. Como tales, son las decisiones más importantes y fundamentales que una Cía puede hacer.

B. Una estrategia por lo general tarda años en desarrollarse. Es por ello que el tiempo da la respuesta final sobre el éxito o fracaso de una estrategia en particular. Es decir, que conforme va transcurriendo el tiempo, se hacen considerables inversiones en recursos y se van desechando oportunidades de ir en pos de cursos de acciones opcionales. El riesgo es tan alto que muy pocas Cías. pueden darse el lujo de dejar que el tiempo sea su única forma de probar si una estrategia es viable o no. La revisión sistemática de la estrategia de una empresa y su capacidad para llevarse a cabo pueden alertar a la dirección sobre sus problemas y oportunidades. En ambos casos, la necesidad de tomar acciones correctivas puede detectarse antes de que se den los resultados finales.

C. Debido, a que una estrategia tiene una orientación futurista y se basa en gran parte en supuestos acerca del medio ambiente externo, por lo que ésta se encuentra sujeta a la incertidumbre y al cambio. Y a pesar de esto, no es raro que se prescindiera de buscar esos indicadores de los cambios del medio ambiente que pueden llegar a tener profunda influencia sobre el curso de una estrategia.

Una verificación periódica de la estrategia vendrá a ser una ayuda muy útil para asegurar que el plan sigue conforme a la realidad.

D. Una estrategia se distingue por no ser un artículo ordenado e integrado, producido de una vez para siempre.

Una estrategia tiende más bien a ser un modelo de objetivos, metas, políticas y decisiones sobre asignación de recursos. Por lo que resulta útil que una Compañía dé un paso atrás y efectúe una evaluación objetiva de la integridad de las decisiones estratégicas y de la forma, buena o mala en que la organización, su personal y sus procesos refuerzan y respaldan tales decisiones. Siendo la auditoría de la estrategia un medio para llevar a cabo dicha evaluación.

III.7.1) Cuándo y Por qué realizar una auditoría de la estrategia

. Ciertos indicadores del desempeño informan que la estrategia no está funcionando, o está produciendo efectos colaterales negativos o inesperados.

Las cosas no se están realizando; las actividades en que el personal parece consumir su tiempo no son congruentes con las prioridades identificadas en el plan estratégico.

. Un viraje o cambio en el medio ambiente externo, como puede ser que la competencia establezca un adelanto tecnológico.

Además de las señales específicas de advertencia que sugieren la existencia de un problema, ya sea en la formulación o en la ejecución de la estrategia, una auditoría de la estrategia puede ser útil a la alta dirección para:

. Afinar una estrategia que dé por sí, ya que tiene éxito.

. Asegurar que una estrategia que ha venido dando buenos resultados en el pasado sigue en consonancia con los sutiles cambios internos y externos que pueden haber ocurrido.

III.7.1) Marco de Trabajo para evaluar la estrategia

El éxito de una estrategia depende tanto de su formulación como de su ejecución, la evaluación de la estrategia resulta problemática por la cantidad de facturas que contribuyen a su efectividad relativa. Los buenos planes pueden fallar a causa de una sobre ejecución. Los supuestos basados en pronósticos equivocados pueden invalidar lo mejor de las estrategias; los supuestos que prueban que todo marcha según lo previsto pueden estar equivocados debido a una planeación pobre.

Es por lo tanto necesario distinguir 3 componentes principales de lo que es un sistema estratégico de una empresa.

1.- La Planeación.- que involucra un proceso continuo de fijación de objetivos, enunciación sobre supuestos sobre las condiciones que han de afectar el negocio, identificación de las contingencias críticas y de desarrollo de políticas y programas encaminados a cumplir con los objetivos, a la vez de tales supuestos y contingencias.

2.- La Puesta en Práctica.- lo integran los elementos tangibles e intangibles que capacitan a la empresa a conseguir que se hagan las cosas. Entre estas se encuentra la forma en que está organizada, sus recursos, sistemas y procesos internos, estilo general y cultura de su personal.

3.- Los resultados que pueden medirse en formas muy variadas y que cuando se evalúan apropiadamente proveen una retroalimentación continua a los componentes de la planeación.

Este sistema estratégico proporciona a su vez un marco de trabajo para la evaluación sistemática de la estrategia. Como se ilustra en la figura C-7 en donde la auditoría de la estrategia centra su atención en los elementos clave de la formulación, ejecución y resultados de la estrategia así como las interrelaciones entre dichos elementos.

III.7.1.2) Auditoría de la Formulación de la Estrategia

Para auditar la formulación de la estrategia requiere un enfoque diferente al que se utiliza para desarrollar la estrategia. Ya que ésta, por lo general, se inicia con el análisis de la situación y asciende a través de varias interacciones que involucran la formulación y comprobación de los enunciados de misiones, objetivos supuestos y opciones, y la evaluación de los recursos requeridos y disponibles, culminando con el plan estratégico.

En tanto la auditoría se inicia en un punto diferente, como lo vemos en la figura C-7. Ya que la Compañía por definición no sólo cuenta con un plan estratégico, sino también con ciertos datos sobre el desempeño desde que el plan fue puesto en marcha. Al trabajar

partiendo de los resultados del plan estratégico, la auditoría de la estrategia recorre el proceso de formulación de la estrategia en sentido inverso, identificando y rastreando los distintos elementos del desempeño hasta sus puntalamientos en el análisis que dio origen al plan.

- . ¿Existe evidencia alguna de que la estrategia esté funcionando?
- . ¿Resulta práctica la estrategia?
- . ¿Están claramente articulados y son internamente consistentes los objetivos y metas, políticas y principales programas corporativos?
- . ¿Son válidos los supuestos?
- . ¿Si han identificado y evaluado las contingencias?
- . ¿Sigue siendo apropiada la estrategia?

Para poder aclarar las preguntas antes expuestas nos detendremos en cada una de ellas para buscar una respuesta a éstas.

1.- ¿Existe evidencia de que la estrategia esté funcionando?

Para encontrar la respuesta será necesario identificar y examinar ciertos indicadores cuantitativos y cualitativos para obtener de manera preliminar:

- . La posición actual de la Compañía en relación con la de sus competidores.
- . Las tendencias del desempeño, y
- . El grado en que se están cumpliendo las metas y objetivos a corto y largo plazo.

Entre los indicadores del desempeño incluyen entre otros, volumen de ventas, ganancias, precio de las acciones, rendimiento sobre el capital, rendimiento sobre los activos, márgenes de utilidad, participación en el mercado y medidas de productividad.

Entre los indicadores cualitativos pueden incluir factores como la penetración en mercados nuevos, la introducción de nuevos productos, mejoras en los productos o procesos etc. Resulta de particular interés la identificación de esas anticipadas señales de advertencia que permiten detectar las tendencias desfavorables del desempeño antes de que lleguen a tener un efecto sobre los resultados financieros globales.

2.- ¿Resulta práctica la estrategia?

Una estrategia debe ser realista respecto a la capacidad de la Compañía para llevarla a buen término. Una evaluación de la factibilidad de una estrategia incluirá el grado al cual:

- La estrategia se basa en fortalezas comprobadas y reconoce cualquier debilidad o deficiencia real o potencial que deben tomarse en cuenta, y

- Los recursos requeridos para poner en práctica la estrategia, incluyendo los de capital, los humanos, los físicos y los tecnológicos, han sido identificados y se dispone de ellos o es posible conseguirlos en forma normal.

Un reto clave en la formulación de la estrategia consiste en la estimación correcta del tiempo que va a requerir en ejecución.

Así como resulta crítica la estimación inicial sobre la cual se basa la decisión de seguir adelante, resulta igualmente importante que se evalúe con frecuencia esa estimación inicial. Los requerimientos de recursos pueden ser mayores de lo esperado, lo que puede implicar que la dirección debe llevar a cabo ciertos ajustes para que la estrategia tenga éxito, o quizá sean menores a lo previsto y entonces surge la posibilidad de formular una nueva asignación de los recursos excedentes.

3.- ¿Están claramente articulados y son internamente consistentes los objetivos y metas, políticas y principales programas corporativos?

Los objetivos y metas, las políticas y los principales programas son los 3 elementos que proporcionan el rumbo básico para todas las acciones que han de realizarse y han de servir de apoyo a la estrategia de la Compañía si no se tienen ni objetivos claramente definidos, ni metas mensurables, la compañía no tiene forma de saber a donde va, ni que es lo que se espera que realice.

Una vez que se han definido las metas, también deberán definirse o volver a examinarse las políticas existentes para asegurar su existencia, por ejemplo, un gran minorista se fijó la agresiva meta de abrir 20 tiendas nuevas dentro de los próximos 5 años. La meta fue ampliamente definida a todos los niveles directivos. Sin embargo, el progreso hacia su cumplimiento era muy lento, porque la dirección no se había dado cuenta de que los procesos internos, relacionados con el programa de expansión de las tiendas, tenían que cambiarse de modo importante, si se deseaba lograr un índice mayor al de 2 tiendas nuevas al año.

4.- ¿Son válidos los supuestos?

Una auditoría de la estrategia, involucra un examen objetivo de los supuestos esenciales que sirven de fundamento a la estrategia que la empresa tiene en vigor; centrándose su atención en 4 puntos esenciales:

• ¿Se han identificado y evaluado todas las tendencias y todos los efectos importantes o potencialmente importantes?

• ¿Hay consistencia entre supuestos internos y los datos externos?.

¿Existe consistencia e integración entre la base de datos y todas las actividades de planeación?.

Se vigilan en forma periódica los supuestos básicos, y en caso necesario se revisan convenientemente.

La estrategia se basa en hechos pasados y suposiciones acerca del futuro. La forma en que los responsables de tomar las decisiones estratégicas piensan sobre el futuro, tiene definitiva influencia sobre la formulación de la estrategia. La profundidad y amplitud de ese pensamiento y el grado de creatividad del pensamiento de la alta dirección en relación con los supuestos tradicionales, afectan de modo vital la capacidad de la Compañía para adaptarse a las condiciones cambiantes. Esto quiere decir que por ningún motivo la dirección debe aferrarse a una idea a futuro, a menos que cuente con elementos de juicio necesarios para poder dirigir la estrategia, en caso contrario, es muy posible que pueda llevarla al fracaso, ya que hay que tomar en cuenta que vivimos en un mundo muy cambiante.

5.- ¿Se han identificado y evaluado las contingencias?

Al formular una estrategia, la empresa debe tomar decisiones respecto de la forma en que el medio ambiente futuro puede llegar a afectar los elementos estratégicos fundamentales, como la demanda, el abastecimiento, los reglamentos, la tecnología etc. Toda decisión tiene una probabilidad de ser errónea, la formulación de la estrategia no estará completa mientras no se identifiquen las contingencias principales y la evaluación de éstas en la posible afectación de ocurrir una o más contingencias. En seguida damos a conocer algunos ejemplos de contingencias que podrían llegar a afectar las suposiciones estratégicas.

SUPUESTO ESTRATEGICO CLAVEEJEMPLOS DE CONTINGENCIAS

Recursos vitales	Costo Disponibilidad
Reglamentos y leyes	Favorables y Restrictivos
Competencia	Concentración Industrial Diferenciación de productos o servicios Capacidad productiva
Tecnología	Nuevos desarrollos y descubrimientos, retrasos o fracasos.

Es de vital importancia medir el grado a que corresponden los resultados proyectados a los supuestos, en los cuales están basados, por ejemplo si el costo de la deuda es un supuesto esencial ¿si ha evaluado la sensibilidad de los parámetros de producción (como los ingresos de operación y los índices de cobertura frente a cambios en las suposiciones? ¿los responsables de la toma de decisiones poseen información acerca del perfil de riesgos de los resultados esperados?.

Los cambios en las disposiciones oficiales pueden tener efectos muy apreciables sobre la estrategia de cualquier Compañía. Al identificar escenarios con reglamentos opcionales diferentes y por medio de la evaluación del efecto relativo de cada uno de los resultados proyectados, una Compañía estará en condiciones de llevar a cabo un rápido ajuste si llegara a suceder una de tales contingencias, como es el caso en México con el aumento de los precios de gasolina a consecuencia de la caída de los precios del petróleo. Las Cías. de automóviles Ford, General Motors y Chrysler, tuvieron que ajustar su producción de automóviles 8 cilindros a seis y cuatro cilindros para poder seguir compitiendo en el mercado nacional.

Una auditoría de la estrategia identificaría y confirmaría las contingencias que pudiesen llegar a influir en el plan estratégico. Podría evaluar hasta qué grado se hicieron las preguntas apropiadas

de "¿qué pasaría si?" durante el proceso de formulación, y si se desarrollaron escenarios opcionales.

Por último una auditoría de la estrategia examinaría si durante el periodo de puesta en práctica de la estrategia, se contaba con mecanismos para evaluar a menudo, los méritos relativos de los escenarios opcionales.

En conclusión, uno de los objetivos de una auditoría de la estrategia es confirmar la validez original del plan estratégico, y que dicha validez siga manteniéndose en el momento presente, y por otro lado, conocer la capacidad de la Compañía para llevar a cabo dicha estrategia.

III.7.2) Auditoría de la Puesta en Práctica de la Estrategia

Para que una estrategia tenga éxito debe ser consistente tanto interna como externamente y obliga a crear sistemas de apoyo que estimulen y refuercen el comportamiento necesario para llevarla a cabo. Ya que dependiendo de factores que determinan el carácter fundamental de la empresa y su forma de operar será el éxito de ésta.

Por ejemplo: un elemento clave de la estrategia de un banco, radicaba en el desarrollo de relaciones bancarias totales con sus clientes minoristas ofreciéndoles una gama completa de servicios financieros orientados al consumidor. Sin embargo, la responsabilidad de los servicios al consumidor se encontraba dividida en 4 departamentos diferentes. Por lo que es muy probable que no se logren metas estratégicas si la integración de la responsabilidad respectiva en un solo nivel operativo, no se logra primero.

¿Hay congruencia entre la estrategia y el estilo directivo, los valores y las preferencias de riesgos?.

La descripción en términos cualitativos de una empresa puede cubrir aspectos relativamente objetivos como son: productos y servicios que se ofrecen, tipo de clientela, forma de distribución

etc. Además la organización puede utilizar conceptos incluso más subjetivos, como si es conservadora o progresista, si sus controles son estrictos o flexibles, si es emprendedora o burocrática etc., en efecto estos factores se deben conocer para planificar la estrategia y ponerla en práctica, y tener confianza en el éxito de dicha estrategia.

¿Los sistemas y procesos gerenciales respaldan a la dirección estratégica general y a los programas clave?

En cualquier empresa, las funciones principales se encuentran vinculadas, desde un punto de vista formal e informal, por los sistemas y procesos gerenciales. En una empresa fabril, las principales funciones pueden ser, entre otras, las de investigación y desarrollo, abastecimiento, producción, mercadotecnia y finanzas. Los sistemas y procesos gerenciales principales incluyendo los negocios o la planeación operativa, sus presupuestos y sus controles, como también las recompensas por el desempeño, deben establecer el vínculo entre tales funciones para asegurar que tomadas en conjunto, reflejan y respaldan la estrategia de la empresa, en caso contrario se podría incurrir en los problemas siguientes:

. Falta de sincronía entre la planeación y los presupuestos. Ej. se pueden destinar fondos insuficientes al mantenimiento de los negocios actuales, mientras al mismo tiempo se realizan fuertes inversiones con el fin de lograr objetivos estratégicos a largo plazo, o en contrario es probable que se concedan fondos suficientes para los negocios del año que inicia, pero omitir la inversión necesaria para alcanzar los objetivos estratégicos a plazos más largos.

. Los objetivos específicos de operación no son compatibles con el rumbo fijado por la estrategia corporativa.

. Los actuales sistemas de información miden los resultados reales a corto plazo, pero no logran detectar el progreso que se realiza hacia las metas a mayor plazo o no detectan las variaciones de

los sucesos, las acciones y las condiciones reales que se supusieron en el plan estratégico.

. El sistema de recompensas sólo reconoce el desempeño a corto plazo. Ej. el plan estratégico de una institución financiera requería el desarrollo de servicios financieros completos con el fin de conservar y atraer clientes corporativos. El desarrollo interno de un sistema de administración del efectivo fue identificado como una de las prioridades. Esto trajo como resultado, que la Compañía elaborará tres años más tarde un sistema manual de administración del efectivo.

III.8) CONVERSION DE PLANEACIONES ESTRATEGICAS EN DECISIONES ACTUALES

La conversión de planes estratégicos en decisiones actuales, se lleva a cabo en dos pasos: el primero consiste en la preparación de planes funcionales a mediano plazo, y el segundo en el desarrollo de presupuestos y planes tácticos con base en los planes funcionales.

La función de la programación a mediano plazo en la planeación.

La programación a mediano plazo indicará la manera en la que deben distribuirse los recursos para implantar las estrategias. Si los directivos pueden demostrar que mediante el uso efectivo de los recursos pueden lograrse las estrategias, podrán certificar que estas últimas son dignas de crédito. Si no se dispone ni se pueden adquirir ciertos recursos, es necesario volver a examinar las estrategias y modificarlas para adaptarlas a la disponibilidad de recursos. Cuando los planes funcionales se unen a la satisfacción de los directivos, proporcionarán además una base sólida para desarrollar planes tácticos a corto plazo para asegurar la implantación de los mismos.

La estructura del programa a mediano plazo.

Una planeación completa requerirá la preparación de planes

funcionales a mediano plazo para cada función. Tanto de línea como del personal, y para cada producto o servicio.

En una práctica real, debe incluirse sólo lo necesario e importante (no todas las áreas funcionales) para lograr la implantación de un número limitado de estrategias.

En la Fig. C-8 es un ejemplo sencillo de la manera en la que diferentes planes funcionales, pueden relacionarse entre sí. Este cuadro se podría complicar más al agregar otras funciones, tales como, compras de materia prima y programas de mantenimiento del personal.

- Preparar Planes Integrados a Mediano Plazo.

De acuerdo con Hussey, un problema difícil de integrar planes a mediano plazo, es que no se puede preparar fácilmente un buen argumento para mostrar que esta tarea es imposible.

La integración de planes funcionales es aún más complicada debido a la reiteración entre los programas funcionales. Por ejemplo, sobre la base de la experiencia pasada, un nivel de ventas puede significar la necesidad de cierto número de empleados. Sin embargo, el costo de la contratación de personal adicional puede considerarse demasiado alto por la alta dirección. Asimismo, para reducir estos costos, los directivos deciden adquirir nueva maquinaria para aumentar la productividad por hora-hombre y así reducir la necesidad de empleados adicionales.

A través de todo el proceso de la programación a mediano plazo deben identificarse y escogerse cientos de esos intercambios simbólicos.

A pesar de que las relaciones funcionales pasadas son útiles en la planeación o mediano plazo, están sujetas a cambio en vista de las potencialidades futuras, y son alteradas constantemente en el proceso de planeación.

Algunas Guías al Desarrollar Planes Funcionales Integrados

A continuación se revisarán algunas lecciones claves que pueden ayudar en el desarrollo de planes más efectivos.

Primero.- La alta dirección debe determinar el grado de correlación que deberá existir entre los planes a corto plazo y a mediano plazo. No existe una fórmula para proporcionar el equilibrio adecuado durante la perspectiva de planeación, entre detalles precisos y correlaciones estrechas por un lado, y estimaciones amplias y correlaciones flexibles por el otro.

Las relaciones de planeación demasiado estrechas y detalladas pueden causar la falta de interés en la planeación y la eliminación de creatividad entre los directivos a nivel inferior. Por otro lado, las relaciones demasiado flexibles pueden tener las mismas consecuencias, ya que los directivos a nivel inferior no estarán seguros de que su desempeño va de acuerdo con los deseos de la alta dirección y que es adecuado para implantar eficazmente otros planes funcionales.

Segundo.- No se aconseja intentar de coordinar por completo todas las funciones en un plan integrado. Como se mencionó anteriormente, la lección obtenida de la experiencia consiste en integrar sólo aquellas funciones que deben ser coordinadas. Además, en términos más lejanos en cuanto al tiempo se sitúan estas funciones, menor será la necesidad de una coordinación exacta.

Tercero.- Los planes deberán ser tan concisos y sencillos como sea posible. En el pasado, se tendía a preparar planes funcionales muy elaborados y detallados.

Cuarto.- Los supervisores de línea en cada área funcional deberán ser responsables de sus planes y deberán involucrarse profundamente con el desarrollo de estos últimos. Los directivos funcionales tienen papeles dobles a desempeñar; deben preparar planes para

sus áreas que concuerdan con sus puntos de vista y deben prepararlos también en armonía con los planes de otras áreas funcionales.

Quinto.- Los directivos funcionales deberán preparar sus planes para un área sobre la cual tienen autoridad; no deberán abarcar actividades de otras organizaciones ni tampoco prepararse por otros directivos.

Sexto.- Tener cuidado para evitar la extrapolación. Al realizar la planeación en un ciclo anual existe la tendencia de que los directivos y el personal extrapolen el plan del año pasado para obtener aquel para el próximo año.

Asimismo, si una empresa elabora planes a mediano plazo a cinco años, los directivos y el personal tienden a calcular el plan quinquenal mediante la extrapolación del plan del año pasado, en vez de volver a calcular el plan quinquenal por completo.

Séptimo.- Otorgar tanta flexibilidad como sea posible a los directivos en cuanto al desarrollo de sus planes y mantener informados a los niveles superiores de la dirección. La flexibilidad deberá minimizarse al informar los resultados financieros de los planes. Cierta uniformidad es necesaria para que las implicaciones financieras de los planes puedan agregarse y evaluarse fácilmente.

Octavo.- Los planes funcionales sólo deberán cubrir acciones de alta prioridad. Obviamente, incluir demasiadas acciones resultará con demasiados detalles, los cuales a su vez tendrán como consecuencia una planeación sobrecargada, y las posibilidades de conflictos entre los planes aumentan.

La meta de la planeación estratégica, como se dijo antes, es formular estrategias superiores y para implantarlas efectivamente.

A continuación se tratará el segundo paso, la preparación de planes tácticos para guiar las decisiones y acciones actuales para implantar los planes estratégicos. Los presupuestos son la técnica

primordial usada en este proceso, otros programas tácticos para guiar acciones actuales serán tratados brevemente.

El tercer y último paso en la implantación se relaciona con el control y motivación de la gente para tomar acción de acuerdo con los planes; estos puntos serán tratados en temas posteriores.

III.8.1) Presupuestos

Los presupuestos integran métodos para convertir los planes estratégicos en acciones actuales; son las guías para éstas últimas. Establecen normas para la acción coordinadora y son la base para controlar la productividad y así ver que vaya de acuerdo con los planes. En estas descripciones se encuentran implícitos 3 funciones; planeación, coordinación y control.

Antes de describir estas funciones con más detalle, se describirá la estructura de los sistemas presupuestales.

III.9) SISTEMAS DE PRESUPUESTOS

Los sistemas presupuestales deben adaptarse a las características únicas de una organización; puesto que cada organización difiere de las demás en cuanto al sistema de presupuestos; la mayoría de las compañías tienen presupuestos de venta y gastos, pero su práctica allí termina.

En el C-9 se muestra un sistema presupuestal sencillo.

Aquí al principio se prepara un presupuesto anual para ingresos y gastos, en seguida se preparan los presupuestos detallados de éstos; los resultados de operaciones entonces se reflejan en los estados financieros.

Los detalles dentro de cada uno de los presupuestos maestros mostrados en el anexo variarán en clasificación y detalle de una compañía a otra. Por ejemplo, en una empresa grande de manufactura

existen docenas de clasificaciones en el área de manufactura cada una de las cuales puede ser subdividida extensamente, por ejemplo en unidades de producción para cada producto, requerimientos de materia prima para cada producto, inventario para cada producto, los honorarios directivos, mantenimiento de nuevas instalaciones, herramientas y varios.

El proceso de presupuestar se considera como un instrumento para obtener el uso más productivo y lucrativo de los recursos de la compañía. El presupuesto requiere un conjunto de normas de cumplimiento o metas. Los presupuestos se revisan para comparar planes y resultados, y a este proceso se le ha llamado "controlar para planear". Es un procedimiento de continua vigilancia, revisión y evaluación del rendimiento con referencia a normas establecidas con anterioridad.

Por lo tanto, un conjunto de presupuestos basados en una clara comprensión y en un cuidadoso análisis de las operaciones puede desempeñar un importante papel positivo para la empresa. En consecuencia, los presupuestos pueden proporcionar valiosas orientaciones a los ejecutivos de alto nivel y al personal administrativo medio.

III.9.1) El Sistema Presupuestario

La naturaleza general del proceso presupuestario se esboza en la figura No. C-10. El presupuesto es una parte de la actividad planeadora total de la empresa, por lo que debemos comenzar expresando los objetivos o metas de la corporación.

La declaración de metas determina la segunda parte de la figura, el plan a largo plazo de la corporación, un sector del plan de la corporación a largo plazo incluye una predicción de las ventas a largo plazo. Este pronóstico requiere una determinación del número y los tipos de productos que se fabricarán en el año actual y en años futuros abarcados por el plan a largo plazo.

"Los pronósticos y presupuestos a corto plazo se formulan en el marco del plan a largo plazo". El pronóstico de ventas a corto plazo de una base para la amplia variedad de políticas indicadas en la parte inferior de la Fig. C-10 y depende de ella.

Primero hay, normas de fabricación que abarcan la elección de tipos de equipo, distribución de la planta y disposiciones para la línea de producción.

Además, se consideran la clase de durabilidad de los productos y sus costos asociados.

Segundo, debe formularse un numeroso conjunto de normas de mercadeo, que se relacionan con partidas como:

- 1.- La creación de la organización de ventas frente al uso de organizaciones de ventas exteriores.
- 2.- El número de vendedores y el método que se empleará para compensarlos.
- 3.- Las formas, tipos y cantidades gastadas en publicidad; y otros factores.

En tercer lugar están las normas de investigación y administración general.

Las normas de control financiero comprenden la organización y el contenido de distintos tipos de presupuestos de control financiero.

Estos comprenden un presupuesto para productos individuales y para cada actividad importante de la empresa. Además, se formularán presupuestos para controlar operaciones en ramas individuales. Estos presupuestos, a su vez, se agrupan y modifican para controlar operaciones regionales.

Finanzas en administración - Westom-Brigham Nueva Edit. Intamericana, S.A. de C.V., quinta edición.

III.9.2) Presupuestos Variables a Flexibles

Los presupuestos son asignaciones planeadas de recursos de una empresa, basados en predicciones del futuro. Dos importantes elementos influyen en la actuación real. Un elemento es el impacto de las influencias externas-acontecimientos en la economía en su conjunto y acontecimientos competitivos en la industria de la empresa. Esta no tiene control de estos factores.

El segundo, que es controlable por la empresa, es el nivel de eficiencia de un volumen determinado de ventas. Es útil separar el efecto de estos dos elementos, porque esta separación es necesaria para evaluar las actuaciones individuales.

La esencia del sistema de presupuesto variable es introducir flexibilidad en los presupuestos reconociendo que ciertos tipos de gastos variarán en diferentes niveles de producción. Así, una empresa podría tener un nivel alternativo de desembolso presupuestado para diferentes volúmenes de operación (alto, bajo, medio). Una de las responsabilidades de la gerencia es determinar cuál de estos presupuestos alternativos deben llevarse a la práctica para el período de planeamiento considerado.

Para analizar el uso del presupuesto flexible se ilustrará el ejemplo siguiente:

Supongamos que una tienda de venta al detalle ha sufrido la experiencia indicada por los datos históricos expuestos a continuación.

<u>MES</u>	<u>V E N T A S</u> <u>(MILLONES DE DOLARES)</u>	<u>NUMERO DE</u> <u>EMPLEADOS</u>
Enero	4	42
Febrero	5	51
Marzo	6	60
Abril	7	75
Mayo	10	102
Junio	8	83
Ju'io	5	55
Agosto	9	92

- Relación entre Ventas y Empleados

Es evidente por los datos que el No. de empleados que necesita la empresa depende del volumen de ventas en dólares que se obtiene durante un mes. Esto se ve con mayor facilidad mediante un diagrama de dispersión como el de la siguiente figura C-11.

Ventas (millones de dólares por mes)

- Diagrama de Dispersión y línea de Regresión

La línea de regresión a mano alzada tiene pendiente positiva porque el número de empleados aumenta al incrementarse el volumen de ventas.

La variable independiente, volumen de ventas en dólares, se conoce como variable control.

Las variaciones en la variable control provocan cambios en los gastos totales. Puede pronosticarse el volumen de ventas y se leerá el número de empleados en la gráfica de regresión. Las relaciones pueden expresarse en forma tabular. Dado el pronóstico del volumen de operaciones se proporcionan normas para el número esperado de empleados y para la nómina semanal.

III.9.3) Uso de Planes y Presupuestos Financieros

Los pronósticos o planes a largo plazo, son necesarios en todas las operaciones de la empresa. Los instrumentos y técnicas expuestas en temas anteriores se ven en formas diversas pero relacionadas.

Primero.- Se usa el método de porcentaje de las ventas, o preferiblemente el método de regresión para hacer un pronóstico a largo plazo de las necesidades financieras en un periodo proyectado de 3 a 5 años. Este pronóstico se usará luego para trazar los planes financieros estratégicos durante el periodo de planeamiento.

Una compañía podrá por ejemplo, planear satisfacer sus necesidades financieras con utilidades retenidas y préstamos bancarios a corto plazo durante, por ejemplo 1987 y 1988, lanzar una emisión de obligaciones en 1989, usar utilidades retenidas en 1990 y finalmente vender una emisión de acciones comunes en 1991. Se necesita tiempo bastante largo para que las compañías vendan bonos o acciones; de otro modo, podrán verse obligadas a recurrir al mercado durante periodos desfavorables.

Además de este planeamiento financiero estratégico a largo plazo, el gerente financiero debe realizar también pronósticos precisos a corto plazo para asegurarse de que dispondrá de fondos bancarios para satisfacer necesidades estacionales y otras a corto plazo.

Algunos de los presupuestos pueden abarcar todo un año, mientras que otros pueden ser de tres meses, un mes o semanas.

III.9.3.1 Propósitos Directivos Básicos de los Presupuestos

Los presupuestos están diseñados para mejorar la planeación. Obligan a los directores a fijar su atención en la formulación de objetivos y la forma en que estos deben ser implantados. Se presiona a los directores para expresar los fines que buscan en términos

cuantitativos, una vez que son identificados los fines, los presupuestos requieren la especificación de los medios para lograr los primeros. El primer año de un plan a mediano plazo debe establecer una base sólida para el desarrollo de los presupuestos actuales, pero, en general no proporciona todo lo que se necesita para el presupuesto anual.

Los presupuestos son medios para ayudar a los directores a coordinar operaciones. En el anexo C-10 se muestra como se coordinan los presupuestos. En este cuadro se coordinan la producción, compras de materias primas y requerimientos laborales directos con las ventas anticipadas. En sistemas presupuestales más completos pueden incluir los siguientes: gastos de manufactura, inventarios, publicidad, mantenimiento, flujo de caja, gastos generales de Admón., etc.

Finalmente, los presupuestos facilitan el control directivo sobre la productividad; por si mismos no pueden controlar nada. Sin embargo, establecen normas de productividad con las cuales se pueden medir las acciones.

Flexibilidad

A continuación se indica cómo se inyecta flexibilidad a los presupuestos.

Primero.- Puede usar presupuestos suplementarios. Este método se usa principalmente con presupuestos que establecen límites de gastos; es decir, si un presupuesto de gastos capitales de una división resulta ser demasiado bajo se puede solicitar un suplemento agregado al presupuesto original.

Segundo.- Se pueden diseñar los presupuestos alternativos. Una compañía puede establecer un presupuesto para lo que considera como las condiciones más probables.

Tercero.- La dirección puede aceptar flexibilidad. Algunas compañías grandes preparan presupuestos altamente detallados para cada una de sus divisiones por cada mes del año y no se alteran a menos que se presenten las circunstancias menos comunes. La razón es que al cambiar los presupuestos de acuerdo a los cambios del medio ambiente, puede ser administrativamente demasiado costoso. Bajo tales circunstancias, la revisión de la alta dirección de operaciones y evaluación de la productividad directiva divisional, están menos basados en el presupuesto original que en el presupuesto original modificado por los sucesos actuales.

Cuarto.- La compañía puede usar presupuestos de gastos variables. Estos presupuestos se hacen para asegurar la coordinación apropiada de actividades como los cambios en las ventas.

III.9.4) Planes de Proyecto

Los planes de proyecto se hacen para el logro y terminación de una actividad concreta, como la construcción de una planta, un programa de adquisición, penetración a un nuevo mercado, o el desarrollo de un nuevo producto. Las estrategias y planes tácticos relacionados con dichos proyectos son incorporados en el proceso de planeación estratégica, desde la formulación de estrategias hasta los programas y presupuestos a mediano plazo. Dos características importantes de los planes de proyecto son de importancia. Primero, tiene un ciclo vitalicio que está determinado por el tiempo de implantación del proyecto mismo, quizá sea un poco más largo que la perspectiva de tiempo a mediano plazo.

Segundo; son más detallados que los planes funcionales típicos a mediano plazo al igual que un presupuesto operativo típico.

Como consecuencia, los planes de proyecto a corto plazo complementan el proceso presupuestal como un mecanismo para implantar planes estratégicos.

III.9.5) Presupuesto Base-Cero

El PBC es un método para asegurar que todos los gastos sean revisados en un proceso presupuestal, aplicar todos los gastos al análisis de costo-beneficio; y que sólo sean aprobados los gastos con suma prioridad.

La definición de PBC por uno de sus creadores es la siguiente:

Es un proceso de planeación y presupuesto el cual requiere que cada director justifique su petición total de presupuesto en forma detallada desde la base-cero y exige que cada director justifique estas peticiones. El enfoque requiere que todas las actividades sean analizadas en "decisiones en paquete" las cuales son evaluadas mediante un análisis sistemático y clasificadas conforme su importancia.*

El PBC, empieza con el desarrollo de metas, estrategias corporativas generales y planes funcionales a mediano plazo. El segundo paso, es identificar la llamada "decisión en paquete".

Tercero; se identifican para cada paquete las formas alternativas de operar y así lograr fines dados. Por ejemplo, una decisión de paquete puede identificarse como investigación del mercado.

Cuarto; se toma una decisión acerca del nivel de esfuerzo bajo el cual el fin deseado no puede obtenerse.

Quinto; Se puede clasificar las decisiones de paquete de acuerdo con su orden de prioridad basado ya sea en el análisis costo-beneficio o en una evaluación subjetiva.

* Peter A. Pyhrr. "ZBB", Across the Board, noviembre 1977, Pag.

Sexto paso; el director en el siguiente nivel tiene los paquetes y compara los valores de los paquetes con los paquetes de otras unidades bajo su jurisdicción.

Este método no se puede aplicar en todo el sistema presupuestal. Existen algunas ventajas obvias para el uso del PBC; fuerza una evaluación cuidadosa de los costos continuos y los relaciona con el beneficio; une la distribución de recursos con resultados; facilita las decisiones en la distribución de recursos; y debe dar como resultado un ahorro en los costos, por nombrar sólo algunos.

Por otra parte, el PBC tiene limitaciones, ya que no se aplica a la misma gama de operaciones como un sistema tradicional presupuestal; y puede complicar el sistema presupuestal.

III.10) Diferentes Técnicas Analíticas de Planeación en la toma de decisiones

El conjunto de técnicas de planeación contiene una gran variedad de métodos para ayudar a los directores a tomar decisiones. La variedad va desde técnicas intuitivas hasta herramientas de decisión cuantitativas automáticas, como son las fórmulas de resurtido de inventario. No es factible describir y explicar en el presente, el uso de cada una de las técnicas más importantes, y mucho menos aquellas que son utilizadas en la planeación, así que el análisis es solamente ilustrativo.

III.10.1) Técnicas no Cuantitativas más Antiguas

Esta categoría incluye creatividad, criterio, presentimiento, intuición y confianza en la experiencia y la gente puede usarlos individual o colectivamente.

El análisis de grupo puede desarrollarse mediante técnicas tales como: sugerencia de ideas o proyectos de grupo.

Otras técnicas no cuantitativas más antiguas incluyen: cadenas y tablas de decisión sencilla, hacer la pregunta correcta, listas, costumbres, diseño de problemas, pasos sencillos para resolver problemas, políticas, procedimientos y conocimiento general del área en donde se debe tomar la decisión, por ejemplo; ley económica, física, sociológica y producción.

III.10.2) Métodos Cuantitativos más Antiguos

En este tipo son sobresalientes los sistemas de contabilidad y los modelos, como ejemplo: el sistema de contabilidad general, balance general, estado de pérdidas y ganancias, análisis de flujo de caja, análisis de proporción contable, análisis de punto de equilibrio, presupuestos de todo tipo, controles de costos y sistemas especiales. También incluían rendimiento sobre formulaciones de inversión; índices, tales como rendimiento sobre utilidades, sobre bienes o rendimiento de utilidades sobre la equidad de accionistas; y las tasas del valor presente del rendimiento como los análisis de flujo de caja deflacionado o cálculos sencillos del valor presente para las inversiones de capital.

Los métodos de pronósticos cuantitativos incluyen extrapolación de tendencia, allanamiento exponencial, análisis de correlación, modelos econométricos, análisis de entradas-salidas y análisis de regresión múltiple.

Otros tipos de métodos cuantitativos consisten en sendas críticas como modelos PERT/TIEMPO y PERT/COSTO, cuadros de sucesos importantes y árbol de decisiones.

III.10.3) Modelos Basados en la Computación

Aquí se incluyen técnicas matemáticas más modernas y la adaptación de técnicas antiguas a las computadoras.

La idea de un modelo se ha estado usando por ingenieros y científicos desde hace algún tiempo.

Un modelo basado en la computación, es una simplificación de la realidad por medio de la cual se pueden estudiar varias relaciones complejas. Por ejemplo: un modelo de simulación financiera correlacionará las funciones financieras más significativas de una empresa; los directores pueden entonces manipular el modelo para determinar qué pasaría en la vida real si ellos tomaran una decisión financiera en particular.

En el proceso de planeación se pueden usar varios tipos de modelos basados en la computación. La computadora puede simular otros que no sean financieros, desde el proceso total de producción de una compañía hasta los sub-elementos de ese proceso, como el resurtido del inventario.

Las técnicas de pronóstico más antiguas, como el análisis de correlación son con frecuencia usadas de modelos basados en la computadora, para proyectar tendencias futuras. Como el VIEC, es un modelo computacional usado con amplitud en la toma de decisiones que en la planeación es fundamentalmente un análisis de correlación. Las curvas de costo-experiencia perfeccionadas por el Grupo Asesor de Boston, pueden también ser clasificadas de manera semejante, ya que se apoyan en cálculo de costo declinante por unidad basado en la experiencia pasada.

III.11) USOS DE LOS METODOS CUANTITATIVOS AVANZADOS EN LA TOMA DE DECISIONES (MODELOS BASADOS EN LA COMPUTACION)

Sólo se han realizado investigaciones irregulares del uso de los modelos cuantitativos, pero es claro que aunque el uso se ha extendido considerablemente se encuentra por debajo del nivel deseado por los defensores de métodos de investigaciones.

Las razones por las que no son usados con más frecuencia los métodos basados en la computación son:

Primero.- Los modelos de simulación se usan con más frecuencia, pero la confianza en otros modelos decepciona a los defensores del modelo.

Segundo.- La incidencia de uso es mayor en las decisiones a nivel inferior. Se usan los modelos frecuentemente en la toma de decisiones en altos niveles de la compañía.

Finalmente, la alta dirección decide acerca de su utilización; asimismo, las razones para el escaso uso de los modelos serán enfocados allí.

Varios escritores han puesto su atención a esta cuestión por lo que se han determinado las siguientes consideraciones:

- Muchas decisiones estratégicas no son apropiadas para la cuantificación. Entre más importantes sean las decisiones y mayor el nivel en la organización, donde se tomen, menos será la influencia de datos cuantitativos en el resultado.

El punto es que los modelos generalmente son de una dimensión en el sentido de que se enfocan sólo en cifras económicas, mientras que las decisiones tomadas en niveles más altos deben tomar en cuenta factores no económicos, los cuales por lo general son más importantes en la decisión que los económicos.

- Los directores generalmente no se enfrentan a elecciones sencillas que pueden resolverse con cifras concretas. Este punto es implícito en las observaciones hechas con anterioridad, pero pueden ampliarse en otra dirección. Las elecciones a menudo involucran los intercambios simbólicos, la resolución de los cuales frecuentemente demanda una mezcla de consideraciones cuantitativas y cualitativas.

- Los directores se enfrentan con gran inseguridad, ninguno puede prever el futuro con seguridad.

Entre más importante sea la dirección menos seguro será el resultado. En vista de las inseguridades acerca de los cuentos futuros, los directores no parecen tomar decisiones principales solamente basados en un conjunto de datos.

- La mayoría de los directores están sumamente ocupados con los problemas que deben ser resueltos de inmediato. Responden a muchos problemas concurrentes que son resueltos bajo continuas presiones. En dichas circunstancias existe poco incentivo para involucrarse en el desarrollo de un modelo computacional. Si ellos no entienden cómo se desarrolla el modelo y cómo funciona, ellos serán escépticos en cuanto a los resultados.

- Los altos directores tienden a confiar más en su propia intuición que en modelos matemáticos. Los directores que han prosperado mediante la confianza en la intuición no confían fácilmente en un elemento desconocido cuya operación es misteriosa para ellos.

En vista de dicha consideraciones no es sorprendente que los altos directivos están en favor del modelo de simulación para explorar alternativas. Los modelos computacionales más complejos y sofisticados se usan como un factor en la toma de decisiones en los altos niveles y generalmente no es uno muy importante en dicho nivel.

III.11.1) Guías para los Directores que utilicen Técnicas Analíticas en la Planeación

Las siguientes guías, como dice el subtítulo, son para los directores, en contraste con especialistas en el uso de herramientas analíticas cuantitativas.

1.- No subestime la importancia de técnicas no cuantitativas antiguas de la toma de decisiones. No hay nada malo en usar métodos cuantitativos siempre y cuando sean apropiados. Sin embargo, esto no debería llevarlos a una subestimación de los procesos creativos en la toma de decisiones en la planeación.

No existe forma para tomar decisiones en algunas partes críticas del proceso de planeación, que la creación de misiones, empujes y propósitos organizacionales básicos. En todo el proceso de planeación, incluyendo implantación, las contribuciones de intuición, criterio y creatividad no deberían ser subestimadas.

2.- No subestime el poder de técnicas cuantitativas antiguas en la toma de decisiones

Estas también son valiosas en la toma de decisiones; por ejemplo, existe gran poder para usar el sistema de contabilidad de la compañía para ayudar en la toma de decisiones. Para ilustrar, son herramientas para la toma de decisiones poderosas, las proporciones actuales y pasadas de efectivo para pasivos actuales utilidades de los activos usados, proporciones deuda-equidad, etc.

También puede usarse el sistema de contabilidad como una base para hacer las proyecciones de importancia, como el flujo de caja.

3.- No subestime el poder de técnicas cuantitativas modernas.

La mente tiene serias limitaciones al tratar con consecuencias cuantitativas de cambio en una o más variables en sistemas complejos.

Las herramientas cuantitativas son ayudas poderosas para los directores en dichas situaciones.

Una razón primordial de la popularidad de los modelos de simulación financiera yace en el hecho de que pueden proporcionar respuestas instantáneas a preguntas que la mente humana no puede responder con rapidez.

Estos modelos ahorran tiempo en el análisis, además de que a menudo son más confiables que los juicios intuitivos.

4.- Entienda las potencialidades, debilidades y aplicaciones apropiadas de técnicas usadas en la planeación.

Los directores necesitan un conocimiento laboral de cada técnica principal, su naturaleza, cómo y dónde puede y deberá usarse y sus potencialidades y debilidades en el momento de uso.

Ellos deberán saber como se opera la técnica, los tipos de datos utilizados, las fuerzas más influyentes en las salidas de datos y la importancia de la salida para la decisión a tomarse.

Por ejemplo, los ejecutivos deben tener una variedad de pronósticos disponibles al desarrollar planes. Es importante que comprendan los diferentes tipos de métodos para pronosticar, que puedan aplicarse en situaciones particulares al igual que las potencialidades y debilidades de métodos alternativos en contribución con las decisiones a tomarse. Claro que los costos para obtener pronósticos con diferentes métodos deberán estar relacionados con el valor de los datos desarrollados.

Algunos métodos de pronósticos son muy caros, así que los directores deberán prestar atención constante a la ecuación costo-beneficio.

5.- Asegurarse de elegir el problema correcto que va a resolver.

Lo más importante para un director no es cómo hacer las cosas de manera correcta, sino, cómo encontrarlas correctamente. Un director corre un riesgo mayor al no reconocer un problema que al no reconocer una solución razonable.

Paréce demasiado elemental subrayar que las soluciones para los problemas, no importa qué tan elegantes sean, son inútiles si resuelven el problema equivocado. Pero, como Drucker dijo: "el recurso más común de errores en las decisiones directivas es el énfasis para encontrar la respuesta correcta en vez de la pregunta adecuada". Un deber primordial de dirección es así encontrar el problema correcto y definirlo. Entonces y sólo entonces es apropiado buscar las técnicas adecuadas para analizar éste último.

6.- Determine cuál y cuánta información se necesita.

La recopilación de información es costosa y toma mucho tiempo. Se puede ahorrar en análisis si los directores determinan qué tipo y cuánta información se necesita. Por supuesto que no es siempre fácil, ya que las necesidades informativas pueden evolucionar con el desarrollo del proceso de decisión. No está siempre claro en la mente directiva qué información pedirle al personal. También, como muestra en la figura C-12, un director no siempre está seguro de que obtendrá lo que quiere.

A pesar de estas dificultades, los directores deberían tratar de definir cuál y cuánta información se necesita.

7.- Determine cuándo se necesita la precisión en la evaluación.

Los directores con mucha frecuencia no necesitan gran precisión en las entradas estadísticas para su toma de decisiones.

Una vez que sea identificado un problema, a menudo son suficientes las estimaciones aproximadas de datos significativos para adelantar el proceso de toma de decisiones.

Es por esto que los directores deberían determinar cuándo es necesaria la precisión en los datos estadísticos y cuándo no.

En efecto la precisión no debiera buscarse cuando los resultados no alteran las elecciones directivas significativamente.

8.- Asegúrese que los objetivos para el modelo sean claros y que estén disponibles los datos relevantes en el desarrollo de los modelos de computación.

9.- Asegúrese al crear modelos, que los directores quienes usen los modelos participen en su creación y tengan un entendimiento completo de sus usos.

10.- Empiece por crear un modelo sencillo basado en la computación.

Una vez que los directores han usado y entendido modelos sencillos, entonces los modelos pueden hacerse más sofisticados. Generalmente hablando, es mejor que los directores busquen mayor sofisticación a que el personal los lleve a ser más complejos.

11.- El propio Director es su mejor analista técnico.

Los directores tienen numerosos expertos del personal para ayudarlos en su toma de decisiones. En el análisis final, estos especialistas no toman las decisiones, sino que los directores lo hacen. Los directores deben aprender a cómo entender, apreciar y utilizar las contribuciones de los expertos.

Este proceso directivo de evaluación no depende únicamente de la intuición. También es importante algún conocimiento de la personalidad y competencia del profesionista de esta disciplina. El director, al desarrollar poderes de evaluación superiores a diversas disciplinas enfocadas al proceso de toma de decisiones directiva, es su mejor analista técnico.

III.12) ¿QUE ES EL CONTROL (DE GESTION, NOCION, FASES Y CONDICIONAMIENTOS)

Para poder ejemplificar y comprender mejor qué es el control de gestión, entendamos que la gestión es el gobierno de la empresa hacia la ejecución de sus objetivos. De tal forma que el control consiste en comprobar si todo ocurre de acuerdo al programa adoptado.

En otras palabras, 1* controlar significa guiar los hechos para que los resultados reales coincidan o superen a los deseados, suponiendo cuatro funciones básicas.

- 1.- Fijación de estándares de actuación satisfactoria.
- 2.- Comprobación de los resultados reales frente a los estándares.

- 3.- Toma de una decisión correcta cuando los resultados reales no satisfacen los estándares.
- 4.- Realización de la acción correctiva.

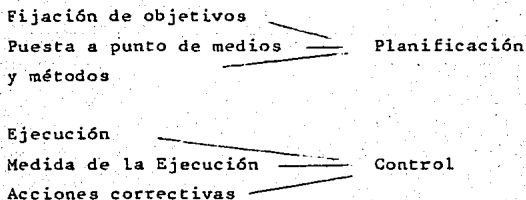
El control no es efectivo si falla alguno de los elementos indicados anteriormente.

Son frecuentes los siguientes casos:

A) Medida de resultados, pero ausencia de objetivos. Es el caso de una contabilidad industrial de tipo histórico que no constituye un mecanismo de control.

De hecho, con excepción de fenómenos puramente técnicos, casi todos los casos prácticos son casos de control parcial, ciertos factores determinantes escapan de la acción correctora: casos en los que intervienen precios, mercado, personal, etc. El arte de la gestión consiste entonces en analizar a fondo los factores manipulables para compensar el efecto de factores independientes y realizar un control efectivo del desarrollo de las operaciones.

Como conclusión de lo anterior, proponemos el siguiente esquema de una gestión racional.



Esta concepción de la gestión lleva implícitos algunos principios como son:

a) La responsabilidad de los objetivos, acciones correctivas y desviaciones, debe quedar claramente definida.

b) El punto esencial del control está en la acción. El hombre clave en un dispositivo de control es el responsable de las acciones correctivas. Debe tener a su alcance objetivos estándar, relaciones de medida y desviaciones, de forma que pueda juzgar las consecuencias de las decisiones que tome.

c) Es raro que una actividad pueda ser eficaz si no está bajo control. Sin embargo, no basta que una actividad esté bajo control, para ser eficaz se puede tener bajo control una actividad mal orientada. Es necesario un cálculo de los resultados anticipados de los objetivos planteados.

En realidad, control de gestión, se trata de un enfoque que integra (interrelaciona) la acción a un plan, en lugar de estimularla a encontrar vías para mejorar la previsión. Por ello la filosofía moderna de control de gestión se sitúa en otra óptica y presenta la función control como el "proceso mediante el cual los directivos se aseguran de la obtención de recursos y del empleo eficaz y eficiente de los mismos en el cumplimiento de los objetivos de la empresa".

Esta filosofía implica 3 ideas principales:

- 1.- El proceso implica a los directivos, es decir, aquellas personas que obtienen recursos a través del trabajo de otros (diferencia entre control de gestión y control operacional).
- 2.- El proceso se desarrolla dentro del contexto de los objetivos : políticas definidas por la planeación estratégica.
- 3.- Criterios relevantes para enjuiciar los resultados y las acciones a tomar son la eficacia y la eficiencia.

El control de gestión es pues un proceso que, desarrollándose dentro de las directrices establecidas en la planeación estratégica, hace un llamado permanente a la iniciativa y a la mejora, más que a la conformidad estricta con las previsiones.

En consecuencia, existen dos superfunciones que contemplan la totalidad de la empresa que son la planeación y el control realizados en todo proceso directivo ver Fig. C-13 (Anatomía del Proceso Directivo).

III.2.1) Características Básicas del Control Integrado de Gestión

El objetivo del sistema de control de gestión, es apoyar a los directivos en el proceso de toma de decisiones, es decir, se procura lograr una "congruencia de metas", para lo cual el control de gestión crea el marco dentro del cual las acciones tomadas por los distintos directivos no responden sólo al interés de su propio servicio, sino al interés superior de la empresa como conjunto.

Por lo que definiremos al sistema de control de gestión como sigue:

- . Total, en el sentido de que cubre todos los aspectos de las actividades de la empresa.
- . Periódico, ya que sigue un esquema y una secuencia predeterminados.
- . Cuantitativo, utiliza como unidad de medida la monetaria, pero apoyándose en otras medidas de la actividad que le permite establecer criterio sobre su evolución a través de índices y estadísticas.
- . Integrado o coordinado, es decir, compuesto de un grupo de subsistemas de control articulados.

Concerniente a las características principales de un sistema de control de gestión tenemos:

- 1.- Totalidad.- Se mira todo un conjunto, no aspectos parciales.

2.- Equilibrio.- Cada aspecto tiene un peso justo, sin dejar que la formación técnica, comercial, del directivo, deforme la realidad dando más importancia al factor que él conoce mejor.

3.- Oportunidad.- Las acciones correctivas deben realizarse a tiempo, si se quiere que sean eficaces o que no sean perjudiciales.

4.- Eficiencia.- Se persigue la consecución de los objetivos y se apunta al centro de los problemas.

5.- Integración.- Los diversos elementos que contemplan la estructura de la empresa para ver las repercusiones de cada problema en el conjunto de empresa.

6.- Creatividad.- Continua búsqueda de datos significativos y estándares para conocer mejor la realidad de la empresa y encaminarla más certeramente hacia sus objetivos.

7.- Impulso a la Acción.- Debe alertar al directivo forzándole a una toma de decisiones sobre los aspectos negativos de las realizaciones e impulsar las acciones correctivas adecuadas.

Además, el desarrollo de la función completa de control, implica tres etapas:

- 1) Establecimiento de estándares.
- 2) Comprobación e informe de la ejecución.
- 3) Aplicación de acciones correctivas.

Es conveniente aclarar que si la labor de un órgano "staff" específico de control de gestión, juega un importante papel en el proceso que decubrimos (etapas 1 y 2), las decisiones y acciones (etapa 3) que son la parte esencial del proceso se toman por la línea y no por el "staff" por lo que se deduce la necesidad de una adecuada comunicación de objetivos, políticas, directrices, decisiones y resultado a través de la organización para que el proceso de control dé los resultados esperados.

III.12.1) Diseño de un Sistema de Control

Cuando se ha decidido establecer un sistema de control de gestión en la Compañía, la primera interrogante que surge es ¿Por donde empezamos a controlar?

El control debe iniciarse en lo más alto de una organización, contemplando el negocio, necesariamente desde el punto de vista de sus actividades totales, es decir, un Director General debe de reflexionar, desde su puesto, sobre la empresa indentificando las áreas donde debe de aplicarse el control, o dicho de otra manera, los factores críticos del negocio que deberán ser los aspectos del negocio en los que es esencial una actuación satisfactoria para un funcionamiento adecuado de la empresa.

Un negocio tiene grupos similares de actividades relacionadas como es la actividad financiera, o sea el flujo de diseño a través de un negocio, otro es la producción, ya sea, de bienes y/o servicios, la mercadotecnia etc. Estos son algunos factores críticos del negocio sobre los que la dirección debe establecer sus controles.

Cuando se diseña un sistema de control, debe vigilarse, para que los directivos superen la tendencia a involucrarse en detalles o partes de una operación básica técnica, tenderá a examinar y verificar los métodos de aprovisionamiento tratamiento, almacenes y distribución, ejerciendo un papel de investigador industrial. En contraste con esta aproximación, destaca la postura de un directivo preocupado por los factores de eficacia y eficiencia global delegando a un escalón técnico, los aspectos fragmentarios componentes.

Es preciso diseñar el sistema, sin olvidar las posiciones jerárquicas y funcionales, bajo un enfoque de sistema total en contraposición a funcionamiento dividente de Taylor que conduce a perderse en detalles con olvido en lo esencial y sus causas, para concretar lo anterior visualicemos esta óptica con el análisis general de las áreas críticas de todo negocio.

III.12.3) Áreas Críticas de una Empresa

En toda empresa existen activos tangibles a los que se presta atención tradicionalmente y áreas críticas intangibles pero esenciales para una gestión eficaz. Hemos considerado que estas áreas pueden clasificarse en 7 grupos (ver Fig. C-14 Factores Críticos de un Negocio).

- 1.- Situación financiera
- 2.- Posición comercial
- 3.- Producción
- 4.- Productividad
- 5.- Personal
- 6.- Servicio a clientes
- 7.- Relaciones con la comunidad

Cada área crítica se hace explícita a través de distintas facetas que designamos con los indicadores clave. Así, por ejemplo, la situación financiera queda aclarada contemplando:

- . Los resultados globales unitarios
- . La rentabilidad
- . Expansión
- . Inmovilización
- . Costo de Recursos
- . Independencia
- . Disponibilidad

Mientras que el aspecto de "personal" requiere examen de:

- . Estructuras por funciones.
- . Estructuras por familias ocupacionales
- . Clima social (rotación, ausentismo, quejas, accidentes)
- . Capacitación y Adiestramiento
- . Sueldos y Salarios
- . Incentivos

La explicación de las áreas críticas hay que cuantificarlas para eso utilizamos los 1* ratios.

Algunos aspectos de la empresa, como el clima social, son difíciles de objetivizar y es preciso sondear diversas manifestaciones para medir de alguna manera algo que por su misma naturaleza es imposible cuantificar.

Sin embargo, gráficas de ausentismo, de quejas, de accidentes darán una idea más precisa de la realidad en lugar de los rumores.

Los ratios adquieren utilidad, cuando se refieren a un nivel que pretende la empresa o sea el STANDARD. Por ejemplo el ratio de ausentismo, nos indica que de cada 100 jornadas, se pierden diez por ausentismo. Este nivel deberá de ser evaluado si es bueno o malo?, para tal fin, es necesario estudiar lo que sucede en otras empresas, analizar la historia de la propia empresa y determinar el nivel considerado como óptimo. Para comprender mejor que es un estándar de gestión damos la siguiente explicación.

Según Meyer, el estándar de gestión se considera como un valor de referencia para la acción económica. Como tal, el estándar de gestión integra las reglas del sistema de valores que la empresa postula para poder conducirse.

A medida que la empresa tiene más contactos con otros sujetos económicos (competidores, clientes, gobierno, proveedores, etc.), y a medida que éstos son más importantes se persuade más a la empresa de la necesidad de conducirse adecuada y debidamente en el plano económico.

Su sistema de estándares está determinado por el criterio que ella misma tiene de su situación.

1* Unidad de medida para cuantificación

III.12.4) Características del estándar de gestión

a) Valor medio e ideal.

El punto clave es saber la cantidad de esfuerzo que se quiere incluir en el estándar, es decir, la medida de dificultad más o menos grande, necesaria para la realización de una actuación dada.

Por ejemplo, se busca fijar un estándar de actividad para un taller. Entre el tiempo ideal (desde que se abre hasta el cierre de puertas), base IDU, y el tiempo normal (medida de las realizaciones anteriores) se supone en un 85% se establece una relación:

$$\frac{\text{Tiempo normal}}{\text{Tiempo ideal}} = 0.85$$

Un estudio puede revelar las diferentes causas que explican la diferencia de 0.85 a 1: Tiempo de iniciación del trabajo, tiempo de puesta en marcha de las máquinas, averías, mantenimiento, falta de alimentación en materias primas, cortes de corriente, falta de trabajo etc. Fijar un estándar de actividad comprendido entre 0.85 y 1 responde bien a la noción de valor de referencia. Este valor, para ser alcanzado, supone un esfuerzo de tensión. Si el estándar se aproxima a 1, el esfuerzo pedido crece hasta volverse insostenible, si el estándar se aproxima al 0.85 pierde poco a poco su significación propia, para disolverse en la medida.

El estándar se presenta como un compromiso entre la medida y e. ideal, como un intermedio entre lo que se puede y lo que se requiere.

b) Punto Fijo y Zona

La referencia normativa puede presentarse, tanto bajo la forma de un valor único (por ejemplo las tasas de actividad de una máquina X debe ser de 0.87); como bajo la forma de una zona (por ejemplo las

ventas del próximo ejercicio deberfan tener un crecimiento entre el 11% y 14%.

Esta modalidad de rango o zona subraya el carácter relativo de los estándares. Cuando la situación referida tiene un carácter repetitivo, ésta relatividad es débil; así en una producción industrial en serie, se llega a estándares de consumo o de rendimiento bastante estrictos; en actividades "abiertas" la zona tiene tendencia a alargarse: por ejemplo un rendimiento anticipado de una campaña de publicidad. De la misma manera, a medida que una situación incluye parámetros susceptibles de variación, más difícil es ajustar los estándares; es decir se puede saber con precisión el costo de un taller en forma muy precisa, pero sin embargo, para el lanzamiento de un nuevo producto no es fácil determinarlo.

c) Estabilidad y Variabilidad

Una referencia normativa es susceptible de evolucionar en el tiempo, por múltiples razones, ya sea internas o externas a la empresa.

Los estándares comerciales de actividad (objetivos de ventas) son susceptibles de modificar cada año o varias veces en este mismo.

Así los grandes almacenes populares, establecen por periodo anual y por artículo, un esquema general de ventas para el futuro. La gama de sus productos es relativamente limitada - 2,000 artículos lo que hace posible las previsiones por artículo. Pero esta gama está en evolución, tanto en calidad como en categoría la alimentación cede el puesto a la confección o a la bisutería; además esta gama está difundida por centenas de almacenes, con posiciones comerciales variadas, lo que hace delicado el trabajo normativo.

Los progresos tecnológicos contribuyen a la evolución de los estándares, por Ej. automatización de los trabajos administrativos, permite la reducción del tiempo, dinero y esfuerzo.

III.12.5) Establecimiento de Estándares

En el establecimiento de estándares lleva consigo la utilización de varios procedimientos de valor científico muy desigual. La elección de procedimientos parece función de la situación estudiada; ya sea repetitiva o no, considerar a la empresa dentro o fuera del conjunto de empresas de sus características.

En cualquiera de los casos es vital determinar la unidad de medida a utilizar acorde con el fenómeno y el grado de exactitud en el establecimiento del estándar.

Los estándares deben ser selectivos y sujetos a procedimientos de control, selectivos en tanto atienden actividades clave justificando su costo.

En la empresa los estándares de gestión reciben nombres diversos.

- . Para los vendedores, se trata de la "cuota" ¿cuánto debería vender?
- . Para las oficinas el "presupuesto" ¿cuánto debería gastar?
- . Para el "laboratorio" ¿cuánto debería medir?

Es decir la tarea de establecer las condiciones que deben existir para que esta resulte satisfactoria.

A continuación daremos la metodología para establecer estándares.

Caso de una Situación Repetitiva.

Cuando el futuro se presenta, como la prolongación del pasado, éste último constituye la referencia esencial. En este caso las empresas han demostrado una exigencia mayúscula, por una parte los métodos empleados (experimentación) o comparación (interempresa).

1.- La empresa frente a ella misma.- El primer paso, consiste en expresar, basados en la experiencia, el conocimiento que se tiene de los hechos pasados (sacando medias por Ej.). Continuando el caso, estos valores son prorrogados, si se estima que su comportamiento es estable, si por el contrario, parecen seguir una cierta tendencia se les extrapola. El procedimiento de la prorrogación es el primero en que se piensa que el peso del pasado es por sí mismo tranquilizador. Así una empresa comprueba que entre las sumas debidas por los clientes y las ventas realizadas durante un periodo corto, (un mes) existe una relación aprox. constante de 2. La empresa acepta como normal el tener dos meses de ventas "fuera", es decir, fuera de su tesorería. Nada indica qué la relación no pueda ser mejorada y nada indica tampoco que pueda serlo.

Cuando se puede realizar un estudio de la empresa encontramos uno de los rasgos fundamentales el emperismo, el estudio no se lleva a cabo por que sí, sino para responder a una necesidad que se presenta.

Limitarse a la experiencia para establecer un estándar, puede explicarse por el poco interés concedido a un sector juzgado "estable" o por el costo elevado de los métodos científicos.

El procedimiento de la extrapolación se utiliza para prever la evolución de un fenómeno. Consiste en considerar este último como función del tiempo.

Un segundo procedimiento es el de la experimentación: a la observación de hechos se une una reflexión, que por vía de comparaciones, busca las causas de variación de los fenómenos estudiados.

La empresa que lleva a cabo este procedimiento, no se conforma con poner de manifiesto los hechos pasados, sino que los reconstruye. Este procedimiento permite determinar estándares de consumo, M.P., o de tiempos de trabajo por las máquinas. Por otra parte, los

estándares que se obtienen se establecen en unidades físicas (peso, longitud, Vol. de materias, fracción de tiempo). Para obtener estándares económicos hay que multiplicar unidades físicas por valores monetarios Ej.:

$$\$ 6.75 = 3 \text{ Kg.} \times \$ 2.25/\text{Kg.}$$

El valor estándar de consumo es pues el producto de dos estándares.

1.2.- Las comparaciones inter/empresas.- Es la rama profesional, el sector de actividad del que parten las comparaciones inter/empresa. La iniciativa de las comparaciones puede provenir de un organismo profesional (sindicato, órgano de financiación) o un organismo privado. Tipo gabinete de gestión - especialista en este tipo de trabajo.

Las empresas que requieran estos trabajos, responden a cientos de preguntas, sobre el plano de su economía de gestión; cifra de negocios, márgenes, cuenta de explotación, precio de costo, inversiones, gama de ptos o servicios, etc. El organismo centralizador analiza los cuestionarios, saca cuadros o gráficas comparativas que se remiten a los adheridos. El anonimato de los participantes a menudo condiciona su participación.

Estas encuestas se han generalizado y se practican en numerosos sectores.

Para la empresa que dispone de los resultados, el interés es doble, puede analizar sus propias actuaciones y situarse frente a la competencia.

La comparación por la empresa de sus actuaciones con las de los competidores, es una forma de experimentación. Pero el cuadro de las comparaciones es muy abierto, se deben tomar algunas precauciones para no referirse nada más que a empresas similares, de manera que sea la gestión el único factor de desviación. Esto conlleva

a una tipología de empresas de una misma rama, a fin de obtener subgrupos entre más homogéneos mejor.

III.12.6) Caso de una Situación Nueva

Cuando la empresa desea modificar el giro de sus actividades, producto nuevo, inversiones, crecimiento, etc., el estudio de las condiciones y resultados pasados es insuficiente. A falta de recurrir de manera exclusiva a las experiencias anteriores hace falta crear otras nuevas.

En resumen, los estándares se unen a una metodología cada vez más científica y abstracta (ver cuadro Metodología del establecimiento de estándares C-14-1). No hay que deducir de esto que los responsables de gestión no pueden tener por efecto el quitar a los responsables de gestión de este terreno. Sin duda se puede notar a menudo su falta de formación a este respecto, porque les falta tiempo y el reposo, pero disponen de una experiencia práctica; además son ellos los que se encargarán de alcanzar los objetivos fijados para "venderles" estos objetivos, el mejor medio es el de asociarlos a su determinación.

B) Definición de objetivos, pero sin medida de las realizaciones. Es el caso de numerosas gestiones comerciales, donde se fijan objetivos vagos (notoriedad, calidad, servicio, etc.) sin unidad de medida.

C) Ausencia de medidas correctoras por no conocer bien la influencia de los medios de acción disponibles, de forma que no se pueden emplear con seguridad de conseguir el objetivo deseado.

D) Cuando se dispone de medios de acción y sabiendo cuáles emplear, no se actúa, porque la acción necesaria se solapa sobre las diversas responsabilidades y se retrocede ante lo desagradable de las acciones a tomar.

En este caso, la gestión no podrá ser controlada más que cuando la empresa esté dotada de una estructura adecuada y una dirección decidida.

Por otra parte, el control puede ser efectivo sin ser total. Frecuentemente un proceso está determinado por varios factores, de los cuales algunos pueden ser manipulados por los responsables con acciones correctivas de control, quedando los otros fuera de todo control.

III.13) EL RECURSO HUMANO EN LA IMPLANTACION DE ESTRATEGIAS

Una estrategia de recursos humanos es, necesariamente práctica; constituye un programa tendiente a asegurar que los recursos humanos de la Organización sean capaces de cumplir la misión encomendada al negocio. El estrategia de recursos humanos (R.H.) debe evaluar el perfil y naturaleza de la organización futura y formular y poner en práctica planes para contar con los R.H. necesarios para apoyar a esa organización.

Como todos los demás procesos generales, la administración de los R.H. debe plantearse dentro del contexto de qué necesidades se consideran prioritarias para facilitar el cumplimiento de la estrategia de la empresa. De esta manera la estrategia de R.H. define sus normas a partir de los planes clave, las medidas del desempeño y los requerimientos del clima empresarial. Para garantizar que esto se verifique, el director de Recursos Humanos (D.R.H.) debe ser un participante clave en el trabajo de planeación y dirección estratégica, por lo tanto, la estrategia de recursos humanos se deriva de un proceso de planeación descendente como lo ilustramos en la figura C-15.

Aunque el enfoque gerencial descendente y respecto a la estrategia de (R.H.) pueda parecer muy lógico, y de hecho hasta obvio, en una muestra bastante grande de empresas indica que la mayor parte de las funciones de (R.H.) se manejan en forma ascendente por lo general lo implantan, los especialistas funcionales externos en una o

más técnicas de recursos humanos, esto debido a que en el mejor de los casos dichos especialistas sólo tienen una idea vaga de la forma en que la dirección estratégica escogida en la empresa canaliza los requerimientos hacia planes y prioridades de la función de (R.H.) o de cómo encausa el desarrollo de la cultura, el clima y el personal de la empresa.

III.13.1) Desarrollo de la estrategia de R.H.

En el cuadro C-15 parece dar la impresión de que la estrategia de este tipo tiene un principio y un fin definidos, en realidad es que la formulación y puesta en práctica de la estrategia de R.H. exige un proceso continuo de perfeccionamiento, acorde con la duración dinámica de la organización.

Las metas de R.H. como ya se ha dicho, nacen de un análisis de la forma en que los planes clave de mercadotecnia y operaciones deben basarse con las personas idóneas, por ejemplo: si una empresa contempla el inicio de una nueva operación, la estrategia de recursos humanos deberá incluir un análisis de los tipos de empleados que serán necesarios para integrarla, las fechas de contratación y si habrá que "fabricarlos" o "comprarlos", es decir, desarrollarlos internamente implicando lapsos más largos o reclutarlos externamente, lo que resulta más costoso y entraña mayores peligros.

III.13.1.1) Diagnóstico de situación.

Después de determinar las implicaciones de la estrategia corporativa sobre sus recursos humanos, es necesario comparar los R.H. actuales con las que se van a requerir en el futuro, por lo general, éste se lleva a cabo por medio de una auditoría de la organización existente, su personal y sus programas de R.H. Aún cuando el centro de atención de la auditoría debe depender de las metas esenciales de recursos humanos, por lo general el desarrollo de este diagnóstico deberá contener lo siguiente:

1.- Investigación del clima de la empresa que deberá detectar y evaluar que piensa la propia organización acerca de la toma de decisiones, sus comunicaciones internas, su guía del desempeño, el desarrollo de sus R.H. y la claridad de sus metas. Esta evaluación permitirá determinar si el clima actual es adecuado para llevar a cabo la estrategia de R.H. que se desea poner en práctica.

2.- Una revisión de los planes de sucesión general en vigor para comprobar si se adecúan a las metas de R.H. de la empresa y a las necesidades cualitativas y cuantitativas de personal.

3.- Un análisis del proceso de administración del desempeño, para comprobar si está o no provocando una orientación proactiva que sirva para mejorar el desempeño de los empleados.

4.- Una revisión del proceso de evaluación gerencial, para confirmar si se están identificando y tratando en forma sistemática y conveniente, los puntos fuertes, el talento y las necesidades de desarrollo de los ejecutivos de la empresa.

5.- Investigación del alcance y eficacia de los programas de desarrollo gerencial, para definir si la organización cuenta con el complemento necesario tanto de programas específicos de capacitación como de desarrollo general.

6.- Análisis de los procedimientos de reclutamiento y selección para confirmar que los empleados de reciente selección poseen las habilidades, el potencial y las características que se requieren para facilitar el cumplimiento del plan del negocio.

7.- Auditoría de los programas de remuneración de la empresa para verificar que posean el grado de competitividad adecuado para el mercado.

8.- Revisión de los planes de incentivos gerenciales, para confirmar que su monto y su concepción sean adecuados en relación con la

estrategia corporativa y de que dirigen el desempeño hacia los elementos clave del plan gerencial.

Para llevar a efecto este tipo de auditoría implica tanto revisión de la documentación de los programas más significativos, opinión de gerentes y empleados. En el proceso de entrevistas y/o cuestionarios deberán tocarse los aspectos antes mencionados, recalcando el modo en que los factores del clima y los programas de R.H. parecen estar formando, encauzando e influyendo el elemento humano en la empresa.

III.13.1.2) Evaluación de las necesidades

Una vez identificadas las metas de R.H., y diagnosticada la situación existente en relación con ellas, el estratega de recursos humanos podrá identificar las diferencias entre la situación actual y los requerimientos. Generalmente el estratega logra identificar una cantidad considerable de diferencias por lo que resulta útil un sistema para poder codificar, relacionar y fijar prioridades a las necesidades de R.H. que van a requerirse para cuenta de tales necesidades. La Fig. C-17 presenta un formato que puede emplearse para recalcar los aspectos básicos de las necesidades de R.H. de la empresa, de los programas de desarrollo que se requieren y demás aspectos correspondientes.

III.13.1.3) Planes de Desarrollo

Una verdad obvia, pero con frecuencia se pasa por alto, es que el comportamiento humano no siempre es lógico; por lo menos desde un punto de vista del observador. Por lo que es necesario revisar regularmente todos los planes de desarrollo y comprobar el grado de progreso en comparación con el plan de R.H. cada cierto tiempo. Por lo tanto la estrategia de R.H. deberá pasar de la identificación de necesidades específicas a las acciones que correspondan para satisfacer esas necesidades. La Fig. C-18 presenta un sistema para evaluar distintos métodos de desarrollo utilizados para cubrir determinadas necesidades (la elección de las dimensiones de las necesidades

de la Fig. antes mencionada refleja un planteamiento del desarrollo que está basado en una adaptación de las dimensiones que la escala "HAY" utiliza para medir los puestos y evaluar el grado de adaptación de la persona al puesto. Independientemente de que podrán sustituirse ciertas dimensiones por las que mejor correspondan a los enfoques de evaluación de las necesidades a usar).

III.13.1.4) Problemática al poner en práctica la estrategia de Recursos Humanos.

Cuando la organización ya ha determinado cuál va a ser su estrategia de R.H., debe definir cómo y quiénes han de llevarla a cabo. Sin embargo, es muy frecuente la preocupación de altos directivos por la eficacia de los esfuerzos presentes en favor del desarrollo de los R.H., cuando se les consulta al respecto, la mayoría de los directivos parece tener poca confianza en que los R.H. de hoy satisfagan las necesidades de mañana. El problema tiene sus raíces en el hecho de que la mayor parte de los esfuerzos encaminados a los R.H. no se basa en una estrategia de R.H. bien formulada que, además, esté vinculada con la estrategia general de la Organización, para entender esta postura es necesario examinar la jerarquía de la estrategia.

III.13.1.5) Jerarquía de la Estrategia

La estrategia de R.H. se conforma de tres niveles jerárquicos de las grandes organizaciones. A). La estrategia empresarial, B). La estrategia de la corporación y C). la estrategia de la unidad/función del negocio a medida que se va pasando del punto A al C va pasando de lo más general a lo particular. En la Fig. C-19 se compara y se contrasta la estrategia de R.H. en los 3 niveles jerárquicos y a lo ancho una serie de características de la estrategia.

Al nivel empresarial, la atención se centra en garantizar la disponibilidad de los recursos humanos adecuados y en crear ese clima organizacional que permita la eficiente utilización de estos recursos.

Al nivel corporativo, la atención se centra en asegurar que los R.H. se distribuyan correctamente entre los grupos contendientes, con base a las necesidades de la organización total, y no de acuerdo con la disponibilidad o carencia que de ellos se tenga y al nivel unidad/funcional de negocios, la tención busca optimizar el desarrollo y utilización de los R.H. basándose en el equilibrio ideal entre las necesidades de los individuos por un lado, y por el otro en las de la unidad/función de negocios de la empresa.

III.13.1.6) La estrategia de Recursos Humanos y el Ciclo de Vida.

Generalmente el ciclo de vida del producto se ha utilizado para indicar las posibles necesidades de inversión, los flujos de efectivo, las estrategias-producto-mercado, etc. De manera similar la posición de la unidad de negocios dentro del ciclo de vida de sus productos tiene implicaciones respecto a sus necesidades de talento administrativo. La posición de la unidad de negocios en alguna de las tres categorías invertir-para-crecer, ganar-y-proteger o cosechar y desinvertir, trae consigo ciertas implicaciones respecto a los tipos de directivos que se requieren. La Fig. C-20 compara los distintos requerimientos de R.H. para distintas dimensiones relevantes según las tres fases del ciclo de vida de los productos, lo que también nos muestra que de las decisiones de selección de hoy deben hacerse con un total conocimiento de los requerimientos de recursos humanos del mañana.

III.13.1.7) Estructura para la Puesta en Práctica de la Estrategia de R.H.

Bajo los supuestos de que la Dirección General (D.G.) reconoce la importancia de la estrategia de R.H. y de que tiene plena confianza en su D.R.H., habrá ahora que decidir la forma en que deberá organizarse el proceso de planeación de R.H. La Fig. C-21 muestra dos alternativas para estructurar el proceso de planeación de los R.H. en la alternativa A, la responsabilidad de línea y el D.R.H. actúa en su tradicional función de apoyo ejecutivo. En la alterna-

tiva B, los ejecutivos de línea ejercen su responsabilidad de planificar los R.H. por intermedio de un comité de planeación de los R.H.

La figura C-22 muestra algunas de las diferencias clave entre esas dos alternativas. Los datos específicos sobre la historia organizacional y la necesidad de continuar o romper con las costumbres tradicionales de organización respecto al papel de la línea o del staff serán determinantes y escoger cual de estas dos alternativas es la que más conviene a cualquier empresa en particular.

En los casos en que la alternativa B sea la indicada, se crea un comité para la planeación R.H., Fig. C-22. La naturaleza de este comité lo ilustramos en la Fig. C-23. Para poder cumplir su misión, el comité para la planeación de los R.H. requiere las aportaciones de información y la participación de todas las partes involucradas. Las personas que la conformen deben escogerse pensando en que se cumpla lo anterior.

El D.R.H. ocupa, *ex-officio*, su presidencia, reflejando así el papel de este puesto en la definición de la estrategia de R.H. Los directivos de grupo o de división, incluyen como representantes de sus respectivas necesidades y potencial de R.H. Como responsables directos de los resultados financieros provocados por la estrategia de R.H. su participación en este comité es esencial. Los jefes de R.H. de los grupos o divisiones están presentes como asesores de sus respectivos directores de línea; en gran medida serán los que lleven a cabo el proceso de puesta en práctica.

II.13.1.8) Métodos de Motivación para la Puesta en Práctica de las Estrategias.

Aún cuando con toda probabilidad se seguirán usando en un futuro previsible los programas de motivación tradicionales como la Fig. C-24 señala, sólo proporcionarán un aspecto de la motivación organizacional global.

En un medio ambiente de negocios cada vez más complejos, a menudo estos planteamientos presuponen que la mayor parte de los objetivos gerenciales más importantes pueden ser determinados con bastante antelación. Esta forma de ver, provoca una perspectiva estrecha y breve en aquellos directivos que supuestamente deben contribuir con mayor grado de creatividad al futuro de la empresa. Además, los programas tradicionales confían demasiado en el poder del dinero como principal motivador haciendo caso omiso a otros factores de gran importancia como veremos a continuación.

Para terminar estos planteamientos tradicionales, por lo general toman en cuenta la cultura y el ambiente actual de la organización. Sin un conocimiento total de los valores y de los supuestos que se encuentran presentes en el medio ambiente laboral, es difícil motivar a un individuo o a un grupo.

La Fig. C-24 muestra que la relación entre una estrategia y sus motivadores específicos va más allá de una simple causa efecto. Ante todo, la vieja cultura de una sociedad, la combinación de actitudes, creencias y filosofías que caracteriza a una organización influye en la puesta en práctica de cualquier estrategia. Otra influencia más es el medio ambiente, motivacional a corto plazo, ese medio ambiente que está vinculado a la cultura, pero que se relaciona con los vaivenes temporales del "humor" organizacional. El medio ambiente motivacional a corto plazo cambia con mayor rapidez que la cultura ya enraizada.

La figura C-25 ilustra los efectos de estrategia, al medio ambiente a corto plazo, los procesos de administración del desempeño y las técnicas de motivación individual pueden llegar a tener sobre la cultura futura de la Compañía, y finalmente, sobre el desarrollo de las estrategias por venir, por lo que examinaremos cada una de estas áreas.

III.13.1.9) Cultura y Motivación

La cultura de una Compañía es el conjunto de tradiciones, formas de comportamiento, actitudes y esperanzas compartidas, que hacen de cada compañía diferente. La cultura va desde aspectos mundanos como la decoración de las oficinas, la forma de vestirse, reuniones sociales después de las horas de trabajo etc. hasta aspectos más importantes como aceptar o evitar riesgos, alentar o desalentar conflictos constructivos, resolver problemas, debatirlos a muerte o tomar odas las decisiones en grupo. Entre muchos efectos, estos últimos efectos de la cultura influyen en el arrojo de la estrategia de una compañía, ayudan a determinar su habilidad para responder con rapidez a las oportunidades e influyen sobre el calibre del personal al que logran atraer y retener.

III.13.1.10) Medio Ambiente Motivador a Corto Plazo

El "medio ambiente motivador a corto plazo, refleja el humor inmediato de los empleados de la Compañía y tiene que ver con la forma en que abordan los problemas inmediatos. De esta forma el medio ambiente desempeña dos actividades críticas para la instrumentación de la estrategia. 1) afecta la puesta en práctica y el desempeño a corto plazo, 2) puede ayudar a moldear y dar nueva forma a la cultura de la compañía. La creación de este medio ambiente implica el desarrollo de actividades similares a las relaciones públicas: programas de comunicación, conferencias para "levantar la moral" visibilidad de los dirigentes carismáticos, empleo de recompensas, lenguaje, símbolos, gestos, etc.

III.13.1.11) Administración del Desempeño

La jerarquía de las necesidades de Maslow proporciona un marco de referencia para comprender la forma en que pueden variar las motivaciones de un individuo en diferentes puntos de su trayectoria profesional. Maslow propone que las necesidades esenciales de una persona son físicas; sólo después de que logre satisfacerlas, esa persona estará en condiciones de que lo motive el siguiente nivel de

necesidades: seguridad. Una vez que sus necesidades de seguridad estén satisfechas, entrarán en vigor como sus más poderosos los siguientes niveles superiores de necesidades: aceptación social, respeto y realización personal (autorealización). Estos niveles de necesidades nunca quedan satisfechos en forma permanente, frente a largos períodos de presiones o a una crisis personal, un individuo puede requerir de un esfuerzo de sus necesidades de un nivel inferior, por Ej. un directivo competente de alto nivel que conozca lo anterior puede descubrir que después de un dramático cambio en la filosofía y la dirección corporativa, algunos de sus ejecutivos requieren satisfacer necesidades de un nivel inferior (como seguridad), antes de poder volver a funcionar con sus niveles anteriores de confianza en sí mismos.

Debido a que los ejecutivos y sus correspondientes necesidades de motivación son complejos y están en constante cambio, resulta peligrosa una etiquetación estática de los motivadores individuales (MI). Aún así, existen motivadores comunes que con frecuencia se encuentran presentes en distintas combinaciones. Los ejemplos siguientes ilustran los distintos factores motivacionales.

Maestría.-	Oportunidad de adquirir nuevos conocimientos.
Reconocimiento.-	Saber que se fijan en uno.
Riesgo y Aventura.-	Ser responsable de proyectos de alto riesgo.
Seguridad.-	Sentir que sus carreras no corren ningún riesgo.
Poder de influencia.-	Tener el control sobre los demás.
Altruismo.-	Oportunidad de poder enseñar lo que la persona sabe y conoce de acuerdo a su experiencia.

III.13.1.12) Formulación de la Cultura del Futuro

En última instancia, como lo muestra la figura C-25, la interacción entre la cultura existente, el medio ambiente motivador a corto plazo así como las técnicas de Admón. del desempeño afectarán la cultura del futuro y la capacidad de ésta para motivar a sus miembros.

Los primeros pasos para desarrollar una cultura son tres: 1.- aceptación de que tal cultura existe, 2.- que es importante y 3.- se puede dirigir. Los dos primeros puntos ya los hemos tocado, sólo falta el tercero que explicaremos a continuación.

Es importante aclarar que para poder cambiar una cultura enraizada, se requiere de 3 a 5 años o más para ver cambios significativos en la cultura de una Compañía que es más o menos el tiempo que tarda una empresa en rotar el 50% de su personal gerencial.

Lo mismo que en cualquier procedimiento quirúrgico, el director debe comenzar con un diagnóstico, es decir el tipo de cultura que existe dentro de la organización.

Los tres métodos más usuales para realizar esto en orden ascendente de precisión, detalle, implicación, tiempo y por supuesto, costo: a) autoevaluación, evaluación de grupo y evaluación por medio de encuesta anónima.

Autoevaluación.- Utilizando algunas de las técnicas que explicaremos más adelante, un director imparcial puede realizar un buen trabajo de evaluación de la cultura de su propia organización. El peligro de este enfoque radica en que esta evaluación reflejará las limitaciones de profundidad y de extensión de los contactos de esa directiva con el resto de la organización, además, este tipo de evaluación reflejará los prejuicios personales del ejecutivo aún cuando la evaluación esté correcta.

Evaluación de Grupo.- Formar un grupo de ejecutivos clave sirve para ampliar los conocimientos sobre los distintos matices que la cultura ha adquirido a distintos niveles de la organización, y también amplía el intervalo de opciones de solución disponibles para el cambio de cultura. Sin embargo, la ventaja principal consiste en que el proceso predispone a los que en él participan a convertirse en promotores del cambio.

La desventaja consiste en que se sigue basando en una percepción de la organización que se desarrolla cerca de su cima, es decir, que quizá participen en la evaluación y muy probablemente no comprendan lo enraizada que se encuentra la cultura de la Compañía en la organización o en sus distintas divisiones, ubicaciones geográficas etc., además, puede resultar muy delicado controlar a un grupo de evaluación. El director de las sesiones no sólo debe evitar tomar partido, también debe estar seguro de que las palabras que se emplean tienen el mismo sentido para todos.

Encuestas Anónimas.- Una encuesta de base amplia llega a todos los niveles de la organización y puede ayudar a que la dirección identifique la cultura en toda la Compañía proporcionándole perspectivas imposibles de obtener desde la punta de la pirámide. Además, por lo general, una encuesta proporciona un lenguaje común y un marco de trabajo común para hacer frente a los problemas que hace surgir.

Otras de sus ventajas es que el análisis de sus resultados obliga a la dirección a dedicar el tiempo necesario para enfrentarse a la cultura existente y a los obstáculos que esta presente para la puesta en práctica de la estrategia del futuro.

III.14) PREVENCIÓN AL RECHAZO DE LA PLANEACIÓN

El rechazo a la planeación ocurre cada vez que una empresa considera que el valor del proceso de planeación no es suficiente para justificar el desembolso de tiempo y dinero. Este argumento mal fundado puede conducir al total fracaso del trabajo de planeación de

una Compañía. Ya que en lugar de eliminar completamente la planeación de las empresas lo que se debe hacer es analizar los problemas que afectan el proceso de planeación y reestructurarlo para que pueda ser efectivo. Para comprender mejor lo anterior empezamos con un supuesto básico; el valor del accionista puede crearse empleando un sistema de planeación sistemática. Si es cierto que ningún sistema de planeación puede garantizar, el éxito de una empresa u organización sea o no lucrativa, las probabilidades de ganar pueden mejorarse utilizando conceptos estratégicos.

Si la planeación puede crear valor para el accionista. ¿porqué hay tantas empresas que no tratan de aumentar, y algunas disminuyen su nivel de compromiso ante sus sistemas de planeación?, no funcionan o no como se espera.

Hemos considerado seis razones por las cuales las personas se decepcionan de la planeación, las que analizaremos con el fin de evitar errores y tomar medidas correctivas.

- A. Instalación de un sistema de planeación de tipo "camisa de fuerza".
- B. Mayor hincapié en el proceso y no en su contenido.
- C. Definición poco clara del papel de las personas que intervienen en la planeación.
- D. Falta de comprensión estratégica por parte de quienes formulan las estrategias a nivel corporativo.
- E. Falta de comunicación entre las unidades de planeación.
- F. Falta de automatización en la planeación.

III.14.1) Instalación de un sistema de tipo "Camisa de Fuerza"

Cada empresa es diferente de otra por lo tanto el éxito de un sistema de planeación, no lo determina su flujo de papeles, sino la adecuación de la cultura de la compañía y sus requerimientos de estrategias.

Para analizar lo que debe hacer un sistema de planeación es necesario empezar conociendo las necesidades de la Dirección Gral. (D G). Es fundamental revisar las ideas de ésta, acerca de la planeación formal y lo que espera obtener de ésta. Por definición, los sistemas de planeación que no cuentan con el apoyo de la D.G, y de los demás altos directivos de la empresa, son marginales.

Hay directores generales que son "directores de planeación" de sus compañías. Para esos D.G con orientación planificadora, hay que asegurarse de que la calidad de los datos y el valor del análisis sean muy altos, ya que los planificadores que llegan a la D.G sin análisis detallados y profundos se enfrentarán a preguntas como: ¿Y?

Otros D.G tienen fobia a contextos teóricos. Estos esperan hechos y cifras y desean que se les planteen en términos específicos. Los modelos y conceptos que no presentan una aplicabilidad específica para su situación particular los aburren.

Existe otro tipo de directores, la clave de un buen sistema de planeación es la cantidad de información o datos que les proporciona. A estos D.G les fascina manipular datos sin procesar, y extraerles sus propias respuestas y puntos de vista. Un sistema de planeación para esos D.G debe centrar su esfuerzo en la recopilación, clasificación y fácil presentación de los datos fundamentales con la mayor precisión posible. Las estrategias deben ir acompañadas de datos rúmicos bien agrupados y de análisis financieros, para que sea considerado el plan. En otros casos, sin embargo, los números pueden considerarse falta de creatividad y los planes con demasiadas cifras apenas si pueden tomarse en cuenta.

Hay algunos D.G que sólo aceptan a regañadientes las cifras de cualquier sistema de planeación, porque consideran que interfieren con una toma de decisiones intuitiva. Algunos D.G empiezan ellos mismos a cambiar el sistema con objeto de mantener el control total de la toma de decisiones de la empresa. Los planificadores en esta situación deben limitarse a actuar como presentadores de datos y dejar que sus respectivos, D.G deriven las conclusiones necesarias.

Existen muchos otros aspectos de la cultura de una empresa que son determinantes en el tipo de sistema de planeación que deba adoptarse, son también importantes las características de la empresa (activos, tipo de negocio, dispersión geográfica, tamaño de los segmentos por cliente, competencia etc.) En conclusión hemos de afirmar no existe sistema de planeación que funcione para todas las empresas. La situación, la cultura y la personalidad de la empresa, que muy frecuentemente se deriva de la personalidad del D.G, deberán ser los principales determinantes de la forma en que se estructure el proceso de planeación.

III.14.2) Proceso sin Contenido

En muchas empresas el plan más voluminoso es considerado el mejor, debido a la cantidad de datos que se recabaron y de análisis que se realizaron. Sin embargo, no es la cantidad de datos que distingue un plan excelente, sino la calidad de su penetración.

Si se tiene la seguridad de que la falta de contenido es la causa al rechazo a la planeación, entonces la toma inicial del establecimiento de un sistema de planeación consiste en definir en explícito "marco de trabajo de las estrategias" debe tomar en cuenta las diferencias entre la estrategia corporativa y la estrategia de negocios e incluir las preguntas fundamentales que deben plantear ambas partes de la empresa, en la Fig. C-20 presentamos un bosquejo de lo que puede ser un Marco de Trabajo.

III.14.3) Definición Poco Clara del Papel de los Planificadores

A falta de un marco de trabajo estratégico, muchos sistemas de planeación carecen de una clara definición de lo que los planificadores tienen proyectado hacer.

En algunas empresas el planificador se considera un experto en relaciones públicas que da conferencias acerca del futuro de la empresa a terceros. En otras el planificador es un "apagafuegos" que únicamente estudia trabajos que muestran cierto interés.

Sin una guía clara, los planificadores se encuentran en problemas; no sólo desconocen el poder que tienen para poner en práctica algún sistema, sino que a veces ni siquiera saben por qué está en vigor determinado sistema. A todo lo anterior, deducimos que el papel del planificador es diferente en cada empresa. Es decir, un planificador puede tener como función la responsabilidad total de la dirección estratégica de una empresa, así como la asignación del capital y las desinversiones del negocio, es decir, el de desarrollar sistemas de planeación que permitan comprender hacia donde se dirige la empresa durante los próximos 3 años, qué inversiones son más rentables y cuáles no, así como en qué tiempo etc. En otros casos el planificador actúa como administrador, por lo que su papel es el de hacer que el proceso funcione sin que dedique tiempo a la toma de decisiones esenciales. Al igual que con el diseño del sistema de responsabilidad de la alta dirección, determinar cuál debe ser el papel verdadero y exacto del planificador.

III.14.4) Falta de Comprensión Estratégica

Muchos gerentes operativos tienen idea acerca de lo que es la estrategia, pero se les dificulta formularla y comunicarla. Esta deficiencia es una de las razones de los problemas de la planeación; los planes desarrollados por los gerentes de negocios con frecuencia no están basados en conjuntos de supuestos sólidos y poco realistas, por ejemplo: existe "el palo de Jockey" Fig. C-27 es aquel que muestra que un negocio cuyas ventas o rentabilidad están en declive,

de pronto van a mostrar un ascenso. Esta a manera de creer qué es lo que el D.G quiere ver.

Otro fenómeno es el llamado síndrome del mañana, porque supone que una tendencia descendente va a mantenerse durante uno o dos años y entonces cambiará dramáticamente su tendencia. Este esquema está provocado por sistemas de remuneración basadas en proyecciones a corto plazo y en asignaciones de capital basados en resultados a plazos más largos. Ver Fig. C-27

El problema de los planes poco realistas es que la estrategia corporativa no puede ser más sólida si los planes que lo conforman no presentan un cuadro preciso de lo que se espera de cada negocio. Cuando se presentan planes como "palo de hockey" empieza la conspiración. Si no es posible creer en los planes, tampoco podrá creerse en los pronósticos del flujo de efectivo, ni en la rentabilidad etc. y será entonces cuando exista el rechazo a la planeación.

Aún cuando las estrategias sean desarrolladas por expertos externos. Los gerentes de línea deben entender y creer en las razones que fundamentan a la estrategia de que van a ser responsables, para que tengan interés y motivos para llevar a cabo su instrumentación. Si no comprenden el modelo básico, no podrán llevar a cabo dicha ejecución, si cambian las condiciones del medio ambiente.

Al motivar a los gerentes a que piensan "estratégicamente" y al fomentar esa comprensión necesaria para una adecuada ejecución de los planes estratégicos, un programa pertinente y bien concebido puede mejorar la calidad del desarrollo de estrategias de una empresa. De hecho un programa educativo sobre estrategias debería ser el primer paso de cualquier trabajo de la planeación de una empresa. Este programa deberá estar hecho a la medida de los distintos puestos y responsabilidades de los gerentes de línea y del personal staff. Los gerentes de línea por ejemplo, son responsables de evaluar el potencial estratégico de sus negocios y de concebir estrategias para alcanzar ese potencial además deben comprender los con-

ceptos que apoyan las estrategias al nivel de negocios y tener a la mano un método eficaz para su desarrollo. Por lo tanto, los gerentes de línea deben analizar esos aspectos básicos que afectan el desempeño del negocio, así como la estructura de la industria, la capacidad de la competencia, y la habilidad para lograr el liderazgo en costos o en precios.

En el papel de evaluadores de las estrategias de negocios y de distribuidores de recursos, los altos directivos tienen la responsabilidad de comprender los conceptos clave de las estrategias, así como estar al tanto de todo lo relacionado con los aspectos corporativos, justipreciación de los mercados de capital, niveles de endeudamiento y de dividendos, políticas de adquisición y desarrollo de la estrategia corporativa.

III.14.5) Falta de Comunicación

Una de las principales razones del fracaso de muchos sistemas de planeación.

Los negocios deben comunicarse con el grupo de planeación corporativa y viceversa. En muchas empresas, la planeación muere debido a que las unidades de negocios se quejan de que después de dedicar tiempo y esfuerzo al desarrollo de un plan de negocios, nunca reciben una contestación de parte de la dirección corporativa, notificándoles si su plan resultó aceptable, qué les pareció la estrategia y qué van hacer con el plan. Esta sensación de "predicar en el desierto" es uno de los principales causantes del rechazo a la planeación, sobre todo cuando el gerente de operaciones, no cree personalmente en la importancia inherente a la planeación estratégica.

III.14.6) Falta de Apoyo por Computadora

La computadora puede realizar muchas de las funciones del sistema de planeación. Con ella, el planificador puede darse el lujo de comprobar las implicaciones de distintos escenarios de crecimiento, rentabilidad e intensidad del capital. Puede también convertir-

se en el elemento central de un procedimiento para la evaluación de los planes.

Los planes "palo de hockey" pueden descubrirse con toda facilidad mediante el empleo de un software de planeación, el planificador puede comprobar los efectos de "romper" un plan de tipo "palo de hockey" e informar los resultados a los gerentes de línea respectivos. Esta capacidad de analizar por excepciones es la esencia misma de la productividad en la planeación. Además, la computadora puede fomentar la credibilidad en los planificadores al permitirles realizar análisis oportunos que vinculen a las operaciones con las finanzas, caso que sería imposible efectuar a mano.

III.14.7) Un plan para planificar

A medida que aumentan los recursos que se dedican a la planeación, también aumentan los costos resultantes de un rechazo a la planeación. Lo que se requiere es un plan para planificar ejecutando con consistencia: un intento sistemático por integrar la cultura de la empresa a los requerimientos del proceso de planeación (Fig. C-28).

Un plan para planificar:

- . Describe explícitamente los requerimientos de la cultura corporativa.
- . Especifica un esquema o marco de trabajo estratégico.
- . Delinea un programa educativo para el personal de línea y el personal staff.
- . Define con claridad los papeles de los planificadores en la organización.
- . Fija los vínculos de las comunicaciones entre los negocios, la dirección y las demás entidades extradirectivos.

. Indica el nivel apropiado de apoyo de computadora tomando en cuenta la situación de la empresa en el ciclo de la vida de la planeación.

. Indica fechas para llevar a cabo el sistema de planeación.

Aunque la mayor parte de las empresas desearían empezar a planificar de inmediato, resulta imposible establecer un sistema sin antes tener las bases pertinentes. Por el contrario la revisión de la cultura corporativa y del marco de trabajo de la planeación debe venir primero y la educación sobre las estrategias deben proceder al desarrollo de las estrategias. Por otra parte, el apoyo de computadora debe llegar poco a poco al exceso de automatización puede ser causa de rechazo.

La calidad del proceso de planeación se mide por las ideas que genera, así como por la facilidad con que funciona.

La meta de un plan para planificar consiste en asegurar que el sistema proporcione la mayor cantidad posible de planteamientos y de comunicaciones estratégicas. Las empresas que planean cuidadosamente sus actividades de planeación mejorarán sus probabilidades de evitar un rechazo a la planeación.

III.15) EFECTOS DE LA INFLACION Y LA DEVALUACION SOBRE LA EMPRESA

La inflación consiste en el aumento de los precios de bienes y servicios, lo que equivale a una pérdida del poder adquisitivo de la moneda a lo largo del tiempo. La devaluación es un deterioro de la tasa de cambio con relación a otras monedas.

Si aumenta más la producción de bienes y servicios en comparación con la cantidad de moneda en circulación, ésta tendrá un valor cada vez mayor por el contrario, si el aumento de circulante es más acentuado que el de la producción la moneda irá perdiendo su capacidad adquisitiva.

Se menciona como causa de la actual inflación llamada "crisis del medio oriente", que tuvo como consecuencia un fuerte aumento en los precios del petróleo y de otras materias primas, con lo cual se incrementó el costo de la vida en casi todo el mundo.

Pero también ha estimulado la inflación el aumento desproporcionado de los gastos en armamento, obras de beneficio social, gasto público y otras erogaciones no productivas, que realizan los gobiernos, así como las presiones laborales, que han incrementado los sueldos en mayor medida que la productividad de las empresas; esto aumenta la cantidad de dinero en circulación sin provocar ningún incremento en la producción de bienes y servicios.

En virtud de que las tasas de inflación varían de un país a otro en razón del comportamiento de sus respectivas economías, es necesario ajustar los tipos de cambio entre las monedas.

En una revaluación es cuando se aumenta el valor de una moneda respecto de las demás.

En cambio, se devalúa cuando disminuye el valor de la moneda respecto de otras.

Así, al devaluar una moneda se produce un incremento en la tasa de inflación, ya que se elevan los costos de materiales importados, los salarios y los precios.

A este fenómeno se le llama "espiral inflacionaria", y consiste en un círculo vicioso en el que se incrementan en forma constante los precios y los salarios.

La falta de confianza en la estabilidad de la moneda y en la economía del país, hace que los ahorradores cambien sus recursos a moneda extranjera y realicen inversiones en el exterior. Para evitar la fuga de divisas, algunos países establecen controles cambiarios, pero en muchos casos estos han causado efectos negativos.

Ante estos fenómenos, la empresa se ve sujeta a considerables presiones de índole financiera, entre las que se pueden presentar las siguientes:

III.15.1) EFECTOS DE LA INFLACION

1.- Aumento de los costos de Operación.- Comprende tanto los materiales y servicios que adquiere la empresa como los sueldos, prestaciones y otros gastos derivados de sus actividades productivas. Para compensar estos incrementos se hace necesario aumentar los precios de venta.

2.- Aumenta el valor de los inventarios y cuentas por cobrar.- Al aumentar el costo de las materias primas, gastos y los precios de venta, se eleva el valor de los inventarios y las cuentas por cobrar, lo que hace que la empresa requiera de mayor cantidad de recursos para financiar estos conceptos.

3.- Aumento de requerimientos de recursos para inversión.- Al mismo tiempo que se incrementan los costos de las materias primas y se elevan los salarios, aumentan los precios de los equipos, las instalaciones y edificaciones por lo que, en términos monetarios,

resulta cada vez más costoso realizar ampliaciones de la capacidad instalada.

Cabe señalar que en la medida en que aumenta el valor de reposición de los activos fijos, es necesario reevaluarlos para que las reservas de depreciación y amortización correspondan a su valor real. Este trámite está sujeto a la aprobación de las autoridades hacendarias, ya que afecta la utilidad gravable de la empresa y los impuestos correspondientes.

4.- Disminución de la disponibilidad de dinero.

Para evitar que el proceso inflacionario se acelere demasiado, provocando las desastrosas consecuencias que acarrea, los gobiernos deben realizar esfuerzos para controlar el circulante, reduciendo sus gastos e inversiones o indispensables, restringiendo la disponibilidad de recursos de las instituciones de crédito, y estableciendo controles de precios y salarios.

5.- Reorientación de los mercados. El incremento general de los precios y la disminución relativa del circulante hará que se contraigan los mercados de numerosos productos, aún de algunos de primera necesidad, pero el efecto será más importante en productos y servicios suntuarios como automóviles y viajes al extranjero, así como en la industria de la construcción, que en casi todos los países es de las primeras que resiente una contracción económica.

Ante la constante pérdida del valor adquisitivo de la moneda pueden presentarse compras de pánico a corto plazo, y una disminución en el nivel del ahorro de la población. Esto hará que las ventas de algunos productos, incluso bienes raíces o valores en bolsa, registren incrementos artificialmente evadidos por cortos periodos, lo que permitirá realizar beneficios especulativos: pero a largo plazo, esto resulta negativo tanto para las empresas como para la economía en general.

III.15.2) EFECTOS DE LA DEVALUACION

Al ocurrir una devaluación, la empresa puede verse afectada de diferentes maneras.

1.- Pérdida Cambiaria.- Aumenta el valor en términos de moneda nacional, de los pasivos contraídos en moneda extranjera; por consiguiente, se incrementan los intereses que habrán de pagarse y el importe de las amortizaciones de los créditos al momento de su vencimiento.

El efecto de la pérdida cambiaria se compensa en la medida en que la empresa cuenta con depósitos, valores o pedidos de exportación en moneda extranjera.

2.- Aumento de Costos.- Al aumentar el precio de materiales o productos importados, se elevan los costos en moneda nacional, así como el valor de los inventarios.

3.- Activos Fijos e Inventarios.- Aumenta el valor de reposición de los activos y de los inventarios con un componente de importación.

4.- Posición Comercial.- Al aumentar los precios de productos extranjeros en relación a los nacionales, mejoran las posibilidades de exportación y la competitividad dentro del mercado nacional.

La devaluación y la inflación afectan de manera muy diferente a cada empresa, dependiendo de su endeudamiento en moneda extranjera, sus fuentes de abastecimiento, el tipo de mercados que sirve, el grado de mecanización de sus procesos y muchos factores más. Si bien este tipo de fenómenos plantea situaciones problemáticas a casi todas las empresas, también ofrece oportunidades muy atractivas de desarrollo.

Sin embargo, es importante tener presente en todos los casos que el efecto combinado de las presiones y tendencias que hemos mencionado puede traer como consecuencia una descapitalización de la empresa si ésta no genera los recursos suficientes para su estabilidad.

En estas condiciones, las empresas deben desarrollar la capacidad de reaccionar rápida e inteligentemente ante las oportunidades y los problemas que se les presenten, mejorar su eficiencia, desarrollar su aparato comercializador y aprovechar al máximo sus medios de producción, así como sus recursos humanos y financieros.

Todo esto obligará a los directivos a planear cuidadosamente su estrategia comercial y financiera a corto y largo plazo, lo que lleva aparejado el empleo de instrumentos más precisos para la toma de decisiones dentro de su empresa.

III.15.3) IMPACTO DE LA INFLACION EN LA ADMINISTRACION FINANCIERA

Como resultado de la inflación en estos últimos años, muchas políticas y prácticas financieras establecidas están experimentando espectaculares cambios, algunos de los cuales se esbozan a continuación.

1.- Tasas de Interés.- El costo del dinero para las empresas es la tasa libre de incumplimiento más una prima por riesgo, por lo que los incrementos, inducidos por la inflación en la tasa libre de incumplimiento son rápidamente pasados a los préstamos comerciales.

2.- Dificultades en la Planeación.- Los negocios operan con planes a largo plazo. Por ejemplo, una empresa sólo constituye una fábrica después de realizar un detallado análisis de costos e ingresos esperados durante la vida de la fábrica. Llegar a tales estimaciones no es fácil en las mejores condiciones, pero durante una rápida inflación, cuando los costos de la mano de obra y los materiales

cambian espectacularmente, los pronósticos precisos son especialmente importantes, aunque extraordinariamente difíciles de hacer.

En la actualidad se están haciendo esfuerzos por mejorar las técnicas de pronosticación, y la planificación financiera deben lograr mayor flexibilidad para reflejar el creciente nivel de incertidumbre en la economía.

3.- Demanda de Capital.- La inflación aumenta la cantidad de capital requerido para efectuar un volumen dado de negocios. Y por otra parte tratando de mantener bajo el índice de inflación, el Sistema de Reserva Federal tiende a restringir la oferta de fondos prestables. La consiguiente lucha por los fondos limitados eleva aún más las tasas de interés.

4.- Declina el precio de las obligaciones.- Los precios de las obligaciones a largo plazo descienden cuando suben las tasas de interés por lo que, tratando de protegerse contra tales pérdidas de capital, los prestamistas comienzan a:

- a) Colocar más fondos en deuda a corto plazo que a largo plazo, e
- b) Insistir en las obligaciones cuyas tasas de interés varían con "el nivel general de las tasas de interés".

5.- Planificación de la Inversión.- Las altas tasas de interés, así como una escasez general de capital, hacen que las empresas se muestren especialmente reacias a planificar inversiones a largo plazo.

6.- Problemas de Contabilidad.- Con los índices de inflación, son deformadas las utilidades declaradas. La venta de inventarios a bajo costo da por resultado mayores utilidades declaradas, pero los flujos de efectivo son mantenidos bajos cuando las empresas se reabastecen con inventarios de costo más alto.

Análogamente, los cargos por depreciación son inadecuados, porque no reflejan los nuevos costos de substituir planta y equipo.

III.16) EL PRONOSTICO DE LA INFLACION

El pronóstico de la inflación es campo tradicional de los economistas. Estos, a su vez, tienen acceso a técnicas y a información que muchas veces no están disponibles para el analista o asesor de inversiones. Sin embargo, a pesar de estas técnicas y esta información, en años recientes los economistas no han acertado en sus pronósticos. Los economistas del gobierno mexicano pronosticaron para 1983 y 1984 tasas de inflación de 60% y 40%, pero las cifras finales fueron de 80.8% y 59.2% respectivamente: para 1985 y 1986, las estimaciones oficiales fueron de 35% y 50%, y las cifras finales 63.7% y 105.7% respectivamente.

La causa principal de estos errores de pronóstico es el comportamiento humano. La inflación, al fin y al cabo, es un fenómeno social que tiene su raíz en las expectativas de los seres humanos respecto a la tendencia de los precios. Si estas expectativas permanecen altas, los aumentos de precios y de sueldos siguen en un alto nivel. Los errores en los pronósticos de inflación nos recuerdan que la economía no es ciencia natural sino social, con todas las imprecisiones e imperfecciones que esto implica.

Otro motivo de los errores de pronóstico ha sido el alto nivel de la tasa inflacionaria. Por la misma naturaleza social del fenómeno es más fácil pronosticar la inflación cuando las tasas de inflación son bajas y estables que cuando son altas y volátiles.

Estos mismos errores subrayan las deficiencias de las técnicas de pronóstico netamente econométricas, para la estimación de la inflación. Esto no significa que recomendemos que se descarten, sino por el contrario queremos que se maticen con técnicas cualitativas, las cuales veremos en los siguientes puntos.

Hay técnicas de pronóstico de la inflación a largo plazo, mediano y corto plazo. La de largo plazo se basa en un pronóstico del comportamiento del ciclo económico. La de mediano plazo se basa en un pronóstico de los factores que más afectan a la inflación: el gasto público, el circulante y los aumentos salariales. La de corto plazo se basa en una comparación probabilística con las tasas de inflación promedio recientes.

III.16.1) EL MODELO DEL CICLO ECONOMICO: PRONOSTICO A LARGO PLAZO

EL CASO ESTADOUNIDENSE

El ciclo económico es la representación gráfica en el tiempo de los aumentos y disminuciones porcentuales del PIB de un país. Se descubrió que la actividad económica, medida por el PIB tiende a subir y bajar según su patrón cíclico, normalmente entre 4 y 6 años. La duración de los ciclos económicos en E.U. corresponde aproximadamente a la gestación y ejecución de los grandes proyectos de inversión que sirven como motor del desarrollo económico de cualquier país. Normalmente la planeación de una planta de luz a una fábrica de cemento o de papel se lleva uno o dos años. Asimismo su construcción dura aproximadamente el mismo lapso.

La trayectoria del ciclo, a su vez, corresponde a épocas de sub y sobrecapacidad: hay desempleo. Con bajas tasas de interés, los empresarios empiezan a invertir en sus propios negocios, ya que ven que los rendimientos de las inversiones reales, aún con mayor riesgo, pueden superar los rendimientos de las inversiones financieras. Al hacerse estas inversiones aumentan el empleo, el consumo y la producción, hasta ocuparse la capacidad ociosa de producción. Al saturarse esta capacidad empieza a haber más demanda que oferta de bienes y servicios, la tasa de inflación aumenta, y con ella la tasa de interés. Al haber falta de capacidad, los empresarios empiezan a expandir su planta productiva. Hasta que no se comience esta nueva planta, sigue la espiral inflacionaria, con el alza de tasas correspondientes.

Al disminuir su poder de compra con la inflación, disminuye la demanda del consumidor; asimismo, al aumentarse la tasa de interés, el empresario deja de invertir.

Con la baja de la demanda, aumenta el desempleo, y la demanda disminuye aún más. Mientras tanto, los nuevos proyectos de inversión que se han planeado en el auge del boom se empiezan a comisionar, aumentando aún más la oferta, sin que aumente la demanda correspondiente. La tasa de inflación empieza a ceder, y con ella la tasa de interés, hasta que llega al nivel en que el ciclo vuelve a empezar.

Dentro de esta secuencia se ha notado que las tasas de interés e inflación tienden a seguir los indicadores del PIB (véase cuadro C-29) y de producción industrial; es decir que el pico del ciclo inflacionario se da después del pico del ciclo del PIB. Por lo tanto, al darse ciertos indicadores ya sea de producción o de empleo, se ha llegado a pronosticar con cierta precisión la tendencia de la tasa inflacionaria y, por lo tanto de las tasas de interés.

A la vez, ha sido posible apreciar que la conveniencia de la categoría de inversión financiera, entre renta fija, renta variable e inversiones de protección, depende de la tasa de inflación (y de interés) y por lo tanto de la etapa del ciclo.^{1*}

En el punto más bajo del ciclo (cuadro C-30) generalmente conviene la compra de inversiones de renta variable (acciones). Existe la posibilidad de estabilidad en la tasa inflacionaria (y por lo tanto en las tasas de interés), hasta que se llene la capacidad ociosa de la planta productiva. Mientras tanto, al llenarse esta capacidad, la producción - y la productividad - de las empresas aumenta.

^{1*} De hecho, el ciclo económico es un proceso complejo, dándose distintos fenómenos y secuencias e fenómenos en cada ciclo. Sin embargo, este patrón general puede servir para el fin propuesto: el reconocimiento por parte del inversionista de la etapa del ciclo en la cual se encuentra.

Al aumentarse la tasa de inflación y la tasa de interés, todavía existe la posibilidad de que los aumentos de productividad y de producción contrarresten los aumentos en las tasas de interés y que por lo tanto la inversión en acciones aún sea rentable. Sin embargo, llega un momento en que los aumentos inflacionarios no se ven compensados en esta forma. Es en este momento cuando empieza a haber preocupación por la estabilidad de la moneda, y los inversionistas buscan protección en otras monedas (divisas) como el franco suizo y el marco alemán o en metales (oro y plata).

Cuando la tasa de inflación y las tasas de interés llegan a su pico, convienen las inversiones de renta fija, ya que el inversionista querrá asegurar una tasa de interés alta frente a la baja probable de la misma tasa. Por último, cuando la tasa de interés está por llegar a su nivel más bajo, las acciones otra vez son atractivas, por lo que el ciclo económico se vuelve a repetir.

III.16.2) PRONOSTICO A MEDIANO PLAZO

EL CICLO MEXICANO ACTUAL

Por la influencia importante del gobierno en la economía, en México el ciclo económico coincide con el ciclo sexenal presidencial. Sin embargo no queremos tocar lo que ya es historia, muy atrás ya que el ciclo económico mexicano se ha visto interrumpido en los últimos dos sexenios junto con el actual, por lo que si deseamos realizar un pronóstico de la inflación en México, estimarlo a largo plazo (1 a 5 años) es muy aventurado (por la inestabilidad económica que atravesamos) ser preciso. Pero trataremos el caso mexicano a un plazo mediano (nivel anual).

Hay tres indicadores claves para el pronóstico de la inflación a medio plazo: el déficit de las finanzas públicas, medido como porcentaje del PIB; el aumento en el circulante, y el aumento en el salario mínimo.

La relación entre el déficit público como % del PIB y la inflación se ve claramente en la gráfica (C-31). El mecanismo del déficit público y la inflación funciona dentro del esquema general económico antes descrito de la siguiente manera.

Normalmente durante el segundo año del sexenio el gobierno empieza a gastar según los programas del gasto declarados al principio del sexenio. Conforme aumenta la inflación, se incrementa el gasto durante los años de auge del sexenio (del tercero al quinto año). Este aumento del gasto proviene, por un lado, del aumento de precio de los bienes y servicios, y por otro, del aumento de las tasas de interés que el gobierno tiene que pagar sobre fondos prestados. Pero este aumento no viene acompañado por un aumento correspondiente en los ingresos del gobierno. Por lo tanto, crece la diferencia entre ingresos y gastos, o sea el déficit público. Al crecer éste, el gobierno tiene que acudir a los mercados de crédito, empujando a niveles todavía más altos a las tasas de interés y con ello a la propia inflación. Al agotarse las fuentes de crédito locales, finalmente el gobierno emite más circulante para financiarse, con lo que la inflación crece aún más.

Al llegar el déficit y la inflación a un punto crítico, el gobierno decide recortar el gasto. Esto tiene su efecto en el empleo, la inversión y, finalmente en la demanda de bienes y servicios. Al bajar la demanda, baja la tasa inflacionaria y bajan los costos reales de bienes y servicios, y las tasas de interés para el gobierno, hasta que el ciclo llegue otra vez a su punto de partida, la entrada de una nueva administración.

II.16.2.1) Importancia del factor externo

Mientras que el patrón antes descrito se ha visto durante los últimos tres sexenios, no fue sino hasta el sexenio 1975-82 cuando factores externos empezaron a desempeñar un papel importante en el problema del déficit público. Estos factores fueron el petróleo y las tasas de interés internacionales.

Al principio del sexenio del Lic. José López Portillo, México producía aproximadamente 1 millón de barriles diarios de petróleo /200,000 de exportación. A finales del sexenio la producción era de 2.7 millones de barriles/día 1.4 millones de exportación el cual subió de un precio de U.S. \$ 13.35 x barril en 1976 a un máximo de U.S. \$ 38.5 en 1981.

Este importante aumento de la capacidad productiva de PEMEX No se pudo hacer sin una enorme inversión, financiada en su gran mayoría por préstamos externos hasta un monto de aproximadamente U.S. \$22 mil millones. Aun así, los ingresos provenientes del aumento del precio de exportación del petróleo fueron más que suficientes para pagar el servicio del aumento de la deuda de PEMEX. El problema fue que, con base en el enorme flujo de ingresos petroleros y las expectativas de aún más en el futuro, México se embarcó en un programa no sólo de inversión petrolera, sino de gastos corrientes y subsidios en otras áreas. Este programa, a su vez, fue tan ambicioso que se tuvo que financiar no únicamente con los ingresos petroleros sino también con préstamos en moneda extranjera. El resultado fue que de un nivel de U.S. \$21 mil millones en 1976, la deuda externa del sector público creció a un nivel de U.S. \$59 mil millones en 1982.

Con la nacionalización de la banca el gobierno asumió también la deuda externa combinado del sistema bancario de aprox. U.S. \$9 mil millones. La consecuencia fue que al empezar el sexenio actual la deuda externa del sector público ascendía aproximadamente U.S. \$68 mil millones.

La consecuencia del boom petrolero, por lo tanto, fue que por un lado, el país vio aumentar sus exportaciones de U.S. \$3.7 mil millones en 1976 a un nivel de U.S. \$ 21.2 mil millones en 1982 (5.7 veces). Pero por otro lado el pago de intereses sobre la deuda pública contratada durante el mismo la,so subió de U.S. \$ 1.3 mil millones en 1976 a U.S. \$ 9.6 mil millones (7.6 veces).

De ser relativamente independientes y autosuficientes en su historia postrevolucionaria, las finanzas públicas, y con ellas la economía mexicana, se volvieron excesivamente dependientes de dos factores externos y, por lo tanto fuera de su control: el precio (y la demanda) del petróleo y las tasas de interés internacionales. Esta dependencia se demostró dramáticamente en el mes de junio de 1981, cuando por condiciones del mercado, México tuvo que bajar el precio de su petróleo de exportación de U.S. \$ 38.5 a U.S. \$ 35 por barril. Mientras tanto, con sus ingresos petroleros severamente mermados, pero sus programas de inversión y gasto ya encarrilados, el gobierno intentó, por un lado, recortar sus gastos y, por el otro, llenar el vacío dejado por la merma de ingresos petroleros con más empréstitos. Sin embargo el déficit público como porcentaje del PIB para 1981 ya era de 14.7% contra un 7.9% de 1980.

En 1982 el problema se agudizó y con ello el déficit público y el déficit en balanza de pagos (cuadro C-32), después de una devaluación de casi el 100% en febrero de 1982, el costo del servicio de la deuda se incrementó al doble (en términos de pesos) sin que los ingresos gubernamentales se incrementaran en la misma medida y la confianza de los ahorradores, en México se perdió de tal modo que los mercados de capitales en México fueron insuficientes para financiar el déficit. Por último, por la misma baja del precio del petróleo, el monto de crédito disponible en los mercados internacionales de capitales (que habían crecido en base a "petrodólares") también disminuyó. Finalmente sobrevinieron las numerosas devaluaciones, la congelación de mexdólares en el mes de agosto, y la pérdida de confianza de los ahorradores ocasionada por la nacionalización de la banca a principios de septiembre.

El único recurso que le quedó al gobierno fue la emisión de circulante. Durante el año 1982 se le vio crecer de una tasa anual de 32% (en enero) a una tasa anual del 62% al final. No era de sorprender que, a su vez, la tasa de inflación se incrementara de 28.7% en 1981 a 98.8 al final de 1982 con un déficit de 17.6%

En 1986, el factor externo también tuvo un efecto decisivo en el comportamiento de la economía, en general, ya que la baja del petróleo fue determinante ya que de estar a U.S. \$ 24.00 pasó a U.S. \$ 12.00 por barril, por este concepto el gobierno perdió alrededor de 8 mil millones de dólares. Al perder ingresos hubo necesidad de acudir a los mercados de crédito nacionales ejerciéndose mayor presión sobre las tasas de interés.

A su vez para retener capitales en México, el gobierno se vio obligado a aumentar el deslizamiento del peso lo que contribuyó a incrementar la inflación. Al aumentar la inflación aumentó el déficit (y con él las tasas de interés y el desliz cambiario) encadenándose un círculo vicioso que tratará de romperse en este 1987.

III.16.2.2) Inflación, Circulante y Salarios

Ya anteriormente señalamos que un indicador de suma importancia es el déficit del PIB.

El único problema con este indicador es que sólo se publica una vez al año. En México, en contraste con otros países, no se da información mensual acerca del PIB nacional. Por lo tanto, aunque estadísticas en cuanto al déficit público salen a nivel mensual (con atraso de tres meses) con los indicadores económicos del Banco de México (la mejor fuente disponible acerca de la marcha de la economía), como no tenemos información sobre el PIB, no estamos en condiciones de calcular el porcentaje del déficit público con relación a él.

Por este motivo es necesario buscar otro indicador, de mayor periodicidad, que nos dé información de la actividad gubernamental, en el contexto de la inflación. En el ciclo de gasto gubernamental hemos visto que el aumento o disminución del circulante representa una forma de medir la administración financiera del gobierno. Un indicador del circulante (M1) sale mensualmente en los indicadores del Banco de México, y ha resultado útil para pronosticar la inflación (cuadro C-33). En el mes de diciembre de 1984 vimos un aumento de circulante respecto al mismo mes del año anterior de 68%: si-

guió, en el mes de enero de 1985, la mayor tasa de inflación mensual (7.4%) desde enero de 1983, o sea el principio del sexenio actual.

Normalmente si la tasa de aumento del circulante es menor que la tasa de inflación para el mismo mes (contra el mes correspondiente del año anterior), existe la posibilidad de una baja posterior en la tasa de inflación y viceversa.

Otro indicador que ha resultado útil para pronosticar la inflación es el porcentaje del aumento del salario mínimo. Desde los últimos años del sexenio anterior se ha dado un aumento al salario mínimo dos veces al año, en enero y junio. Este aumento por lo regular se negocia en el contexto de la inflación del periodo inmediato anterior y las expectativas de la inflación para el futuro previsible.

En 1983 se dieron aumentos de 30% y 15%, un aumento (compuesto total de 50%, contra inflación de 80.8%. En 1984 se dieron aumentos de 30% y 20%, un aumento compuesto de 56%, contra una inflación de 59.2%, en 1985 los aumentos fueron de 30% y 18% un aumento compuesto de 54% contra una inflación de 63.7% (cuadro C-34). En 1986, hubo tres aumentos, 32% en enero, 25% en junio y 21% en octubre, representando una tasa acumulada compuesta de 99.6% contra una inflación de 105.7%, tomemos el ejemplo de 1984, se dió un aumento de 30% en enero, con un pronóstico oficial de inflación para el año en 40%. Pero cuando en el primer trimestre la tasa de inflación ya había llegado a niveles de 16.8%, era lógico que el gobierno no iba a poder negociar menos de 15% en la segunda negociación en junio. Esto implicaba una tasa de inflación mínima de 50% para el año, más que el pronóstico oficial. La conclusión a la que llegamos aquí es que en épocas de alta inflación la tasa de inflación en un año, difícilmente se encontrará abajo del aumento salarial del mismo año. Sólo con una baj. inflación puede suceder lo contrario. (Cuadro C-35).

En resumen podríamos decir que la tasa de inflación depende de variables externas principalmente el petroleo, las tasas de interés internacionales y la economía de E.U. y variables internas princi-

palmente la política presupuestal, monetaria y salarial del gobierno y dependiendo del comportamiento de estos factores podemos establecer una estimación de la tasa de inflación en base a lo ya antes expuestos.

IV DESCRIPCION DE UN MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA CON ENFASIS EN LA FUNCION FINANCIERA.

IV.1 CARACTERISTICAS GENERALES DEL MODELO DE PLANEACION

Como ya hemos visto a lo largo de los tres capítulos anteriores que la planeación es poder saber ¿qué?, ¿cómo?, ¿cuando? y ¿dónde? ejercer una o varias acciones, que en términos de empresa diremos que la planeación implica calcular, evaluar los resultados de cada decisión, antes de tomarla. Recientemente y dada la complejidad y agudeza de los problemas que enfrentan las empresas en un mercado con enorme poder de competencia, así como a presiones de tipo económico y social el concepto de estrategia se ha integrado al campo de la administración teniendo como definición que "Estrategia es el camino que ha de seguirse a un largo plazo". Toda empresa, sigue una estrategia ya sea consciente o inconscientemente en la mayoría de los casos, se ha adoptado en forma intuitiva de acuerdo con los prejuicios o experiencias de quienes dirigen las empresas.

La elección de una estrategia determinada exige definir el camino que ha de seguirse y asignar los recursos necesarios para lograr un objetivo. Esto obliga a preguntas como ¿hasta qué punto conviene crecer?, ¿qué tanto conviene diversificar, productos o mercados? ¿cuánto hay que invertir en investigación y desarrollo, y en qué campos?, ¿hasta qué nivel deben elevarse los salarios?. Todos estos cuestionarios tienen respuestas muy variadas y cada uno será de acuerdo a las características y conveniencias de la empresa que se trate, y aún más en épocas de crisis como la actual, resulta muy peligroso basar decisiones sin antes haberse estudiado y analizado determinada decisión. En estas circunstancias particularmente difíciles cuando se consolidan y desarrollan las empresas profesionalmente administradas, mientras otras mueren.

Para poder definir la estrategia de la empresa se obliga a lo siguiente:

A) Definir los objetivos que se pretenden alcanzar, lo cual depende de la personalidad, capacidad y experiencia de los accionistas y ejecutivos, en cuyas metas personales cristalizan en parte a través del éxito de la empresa. Es decir si estos plantean objetivos ambiciosos pero razonablemente alcanzables imprimirán una dinámica positiva a toda la organización; si por el contrario son apáticos, explotadores o carecen de la experiencia y la información necesaria para plantear objetivos razonables, su actualización producirá confusión y desaliento en sus colaboradores y resultados negativos para la empresa.

B) Analizar con mucho cuidado la situación y características del negocio, sus problemas y posibilidades, sus recursos más valiosos, que le permitan alcanzar una posición ventajosa en el mercado y las áreas débiles que requieren ser reforzadas.

C) Estudiar la situación y las tendencias del entorno en que opera la empresa, tanto en el aspecto comercial como en el tecnológico, social y financiero para definir las áreas en que la empresa puede desarrollarse con más éxito.

D) Plantear alternativas de acción, que permitan aprovechar recursos clave en la empresa y evaluar cada una de ellas para elegir la que permita alcanzar los objetivos de la manera más eficiente.

E) Establecer metas y programas concretos en los que se concretizan las decisiones a corto y largo plazo, y asignar los recursos materiales y humanos que se requieren.

Para poder redondear y comprender lo anterior es muy importante mencionar que el diseño de un sistema de planeación estratégica variará de una compañía a otra, máxime por la combinación de tres procedimientos de planeación, los cuales deberán revisarse periódicamente para poder tener la seguridad de que se están produciendo los resultados esperados.

. Procedimiento de planeación analítica, en la Fig. D-1 se muestran tres ejemplos de este procedimiento aún cuando hay que hacer hincapié en los modos de análisis: planeación de negocios a nivel de toda la compañía, análisis de debilidades y fortalezas y grado atractivo del mercado.

. Procedimiento de asignación de responsabilidades. La asignación de responsabilidades varía según las distintas estructuras corporativas: las compañías descentralizadas, compañías con una estructura matricial, sin embargo, en todos los casos, las tareas analíticas se asignan por niveles dentro de la organización así como de acuerdo a la experiencia funcional.

Es importante también hacer notar que la evolución de las empresas obliga a la evolución de su planeación estratégica ya que los sistemas de planeación estratégica varían a medida que varían las propias compañías y deben evolucionar en la misma forma en que lo hacen éstas. Muchas compañías crecen más rápido y cambian más aprisa que los sistemas de planeación estratégica que generaron su crecimiento y el cambio. Tales compañías sufren un retroceso en su planeación y por ende en sus controles directivos, lo cual plantea un peligro potencial para su progreso.

Supongamos que una compañía X ha evolucionado y se encuentra en un punto en que puede escoger una etapa evolutiva de planeación estratégica. La etapa que deberá escoger depende de dos fuerzas principales.

1.- La complejidad que estará determinada por:

- a) El tamaño medido por sus ventas.
- b) La diversidad de los negocios y productos
- c) La intensidad tecnológica.
- d) El alcance nacional y/o internacional de sus operaciones.

- e) Situaciones especiales, tales como: disposiciones gubernamentales, licencias, patentes, factores sociales, ambientales, sobre energía y materia prima.

2.- Trayectoria del desempeño determinada por:

- a) El crecimiento de las utilidades por acción.
- b) Rendimiento sobre la inversión.
- c) La valuación del mercado.
- d) Índice accionario.

La mejor planeación posible se requiere en cada una de las etapas evolutivas. Sin embargo es obvio pensar que entre más grande y compleja sea la empresa, mayor será el grado de complejidad que va a adquirir su planeación.

En términos de trayectoria del desempeño, las dos primeras consideraciones son tanto objetivas como subjetivas; objetivas porque realmente existen, pero subjetivas porque están sujetas a un consenso humano. La evaluación del mercado depende de factores racionales y emocionales, a menudo por parte del propio inversionista. Los índices accionarios dependen de la evaluación indiferente de expertos bursátiles que se basan en criterios objetivos pero aún así no dejan de aplicar su propio juicio personal subjetivo. Todos estos criterios sobre el desempeño, son realidades prácticas que el planificador estratégico debe tomar en cuenta, en el mejor de los casos para mejorarlos en el transcurso del tiempo.

IV.2 OBJETIVOS

Como ya se dijo en capítulos anteriores, los objetivos son los propósitos de la empresa; la razón por la cual existe y la línea que marca su desarrollo. Sin ellos la organización no tendría sentido ni razón de existir.

Toda empresa tiene varios objetivos que alcanzar para seguir operando y evolucionar, pero la mayoría de aquellas no ha tomado conciencia de ellos de una manera clara ni ha sentido la necesidad de analizarlos, evaluarlos, ponerlos por escrito y hacerlos del conocimiento de todo el personal.

IV.2.1) Aspectos a Considerar en la Definición de Objetivos

- **Objetivos Comerciales.**- Comprende la definición de los productos y servicios que ofrece; qué es lo que vende, a quién lo vende, en qué se distinguen o destacan sus productos y servicios de lo que venden otros.
- **Objetivos Técnicos.**- Los propósitos de desarrollo de métodos de trabajo, procesos, equipos, sistemas administrativos; cómo los va a desarrollar, cuándo los ha de implantar, qué consecuencias tendrán sobre su posición comercial y sobre sus resultados y finanzas.
- **Objetivos Financieros.**- Qué cantidad de recursos ha de manejar, cómo estarán asignados entre los diversos renglones de su activo y cómo los va a obtener en forma de créditos y capital.
- **Objetivos Económicos.**- Esto es lo que se propone obtener como utilidades, expresado como porcentaje de la inversión o en términos absolutos.
- **Objetivos de Desarrollo de la Organización.**- Incluyen la definición del personal que requiere, sus características personales, su capacidad y experiencia. La forma en que los va a reclutar o a desarrollar dentro de la empresa, su remuneración y sus estímulos.
- **Objetivos Sociales.**- Se refieren a los propósitos de la organización en relación con las personas que trabajan en ella y con todas aquellas con quienes entra en contacto en su operación, incluyendo también el medio natural que soporta la vida en la tierra.

IV.3) TIPOS DE ESTRATEGIAS BASICAS

En este capítulo se verán las estrategias básicas de las que debe de disponer la organización.

Como se mencionó en capítulos anteriores la estrategia es la forma en que la empresa se relaciona con el medio económico y social en el que opera. Para analizarla es necesario tomar en cuenta cuatro aspectos.

1.- Los objetivos.- que constituyen el conjunto de propósitos y metas de tipo económico (rendimiento), financiero, técnico, comercial y social que se pretenden alcanzar.

2.- La estructura.- constituida por los recursos con que cuenta para desarrollar sus funciones, y que incluyen:

a) Los medios físicos de producción: local, instalaciones, maquinaria, mobiliario y equipo.

b) La tecnología que emplea en sus procesos productivos.

c) La organización, y los elementos humanos y los sistemas de trabajo administrativo.

d) La posición comercial; imagen de la empresa, penetración en el mercado, prestigio de marca red de distribución, etc.

e) Los recursos financieros fijos (capital y créditos a largo plazo).

3.- El entorno, del que forman parte las personas y compañías con las que la empresa se relaciona directamente en el curso de sus actividades; por ejemplo: los clientes, los proveedores, las instituciones de crédito, los organismos de gobierno y otros.

4.- El medio ambiente, que incluye aquellos elementos externos que en forma indirecta afectan tanto a la propia empresa como a su entorno; por ejemplo, la situación económica general, la situación política, la reglamentación fiscal, el desarrollo de la tecnología y la evolución de los patrones culturales; costumbres y preferencias de la sociedad en general.

La estrategia se define tomando en consideración estos cuatro aspectos:

	Estructura	
Medio	Estrategia	Objetivos
Ambiente	Entorno	

En el esquema se indica la manera tan estrecha en que se interrelacionan tales aspectos.

- El medio ambiente afecta a la estructura y al entorno.
- Entre la estructura, la estrategia y el entorno deb existir una relación de congruencia, siendo posible modificar tanto la estrategia como la estructura y, en menor grado, el entorno, en la medida en que la empresa pueda cambiar la localización de mercado, de proveedores o de financieros.
- La estrategia es la forma de alcanzar los objetivos tomando en cuenta las características de la estructura y del entorno.

La estrategia de la empresa se expresa por un conjunto de "estrategias funcionales" o sub-estrategias, congruentes entre sí.

A continuación se analizan con mayor detalle los aspectos de la estrategia y la forma como estos afectan el balance y el estado de pérdidas y ganancias.

IV.3.1) Estrategia Comercial .

La estrategia comercial o estrategia de ventas es el conjunto de decisiones relativas a los productos y mercados que atiende la empresa; esto abarca los siguientes aspectos:

- 1.- Decisiones relativas a los productos:
 - a) Diversidad de productos que se van a vender.
 - b) Calidad, diseño y características técnicas.
 - c) Precios de venta.
 - d) Volumen anual de ventas, por producto y mercado.

- 2.- Decisiones relativas a la distribución:
 - a) Tipo de clientes al que se va a vender.
 - b) Medios o canales de venta.
 - c) Plazo de pago

Las posibilidades o alternativas que se presentan para tomar estas decisiones dependen del negocio de que se trate.

Las decisiones relativas al producto o servicio repercuten directamente en el volumen de ventas y en los costos de fabricación.

Las decisiones relativas a los canales de distribución afectan los precios y también los gastos de venta, ya que si se trabaja con mayoristas será necesario vender a precios inferiores a los de venta directa al público; pero, por otra parte, los gastos de venta serán menores en el primer caso que en el segundo.

Las condiciones de pago, es decir, el plazo que se toman los distintos clientes para pagar, afecta la situación financiera en cuanto al valor de las cuentas por cobrar. Otro aspecto que influye sobre el aspecto financiero es el plazo de entrega.

Es importante enfatizar que las decisiones de estrategia comercial están íntimamente vinculadas a las características de la estructura, ya que para vender determinado volumen de productos de ciertas características es necesario contar con suficientes elementos para fabricarlos y distribuirlos; de lo contrario, las decisiones comerciales no pasarán de ser un plan irrealizable.

IV.3.2) Estrategia de Producción

Define la tecnología que debe adoptarse, así como los procesos, instalaciones, equipos y el grado de integración de la planta, es decir, la proporción del producto final que fabrica la empresa y la parte que se adquiere, ya elaborada, de otras empresas. Esto lo condiciona en muchos casos el tipo de mercado en que opera, ya que en ocasiones solamente puede competir con una planta propia muy eficiente. Esto condiciona el balance, de acuerdo con la cantidad de recursos invertidos en activos fijos, y también los resultados, según la clase y el volumen de productos que se pueden fabricar y los costos unitarios de fabricación que, desde luego, dependen en buena medida de la tecnología que se adopte.

Los procesos y equipos más avanzados requieren, por lo general, fuertes inversiones, pero son capaces de producir grandes volúmenes a bajo costo, mientras que los métodos tradicionales requieren menores inversiones pero operan con altos costos unitarios de producción.

IV 3.3) Estrategia de Compras

Se expresa en relación con los requisitos de calidad, tamaño y frecuencia de los pedidos, así como el plazo de pago a los proveedores.

Esto influye sobre los resultados, según la calidad y la oportunidad con que se adquieren los materiales, ya que este aspecto afecta la eficiencia de producción y la calidad de los productos que se fabrican.

El precio que paga por los materiales repercute directamente en el costo de los productos finales, y frecuentemente representa un alto porcentaje de su costo total.

La estrategia de compras también afecta al balance en dos sentidos.

1.- Está vinculada con el plazo de pago a los proveedores, que representa una fuente de recursos para la empresa, ya que mientras más largo sea dicho plazo, mayor será el saldo promedio que se les adeuda. Y, por otra parte, el tamaño de los pedidos que realiza en cada ocasión se refleja en el inventario; si la empresa realiza grandes compras, sus inventarios serán más elevados que si realiza compras menores en cada ocasión.

Tanto el plan de pago como el volumen de compra repercuten sobre los precios de compra, ya que por lo general, si se realizan grandes compras de contado se pagará un menor precio, mientras que si se realizan pequeñas compras y se paga a largo plazo, los proveedores aumentarán los precios a los insumos.

IV.3.4) Estrategia de Personal

Se manifiesta en los criterios que se emplean para seleccionar al personal y para promoverlo a puestos de mayor responsabilidad, en lo concerniente a política de sueldos y prestaciones, a las oportunidades que se le ofrecen para capacitarse y desarrollar sus habilidades y a la actitud general que adoptan los jefes hacia sus subordinados.

Todos estos factores determinan la capacidad y la motivación de las personas que trabajan en la empresa, así como su lealtad y eficiencia.

Los sueldos y las prestaciones básicas constituyen prácticamente un gasto fijo, ya que la legislación mexicana no permite des-

pedir a los trabajadores y empleados sin el pago de una importante indemnización.

En el aspecto financiero, es frecuente que el personal solicite créditos menores, que se agrupan bajo el rubro de "Deudores diversos".

Por otra parte, la empresa crea reservas para la jubilación y el retiro de trabajadores, así como la gratificación anual; otros conceptos constituyen parte de su pasivo.

IV.3.5) Estrategia Financiera

Se configura con base en las modalidades que se adopten para obtener créditos y capital, para asignarlos dentro de la empresa. Esto afecta los resultados por los gastos financieros derivados de los créditos, e incide sobre el balance en la forma en que se componen el activo, el pasivo y el capital (autonomía financiera y liquidez)

Independientemente de lo anterior, las modalidades y mecanismos que se elijan para obtener los recursos y el volumen de estos condiciona y limita la operación de la empresa en dos aspectos básicos.

- En la estructura, por los recursos disponibles para adquirir medios de producción eficientes y recursos humanos capacitados.
- En la estrategia comercial, por las limitaciones de estructura y los recursos disponibles para soportar una cartera de ventas por cobrar y un inventario de productos terminados, para un volumen de ventas determinado.

Por lo anterior, se afirma que cada uno de los aspectos de la estrategia afecta el estado de pérdidas y ganancias y el balance general de la empresa o estado de situación financiera.

IV.4 ESTRUCTURA ESPECIFICA DEL MODELO DE PLANEACION CON UN ENFOQUE FINANCIERO ECONOMICO.

En la actualidad los problemas y las contingencias futuras afectan a cada empresa de manera diferente, todo dependiendo de los mercados que sirve, su estructura financiera, sus relaciones laborales, su capacidad tecnológica moderna, etc. Partiendo de esta razón no es posible proponer soluciones generalizadas, por el contrario se requiere del análisis particular y dar respuesta de acuerdo a las circunstancias específicas de cada una de ellas.

Para poder tomar decisiones en un ambiente totalmente dinámico como es el de la empresa, se tiene la necesidad de contar con instrumentos y medición de trabajo simples que permitan evaluar en cada momento la situación de la empresa, sus problemas y posibilidades. Esto es posible gracias a modelos que muestran en forma clara el funcionamiento actual de la empresa, derivado de una estructura que permita evaluar diferentes alternativas, para la toma de decisiones, en la siguiente gráfica (D-2) mostramos lo que es una estructura financiera de una empresa entendiéndose como estructura los recursos disponibles con que cuenta una empresa para poder llevar a cabo su objetivo de existencia. Ahora bien las limitaciones de estructura y los recursos disponibles para sustentar una cartera de clientes y un inventario de artículos terminados para un volumen de ventas determinado afectará y estará representado en el Edo. de pérdidas y ganancias como en el balance general, como lo vemos en la gráfica D-2 se presentan las relaciones entre los aspectos estratégicos mencionados a través de toda esta investigación, así como las cuentas de dichos estados. En cada uno de ellos se establecen por separado las cuentas que varían en relación con la venta, y los que permanecen constantes. independientemente de ésta.

Para comprender mejor este cuadro hemos de entender como "costos" erogaciones que varían en forma proporcional, al volumen de producción y venta; y serán "gastos" aquellos que dentro de ciertos límites no se ven afectados por el volumen.

Los signos (+) y (-) corresponden a ingresos y gastos en el estado de pérdidas y ganancias; y (+) a activos, (-) para pasivo y capital en el balance.

Luego de conocer lo que hemos llamado una estructura financiera en una empresa continuaremos hablando sobre el modelo económico financiero al que hemos comparado con una maqueta de un edificio y que son modelos que permiten visualizar el aspecto que estos tendrán cuando estén contruidos, los planos de construcción que permitan observar el funcionamiento de una casa, una escuela, hospital etc. y sirven de base para su construcción.

Hasta ahora no existe una serie de modelos prefabricados para analizar cualquier empresa, pero si hay bases para construir el modelo de una empresa específica en un momento determinado y conocer lo que ocurriría si se tomasen ciertas decisiones.

Existen dos modelos fundamentales para el análisis financiero de una empresa: el modelo económico, o de resultados, y el modelo financiero que en Conjunto forman el modelo económico financiero de la empresa.

El modelo económico o de resultados, es una representación dinámica del estado de resultados (pérdidas y ganancias) y nos muestra los ingresos, costos, gastos y utilidades para diferentes volúmenes de ventas con determinada estructura y estrategia de empresa.

El modelo financiero es una representación dinámica del balance general que nos permite conocer la estructura financiera de la empresa en razón del volumen de ventas y su estrategia comercial, de compras, cobranza, capitalización y endeudamiento.

Tanto el modelo económico como el financiero se construyen clasificando los conceptos que componen el estado de pérdidas y ganancias y el balance general: variables y fijos. Los primeros va-

Los signos (+) y (-) corresponden a ingresos y gastos en el estado de pérdidas y ganancias; y (+) a activos, (-) para pasivo y capital en el balance.

Luego de conocer lo que hemos llamado una estructura financiera en una empresa continuaremos hablando sobre el modelo económico financiero al que hemos comparado con una maqueta de un edificio y que son modelos que permiten visualizar el aspecto que estos tendrán cuando estén construidos, los planos de construcción que permitan observar el funcionamiento de una casa, una escuela, hospital etc. y sirven de base para su construcción.

Hasta ahora no existe una serie de modelos prefabricados para analizar cualquier empresa, pero si hay bases para construir el modelo de una empresa específica en un momento determinado y conocer lo que ocurriría si se tomasen ciertas decisiones.

Existen dos modelos fundamentales para el análisis financiero de una empresa: el modelo económico, o de resultados, y el modelo financiero que en Conjunto forman el modelo económico financiero de la empresa.

El modelo económico o de resultados, es una representación dinámica del estado de resultados (pérdidas y ganancias) y nos muestra los ingresos, costos, gastos y utilidades para diferentes volúmenes de ventas con determinada estructura y estrategia de empresa.

El modelo financiero es una representación dinámica del balance general que nos permite conocer la estructura financiera de la empresa en razón del volumen de ventas y su estrategia comercial, de compras, cobranza, capitalización y endeudamiento.

Tanto el modelo económico como el financiero se construyen clasificando los conceptos que componen el estado de pérdidas y ganancias y el balance general: variables y fijos. Los primeros va-

rían en función directa a la venta; los segundos permanecen constantes para diferentes volúmenes de venta.

A su vez el modelo económico financiero se divide en:

- a) Modelo de Contribución Marginal.- que muestra la contribución de cada producto o mercado al margen bruto, lo que permite analizar la estrategia comercial de la empresa.
- b) El Modelo de Estructura.- que indica la eficiencia de la estructura relacionando los gastos fijos con la capacidad de venta de la empresa.

El modelo financiero muestra el volumen de recursos necesarios para realizar una venta determinada y la capacidad financiera de ventas para un capital de operación dado, así como los recursos de capital propio destinados a la compra de activo fijo.

Tanto en el modelo económico y el financiero existe una fuerte interrelación, como la existente entre el balance general y el estado de pérdidas y ganancias, ya que el modelo financiero limita las posibilidades de venta de la empresa, y también el modelo económico determina la generación de utilidades por lo que ambos se complementan. Es decir que el modelo económico financiero permite analizar la rentabilidad de la empresa, expresada en la fórmula siguiente:

$$r = \frac{\text{Utilidad Neta Anual}}{\text{Inversión}}$$

en el siguiente diagrama mostramos la relación de estos modelos y conceptos. Figura D-3.

IV.4.1.1) Modelo Económico

El Edo. de pérdidas y ganancias, proporciona la información de resultados correspondiente a un periodo determinado restando de las Vtas. los Costos, gastos e impuestos, y poder determinar la utilidad del periodo.

Ya que este informe permite conocer lo que ocurrió o lo que ocurrirá si y sólo si se presentan determinadas situaciones de carácter cuantitativo: ventas, costos, gastos, etc...., se ha utilizado una herramienta de análisis financiero como es el punto de equilibrio que nos indica el comportamiento de las ventas, permitiendo conocer el Vol. de ventas requerido para cubrir gastos, en la siguiente figura mostramos gráficamente el punto de equilibrio. (D-4)

Con el fin de poder analizar por separado la rentabilidad de la estrategia comercial y la eficiencia de la estructura, se ha diseñado el modelo económico, el cual el punto de equilibrio constituye una variante, a partir de los datos del Edo. de resultados (pérdidas y ganancias), mostrando sobre un eje de coordenadas la forma en que se comportan los ingresos, los costos y los gastos y utilidades en relación a la venta.

El eje vertical de la gráfica D-4 corresponde a los ingresos, costos y márgenes; el horizontal, al volumen de ventas, que puede expresarse en dinero o en unidades dependiendo de lo que se esté analizando.

En la gráfica D-4 se muestran los siguientes conceptos:

- Costos variables también llamados de operación (C.V.) y son todos aquellos egresos que varían en forma proporcional a la producción o a la venta, Ej. materia prima, energía eléctrica etc.

- Gastos fijos (C.F.) los egresos que no varían en proporción a la producción o venta, Ej. la renta del inmueble.

. Margen de operación (M.O.) es la deducción que existe de las Vtas. y los Costos variables.

. Utilidad de Operación (U.O.), es el resultado de restar del (M.O.) los gastos fijos.

. Punto de equilibrio (P.E.), es el volumen de Vtas. necesario para cubrir los gastos fijos sin arrojar ni pérdida ni utilidad

Para ilustrar la manera en que se representa el modelo económico de una empresa, presentamos a continuación un Ejemplo:

Cfa. Kimex, S.A.

Estado de Resultados

Del 1° de enero al 31 de Diciembre de 1986

(Miles de millones en pesos)

(+) Ventas		980.6
(-) Costos variables		
Comisión sobre Vta.	42.5	
Impuesto sobre Vta.	36.0	
Materia Prima	273.0	
Energéticos	14.3	<u>365.8</u>
Margen Bruto		614.8
Gastos Fijos		
Mano de obra	130.8	
Gastos de fabricación	46.0	
Gastos de venta	37.5	
Gastos de Administración	102.4	<u>316.7</u>
Utilidad de Operación		<u>298.1</u>
Gastos x Ptos. financieros		<u>39.5</u>
Utilidad Gravable		258.6
Participación en las Ut. a los trabajadores (8%)	20.68	
Impuestos (42%)	108.62	<u>129.30</u>
Utilidad Neta		129.30

=====

En la columna de la derecha hemos calculado el porcentaje que cada renglón representa sobre el total de las ventas proporcionando elementos para la construcción del modelo.

En la siguiente gráfica ilustramos el modelo correspondiente al ejemplo anterior.

Índice de rentabilidad comercial.- Relaciona el margen con las ventas como sigue:

$$m = \frac{\text{Ut. Bruta}}{\text{Ventas}} = \frac{614.8}{980.6} = 0.6269 \text{ (62.69\% de la venta)}$$

Índice de estructuras.- Relaciona los gastos de estructura con la venta.

$$\text{I.E.} = \frac{\text{Gastos fijos}}{\text{Venta}} = \frac{316.7}{980.6} = .3229 \text{ (32.29\% de la venta)}$$

Punto de equilibrio.-

$$\begin{aligned} \text{P.E.} &= \frac{\text{Gf} + \text{F}}{m} = \frac{\text{Gastos fijos} + \text{gastos financieros}}{\text{margen sobre venta}} = \frac{316.7 + 39.5}{.6962} = \frac{356.2}{.6269} \\ &= \frac{568.19}{980.6} = 57.94 \text{ Esto equivale al 57.94\% de la venta actual} \end{aligned}$$

Clasificación de Costos y Gastos

La mayoría de las empresas clasifica los costos y gastos como sigue de acuerdo a su naturaleza.

a) Costo de lo vendido. Integrado por materias primas, mano de obra y gastos de fabricación.

b) Gastos de Venta.- Comprende los sueldos de los vendedores, la renta de locales, la publicidad y la propaganda, las comisiones, impuestos sobre ventas y en ocasiones regalías por el uso de marcas, patentes, diseños o tecnología.

c) Gastos de Administración.- Incluye todos aquellos gastos que no se relacionan directamente con la fabricación ni con la venta.

d) Gastos Financieros.- O sea, los intereses pagados y otros gastos con la obtención de créditos y financiamientos.

Cada uno de estos conceptos incluye tanto elementos fijos como variables por lo que es difícil conocer su comportamiento con relación a la venta.

Para poder construir un modelo económico como el que hemos propuesto, es necesario agrupar tales elementos de la manera más precisa posible, de acuerdo con su comportamiento.

Costos Variables:

Deben incluir, como ya se dijo, todos aquellos costos que varían en forma proporcional a la venta; y esto depende de las características de cada empresa, como son:

- . Materias Primas
- . I.S.R.
- . Comisiones sobre ventas
- . Regalías por el uso de marcas, patentes o servicios de tecnología.

. Costos financieros que varían en forma directamente proporcional a la venta. Estos se derivan de los recursos que la empresa debe destinar a mantener inventarios y cuentas por cobrar, los cuales se incrementan o disminuyen, de acuerdo con el volumen de ventas, dependiendo de la proyección financiera de la empresa.

. Mano de obra, es decir el empleo directo del recurso humano en la producción. 1*

1* Independientemente de la energía consumida, la empresa debe pagar una cantidad fija en razón de su carga contratada por lo que esta parte ira a fijos.

. Energía eléctrica.- Esta representa un porcentaje importante del costo de producción y varía en forma proporcional al volumen producido, a menos que se pague cuota fija.

Gastos Fijos

Se consideran gastos fijos a todos los que realiza la empresa independientemente del volumen de producción así como de las ventas, entre tales encontramos:

- . Sueldos y prestaciones del personal.
- . Gastos de viaje y representación.
- . Renta del local.
- . Luz, teléfono de oficinas.
- . Cuota fija de la Cfa. de Luz.
- . Depreciación y amortización de Activos fijos y diferidos.
- . Gastos financieros, fijos, etc.

Como se observa puede inferirse, es necesario clasificar los costos y gastos en cada caso, de acuerdo a su comportamiento; no hay reglas de aplicación general.

IV.4.1.1.1) Dinámica del Modelo Económico

Ya que existe una gran diversidad de empresas, no es posible establecer normas rígidas de aceptabilidad de los índices que hemos definido. Sin embargo, podemos observar que la utilidad de la empresa mejora a medida que:

- . Aumenta el índice de rentabilidad comercial (m).
- . Disminuye el índice de estructura.
- . Disminuye el punto de equilibrio.

Por tanto, podemos hablar de influencias positivas y negativas, todo dependiendo del mejoramiento a determinar del modelo.

Hemos llamado influencias positivas a las que estimulan al personal a trabajar en forma eficiente; las que introducen mejores procesos y equipos, elevan la calidad y diseño de los productos que desarrollan nuevos mercados; en resumen las que hacen que la empresa dé más al cliente y sea más rentable.

Llamamos influencias negativas a las que impiden el desarrollo del personal, las que lo desaniman, corrompen y se interponen a la introducción de cualquier mejora, todo lo cual hace que la empresa produzca menos a mayor costo. Ver gráficas D-5 y D-6.

IV.4.1.2) Modelo de Estructura

Llamamos modelo de estructura a la parte del modelo económico que representa los gastos fijos. La medida de la eficiencia de una estructura determinada es el índice g , que representa la relación entre los gastos fijos y las ventas, de manera que la estructura será más eficiente mientras menor sea el gasto por peso vendido. Veámos la gráfica D-7.

Esta corporación no es representativa entre dos estructuras que provoquen diferentes costos variables por unidad vendida, ya que puede suceder que la estructura más costosa sea más eficiente y permita obtener un mayor beneficio por peso vendido ($m-g$).

Al analizar los gastos de estructuras, es posible asignarlos a cada una de las funciones básicas que realiza la empresa, clasificándolos en gastos de venta, gastos de producción, gastos de compra, gastos de administración y gastos financieros.

Ya que las funciones de ventas, producción, compras, administración y finanzas son interdependientes, la venta de la empresa, no puede ser mayor que la capacidad de la más limitada de sus funciones.

Este principio puede ilustrarse con el ejemplo de un barril formado con tablas de diferente tamaño.

En tal barril, el nivel del agua solamente podrá llegar a la tabla más corta:

El principio de la función limitante se basa en la ley del mínimo de Le'ibig. Esta ley dice que las plantas se desarrollan hasta el nivel que les permite el más escaso de los elementos nutrientes que requieren para su crecimiento. Esto explica por qué mejoran las cosechas mediante la aplicación de fertilizantes que precisamente son elementos escasos en el suelo.

En la gráfica del modelo económico representamos por separado los gastos y la capacidad de ventas de cada una de las funciones, observaremos claramente la relación entre su capacidad y los gastos, correspondientes a cada una de ellas. Gráfica D-8.

Con estos elementos podemos construir la gráfica D-8 en la que se observa que mientras los gastos se suman, las capacidades se nivelan con la función limitante. En este caso la función limitante es ventas, mientras las otras funciones tienen capacidad sobrante.

Si habláramos de situaciones ideales, la estructura de la empresa debería estar perfectamente balanceada, de manera que todas las funciones tengan la misma capacidad, y no haya desperdicio de recursos. En la práctica, esto es casi imposible de lograr a la perfección, ya que los volúmenes de venta y producción dependen también de factores externos que no es posible controlar, como los ciclos de la demanda a lo largo del año, los problemas que pueden tener los proveedores, desperfectos en equipos disponibilidad de financiamiento, huelgas etc.

Aún así, la dirección debe procurar que exista un razonable equilibrio entre las funciones en el período anual, ya que es esencial que las funciones críticas y más costosas, no se vean limitadas por funciones secundarias. Ya que resultaría absurdo que una fábrica tenga grandes instalaciones y que no se aprovecharán por carencias de su fuerza de ventas, de recursos financieros o suministros

para operar; también sería absurdo y antieconómico que un establecimiento comercial no tuviera suficiente mercancía por fallas en su departamento de compras, estos serían ahorros mal entendidos, ya que lo que se está dejando de gastar en funciones secundarias ocasionaría pérdidas considerables en las primarias. Por tal razón, es conveniente tener un cierto margen de seguridad en la capacidad de las funciones secundarias, para asegurar el óptimo aprovechamiento de las primarias.

IV.4.1.2.1) Medida de la Capacidad de Ventas de cada Función.

La capacidad de producción es más o menos fácil de estimar con base en las características de la planta. Pero determinar con precisión la capacidad de ciertas funciones como administración, ventas o compras no es tan fácil.

En la práctica no es necesario alcanzar una gran precisión para saber cual es la función limitante: aquella que constituye el cuello de botella de la venta pudiendo ser cualquiera de las funciones. Para poder detectar la función limitante, hay que ver quien es la que se queja.

. Si Finanzas es la limitante, lo más probable es que el primero que se queje sea Producción, porque los proveedores se nieguen a surtir por falta de pago oportuno.

. Si es Producción la limitante, el que se quejará será ventas por incumplimiento con el cliente.

. Si es Ventas, será Producción la que manifieste no tener suficiente trabajo.

. Si es Administración, probablemente todos se quejarán por falta de servicio.

IV.4.1.2.2) Posibilidades de Mejoría de la Estructura.

Es posible mejorar la eficiencia de la estructura de la empresa disminuyendo g).

- a) ampliando la capacidad de la función limitante.
- b) reduciendo gastos en funciones excedentes.
- c) mejorando la eficiencia de cada función.

A continuación se analiza el efecto de cada una de estas medidas sobre el modelo económico.

a.1) Aún cuando implica un aumento en los gastos fijos, mejora la rentabilidad general y reduce el índice de gastos ($g = G/V$).

b.1) Con esto se logra una reducción de los gastos fijos y un aumento de utilidades sin afectar el volumen de ventas, esta reducción puede lograrse disminuyendo el personal a los gastos de dicha función o bien, vendiendo maquinaria, terrenos u otros activos improductivos.

c.1) Esto puede reeditar en el aumento de la Capacidad de la función limitante como es reducción de gastos, o ambas cosas, y modificar el modelo de estructura, de la manera que se ve en la gráfica D-9.

La mejoría de la eficiencia de las funciones puede lograrse a través de:

- . Procesos, equipos y métodos de trabajo más productivos.
- . Mejoras organizativas, mayor motivación y capacitación del personal.

IV.4.1.3) Modelo de Contribución Marginal

Este modelo viene a integrar también el modelo económico financiero, ya que este es el que relaciona el margen con las ventas,

esto lo podremos apreciar gráficamente en relación al ejemplo que hemos venido manejando D-10.

Por lo general, dentro de una empresa cada producto o línea de productos así como cada mercado o tipo de proveedor(es) y cliente(s) tiene una rentabilidad diferente, por lo tanto, la rentabilidad general de la empresa es el resultado de la suma vectorial de las contribuciones de cada una de ellas lo podemos ver en la tabla D-11.

Mediante este análisis se observa que el punto A es más rentable que el B y el C, por lo que si no existen limitaciones de tipo comercial, productivo o financiero, conviene más intensificar las ventas del primero que los otros.

Sin embargo, para poder conocer la rentabilidad de un producto, ya que lo que vende la empresa es su capacidad instalada ya sea para producir o para prestar servicios a los clientes. Por lo que es muy recomendable analizar la rentabilidad de cada producto en relación con la capacidad empleada para producir o vender. Dependiendo de la naturaleza de la empresa y su función primaria ya que es la que absorbe la mayor cantidad de recursos generando una alta proporción de gastos.

En la industria por ejemplo se utiliza la relación margen (en pesos) por hora-máquina o por hora-hombre, o también la relación entre el margen y el costo de transformación del producto, ya que ésta es, en cierta forma, una medida de la capacidad empleado para fabricarlo. En cada caso hay que buscar la forma más conveniente, dependiendo de las características del proceso y la información disponible.

Generalmente los índices de rentabilidad analizados en relación con la venta no tienen la misma proporción que los que se basan en la capacidad empleada, ya que los precios se establecen comúnmente, hasta donde lo permite el mercado, agregando un porcentaje de

terminado a la suma de los materiales y costo de fabricación por lo que si los materiales son muy costosos y al proceso resulta sencillo, el margen por unidad de capacidad empleada será muy alto; pero si estos son muy baratos y el proceso muy complejo, la rentabilidad será más baja, utilizando este criterio mostramos la tabla y gráfica D-12 y D-13.

En esta gráfica hemos de observar que lo que conviene promover más son los productos C y B; y no el A, según lo indica el análisis de rentabilidad sobre ventas.

Aún cuando esta situación pueda parecer extraña, en la práctica existen empresas que venden algunos productos con márgenes muy bajos, y que incluso pierden en algunos de ellos y no en pocos casos se debe a la falta de un análisis de rentabilidad por producto.

Es también importante señalar la conveniencia de relacionar el margen con una medida de la capacidad de la función primaria de la empresa como puede ser el caso de una tienda de autoservicio donde se emplean los metros de anaqueles o el área de ventas, o cuando se trata de una industria agrícola, la superficie cultivable; en el caso de una empresa que opera con mano de obra principalmente será las horas/hombre, en caso de una industria mecanizada o automatizada horas/máquina etc. En condiciones normales, estos indicadores deben estar directamente asociados a la función primaria. Sin embargo, puede surgir que una empresa se encuentre en condiciones anormales en las que su función limitante no sea la primaria sino la secundaria, en cuyo caso es necesario analizar la rentabilidad en relación con la función limitante. En la actualidad, México padece de créditos y capital para invertir, por lo que las empresas se ven limitadas tanto en su producción como en la venta. Para poder comprender el concepto anterior hemos escogido un ejemplo de una fábrica dedicada a la venta de artículos de caballero como son: trajes, cinturones, calzado y ropa en general. Esta empresa ha crecido de forma desproporcionada por lo que de pronto se dio cuenta que no tenía la suficiente liquidez para pagar a sus proveedores. Por lo tanto em-

pezaba a tener problemas de producción a falta de materia prima e iba perdiendo el índice de ventas obtenido al principio. Al realizar un análisis de la situación, se observó que casi la mitad de las ventas se realizaban a tiendas de departamentos, y la otra mitad a pequeños comercios de ropa para caballero, las primeras recibían un precio especial, siendo menor al de las segundas, en consecuencia la rentabilidad por hora-hombre resulta menor.

Por otra parte, se estudió el volumen de cuentas por cobrar, en las que utilizaba la mayor parte de liquidez de la empresa, y se encontró que las cuentas de los pequeños comercios representaban el 80% del total, ya que su plazo promedio de pago era de más de 180 días, mientras que las tiendas de departamento lo hacían en 45.

Ante tales circunstancias se debieron tomar las siguientes medidas.

- 1.- Se dio preferencia a las entregas de pedidos de tiendas de departamento y los pequeños comercios que pagaban a tiempo.
- 2.- Se estableció un descuento de pronto pago a los comercios que estuvieran dispuestos a pagar en un plazo menor.
- 3.- Se redujeron las ventas a los malos pagadores y se eliminó a las peores.

Con estas medidas disminuyó la rentabilidad comercial por hora/hombre, que se relaciona con la función primaria de producción, pero aumentó la rentabilidad por recursos empleados que se relaciona con la función limitante finanzas, con lo cual mejoró la rentabilidad general del negocio y se resolvió paulatinamente el problema financiero que tenía la empresa. Una vez habiendo saneado la situación Financiera fue posible ajustar la estrategia para optimizar la rentabilidad en relación con su función primaria en este caso producción.

IV.4.1.4) Modelo Financiero

Para poder redondear el modelo de proyección económico financiero que estamos tratando hemos de hablar del modelo financiero, que es la representación gráfica del balance de la empresa, esto nos permite conocer lo siguiente:

A.- Determinar los recursos necesarios para lograr un volumen de ventas determinado.

B.- Estimar la capacidad financiera de ventas para una determinada cantidad disponible de recursos.

C.- Evaluar el impacto de ciertas decisiones que afectan sus requerimientos de capital de trabajo, como es el nivel de inventarios, la rotación de CxC así como la rotación de CxP.

D.- Evaluar el impacto de factores externos como son las devaluaciones, cambios en el régimen fiscal, conflictos laborales etc.

La construcción del modelo financiero se basa en el supuesto de que una parte del capital de la empresa se encuentra inmovilizado por inversiones en activos fijos edificios, instalaciones y equipos y el resto se ocupa en realizar compras necesarias para producir y vender complementando con "créditos revolventes"*

Por lo que la empresa puede alcanzar el volumen de ventas que le permitan sus recursos de operación.

En seguida describiremos el procedimiento para construir el modelo financiero junto con un balance general para hacerlo más objetivo.

IV.4.1.4.1) Clasificación de cuentas

Para construir el modelo financiero es necesario agrupar las cuentas del balance, de acuerdo con su naturaleza, como sigue:

1.1) Cuentas fijas

Son aquellas que no varían a corto plazo en proporción con el volumen de ventas que incluye:

a) Los Activos fijos, constituidos por edificios, instalaciones, maquinaria y equipo (AF = 358.38).

b) Los activos diferidos, que son principalmente los gastos de instalación y organización.

c) Los créditos a plazo mayor de un año es decir pasivos fijos (PF = 110.0).

1.2) Cuentas de Operación

Son aquellas cuyos saldos varían en forma proporcional al volumen de ventas como son:

a) Las cuentas de caja y bancos, CxC, Inventarios, anticipo a proveedores etc. constituyendo la mayor parte del activo circulante. (AC = 495).

b) Los pasivos contraídos con proveedores y acreedores diversos y los anticipos de clientes, que forman así la parte mayoritaria del pasivo circulante (PC = 237.6).

1.3) Otras Cuentas

Son aquellas inversiones no directamente relacionadas con la actividad de la empresa y los recursos, cuyo monto no guarda proporción con el volumen de ventas como son:

a) Valores a la vista y otros excedentes, constituidos por materiales en almacén y otros activos que no son necesarios para el funcionamiento normal del giro de la empresa e incluso pueden liquidarse si la empresa requiere de mayor cantidad de recursos de operación.

b) Deudores diversos.- Está constituido generalmente por créditos otorgados al personal y su monto no es muy significativo respecto a otras cuentas del balance.

c) Otros activos circulantes.- Incluyen pagos anticipados a proveedores, compañías de seguros, en el ejemplo la hemos incluido como cuenta de operación, en la práctica debe clasificarse según su comportamiento en la empresa que se analice.

d) Inversiones en acciones de otras empresas, inmueble u otros bienes no relacionados con su actividad principal.

- Líneas de Crédito Revolvente

La empresa emplea créditos a corto plazo de acuerdo con sus necesidades (Pr=220). Este tipo de créditos se obtiene por lo general en dos formas:

1.- Las líneas de descuento se operan mediante el depósito en garantía de documentos por cobrar de los clientes, que a su vencimiento son cobrados directamente por el banco. En caso de que el cliente no las cubra oportunamente, la empresa deberá hacerlo.

2.- Los créditos directos a corto plazo (1, 3 y 6 meses) que podrán ser renovados si no hay razones en contrario, por la insolvencia de la empresa o por limitaciones de los bancos.

KIMEX, S.A. DE C.V.
ANALISIS FINANCIERO AL 31 DE DIC. DE 1986
(MILLONES DE PESOS)

	IMPORTE	%
Activo Circulante		
Caja y bancos	23.87	
Valores	0.66	
Deudores Diversos	5.17	
Ctas. y Doctos. x cobrar		
Clientes	211.75	
Inventarios	190.85	
Mat. Primas	47.52	
Producción en/proceso	40.81	
Productos terminados	78.54	
Refacciones y varios	23.98	
Otros activos	<u>63.36</u>	
TOTAL A.C.	495.66	
Activo Fijo		
Edificios	176.0	
Instalaciones	40.92	
Maquinaria y Equipo	141.46	
TOTAL A.F.	<u>358.38</u>	
TOTAL ACTIVO	854.04	
	=====	
Pasivo Circulante:		
Proveedores	66.11	
Acreedores Diversos	21.67	
Crédito (Revolvente)	55.00	
Documentos descontados	<u>94.82</u>	
TOTAL P.C.	237.6	
Pasivo Fijo		
-	110.0	
TOTAL P.F.	<u>110.0</u>	
TOTAL PASIVO	347.6	
	=====	
Capita. Contable		
-	506.44	
TOTAL C.C.	<u>506.44</u>	
TOTAL PASIVO + CAPITAL	854.04	
	=====	
- Ventas Totales 935		

Análisis de Cuentas

Capital fijo

+ Activo fijo	358.38
- Pasivo fijo	<u>110.00</u>
= Capital fijo	<u>248.38</u>

Capital circulante

+ Capital total	506.44
- Capital fijo	<u>(248.38)</u>
= Capital circulante	<u>258.6</u>

Capital de operación

+ Activo de operación	495.00
- Pasivo de operación (Proveedores y Acreedores)	<u>87.78</u>
= Capital de operación	<u>407.22</u>
	=====

La importancia de lo anterior radica en que para construir un modelo financiero es importante conocer el valor de las líneas de crédito disponibles, y hasta donde llega la cobertura de endeudamiento de la empresa.

Para comprender más ampliamente las explicaciones posteriores es importante conocer los siguientes conceptos:

- Capital fijo (C.f.)

Es la parte del Capital Contable (C.C.) de la empresa que se encuentra inmovilizada por las inversiones fijas, es decir, la diferencia entre los activos y los pasivos fijos.

$$CF = Af - Pf = 358.38 - 100.0 = 248.38$$

- Capital Circulante

Es la parte del Capital de la empresa que se utiliza para financiar su operación, o sea, la diferencia entre el capital fijo y el total, una vez que se han excluido otras inversiones no relacionadas con la operación.

$$Cc = C - Cf = 506.44 - 248.38 = 258.06$$

- Capital de operación (Co)

Está constituido por la diferencia entre los activos de operación y los pasivos de operación (proveedores y acreedores).

$$Co = Ao - Po [495.66 - (66.11 + 21.67)] = 407.88$$

Esto es el monto de los recursos empleados en la operación de la empresa.

- Capital de operación disponible (Cod) lo integran el Capital circulante (Cc) más los créditos revolventes que se tenga.

$$Cod = Cc + Pr$$

$$Cod = 258.6 + 220 = 478.6$$

Los conceptos expuestos hasta el momento se relacionan de la siguiente manera:

Capital fijo

$$Cf = Af - Pf$$

+

Capital

Circulante

$$(Cc = Ac - Pc)$$

+

otras inversiones

Activo Circulante:

Caja y bancos

Cuentas por Cobrar

Inventarios

Valores (Va)

Deudores Diversos

Otros Activos

(-)

Activo de

Operación

(-)

Pasivo Circulante:

Proveedores y acreedores

Anticipos de clientes

Créditos a corto plazo (Pr) Operación

Pasivo de

Operación

Índice de capital de operación (co)

Si relacionamos el capital de operación empleado con el volumen de ventas de un periodo dado, obtenemos el índice de capital de operación para ese periodo (co).

$$Co = \frac{Co}{V} \left(\frac{407.22}{950} = 0.4286 \right)$$

Este índice equivale a la cantidad de recursos que debe tener una empresa en este caso es de 42.86 centavos por peso de venta al año.

- Capital de operación requerido (Co)

La utilidad que nos da poder conocer el índice del capital de operación podremos determinar los recursos necesarios para vender cualquier volumen

Dado que $co = \frac{Co}{V}$, los recursos necesarios para vender cualquier volumen son $Co = co \times V$, de manera que si la empresa proyecta vender 1400 en lugar de 950.0 tons, necesita.

$$1400 \times 0.4286 = 600.04$$

En esta proyección se ha supuesto que el capital de operación se comporta linealmente en relación a la venta en la práctica puede mostrar cierta curvatura (línea punteada) ya que los inventarios, deudores diversos y otras cuentas, no varían en razón directa a la venta. Ver gráfica D-14.

- Excedentes o faltantes (Ex)

Es la diferencia entre el Capital de operación disponible y el Capital de operación empleado o requerido (si se trata de una proyección).

$$\text{Ex} = \text{Cod} - \text{Co} = 478.6 - 407.22 = 71.38$$

- Capacidad financiera de ventas (CFV)

Para poder llevar a cabo el financiamiento interno de sus operaciones corrientes, la empresa cuenta con el capital circulante y las líneas de crédito totales.

Con objeto de determinar la capacidad financiera de ventas, es necesario dividir el total de recursos de operación disponible, entre el índice de Capital de operación.

$$\text{C.F.V.} = \frac{\text{Capital de Operación Disponible}}{\text{Índice de Capital de Operación}}$$

$$\text{C.F.V} = \frac{\text{Cod}}{\text{Co}} ; \frac{478.6}{.4286} = 1116.65$$

Como puede observarse, en el ejemplo de la gráfica siguiente (D-15) la empresa no puede alcanzar el volumen de venta proyectado sin modificar su modelo financiero. El modelo financiero completo, analizando con todos los conceptos que hemos expuesto, se presenta en la Gráfica D-15

En la gráfica se observa que sin emplear créditos a corto plazo, la empresa podría vender únicamente $(258.06 - .4286 = 602.09)$, si vende menos tendrá excedentes de tesorería, pero si vende más de su capacidad tendrá faltantes y empezará a padecer por falta de dinero, a menos que modifique su modelo financiero, caso que analizaremos a continuación.

IV.1.4.2) Algunas Variantes en el Modelo Financiero

Hasta el momento se ha analizado un modelo financiero normal, en que los valores de Cf, Co y co son positivos, pero en la práctica

se presentan casos en que estos valores pueden ser negativos, por lo que los razonamientos cambian para la toma de decisiones.

- Índice de Capital de Operación Negativo

Esta situación se presenta cuando los proveedores y los acreedores proporcionan mayor cantidad de recursos de los que se necesitan para financiar los inventarios y las CxC. Esto lo podemos ver en las tiendas de autoservicio que pagan a sus proveedores a 90 y 120 días y venden de contado, ante tal, mientras más ventas realice la empresa más recursos tendrá e incluso puede hasta financiar sus activos fijos con recursos de terceros. El riesgo consiste en que pueden disminuir las ventas, si eso ocurriera la empresa sufriría por falta de liquidez, por lo que para operar de esta manera es recomendable tener una reserva suficiente para cubrir posibles bajas de venta.

Como se puede notar, en condiciones inflacionarias un índice (Co) negativo permite obtener más recursos de los captados anteriormente. Ver gráfica D-16.

Además se puede dar el caso de empresas que hayan perdido todo su capital y pueden seguir operando gracias a los créditos de proveedores y acreedores, e incluso con anticipos de los clientes, además de los anteriores. En este caso, el índice de capital de operación (Co) resulta fuertemente negativo y cubre el déficit de capital de la empresa, tanto de estructura como de operación, en la siguiente gráfica vemos una situación fraudulenta hacia los proveedores, acreedores y clientes, ya que se están arriesgando sus recursos sin conocimiento y consentimiento de estos. Ver gráfica D-17.

Al igual que en el caso anterior, el peligro de quiebra se presenta en el momento en que disminuyen las ventas por abajo del mínimo necesario para cubrir el déficit de capital de la empresa.

IV.4.1.4.3) El Dinamismo del Modelo Financiero

El modelo financiero no es estático, sino por el contrario, se modifica de acuerdo a las decisiones de dirección, los cambios derivados de la operación normal de la empresa y a factores externos. Por tal motivo explicaremos algunos motivos del cambio y su repercusión sobre el modelo financiero.

I.1 Aumento Ventas

Cuando la empresa realiza ventas mayores que su capacidad indistintamente reduce su índice de capital de operación (Co).

La disminución de C.O. puede ocurrir por dos causas que son:

. Reducción de las cuentas de activo de operación por abajo de su nivel normal (caja y bancos, inventarios o CxC).

. Atraso en el pago de los créditos, incremento de las cuentas de pasivo de operación (proveedores y acreedores).

De hecho, cuando se vende más de lo que se puede financiar sin comprometerse, se presenta una situación común en las empresas con problemas financieros, que consiste en una insuficiencia general de recursos, saldos bancarios muy bajos, sobregiros y constantes presiones por parte de los acreedores, debido al retraso en los pagos, y falta de productos y materiales en almacén por incumplimiento en los pagos a los proveedores.

Cuando la situación es muy crítica, la falta de recursos se convierte en suspensión de embarques por parte de los proveedores y en presentación de conflictos legales incluso.

Esto implica la existencia de un límite práctico para disminuir el índice de (Co) que es el incremento de ventas con una limitada disponibilidad de recursos por la tolerancia de los proveedo-

res, el fisco, el I.M.S.S. y otros acreedores en cuanto al plazo de pago. La tolerancia a que pueden llegar los proveedores y acreedores dependiendo de la actividad negociadora de la empresa, y por otra, de circunstancias externas; pero todo tiene un límite.

En México se encuentra muy extendida la morosidad en los pagos, porque muchas empresas están acostumbradas a que esto ocurra; a veces ya lo prevén, otras veces una falta de control interno les impide evaluar la magnitud y el retraso de los pagos de los clientes.

I.2 Clientes

El plazo promedio de pago de los clientes determina el saldo de las cuentas y doctos. por cobrar.

Plazo de pago en días x venta diaria = saldo por cobrar.

Si aumenta el plazo de pago aumenta el índice de (C.O.) y, por lo tanto, disminuye la capacidad financiera de ventas; si se reduce el plazo aumenta C.F.V. (Capacidad Financiera de Ventas).

I.3 Inventarios

La existencia promedio en inventarios, expresada en días de consumo, afecta el índice de capital de operación, si aumenta el inventario se incrementa el capital de operación y disminuye la C.F.V.; si disminuye, ocurre lo contrario.

I.4 Proveedores y Acreedores

El plazo promedio de pago a proveedores y acreedores constituye una fuente de recursos de operación; si aumenta el plazo disminuye el índice de capital de operación (Co) por tanto aumenta C.F.V.; si disminuye el plazo aumenta (Co) y disminuye la C.F.V.

I.5 Créditos a largo plazo

Al obtener créditos a largo plazo se reduce el capital de estructura y aumenta el de operación, con lo que aumenta la capacidad financiera de ventas. A medida que se van pagando estos créditos, aumenta la capacidad financiera y disminuye Co el Capital de Operación (Co).

I.6 Aumento de Capital

Si aumenta el capital, ya sea por acumulación de utilidades o por aportaciones adicionales de accionistas, se incrementa el capital de operación y la capacidad de ventas. Si la empresa tiene pérdidas o se pagan dividendos, ocurre lo contrario.

Como puede observarse en los análisis anteriores, la estructura y la estabilidad financiera de la empresa pueden alterarse fácilmente debido a decisiones no planeadas, a falta de control de inventarios, cobranzas y a factores externos.

I.7 Presiones inflacionarias

El proceso inflacionario hace que se incremente el índice de capital de operación necesario por cada unidad vendida, ya que se eleva el valor de los inventarios y de las CxC, así como las CxP a proveedores y acreedores. Si en el ejemplo analizado suponemos en efecto inflacionario de 30%, sus requisitos de capital de operación aumentan de 407.22 a 529.38, manteniendo el mismo volumen físico de ventas.

En el caso de empresas que obtienen de sus proveedores más recursos de los que se requieren para cubrir sus activos de operación, se produce el efecto contrario; el proceso inflacionario hace que dispongan de mayor cantidad de recursos.

Cuando se presenta una tendencia inflacionaria muy marcada, las empresas cuyo índice de capital es positivo, pueden deteriorar

su C.F.V. y fácilmente caer en situación de insolvencia, si no incrementan en forma acelerada su capital de operación.

En el caso que venimos analizando, un aumento de 30% en los costos y precios sin aumento de capital de operación, reduce el índice de (Co), para el mismo vol. de ventas. Esto se logra a través de retrasar sus pagos, reduciendo sus inventarios, o limitar las ventas hasta donde la tolerancia de los acreedores lo permita.

I.8 Pérdidas Cambiarias

Quando ocurre una devaluación y la empresa tiene deudas en moneda extranjera, éstas aumentan su valor en términos de moneda nacional, por lo que contablemente disminuye el valor de su capital y se reduce la capacidad financiera de ventas.

Si los pasivos en moneda extranjera son a largo plazo no se afecta de momento C.F.V.; pero esto ocurrirá cuando llegue el momento de pagar, a menos que se obtengan créditos adicionales a largo plazo, se redocumentan los anteriores o se generan utilidades suficientes para compensar la pérdida.

IV.5 PRESENTACION DE UNA PROYECCION ECONOMICO FINANCIERA

I. Cálculo del Modelo Económico Financiero

A continuación presentamos un cuadro para el cálculo del modelo económico financiero. A manera de repaso se indican las operaciones realizadas en cada uno de los renglones, de acuerdo con las fórmulas expuestas al describir modelos.

- . Ventas (importe) = precio unitario x volumen.
- . Capital fijo = activo fijo - pasivo fijo
- . Capital circulante = capital total - capital fijo.
- . Capital de operación disponible = capital circulante x créditos revolventes.

. Capital de operación requerido = activo de operación - pasivo de operación.

. Excedentes o (faltantes) = Cod - Co

. Activo total = activo fijo + activo de operación + valores.
Si el resultado es negativo indica que se requieren créditos adicionales.

. Capacidad financiera de venta = Cod - Co

. Costos variables = suma de conceptos variables

. Margen = ventas - costos variables

. Gastos fijos = suma de gastos fijos

. Utilidad de Operación = margen - gastos fijos

. Utilidad neta = Ut. de operación - gastos financieros + otros ingresos y gastos - impuestos y participación en las utilidades de los trabajadores.

En este análisis empleamos las cifras de resultados mensuales y no las anuales que hemos venido manejando, por lo tanto es conveniente aclarar los conceptos variables del balance a la venta mensual, los %'s resultantes son 12 veces mayores que los que se calculan sobre la base anual y equivalen a meses de venta (m.v.). En los dos casos podemos transformar estos índices a días de venta dividiendo por 30 los meses de venta y por 365 los %'s de la venta anual.

IV.5.1.1) Análisis y Evaluación del Modelo

Para llevar a efecto la evaluación del modelo de una empresa determinada es necesario tener en cuenta sus características y contexto comercial financiero y económico en que se desarrolla, por lo que no es posible definir normas rígidas de aplicación general.

A.I Método Financiero

Ventas:		Cantidad	%
Vol. (miles de tons.)		4.29	
Precio (pesos x tonelada)		20.13	
Importe (millones de \$)		86.35	
Capital Contable:		506.44	
+ Activo fijo (Af)	358.38		
- Pasivo fijo (Pf)	(110.0)		
- Capital fijo (Cf)	248.38		
Capital Circulante (Cc)	258.6		
+ Créditos revolventes (Pr)	220.0		
- Capital de Operación disponible (Cod)		478.6	
+ Efectivo	23.87		
+ CxC	216.92		
+ Inventarios	190.85		
+ Otros Activos Ctes.	63.36		
= Activo de Operación (Ao)		495.0	
- Proveedores y Acreedores (Po)	87.8		
= Capital de Operación Requerido (Co)		407.2	
+ Valores	0.66		
+ Créditos revolventes dis- ponibles	70.18		
= Recursos excedentes	70.84		
Activo total	854.04		
Capacidad financiera de Vtas. (C.F.V.)	92.29		

A.II Estudio Económico

+ Materias Primas y materiales	21.56
+ Energéticos	3.52
+ Comisiones e impuestos s/venta	7.04
- Costos variables (totales)	32.12
= Margen sobre ventas (m)	46.42
+ Sueldos y prestaciones	16.17
+ Gastos de Operación	7.7
+ Depreciación y amortización	2.97
(-) Gastos fijos	26.84
= Utilidad de operación	19.58
- Gastos financieros	2.64
+ Otros ingresos y egresos	-
= Utilidad neta	8.47

A continuación presentamos una síntesis de los principales indicadores y ciertos criterios básicos para evaluar cada uno de ellos.

A.I Liquidez

Se entiende como la capacidad de la empresa para cubrir de manera oportuna sus compromisos a corto plazo.

El índice generalmente aceptado para evaluar la liquidez es la relación entre activo CTE y el pasivo CTE; considerando como aceptable cuando oscila entre 2 y 2.5

Esta relación puede ser de utilidad como medida comparativa de la evolución de la empresa a lo largo del tiempo; pero por sí mismo, es un instrumento limitado de evaluación, ya que los niveles considerados "normales" varían considerablemente dependiendo del modelo de la empresa.

Por ejemplo: un comercio o una industria que tenga necesidad de mantener inventarios y CxP muy elevados y que pagan a sus proveedores en un plazo corto, deberán tener una relación mucho mayor entre su activo circulante y su pasivo circulante que otra que mantenga bajos saldos en inventarios y CxP además de obtener largo plazo de pago de sus proveedores. Un claro indicador de liquidez es la relación entre el Capital de Operación empleado y el Capital de Operación disponible.

$$\text{Indice de liquidez} = \frac{\text{Capital de Operación Requerido (Co)}}{\text{Capital de Operación disponible (Cod)}}$$

Por lógica, esta relación debe ser igual a 1, ya que en caso contrario se presenta una situación de falta de liquidez; el margen de seguridad (arriba de 1) requerido, depende de las necesidades de capital de operación por parte de la empresa tomando en cuenta las fluctuaciones estacionales de ventas, la tendencia de crecimiento del negocio y la tasa inflacionaria. Por lo que se sugiere como normal una relación de 1.15 a 1.30; si es mucho mayor puede ser indicativo de una sobrecapitalización o exceso de recursos líquidos o de crédito que no están siendo aprovechados. En el ejemplo que venimos analizando tal relación es de 85.2%, 407.22 - 478.06, lo que quiere decir que se cuenta con un margen de seguridad razonable para soportar aumentos en los requerimientos de capital de operación por peso de ventas (Co), o para aumentar ventas en un 17.0% con el modelo utilizado (110 - 93.22)-1

En dicho ejemplo la relación de activo circulante a pasivo circulante es de 2.09, lo que es realmente muy poco acerca de la liquidez y de las posibilidades de la empresa si varían sus necesidades de capital de operación o su volumen de ventas por lo que resulta obvio la conveniencia de emplear la relación Co - Cod en lugar de Ac - Pc

Para evaluar con precisión la liquidez de la empresa se analizan los principales conceptos que forman el capital de operación y determinar cuál debería ser el saldo normal para la empresa en dicho análisis.

I. Caja, blancos y valores a la vista.- Este rubro debe ser lo suficiente para cubrir las necesidades de tesorería. Basta con mantener el equivalente a una o semana y media de venta lo que viene a representar entre 2 y 3% de la venta anual o 25 a 38% de la venta al mes.

II. Cuentas x Cobrar.- Depende básicamente de los plazos de pago autorizados a los clientes; pero puede haber retrasos imputables a errores de crédito, ineficiencia del departamento de cobranza o morosidad de los clientes. Por otra parte, en ciertos casos una política liberal puede ayudar a promover la venta, por lo que este renglón puede y debe ajustarse de acuerdo con las circunstancias del mercado y la estrategia comercial.

III. Inventarios.- Las cantidades de materias primas y materiales en proceso, producto terminado y refacciones necesarias para la operación continua de la empresa, dependen básicamente del mercado de suministros, de las características del proceso y del mercado, por lo que tales factores pueden cambiar en forma muy marcada entre una y otra empresa.

Si la empresa no cuenta con suficiente liquidez es probable que tenga dificultades para mantener el nivel adecuado de existencias, lo cual puede ocasionarle paros en la producción y retrasos en las entregas, por lo que el saldo que aparece en su balance puede resultar insuficiente para su operación normal.

Por otro lado ciertas industrias que dependen de materiales escasos o sujetos a cambios en precios, realizan en ocasiones fuertes compras para asegurar suministro a bajo precio, o bien para obtener beneficios especulativos, por lo que el saldo del inventario en un momento dado puede ser mayor al que requiere en condiciones normales de operación. Esta situación puede presentarse por errores en compras o por existencias de materiales o productos obsoletos.

IV. Proveedores y Acreedores.- Para analizar esta cuenta es necesario dividir las cuentas y los documentos por pagar al corriente y los que están vencidos. También es importante tener en cuenta el % de cuentas que se pagan anticipadamente, para obtener un descuento por pronto pago. Con estos datos, es posible estimar la relación entre el saldo normal de cuentas para pagar a proveedores y acreedores y la venta anual o mensual, dependiendo de la política de pagos que se adopte: anticipada, puntual o morosa.

V. Doctos. por Pagar.- En este renglón es importante conocer si hay documentos vencidos, lo cual puede ser indicativo de falta de liquidez.

VI. Créditos Revolventes.- Este concepto, que no aparece en el balance, constituye una fuente de recursos adicionales con los que cuenta la empresa para cubrir sus compromisos adicionales a corto plazo y un margen para ampliar su volumen de ventas, por lo que es necesario obtenerlo para calcular la liquidez y la capacidad financiera de ventas.

IV.5.1.1.1) Capacidad Financiera de Ventas

Es el volumen de ventas que puede manejar la empresa y se calcula a través de la relación:

$$\text{Capacidad financiera de ventas} = \frac{\text{Capital de operación disponible}}{\text{Índice de capital de operación}}$$

La capacidad financiera de ventas se calcula en base a los saldos actuales de activo de operación y pasivo de operación. Un análisis detallado de estos conceptos permite conocer la C.F.V. normal de la empresa. En el caso analizado, la relación entre el Capital de operación necesario y la venta es de 5.00 (392.7 - 78.54) en lugar de 5.18 (407.22 - 78.54) por lo que la capacidad financiera de venta aumenta de 83.9 (478.06 - 5.698) a 86.9 (497.5 - 5.698) de acuerdo con las fórmulas.

$Co = Co/enta$, y $C.F.V. = Cod/Co$

En este caso el modelo muestra un adecuado margen de capacidad ya que puede incrementar su venta sin deterioro de liquidez; pero se puede presentar el caso de que al analizar los elementos que constituyen el capital de operación, éste resulte inferior al que realmente requiere, lo que será indicativo de una falta de liquidez y de insuficiencia de recursos para ampliar las ventas.

La capacidad financiera de ventas debe compararse con el volumen actual y el proyectado a corto y mediano plazo y determinar si el margen de capacidad disponible es suficiente para absorber los incrementos previstos. Si es insuficiente causará problemas de liquidez; si es excesivo equivale a un desperdicio de recursos y capacidad.

La capacidad financiera de ventas en relación con la venta real o proyectada puede evaluarse mediante la relación entre el capital de operación disponible y el capital de operación requerido. (Cod/Co) lo que indica el % de ventas que la empresa puede realizar sin modificar los recursos disponibles ni el modelo financiero que tiene según el ejemplo: $478.06 - 407.22 = 1.17$, lo cual quiere decir que la empresa puede vender 17% más de lo que está vendiendo; si el resultante fuera menor que uno, significaría que le faltan recursos para vender dicho volumen. Esta relación es el inverso del índice de liquidez Cod/Co , por lo que la capacidad financiera de ventas, expresada como % de la venta proyectada, equivale al análisis de la liquidez de la empresa.

IV.5.1.1.2) Autonomía Financiera

Hemos definido la autonomía financiera como la proporción del activo que está cubierto por el capital contable de la empresa la cual indica el grado de libertad de acción que se tiene en relación con la contratación de pasivos, y la proporción de los recursos de los socios en relación con los de los acreedores:

$$\text{Autonomía financiera} = \frac{\text{Capital Contable}}{\text{Activo total}}$$

Como ya hemos dicho en términos generales se considera que esta relación debe ser superior al 50%, pero si se trata de una empresa nueva o muy riesgosa, es de esperarse que las instituciones de crédito exijan un mayor % de capital sobre el activo total.

Cuando la empresa analizada se encuentra relacionada con un grupo financiero o con otras personas morales con amplios recursos financieros dispuestos a aportar en caso necesario o a dar su aval sobre los créditos que requiere la empresa puede resultar conveniente operar con una proporción más baja de capital al activo incluso del 10 al 20%, para disminuir el monto de los recursos propios inmovilizados y mejorar la rentabilidad de la inversión, siempre y cuando la rentabilidad de operación sea poco superior al costo del dinero.

IV.5.1.1.3) Autonomía Financiera a Corto Plazo

Es la proporción de los recursos propios con que se cuenta para cubrir los pasivos a corto plazo. Es indicativa del grado de dependencia de la empresa con respecto a la obtención y la renovación de los créditos a corto plazo; se evalúa mediante la relación entre el capital circulante y el capital de operación requerido.

Ejemplo:

$$\text{Autonomía a corto plazo} = \frac{\text{Capital Circulante}}{\text{Capital de Op. requerido}}$$

$$= \frac{258.06}{407.22} = 63.37\%$$

En primer lugar lo conveniente es que esta relación sea superior al 50%, lo cual equivale a decir que la empresa debe estar en posibilidad de cubrir la mitad de sus requerimientos de capital de operación; pero en casos específicos esto puede ser muy superior o

inferior a este porcentaje, dependiendo de la disponibilidad de créditos para la empresa y de la relación que guarda su capital de operación con el capital fijo. Una empresa que cuente con muy pocos activos fijos y requiera gran cantidad de recursos para financiar su operación, deberá mantener una mayor proporción Co/Co que otra que cuente con fuertes inversiones en instalaciones y equipos y no requiera recursos importantes de operación, como es el caso de ciertos tipos de industrias pesadas.

Cuando las empresas operan con un índice de capital de operación (Co) negativo, el índice de autonomía a corto plazo no es significativo, por lo que se debe contar con las reservas líquidas suficientes para absorber la contingencia de una disminución muy marcada en sus ventas.

IV.5.1.1.4) Capital Inmovil

Es la parte de Capital Contable que está inmovilizado por las inversiones en activo fijo; el complemento es la proporción que constituye el Capital Circulante.

$$\begin{aligned}\text{Capital inmovilizado} &= \frac{\text{Capital Fijo}}{\text{Capital Contable}} = \frac{AF - PF}{C} \\ &= \frac{248.38}{506.21} = .49 = 49\%\end{aligned}$$

Este índice se relaciona con la autonomía financiera a corto plazo, ya que si el % del capital inmovilizado es muy alto se puede concluir que la empresa no tiene suficiente capital o créditos a largo plazo, y por lo tanto, registrará alta dependencia en relación con los créditos a corto plazo.

IV.5.1.1.5) Rentabilidad

La rentabilidad es la relación de la utilidad neta anual a capital contable (inicial). También es importante conocer la rentabi-

lidad de operación, que se expresa mediante la relación de la utilidad de operación entre activo total, ejemplo:

$$\begin{aligned} \text{Rentabilidad del Capital} &= \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital contable}} = \frac{8.47 \times 12}{506 \times 4} \\ &= \frac{101.04}{2024} = \end{aligned}$$

$$\text{Rentabilidad del Capital} = \frac{\text{Ut. de Operación}}{\text{Activo total}} =$$

En ambos índices las utilidades mensuales se han multiplicado por 12 para anualizar el resultado.

La rentabilidad de operación es un indicador de la capacidad de endeudamiento de la empresa; si es superior a la tasa de interés que se paga, se obtendrá un beneficio de los recursos que se están captando y este mejorará el rendimiento del capital; si, por el contrario se obtiene una rentabilidad de operación inferior al costo del dinero la rentabilidad será muy baja o negativa.

Por encima de la tasa de interés que se paga por los créditos, el rendimiento que puede considerarse aceptable para una empresa determinada depende básicamente del riesgo implícito en ella; si éste es muy alto debe esperarse una rentabilidad elevada; si por el contrario, el negocio es sumamente estable y presenta pocos riesgos, bastará con una rentabilidad 20 o 30% superior a las tasas de interés.

IV.5.1.1.6) Punto de Equilibrio

Es el volumen de venta necesario para cubrir los gastos fijos. Se relaciona con la venta real o proyectada para conocer la estabilidad y el riesgo implícitos en la operación de la empresa, ya que esto indica el % que pueden disminuir las ventas sin que se llegue a perder dinero ejemplo:

$$\begin{aligned} \text{Punto de equilibrio} &= \frac{\text{Gastos Fijos}}{\text{Margen/Venta}} \\ &= \frac{26.84 + 1.65}{.65} = \frac{28.49}{.65} = 43.83 \end{aligned}$$

millones de pesos

Este volumen de venta equivale al 61.4% de la venta actual, o sea que las ventas pueden reducirse hasta en un 38.6% sin que se pierda dinero. En este caso se han tomado los gastos fijos de operación más los gastos financieros fijos (1.65), pero es posible estimar este índice sumando los gastos financieros totales (26.84 + 2.64/0.65) con lo que se obtiene una otra muy semejante a la anterior (69.96%).

La forma más precisa de hacerlo consiste en tomar en cuenta los gastos financieros fijos que se suman a los de operación, como los variables que deberían restarse del margen, lo cual introduce una complicación adicional en el cálculo que solamente se justifica si los gastos financieros son de gran importancia para la empresa.

El punto de equilibrio debe evaluarse teniendo en cuenta la estabilidad del mercado que sirve la empresa; si este es poco elástico es aceptable como en el caso de productos de primera necesidad un punto de equilibrio de 80 ó 90% es aceptable, si el mercado es elástico este mismo punto de equilibrio puede representar un alto riesgo.

IV.5.2) DINAMICA DEL MODELO ECONOMICO FINANCIERO

El modelo económico financiero nos permite observar las restricciones que el modelo financiero impone al modelo económico en términos de volumen de ventas, analizar el comportamiento de los gastos financieros y evaluar el impacto de diversas decisiones de precios, inversiones, créditos, aportaciones de capital y otras, así como el efecto de cambios externos que afectan a la empresa tanto en el aspecto económico, como en el financiero.

A continuación analizamos los efectos sobre el modelo económico financiero en:

- A. Variaciones estacionales de Ventas
- B. Inversiones en Activo fijo
- C. Efectos de la inflación
- D. Efectos de una pérdida cambiaria o crediticia
- E. Restricciones de capital de operación
- F. El efecto combinado de inflación, pérdidas cambiarias o crediticias, restricciones de circulante y contracción del mercado.

IV.5.2.1) Variaciones estacionales de Ventas

En muchas empresas se registran cambios importantes en el transcurso del año por ejemplo es el caso de las fabricas de juguetes que realizan una gran parte de la venta durante la etapa navideña, los fabricantes de trajes de baño durante la época de vacaciones de verano etc. esto hace que los modelos económicos y financieros, se modifiquen en el transcurso del año, ya que al variar las ventas, varía también el margen y los requerimientos de capital de trabajo.

En la gráfica siguiente se muestran ambos efectos; al conocerlos y cuantificarlos, es posible planear los requerimientos de crédito en las diferentes épocas del año. Gráfica D-18.

Variaciones estacionales en el índice de capital de operación.

Las empresas que se abastecen de productores industriales tienen posibilidad de adquirir sus materiales de acuerdo con la demanda de sus productos. Otras empresas, particularmente las que se abastecen de productos agrícolas deben realizar sus operaciones cuando se cosecha el producto. En algunos casos hay que pagar anticipos a los agricultores para financiar la cosecha este es el caso de los textileros y los fabricantes de cigarros que adquieren algodón y tabaco, respectivamente.

Puede presentarse el caso de que la empresa registre oscilaciones muy marcadas a lo largo del año en su volumen de ventas, en su nivel de inventarios o en ambos aspectos en cuyo caso es necesario planear los requerimientos de capital de trabajo para cada uno de los meses, ya que el modelo financiero se modifica sustancialmente a lo largo del ciclo anual. En la siguiente gráfica mostramos el efecto de las variaciones de ventas y compras sobre los requerimientos de capital de operación. Gráfica D-19.

IV.5.2.2) Inversiones en Activo Fijo

Al mostrar conjuntamente los efectos de dicha inversión sobre el modelo económico financiero se pueden observar con mayor claridad el efecto general sobre la empresa en los puntos siguientes:

- a) Aumenta el Capital Fijo.- Ya que por lo general, al adquirir equipo o realizar ampliaciones, los proveedores o las instituciones de crédito otorgan créditos que cubren parte de la inversión; pero la empresa debe aportar cierto %, por lo que aumentan más sus activos fijos que sus pasivos fijos y disminuye su capital circulante.
- b) Las nuevas inversiones implican comúnmente una mayor eficiencia, al mismo tiempo que elevan la capacidad de ventas, por lo que se incrementa el margen bruto de operación.
- c) Se elevan los gastos fijos, por efecto de aumentos en personal, gastos en mantenimiento, gastos financieros, depreciaciones y amortizaciones, etc.
- d) Se incrementa la necesidad de capital de operación por efecto del aumento en el volumen de ventas. Si no se cuenta con suficiente capital ($Cod = Cc + Pr$) la capacidad financiera de ventas limita la capacidad productiva de la empresa.

Si no se tiene en cuenta todos estos puntos y se obtienen los recursos necesarios, para la ampliación, la empresa tendrá muchos

problemas de liquidez, por lo que esta decisión aparentemente progresista podría resultar contraproducente por la empresa (Gráfica D-20).

IV.5.2.3) Efectos de la Inflación

El proceso inflacionario que se manifiesta por el aumento de costos, gastos y precios, puede afectar tanto al modelo económico como al financiero. Aunque es conveniente mencionar que la inflación consiste en el aumento de los precios de bienes y servicios, lo que equivale a una pérdida del poder adquisitivo de la moneda al paso del tiempo, los efectos inflacionarios que se suscitan comúnmente son los siguientes:

a) Si aumentan las necesidades de activo de operación por unidad vendida, al aumentar el valor de los inventarios y de las CxC. A esto podemos agregar en muchos casos una mayor morosidad por parte de los clientes y mayor exigencia de cobranza de los proveedores.

b) Si los precios se mantienen constantes, ya sea por decisión de las autoridades gubernamentales o de la propia empresa, se abate el margen de utilidad, por lo tanto se disminuyen las posibilidades de crecimiento o hasta se puede presentar una situación de insolvencia por no poder generar los recursos que requiere para elevar su capital de trabajo.

c) Si los precios se elevan estrictamente en el valor del aumento de los costos, gastos, el margen permanecerá constante, pero disminuirá su liquidez, ya que tendrá que destinar buena parte de las utilidades a incrementar su capital de trabajo.

d) Si los precios aumentan más que los costos y los gastos, la empresa contará con recursos adicionales para incrementar su capital de trabajo, siempre y cuando pueda mantener su volumen de ventas.

La fijación del nivel de precios es sumamente complejo, ya que hay que tomar en cuenta la capacidad del mercado para absorber los incrementos, y este puede ser insuficiente para generar en un plazo corto los requerimientos adicionales de capital de operación demandados por la empresa.

Además si las utilidades distribuibles se mantienen al mismo nivel, esto equivale a un deterioro del valor de las acciones, ya que los inversionistas estarán recibiendo menos en términos de poder adquisitivo de su dinero. Ver gráfica D-11.

IV.5.2.4) Efectos de una pérdida cambiaria o crediticia

Una pérdida cambiaria ocurre al presentarse una devaluación, si la empresa ha contraído deudas en moneda extranjera. Parte de la pérdida puede compensarse si la empresa otorgó créditos o si tiene pedidos de exportación en moneda extranjera. También se compensan estas pérdidas cuando la empresa cuenta con inventarios que puede vender, de manera directa o como parte de su producto con un incremento que equivalga al aumento de su costo de reposición.

Por otro lado los equipos importados o nacionales también aumentan su valor en términos de costo de reposición, generando recursos de operación, ya que la S.H.C.P. autoriza por medio del boletín B-10 la revaluación de activos fijos lo que va a permitir incrementar las deducciones por concepto de depreciación, constituyendo así una fuente de ingresos adicionales al disminuir los impuestos que se deben pagar sobre utilidades.

IV.6 SELECCION DE ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS

Como se ha mencionado en capítulos anteriores, la Planeación Estratégica, consiste en una búsqueda sistemática de posibilidades de acción apoyada en los conocimientos y experiencia de la empresa. El modelo económico financiero es el instrumento que permite evaluar cada uno de los posibles caminos para elegir el mejor.

En seguida se consideran las posibilidades para plantear alternativas estratégicas.

- Aumento de Precios
- Cambios en la Estrategia Comercial y en la composición de Ventas.
- Reducción de costos
- Reducción de gastos
- Agilización de crédito y la cobranza.
- Aumento de la rotación de inventarios
- Inversión en activos fijos
- Cambios en la proporción de créditos a capital.
- Cambios en la proporción de créditos a corto y a largo plazo.

A continuación se muestran los elementos de modelo económico financiero que se ven afectados por cada uno de estos aspectos.

Por lo general, la mejor solución no contempla una sola de estas posibilidades sino varias, por lo que se han presentado por separado para facilitar la comprensión de los mecanismos relacionados con cada una de ellas, los cuales inciden sobre diferentes aspectos de la operación de la empresa: su rentabilidad, estabilidad y riesgo, afectando de distinta manera el corto y el largo plazo.

La mejor solución es aquella que teniendo en cuenta con todo realismo las circunstancias de la empresa y el medio económico en que opera, proyecta la mejor evolución del modelo económico financiero, en razón de los objetivos de la empresa.

A continuación analizamos con mayor detalle cada uno de estos aspectos:

IV.6.1) Aumento de Precios

Esto tiene como consecuencia una variación del margen y la utilidad, pero un aumento excesivo de precios puede reducir el volumen de ventas y afectar negativamente los resultados.

Temporalmente, una disminución de la venta puede reducir los requerimientos de operación; pero a largo plazo producirá un deterioro de la estructura financiera, si las utilidades no son suficientes para reenerar el capital de operación requerido para la venta normal.

En al práctica existen limitaciones para elevar el precio de venta, ya sea por el control gubernamental, porque la competencia no aumenta sus precios, o por limitaciones en la capacidad del mercado para absorber los incrementos.

IV.6.2) Composición de Ventas

Los análisis de rentabilidad por producto y por mercado proporcionan la información necesaria para definir una política de precios inteligente y establecer un plan de promoción que permita maximizar el margen en relación con la capacidad de ventas de la empresa.

Cuando el factor limitante es el capital de operación, la rentabilidad debe calcularse relacionando el margen sobre venta con el capital de operación requerido por peso de venta de cada producto o mercado.

$$\text{Rentabilidad/Capital de trabajo} = \frac{m}{c_o} \quad \begin{array}{l} \text{margen sobre venta} \\ \text{Capital de Operación/Venta} \end{array}$$

Las ventas a tiendas de departamento o a pequeños comercios requieren los mismos recursos, por lo que respecta a inventarios, y

IV.6.1) Aumento de Precios

Esto tiene como consecuencia una variación del margen y la utilidad, pero un aumento excesivo de precios puede reducir el volumen de ventas y afectar negativamente los resultados.

Temporalmente, una disminución de la venta puede reducir los requerimientos de operación; pero a largo plazo producirá un deterioro de la estructura financiera, si las utilidades no son suficientes para generar el capital de operación requerido para la venta normal.

En la práctica existen limitaciones para elevar el precio de venta, ya sea por el control gubernamental, porque la competencia no aumenta sus precios, o por limitaciones en la capacidad del mercado para absorber los incrementos.

IV.6.2) Composición de Ventas

Los análisis de rentabilidad por producto y por mercado proporcionan la información necesaria para definir una política de precios inteligente y establecer un plan de promoción que permita maximizar el margen en relación con la capacidad de ventas de la empresa.

Cuando el factor limitante es el capital de operación, la rentabilidad debe calcularse relacionando el margen sobre venta con el capital de operación requerido por peso de venta de cada producto o mercado.

$$\text{Rentabilidad/Capital de trabajo} = \frac{\text{m. margen sobre venta}}{\text{co Capital de Operación/Venta}}$$

Ejemplo: en una fábrica de Artículos de Piel.

Las ventas a tiendas de departamentos o a pequeños comercios requieren los mismos recursos, por lo que respecta a inventarios, y

obtienen los mismos créditos de proveedores y acreedores; la única diferencia se encuentra en el plazo de pago.

El análisis se hará en relación con este aspecto, como sigue:

Fábrica de Artículos de Piel

Análisis de Rentabilidad de los Recursos por Tipo de Cliente

	Tienda de Departamentos	Comercios de Ropa y Otros
Venta Anual	1,704	1,896
Margen sobre Venta (m)	0.31	0.36
Tiempo de pago en días (promedio)	45	153
Tiempo de pago en relación con la venta anual		
($co = \text{días entre } 365 - C/V$)	0.123	0.410
Rentabilidad: (margen/ventas entre cartera/ventas) $m/co =$	2.52	0.86

Este análisis nos indica que por cada peso que se tiene en cuentas por cobrar en tiendas de departamento, se obtienen 2.52 pesos, mientras por cada peso en cuentas por cobrar en los comercios, solamente se obtiene 0.86 pesos de margen anual, no obstante que las ventas a las primeras es menos rentable (31%) que a las segundas (36%).

En estas condiciones conviene modificar sustancialmente la estrategia comercial, de manera que se logre aumentar la proporción de ventas cuya cobranza pueda realizarse a corto plazo, dando prioridad a la promoción y a la producción de pedidos de este tipo y estableciendo descuentos atractivos de pronto pago.

Si se logra que un 60% de la venta se realice a 30 días y el resto a 45, se modifica sustancialmente el modelo económico financiero, ya que el índice de capital de operación actual es de:

$$1704 \times 45(\text{días})/365 = 210$$

$$1896 \times 153(\text{días})/365 = \underline{795}$$

1,005

Índice de Capital de Operación Actual en cuentas por cobrar =

$$\text{co} = \frac{1005}{3600} = 0.279$$

el nuevo índice de capital de operación en cuentas por cobrar resultaría

$$60\% \times 30(\text{días})/365 = 0.0493$$

$$40\% \times 45(\text{días})/365 = \underline{0.0493}$$

0.0986

Si en este caso se cuenta con un capital de operación (Cód) de \$600,000 para financiar las cuentas por cobrar, la capacidad financiera de venta sería, en el primer caso de:

$$2,150 (\text{Cód/co} = 600/0.279)$$

y el proyectado de:

$$6,085 (600/0.0986)$$

Cabe aclarar que en este cálculo las cuentas por cobrar se han valuado a precio de venta. Para lograr una mayor precisión se debe deducir de éste la utilidad neta sobre venta.

Si suponemos que para lograr este volumen y tales condiciones de pago será necesario hacer un descuento equivalente al 5% del precio de venta, el nuevo margen resultaría como sigue:

	<u>A C T U A L</u>			<u>PROPUESTO</u>		
	45	153		30	45	
	<u>DIAS</u>	<u>DIAS</u>	<u>TOTAL</u>	<u>DIAS</u>	<u>DIAS</u>	<u>TOTAL</u>
Ventas	1,704	1,896	3,600	3,651	2,434	6,085
Margen/venta	0.31	0.36	0.34	0.31	0.36	0.33
Margen (pesos)	528	682	1,210	1,132	876	2,008
Descuento por pronto pago						304
Margen neto			1,210			1,704

Si los supuestos son factibles de acuerdo con las condiciones del mercado, la nueva estrategia permite incrementar el margen neto de 1210 a 1704 (40.8%) y resolver el problema de liquidez, ya que actualmente se tiene un faltante de \$405,000.00

$$\text{Co - Cod} = V \times \text{Co - Cod} = 3600 \times 0.279 - 600 = 405$$

El análisis de rentabilidad en relación con el capital de trabajo permiten evaluar, entre otras, las siguientes posibilidades:

- Establece una política de descuentos por pronto pago que estimule la venta a los clientes más solventes.
- Ofrecer servicios de "maquila" que no demandan inversión en inventarios y cuentas por cobrar, ya que generalmente se pagan de contado o a muy corto plazo.
- Promover las ventas de exportación que pueden efectuarse contra cartas de crédito irrevocable e incluso con financiamientos muy favorables que cubran el periodo de producción y cobranza

Estas medidas permiten reducir el índice de capital de operación (co/venta), aumentar la capacidad financiera de venta y elevar la rentabilidad de la empresa.

IV.6.3) Reducción de Costos

El análisis de costos departamentales y el análisis de rentabilidad por producto o por mercado, pueden señalar la necesidad de reducir ciertos costos de producción, y mejorar la rentabilidad sin elevar los precios de venta, o bien mejorar la competitividad de la empresa y el tamaño de su mercado reduciendo los precios.

Mediante el análisis sistemático de los factores que determinan el costo de producción, es posible ubicar posibilidades de mejora que pueden consistir, entre otras, en los siguientes aspectos:

- 1.- Disminución de los costos unitarios de los materiales mediante compras a granel, programación de las entregas, cambio en las especificaciones de los materiales, reducción del plazo de pago y otros mecanismos que beneficien tanto al proveedor como a la empresa.
- 2.- Introducción de mejoras en los métodos de trabajo, mediante la aplicación de técnicas de ingeniería industrial o cambios tecnológicos en el proceso o bien en los equipos.
- 3.- Incremento de la eficiencia del personal, mediante mejoras organizativas y en las relaciones humanas.
- 4.- Mejor aprovechamiento de la capacidad de la planta con sistemas más eficientes de planeación y control de producción; lotes más económicos de producción y disminución de los tiempos muertos.

IV.6.4) Reducción de Gastos

Esta posibilidad resulta obvia cuando se contrae el mercado; sin embargo, debe manejarse con sumo cuidado, ya que una reducción excesiva de ciertos gastos puede poner en peligro el futuro de la empresa. Este es el caso de los gastos en publicidad, investigación y desarrollo de nuevos productos y procesos, desarrollo de personal y otros que pueden parecer superfluos en un momento dado.

IV.6.5) Crédito y Cobranza

En ciertos casos, la empresa puede imponer a los clientes plazos más cortos para el pago de sus facturas, y ofrecer atractivos descuentos por pronto pago; pero durante un proceso inflacionario algunos clientes pueden estar sujetos a fuertes presiones por insuficiencia de capital de operación. En estas condiciones es muy probable que éstos se atrasen más que de costumbre, aunque se modifiquen las políticas de cobranza de la empresa.

Por tales motivos, es muy aconsejable agilizar adecuadamente el departamento de crédito y cobranza, tanto para mantener el saldo de cuentas por cobrar al mínimo posible como para reducir los riesgos de cuentas malas.

IV.6.6) Inventarios

Una de las posibilidades de reducir el índice de capital de operación, consiste en disminuir el nivel promedio de materiales y mercancías en inventario. Esto tendrá como consecuencia un incremento de la capacidad financiera de ventas e incluso una disminución de los gastos financieros; sin embargo, hay que recordar que los inventarios permiten generar recursos que se requieren para elevar su capital de operación a medida que el proceso inflacionario lo demanda. Por esta razón, es recomendable mantener un nivel de existencias suficiente para estos propósitos.

IV.6.7) Inversiones en Activos Fijos

Cuando escasean los recursos y se encuentra que en el mercado muchas empresas interrumpen drásticamente sus programas de inversión. Aún cuando ésta pueda parecer una medida razonable en tiempo de crisis, también puede resultar contraproducente a largo plazo, ya que en términos relativos deteriora su eficiencia, su competitividad y su capacidad para hacer frente a las demandas futuras del propio mercado.

IV.6.8) Proporción de Recursos de Crédito y Capital

Para determinar la proporción de recursos que es conveniente captar en forma de créditos y la parte correspondiente a capital, es necesario tener en cuenta los siguientes factores:

Autonomía Financiera.- Aún cuando algunas de las instituciones de crédito se apegan estrictamente a los valores contables, muchas toman en cuenta los valores reales de los activos, ya que esto constituye la garantía que ofrece la empresa.

Capacidad de Pago.- Esto es, la posibilidad de generar los recursos suficientes para amortizar los créditos. Con esta base se debe determinar el plazo de pago de los créditos.

Necesidades Estacionales de Capital de Operación.- Esto permite determinar el monto total de las líneas de crédito revolvente que se requieren, y su utilización a lo largo del año.

Rentabilidad del Capital Propio.- Depende básicamente de la relación entre la rentabilidad de operación (utilidad de operación entre activo total) y la tasa de interés correspondiente a los créditos.

Si la rentabilidad de operación (%) es menor que la tasa de interés, a mayor endeudamiento, menos rentabilidad del capital, ya que el pago de los intereses demandará la mayor parte de la utilidad de operación, si es que no llega a ser superior a ella y causar pérdidas.

Por el contrario, si la rentabilidad de operación (Vo/Activo Total) es superior a la tasa de interés que se paga, mientras mayor sea el endeudamiento más elevada será la rentabilidad del capital, ya que la utilidad remanente después del pago de intereses, se aplicará a un capital relativamente pequeño.

Ejemplo:

Para analizar estos mecanismos se ha calculado el rendimiento del capital para una empresa que opera con diversos niveles de rendimiento y autonomía financiera, partiendo del supuesto de que los pasivos de operación son el 15% del activo total (que no causan intereses, y que la tasa de interés que se paga es del 15% anual).

En la gráfica siguiente D-21.1 se presentan las curvas de rendimiento, para diversas tasas de rentabilidad de operación:

Autonomía Financiera y Rendimiento del Capital.

Datos del Cálculo

Activo Total = 100

Pasivo de Operación = 15

Tasa de Interés = 15%

Gastos Financieros = $(At - Po)i = (100 - 15) \times 0.15 = 12.75$

Impuestos y Participación de utilidades = 50% de la utilidad gravable.

Utilidad neta = $\frac{\text{Utilidad de Operación} - \text{Gastos Financieros}}{2 \times \text{Capital Contable}}$

Gastos Financieros = $(\text{Activo Total} - \text{Pasivo de Operación} - \text{Capital} \times \text{Tasa de Interés})$.

RENDIMIENTO DEL CAPITAL (UTILIDAD NETA/CAPITAL CONTABLE)

Estabilidad de la Empresa

Si tomamos en cuenta únicamente la rentabilidad del capital, podrá concluirse que en todos los casos en que se obtiene una utilidad de operación superior al costo del dinero, conviene mantener el

capital contable en la proporción mínima posible en relación con el capital.

Sin embargo, es importante tener presente que la empresa está sujeta a diversas contingencias como puede ser una contracción del mercado, un siniestro o problemas económicos de índole general, que le pueda afectar temporalmente y hacer que ésta arroje pérdidas por un periodo y deteriore su liquidez y capacidad de pago.

IV.7 APLICACION DEL CONTROL EN EL MODELO

La función de control es un complemento indispensable de la planeación, ya que ésta fija metas que sirven de referencia para ejercer el control en un periodo determinado, y a su vez el control proporciona elementos de juicio para elaborar los planes a futuro.

Si durante mucho tiempo las condiciones ambientales permanecen sin cambio importante, es suficiente elaborar planes una vez al año; pero cuando se presentan presiones inflacionarias más acentuadas, cambios en el mercado u otros fenómenos que modifiquen sensiblemente el modelo económico financiero, es necesario hacerla por lo menos cada tres meses.

En todos los casos es muy importante que la dirección de la empresa reciba y analice por lo menos una vez al mes las cifras y los indicadores básicos del negocio; para lograr esto es indispensable definir cuáles son las cifras que resultan más representativas de la operación de la empresa, determinar la frecuencia con que se requiere, y diseñar los formatos y las gráficas que permitan analizarlas con facilidad.

A continuación se presentan los conceptos que sirven de base para construir y analizar el modelo financiero, los cuales sirven también para controlar posteriormente los resultados; en seguida se comentan cada uno de ellos y se sugieren otros elementos adicionales de control.

IV.7.1) Facturación

Este es un indicador básico para cualquier empresa; en ciertos casos se lleva una estadística diaria, en otras semanal o por lo menos mensual.

La venta se puede analizar en varias formas:

a) Comparando la venta del mes presente con el presupuesto, con el mes anterior, con la del mismo mes del año anterior o el promedio del ejercicio. La elección de la cifra de referencia depende del ciclo de ventas de la empresa. Cuando la venta es prácticamente constante en todos los meses del año, es útil la comparación con el mes anterior o con el promedio anual, pero si el ciclo de venta presenta fuertes oscilaciones, conviene referirla al mismo mes del año anterior.

b) Comparando el acumulado de ventas del año fiscal, con el acumulado del mismo mes del año anterior, o con el presupuesto de ventas para ese periodo, con lo cual se pueden apreciar las desviaciones en relación con el año anterior a la venta.

c) Empleando el método que se conoce como total anual móvil, que es la suma de las ventas de los últimos doce meses. Esta permite evaluar, al cierre de cada mes, la tendencia anual de la empresa, ya que en esta cifra quedaría comprendida todo el ciclo anual, independientemente del ejercicio fiscal que haya adoptado la empresa, o del año calendario.

La presentación ver gráfica D-22 del total anual móvil permite visualizar la tendencia de las ventas y compararla con las metas establecidas, en forma más clara y objetiva que las gráficas que presentan cifras mensuales o el acumulado del año, por lo que en casi todos los casos es más recomendable tal método que los otros.

En un proceso inflacionario el aumento gradual de los precios distorsiona la tendencia, por lo que es muy conveniente analizar el total anual móvil de ventas en unidades físicas, además de hacerlo en valores monetarios.

En la gráfica siguiente (D-22) se presenta una comparación de tres gráficas, empleando cada uno de los métodos indicados.

En ella se puede observar que el método del total anual móvil es el más fácil de interpretar, tanto por lo que se refiere a la tendencia como en relación a una meta determinada, ya que la cifra mensual es difícil de analizar, pues es necesario tomar en cuenta el ciclo anual de ventas; lo mismo puede decirse de las cifras acumuladas.

IV.7.2) Composición de Ventas y Contribución Marginal

Este análisis permite controlar periódicamente la estrategia comercial, por lo que respecta a la composición de ventas por producto y por mercado. Además proporciona información acerca de la contribución al margen total de la empresa, de cada uno de los productos y mercados. En general, estos porcentajes no se modifican de manera muy marcada de un mes a otro, por lo que conviene efectuarlo cada tres meses; y en algunos casos cada mes, si así se justifica.

El análisis se puede presentar de la siguiente forma que aparece en la figura D-23, en la que se indican únicamente los porcentajes correspondientes a cada concepto.

Análisis de Composición de Ventas y Contribución Marginal

Analizando cada columna verticalmente se observará la importancia relativa de cada producto o mercado en relación con el total de ventas y el margen. Horizontalmente, se observa la forma en que varían en importancia cada uno de ellos. Los productos más rentables

son los que arrojan un porcentaje de margen superior al porcentaje que representa su venta.

IV.7.3) Pedidos

La venta es igual a la facturación cuando se efectúan las ventas directamente de su almacén y entregan de inmediato; pero en los casos en que entre el momento del pedido y la fabricación o el acondicionamiento de los productos, se presenta un desfase en el tiempo entre los ciclos de venta y los de facturación, por lo que resulta sumamente útil conocer el comportamiento de los pedidos, ya que éste proporciona una información anticipada de lo que ocurrirá con la facturación.

Esto se puede hacer mediante varios métodos, por ejemplo:

1.- Pedidos recibidos.- El volumen de pedidos recibidos de los clientes puede analizarse con los mismos criterios que la facturación. Es importante desglosar las cifras por producto, línea de productos y mercados, para poder ubicar oportunamente las tendencias e introducir medidas correctivas en el lugar indicado.

El tiempo de entrega es la base para efectuar estos análisis; si éste es de solamente unos días, conviene analizar el volumen diario de pedidos; si es de varias semanas, convendrá analizarlo semanalmente; si es mayor, bastará con la cifra mensual, analizada por el método de "Total anual móvil".

2.- Pedidos Pendientes.- El total de pedidos pendientes por surtir, es también una cifra de vital importancia, especialmente para las empresas industriales que requieren un plazo largo de entrega.

Cuando esta cifra es demasiado baja se concluye que no hay pedidos suficientes y que muy probablemente disminuirá la facturación próximamente; si es demasiado alta, quiere decir que los clientes tendrán que soportar una larga espera para recibir sus pedidos, lo

cual tampoco es conveniente, ya que esto los perjudica y podría llevarlos a buscar otros proveedores, perdiendo la empresa su posición en el mercado.

El volumen de pedidos pendientes en un momento determinado se calcula en forma semejante a los saldos de una cuenta de inventarios:

- + Nuevos pedidos recibidos.
- Pedidos pendientes al principio del periodo.
- Facturación del periodo
- Pedidos pendientes de entregar al final del periodo.

En una forma tabular se maneja de la siguiente forma:

Control de Pedidos Pendientes 1986

MES	+	+	(-)	(-)
	PEDIDOS PENDIENTES (INICIAL)	PEDIDOS RECIBIDOS EN EL MES	FACTURACION EN EL MES	CANCELACIONES
Enero	68.5	96.6	36.6	0.6
Febrero	127.9	17.	45.2	1.2
Marzo	98.6	49.2	77.5	1.3
Abril	69.0	121.4	48.2	0.4
Mayo	141.8	78.1	68.5	0.8
Junio	150.6	43.0	102.7	2.1
Julio	88.8	68.6	79.9	1.9
Agosto	75.6	74.8	71.4	1.7
Sept.	77.3	-	-	-
Octub.	-	-	-	-
Nov.	-	-	-	-
Dic.	-	-	-	-

Resultados

Para analizar los resultados es muy conveniente presentar por separado la contribución de cada departamento o división, y en ocasiones de cada línea de producto, con el fin de conocer aquellos que requieran una acción correctiva. Los costos variables deben analizarse en relación con la venta (como porcentaje), ya que su valor absoluto no es significativo si no se tiene en cuenta el volumen de ventas.

En cambio los gastos fijos deben analizarse contra el presupuesto elaborado previamente, o bien, comparándolos con los gastos históricos de periodos anteriores para observar su tendencia.

IV.7.4) Finanzas

En este aspecto resulta de gran utilidad el análisis de las cuentas de operación activas y pasivas como porcentaje de la venta, ya que ésta determina el índice de capital de operación, el índice de liquidez y la capacidad financiera de ventas de la empresa.

Para ejercer un control sobre la estructura financiera de la empresa es indispensable establecer un presupuesto en el que se presenten las cuentas de operación en valor absoluto y en porcentaje sobre la venta, para determinar si las desviaciones en el capital de operación se deban al volumen de ventas, al medio de pago de los clientes, al nivel de existencias en inventarios (en días de consumo), al plazo promedio de pago de los proveedores o al comportamiento de las otras cuentas variables o semivariabes.

El valor de los activos y pasivos fijos solamente puede controlarse contra un presupuesto de inversiones y de créditos a largo plazo, estimando los saldos futuros de acuerdo con las disposiciones y los pagos previstos.

La presentación gráfica de estas cifras permiten apreciar rápidamente las tendencias y desviaciones en relación con los planes. Este tipo de presentación puede hacerse en varias formas.

En el conjunto de gráficas D-24 y D-25 se presentan de manera esquemática, una forma de hacerlo.

El análisis de resultados y finanzas puede presentarse empleando los formatos tubulares que hemos propuesto para elaborar las proyecciones, agregando columnas adicionales para incluir las cifras de control que se elijan. En la tabla que aparece después de las gráficas se presenta un ejemplo de este tipo de formato gráfica D-26, que permite observar fácilmente las desviaciones ocurridas y las tendencias anuales. Las cifras presupuestarias y las variaciones se consignan en porcentaje si se trata de costos variables y cuentas de operación; los gastos fijos, así como los activos y pasivos fijos, en millones de pesos.

IV.7.5) Producción

Algunas cifras de los estados financiero solamente pueden ser interpretados con base en datos de producción de la empresa, por lo que una batería de controles de dirección no estaría completa sin ellos.

Entre los más importantes aspectos de producción se encuentran los siguientes:

Producción.- La producción bruta expresada en números de unidades, toneladas, metros cúbicos u otra medida, de acuerdo con las características de los productos; o bien el número de servicios prestados si se trata de una empresa de servicio.

Productividad.- La relación entre los insumo y el producto obtenido, particularmente por lo que respecta a los insumos más costosos o críticos.

Esto depende, desde luego, del tipo de proceso; en una fundición se emplea la relación hora-hombre por tonelada; en una planta química, las horas-reactor por tonelada, en la industria metal-mecánica, la hora-maquinaria por unidad; en la confección, las horas-hombre por prenda, etc.

Rendimientos

En algunas empresas el costo de ciertas materias primas resulta de especial importancia, por lo que es conveniente relacionar el volumen empleado de estos materiales con la producción en unidades. Ver el conjunto de gráficas de estos 3 aspectos D-27 y D-28 .

Costos Unitarios

El costo resultante por unidad producida solamente puede ser responsabilidad del área de producción, ya que ésta es la única que puede controlar la eficiencia. Por tanto, este concepto debe agruparse dentro de los controles que debe presentar y reportar tal área, aún cuando sea el departamento de contabilidad el que los elabora. Los costos unitarios deben analizarse desglosando los elementos más importantes del costo, que pueden ser: mano de obra, energía eléctrica, materiales de fabricación, etc., según el tipo de proceso de que se trate.

Calidad

Se evalúa indirectamente por el porcentaje de la producción que es necesaria desechar o reprocesar y las reclamaciones de los clientes. Este aspecto reviste gran importancia por la forma como afecta la imagen de la empresa entre los clientes y por su incidencia sobre el costo de producción.

IV.7.6) Seguridad Industrial

Finalmente, este aspecto también es de gran importancia, ya que indica las condiciones de seguridad en la planta, lo cual, independientemente del punto de vista humano, representa costos que pueden ser muy elevados para la empresa, ya que el índice de accidentes determina las cuotas de seguridad social e incrementa los tiempos muertos en la planta.

La seguridad se evalúa por diversos índices, que relacionan el número de accidentes con el de días hombre trabajados, clasificando los siniestros por su gravedad, también se emplean índices que relacionan los días hombre inactivos por accidentes, con el total de días hombre trabajados.

Cuando la empresa maneja clases de productos y cuenta con varios departamentos productivos, es importante analizar cada uno de ellos por separado, para determinar en cuál o cuáles de ellos es necesaria una acción correctiva.

IV.7.7) Personal

En la mayoría de las empresas representa un aspecto de gran relevancia, por lo que es importante incluirlo entre los controles de dirección.

Los principales aspectos por analizar en relación con el área de personal, son los siguientes:

Personal Contratado.- A consecuencia del crecimiento de la empresa o por necesidades de trabajo de los diversos departamentos, recontrata en forma casi continua nuevo personal. Algunas veces esto no es justificable o simplemente se carece del presupuesto correspondiente, por lo cual es muy conveniente verificar periódicamente los movimientos ocurridos y el total en cada departamento.

Rotación.- Indica el número de personas que entraron o salieron de la empresa en un periodo determinado; generalmente se calcula sobre una base anual, relacionando el número de bajas con el promedio de personal empleado en tal periodo.

Dado que los movimientos de personal no son demasiado elevados en un mes determinado, en muchos casos basta analizar este aspecto cada tres meses. La rotación puede ser calculada con base en el total anual móvil de los cuatro últimos trimestres.

Datos e Indicadores Básicos

El número, el tipo y la frecuencia de los informes de control que se requieren dependen básicamente de la naturaleza y la complejidad de la empresa de que se trate.

En todos los casos debe procurarse que cada uno de los funcionarios ejecutivos, cuente con la información que requiera para evaluar el comportamiento de su área de responsabilidad y poder tomar decisiones. La dirección general y los principales ejecutivos deben contar con informes concisos en las que se presente un panorama claro y completo de la situación general, incluyendo todos los aspectos básicos de la empresa.

En los apartados anteriores hemos sugerido el empleo de ciertas gráficas y tablas que deben formar parte del cuaderno mensual de control para la dirección; además de lo anterior, es de gran utilidad elaborar un cuadro concentrado como el que se presenta al final. Ver gráfica D-29

En este cuadro se pueden observar tanto las desviaciones contra lo presupuestado, como la tendencia anual en: ventas, pedidos, resultados, finanzas, producción y personal. Una vez que se han detectados los principales problemas, será necesario analizarlos con los informes detallados de las áreas correspondientes y en caso necesario llevar a cabo estudios más profundos para introducir medidas correctivas.

TEMA I

- Figura A-1 Gráfica de Gantt
- A-2 Técnica Pert
- A-3 Pirámide de Gestión
- A-4 Sistema típico de planeación total
- A-5 Proceso de elaboración participativa del programa

TEMA II

TEMA III

- C-1 Modelo de estudios cognoscitivos
- C-2 Modelo conceptual de desarrollo e Implantación (análisis de situación)
- C-3 Posicionamiento del análisis del medio ambiente dentro del proceso de planeación estratégica
- C-4 Enfoque matricial de la identificación de problemas
- C-5 Matriz de prioridades de los problemas
- C-6 Metas comerciales (pirámide)
- C-7 Auditoría de la formulación de la estrategia
- C-8 Programación a mediano plazo del curso estratégico
- C-9 Desarrollo de estructura simplificado de los presupuestos operativos
- C-10 Proceso presupuestario total y sus relaciones
- C-11 Diagrama de dispersión y línea de regresión
- C-12 Percepciones conflictivas de los datos relevantes de decisión
- C-13 Anatomía del proceso directivo
- C-14 Factores críticos de un negocio
- C-14.1 Metodología del establecimiento de estándares
- C-15 Proceso de planeación descendente
- C-16 Desarrollo de la estrategia de R.H.

- C-17 Formato de aspectos básicos en las necesidades de R.H.
- C-18 Sistema de evaluación para cubrir necesidades
- C-19 Nivel de la estrategia de R.H.
- C-20 Requerimiento de R.H. según ciclo de vida
- C-21 Alternativas para estructurar al proceso de planeación
- C-22 Diferencias clave entre 2 alternativas
- C-23 Alternativa B, comité de planeación de R.H.
- C-24 Enfoques de motivación
- C-25 Efectos de la estrategia al medio ambiente a corto plazo
- C-26 Marco de trabajo de la estrategia
- C-27 Patrones de planes poco realistas para las estrategias
- C-28 Un plan para planificar
- C-29 Inflación y P.N.B. en E.U.A. 1970 a 1986.
- C-30 Inversiones y el ciclo económico
- C-31 Inflación y déficit de 1977 a 1986
- C-32 Conceptos principales de la balanza en cuenta corriente (promedios de cinco años en millones de dólares)
- C-33 Inflación y circulante en México de 1976 a 1985
- C-34 Inflación y salarios en México de 1983 a 1986
- C-35 Inflación y salarios en siete países industriales en 1986

TEMA IV

- D-1 Ejemplos de planeación analítica
- D-2 Estado de pérdidas y ganancias
- D-3 Modelo de la empresa
- D-4 Modelo económico general
- D-5 Modelo económico rentable
- D-6 Modelo económico deteriorado
- D-7 Modelo de estructura
- D-8 Modelo y análisis de estructura
- D-9 3 gráficas

- D-10
- y D-11 Modelo de contribución marginal
- D-12
- y D-13 Modelo de contribución marginal por capacidad empleada
- D-14 Gráfica de capital de operación requerida
- D-15 Modelo financiero
- D-16 Modelo financiero índice de capital financiero
- D-17 Modelo financiero capital negativo
- D-18 Variaciones estacionales de ventas
- D-19 Proyección de requerimientos de capital de operación
- D-20 Efectos de una inversión en activos fijos
- D-21 Modelo económico financiero efectos de la inflación
- D-21.1 Autonomía financiera y rendimiento de capital
- D-22 Análisis de ventas
- D-23 Análisis de composición de ventas y contribución marginal
- D-24
- y D-25 Análisis de resultados y análisis de cuentas de balance
- D-26 Ejemplos de formatos tabulares para proyección
- D-27 Controles de producción
- D-28 Calidad de fabricación % de producción
- D-29 Cifras e indicadores básicos

ERICSSON

1986		ENERO							FEBRERO							MARZO							ABRIL							M A Y O							JUNIO							JULIO						
MES - MONTH																																																		
LUNES - MONDAY																																																		
VIERNES - FRIDAY																																																		
SEMANA - WEEK	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31																			
FESTIVOS - DAYS OFF	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1																				
BA BLI BC BD																																																		
PERIODO - PERIOD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30																				

Fig. A1

ROTA CRITICA (PERT)

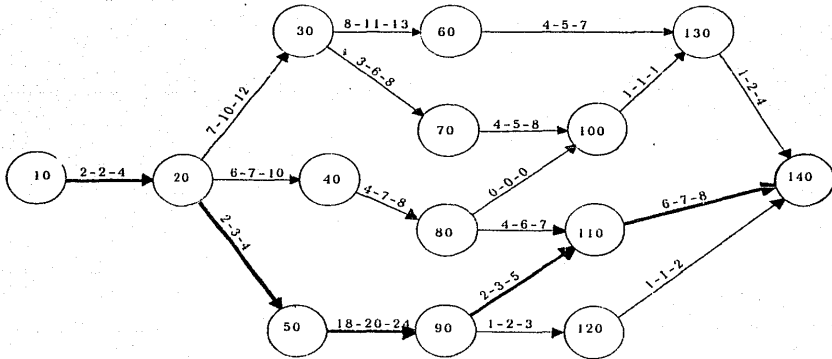


FIGURA A-2

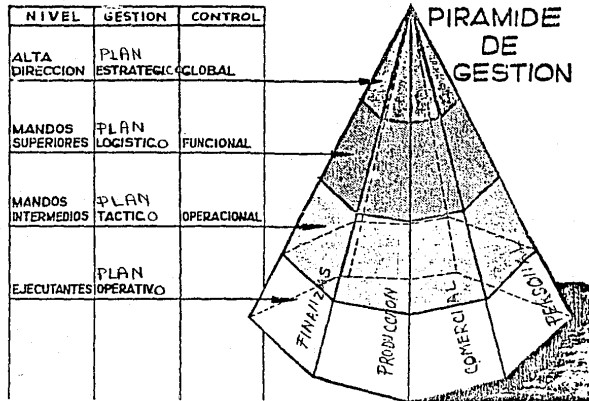


FIGURA A-3

UN SISTEMA TÍPICO DE PLANIFICACIÓN TOTAL:

(Mc. Donnell Douglas Co.)

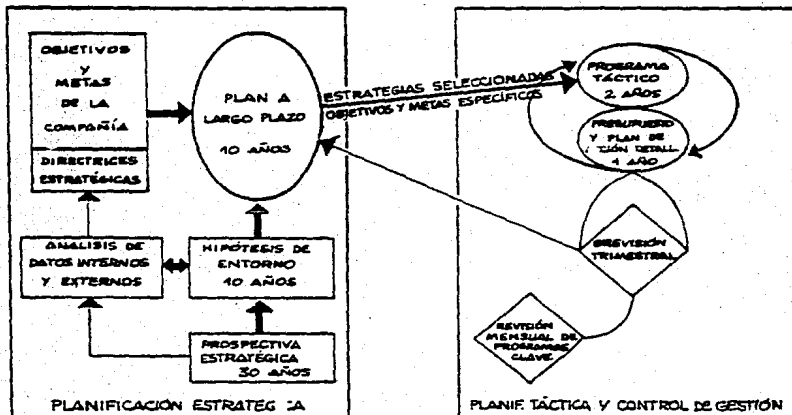


FIGURA A-4

PROCESO DE ELABORACIÓN PARTICIPATIVA DEL PROGRAMA

(MEDIO-CORTO PLAZO)

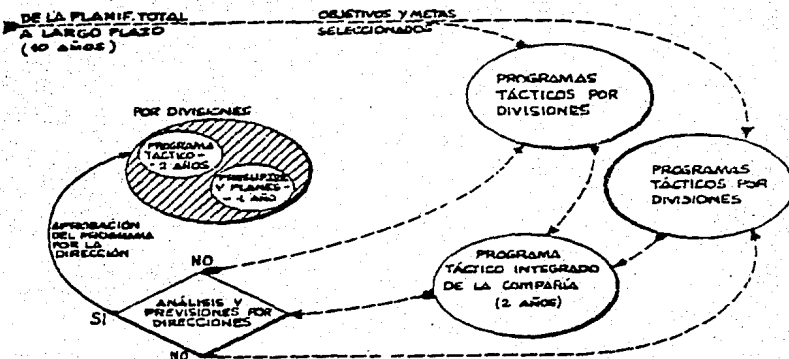


FIGURA A-5

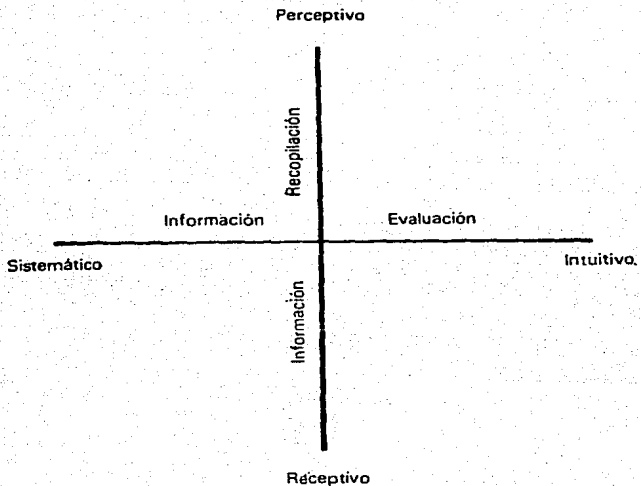


FIGURA C1 MODELO DE ESTUDIOS COGNOSCITIVOS

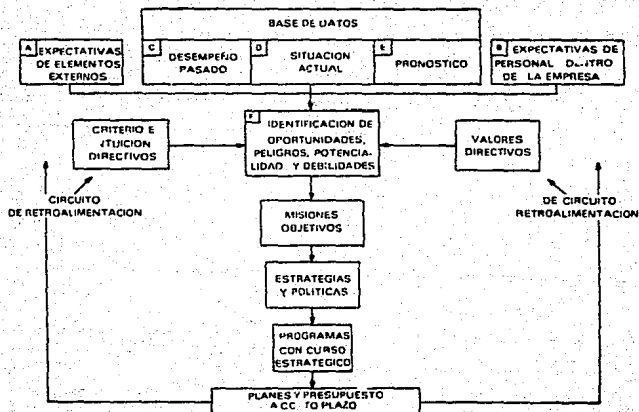
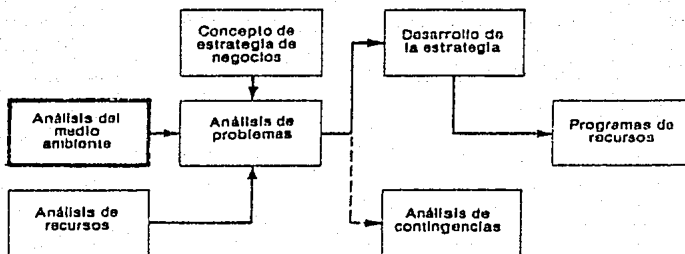


FIGURA C-2 Modelo Conceptual de Desarrollo e Implantación.



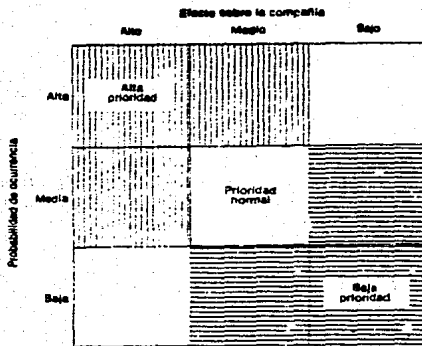
Posicionamiento del análisis del medio ambiente dentro del proceso de planeación estratégica

FIGURA C-3

MICROAMBIENTE	TENDENCIAS, SUCESOS, DESARROLLOS EN EL MACROAMBIENTE			
	SOCIALES	ECONÓMICOS	POLÍTICOS	TECNOLÓGICOS
Mercados Consumidores Empleados Competidores Tecnología Materiales y proveedores Producción Finanzas, accionistas Relaciones públicas y con gobierno				

Enfoque matricial de la identificación de problemas

FIGURA C-4



Matriz de prioridades de los problemas

FIGURA C-5

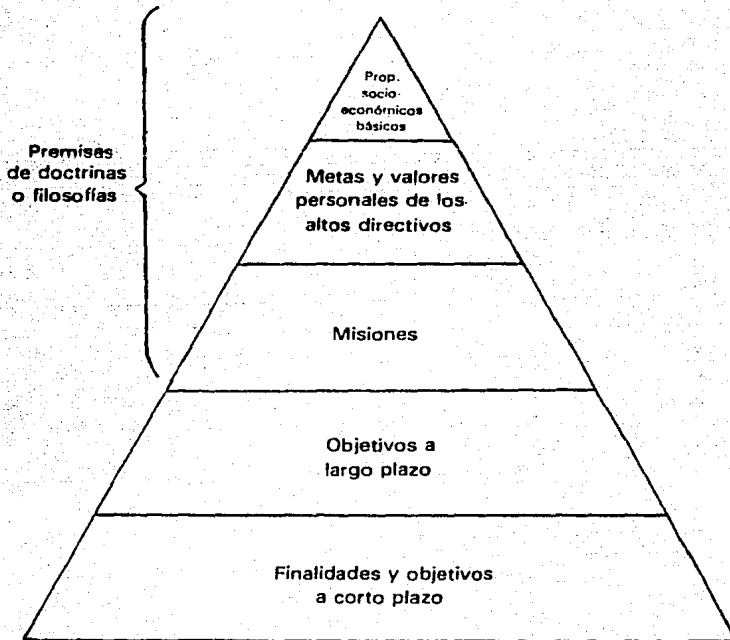
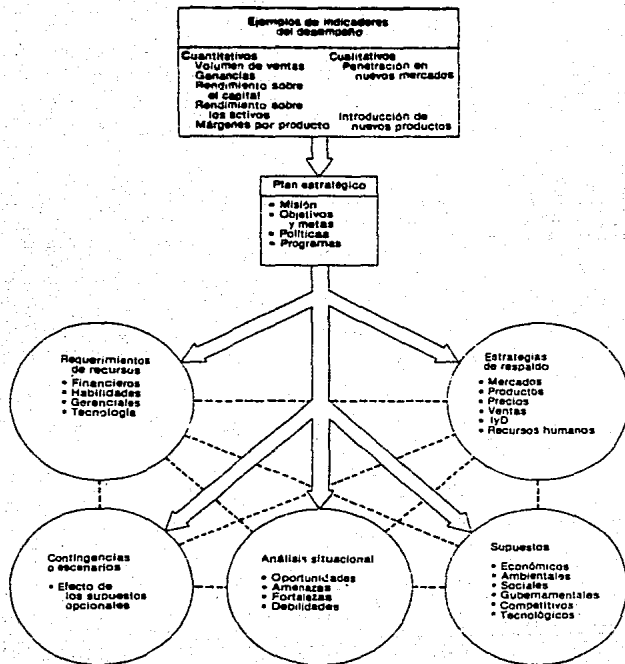


FIGURA C-6 METAS COMERCIALES



Auditoría de la formulación de la estrategia

FIGURA C-7

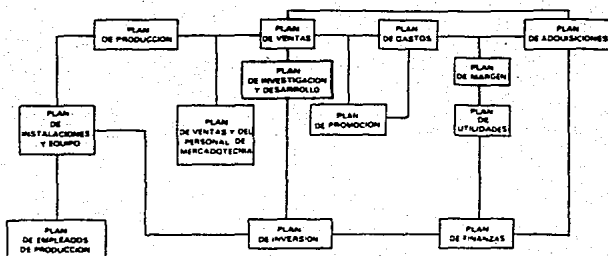
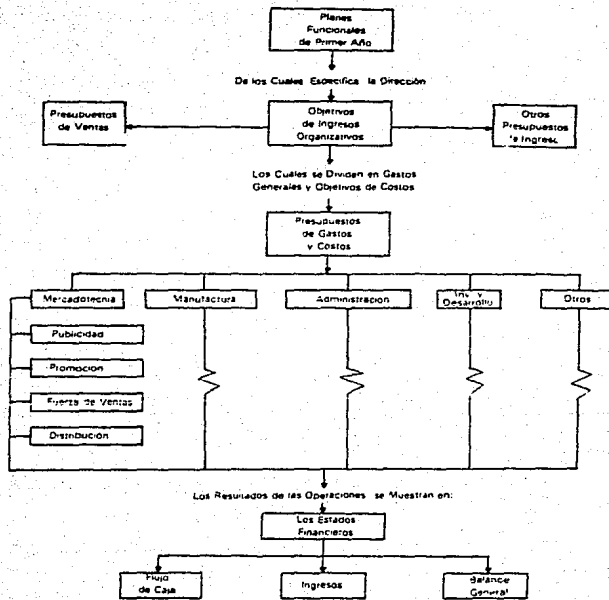
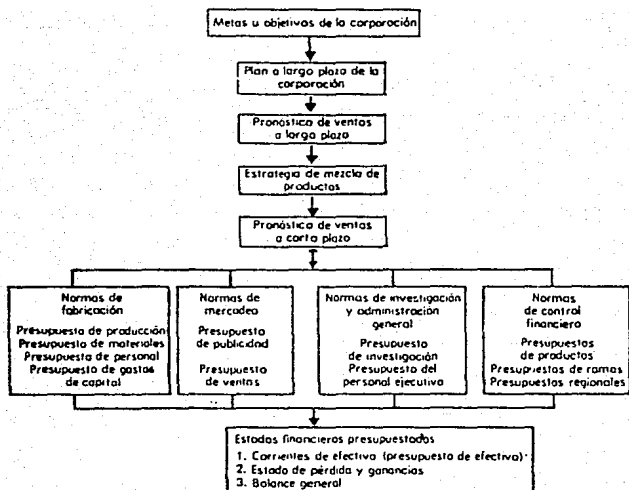


FIGURA C-8 LA PROGRAMACION A MEDIANO PLAZO DEL CURSO ESTRATEGICO



Desarrollo y Estructura Simplificado de los Presupuestos Operativos.

FIGURA C-9



Cuadro general del proceso presupuestario total y sus relaciones.

FIGURA C-10

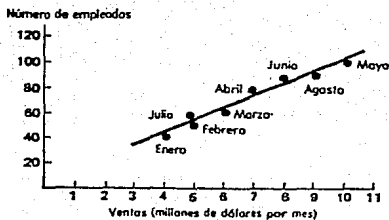


Diagrama de dispersión y línea de regresión: tienda por departamentos Hubler.

FIGURA C-11

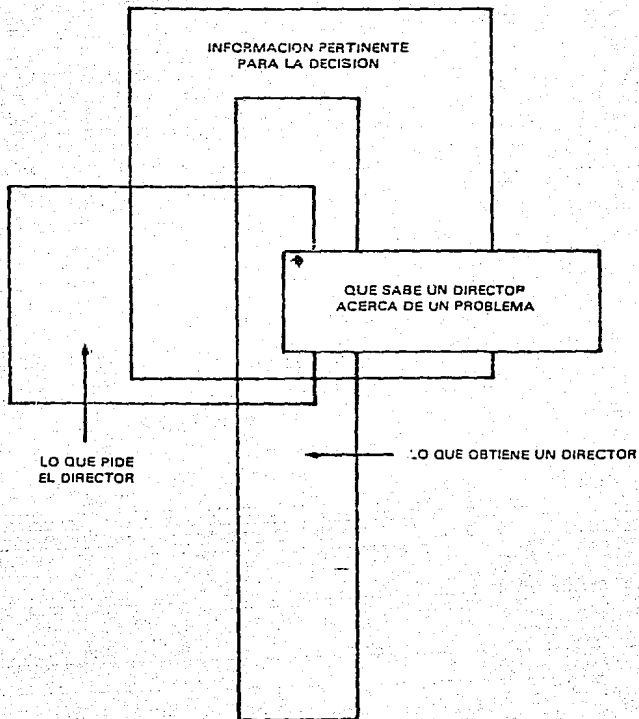


FIGURA C-12 PERCEPCIONES CONFLICTIVAS DE LOS DATOS
RELEVANTES DE DECISION.

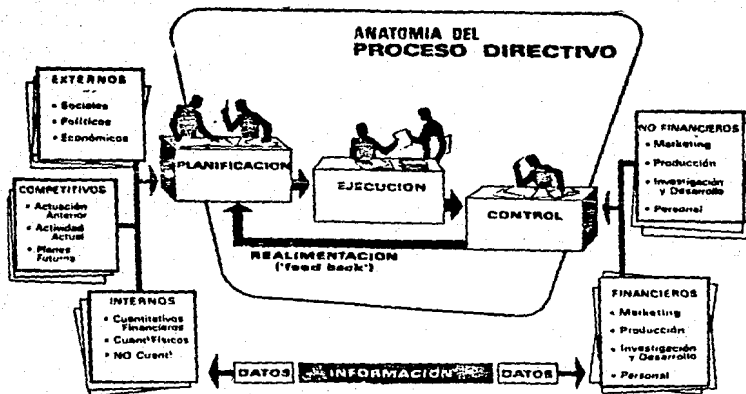


FIGURA C-13

FACTORES CRITICOS DE UN NEGOCIO

ACTIVOS TANGIBLES			
ÁREAS CRÍTICAS INTANGIBLES	INDICADORES CLAVE	RATIOS	STANDARDS
1. SITUACION FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none"> RENTAS FIJAS Y VENTAS ESTABILIDAD EXPANSION INMOVILIZACION COSTE DE LOS DECRETOS INDEPENDENCIA DISPONIBILIDAD 		
2. POSICION COMERCIAL	<ul style="list-style-type: none"> VENTAS POR PRODUCTOS ZONAS CANALES DE DISTRIBUCION CRECIMIENTO DEL MERCADO PARTICIPACION EN EL MERCADO 		
3. PRODUCCION	<ul style="list-style-type: none"> CRECIMIENTO PRODUCTOS INNOVACION 		
4. PRODUCTIVIDAD	<ul style="list-style-type: none"> TECNICA UTILIZADA DEL EQUIPO RENDIMIENTOS ECONOMICA COSTES 	BUSQUEDA DE LAS	FIJACION DE NIVELES OPTIMOS EN VISTAS A:
5. PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> ESTRUCTURA POR FUNCIONES FORMAS CLIMA SOCIAL (Rotacion, ascensos, etc.) FORMACION Y DESARROLLO SALARIOS 	RELACIONES O "VOICES" M.A.D.	SITUACION HISTORICA DE LA EMPRESA.
6. SERVICIO A CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> MANEJO DE LA CUENTELA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS DECRETOS ESPECIALES DECRETOS 	SIGNIFICATIVOS	-CIRCUNSTANCIAS PREVISTAS
7. RELACIONES CON LA COMUNIDAD	<ul style="list-style-type: none"> ACTIVIDAD DE LA ADMIN. HISTORIA DE LA EMPRESA IMAGEN DE LA EMPRESA PERFORMANCIA EN ACTIVIDADES DE LA COMUNIDAD 		-NIVELES DEL SECTOR

FIGURA C-14

Metodología del establecimiento de standards.

	Situación Repetitiva	Situación nueva
La empresa: Aspecto Interno	Experiencia { Prórroga Extrapolación Experimentación { Comparación de experiencias Ensayos (Labo.)	Experiencia simulada { Búsqueda del resultado probable Modelo. Búsqueda del mejor resultado.
La empresa y los otros	Comparación { Análisis Tipológico y búsqueda de puntos críticos.	Estrategia { Determinación de '1 conc. cta. Ajuste de reacciones.

FIGURA C-14.1

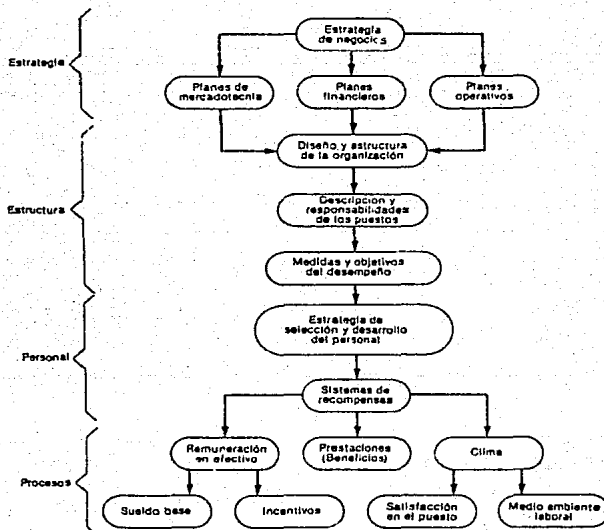


FIGURA C-15 PROCESO DE PLANIFICACION DESCENDENTE

PASO	ASPECTOS CLAVE
1. Recursos humanos identificación de metas	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué demandas ejercen la misión y los planes estratégicos sobre el clima y los recursos humanos de la organización? • ¿Qué tipo de personal, y qué habilidades y capacidad de desempeño, requiere la organización? ¿En qué cantidad y qué tan pronto? • ¿Qué estilos de liderazgo y qué habilidades gerenciales se necesitan para cada división, ubicación o grupo importante de negocio?
2. Diagnóstico situacional	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son la situación y la naturaleza actuales de la cultura, las personas, los sistemas de recursos humanos y los programas para el personal de la organización? • ¿Cuál es el inventario actual de aptitudes gerenciales y especializadas? • ¿Cuál es el estilo de liderazgo y el perfil gerencial que prevalece?
3. Evaluación de las necesidades	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué brechas existen entre los requerimientos futuros de recursos humanos y del clima laboral de la organización y el actual statu quo? • ¿Cuáles son las necesidades clave en términos de habilidades gerencial i, aptitudes técnicas, tamaño y experiencia del staff, sucesión gerencial, habilidades para solucionar problemas, valores y estilos organizacionales, niveles de desempeño, productividad, etc.?
4. Planes de desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué pasos o planes de desarrollo es necesario poner en práctica para llevar al personal de la organización al nivel y naturaleza de capacidad que requieren la misión y los planes estratégicos? • ¿Qué prioridades, costos, recursos y probabilidades de éxito están vinculados al cumplimiento de estas necesidades de desarrollo?
5. Puesta en práctica del plan	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo debe la empresa diseñar, comunicar, programar y lograr el compromiso individual hacia las distintas partes del plan de desarrollo de los recursos humanos?
6. Puesta en práctica, control y acciones correctivas	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se va a medir el grado de avance en favor de las metas de la estrategia de recursos humanos? • ¿Qué nivel de desempeño real va a considerarse como nivel de progreso aceptable en cada área del plan de desarrollo? • ¿Qué obstáculos amenazan al cumplimiento de la estrategia de recursos humanos y cuál es la mejor forma de hacerles frente? • ¿Qué acciones correctivas son necesarias? • ¿En qué forma habrá de modificarse la estrategia básica de acuerdo con la experiencia?

FIGURA C-16 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE R.H.

EJEMPLO DE AREA PROBLEMA	MÉTAS	SITUACIÓN ACTUAL	NECESIDADES DE DESARROLLO	PASOS DE DESARROLLO REQUERIDOS	FECHA DE TERMINACIÓN DEL TRABAJO	NIVEL DE PRIORIDAD	COSTOS Y O COMENTARIOS
Clima	1 2 3 4						
Descripción de puestos	1 2 3						
Administración del desempeño	1 2						
Continuidad gerencial	1						
Evaluación gerencial							
Desarrollo y capacitación gerencial							
Reclutamiento y selección							

Matriz para la planeación de la estrategia de recursos humanos

FIGURA C-17

Método de desarrollo	NECESIDAD DE DESARROLLO							
	Identificar las áreas	Identificación preliminar	Identificación de relaciones internas	Conocer y analizar los factores problemáticos	Identificación de métodos	Adaptación de los métodos al área actual	Magisterio	Trabaja en el área
Estudio de los niveles de gerencia	▲	○	●	○	○	▲	●	▲
Estudio de los planes de trabajo	▲			●		▲	●	▲
Estudio de los planes de desarrollo	○	▲	▲	▲	▲	○	○	○
Participación en programas similares			▲	●		▲	▲	▲
Programas de desarrollo de casos	○	●	●	●	●			
Lección	○	●		●				
Conferencia	▲	▲	▲			▲		

○ Método muy útil

▲ Método que puede facilitar el desarrollo

● Método con efectos limitados

Guía de desarrollo en relación con los métodos

FIGURA C-18

CARACTERÍSTICAS	NIVEL DE LA ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS		
	EMPRESA	CORPORACION	FUNCION DE LA UNIDAD DE NEGOCIO
Punto central	Cambiar el conjunto de recursos humanos básicos y el clima gerencial para ponerlos a tono con las directrices corporativas	Racionalizar las necesidades de las distintas funciones de las unidades de negocio dirigiendo los procesos de desarrollo y asignación de los recursos humanos en forma corporativa	Encontrar el equilibrio efectivo entre las necesidades y los talentos individuales, las necesidades de las funciones de la unidad de negocios y las necesidades de la empresa, según lo establecido en la estrategia corporativa
Individuos responsables	Junta del Consejo, DG y DIII Corporativo	DG, DIII Corporativo, Director operativo, jefes de grupo y de división, jefes de RH de los grupos o divisiones	DG, Jefes de grupo o división, Jefes de grupo de RH o división, Gerentes de las funciones de las unidades de negocio, Encargado de la función de RH en la unidad de negocios
Papel	Visión y liderazgo	Dirección y administración	Administración y manejo
Propósito	Desarrollar un tema unificador que integre a las distintas direcciones de recursos humanos de la empresa con sus direcciones de negocios	Desarrollar una estrategia de recursos humanos para las funciones existentes de las unidades de negocios en la empresa	Determinar la forma de desarrollar efectivamente al elemento humano
Perspectiva	Necesidades totales a futuro de recursos humanos, a un plazo largo (5 a 10 años)	Necesidades de recursos humanos para el presente, y para un futuro cercano (1 a 5 años)	Necesidades de recursos humanos para el presente (1 a 2 años)
Horizonte direccional	Cambio fundamental	Asignación de los recursos humanos entre las distintas unidades de negocios existentes	Planes de desarrollo y reclutamiento
Resultado final	Determinación del tipo de estructura organizacional y del clima organizacional que se desea para el futuro	Determinación de los tipos y cantidades de talentos a desarrollar o reclutar según lo precise la estrategia de recursos humanos	Determinación de planes individuales de desarrollo y específicos Reclutamiento de personas con las habilidades y el potencial que se necesita

FIGURA C-19

	INVERTIR PARA CRECER	GANAR Y PROTEGER	COSECHAR Y DISINVERTIR
Habilidades técnicas	Aplicaciones tecnológicas originales Nuevos conocimientos	Solución de problemas Conocimientos actuales del campo	Repetitivo Conservación de la tecnología existente
Habilidades gerenciales	Diversificado	Especializado-integrador	Especializado-funcional
Habilidades en las relaciones humanas	Altas Debe integrar espíritus libres	Moderadamente altas Debe entusiasmar al equipo	Moderadas Debe mantener la lealtad.
Habilidades para resolver problemas	Amplia Enfocado a lo nuevo, desconocido Intuitivo	Compleja Enfocado a adaptar lo existente Inductivo	Compartimental Enfocado a extrapolar el pasado Deductivo
Capacidad de entendimiento	Abstracción alta Pocos detalles y precisión	Abstracción promedio Detalles y precisión moderados	Abstracción limitada Muchos detalles y precisión
Habilidad para aceptar la libertad para actuar, o carencia de ella	Alta necesidad de libertad Puede negarse a actuar según las reglas dado que de todas formas sólo son nominales	Necesidad de libertad normal Ayuda a definir las reglas y debe acatarlas a medida que se van desarrollando	Necesidad de libertad inferior al promedio Debe preferir trabajar según las reglas y ayudar a que se cumplan
Tamaño del área afectada	Muy pequeña a pequeña	Grande a muy grande	Mediana a grande
Tipo y oportunidad del efecto	Primario Efecto inmediato	Primario y compartido Efecto obvio a corto plazo	Compartido y contributorio Efecto medible a largo plazo y no siempre aparente en el corto plazo

FIGURA C-20 REQUERIMIENTOS DE R.H. SEGUN CICLO DE VIDA

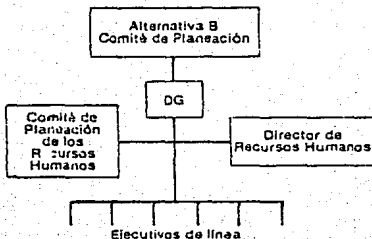
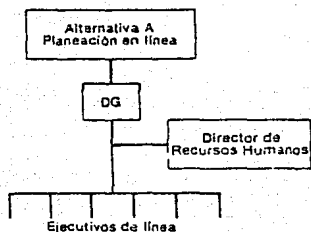


FIGURA C-21 ALTERNATIVAS PARA ESTRUCTURAR AL PROCESO DE PLANEACION.

ELEMENTO	ALTERNATIVA A: PLANEACION EN LINEA	ALTERNATIVA B: COMITÉ DE PLANEACION
Centro de la responsabilidad	Ante todo gerentes de línea	Gerentes de línea en forma compartida
Papel del DRH	Consultor	Formulador de políticas y estrategias
Principales beneficios	Aumenta la participación de la línea en el proceso. Se combinan las responsabilidades de planeación y de puesta en práctica	Especializa la función de planeación de los recursos humanos Proporciona una perspectiva más amplia a los gerentes de línea
Riesgos potenciales	Falta de una perspectiva global de parte de los gerentes de línea Los requerimientos de operaciones pueden sustituir a las principales met : y estrategias	Falta de participación real de la línea Posible dimensión burocrática

FIGURA C-22 DIFERENCIAS CLAVE ENTRE 2 ALTERNATIVAS

MISION	Proporciona información, ayuda y consejo al DG para traducir la estrategia de la empresa a una estrategia de recursos humanos, para asignar los recursos humanos corporativos a corto plazo y para supervisar la puesta en práctica de las estrategias de recursos de las funciones de las unidades de negocios
PRESIDENTE	Director de Recursos Humanos
MIEMBROS	Directivos de grupo o de división Ejecutivos de RH de grupo o de división Director de Planeación Director de Finanzas Director de Desarrollo/Tecnología

FIGURA C-23 ALTERNATIVA B COMITE DE PLANEACION DE R.H.

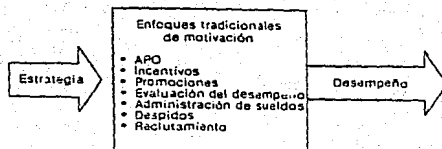


FIGURA C-24 ENFOQUES DE MOTIVACION

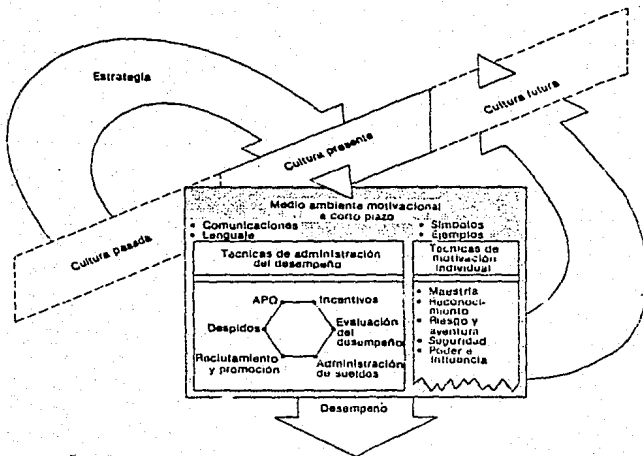


FIGURA C-25 EFECTOS DE LA ESTRATEGIA AL MEDIO AMBIENTE A CORTO PLAZO

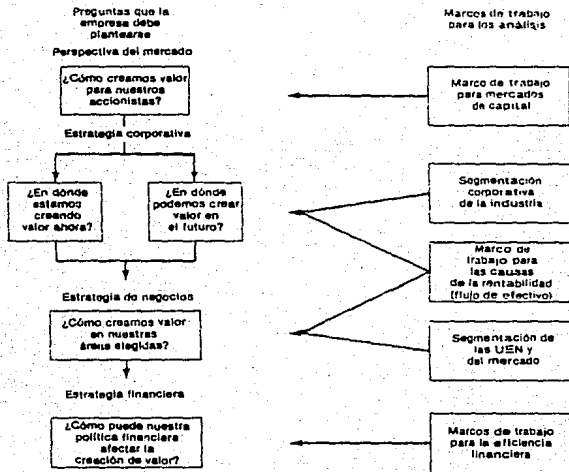
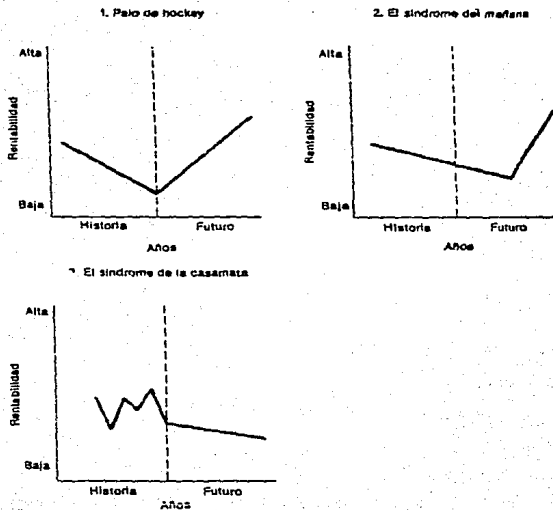


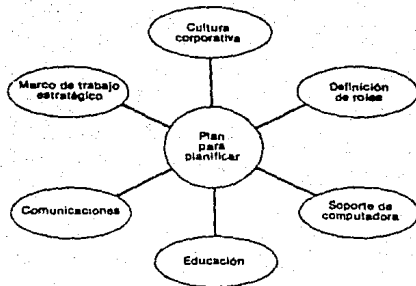
FIGURA C-26

Marco de trabajo de la estrategia



Patrones de planes poco realistas para las estrategias

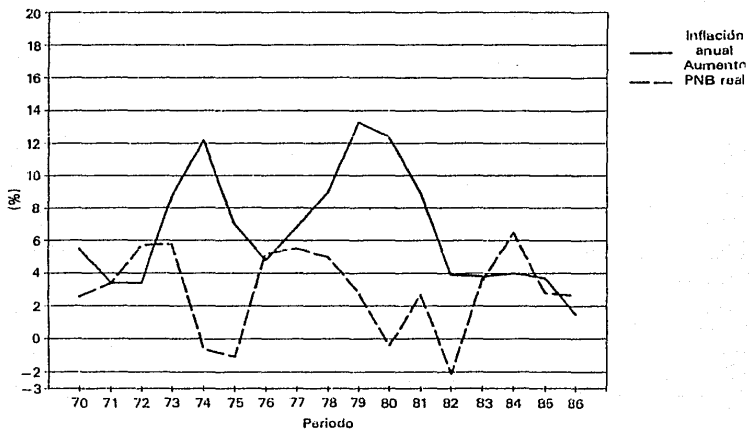
FIGURA C-27



Un plan para planificar

FIGURA C-28

Inflación v PNB en Estados Unidos de 1970 a 1986



Fuente: U.S. Department of Commerce

FIGURA C-29

Inversiones y el ciclo económico

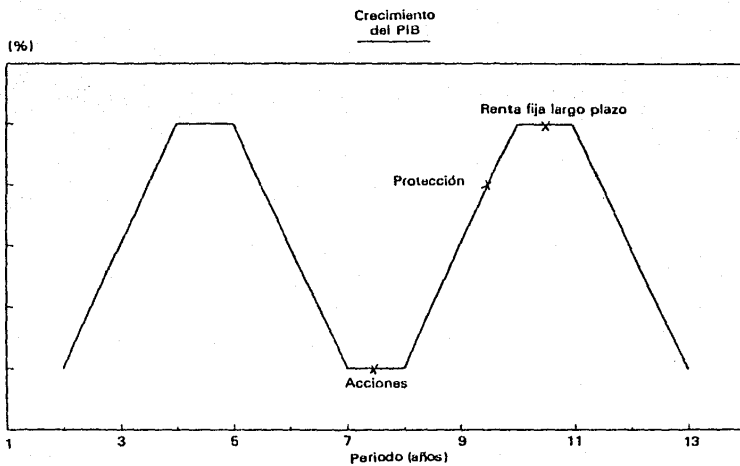
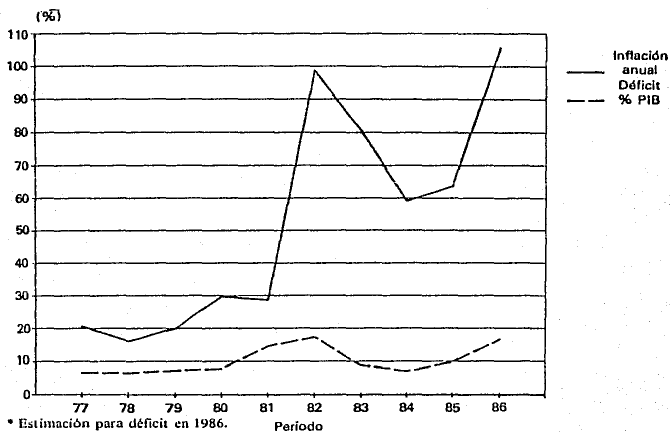


FIGURA C-30

Inflación y déficit* de 1977 a 1986



* Estimación para déficit en 1986.

Fuente: Banco de México.

FIGURA C-31

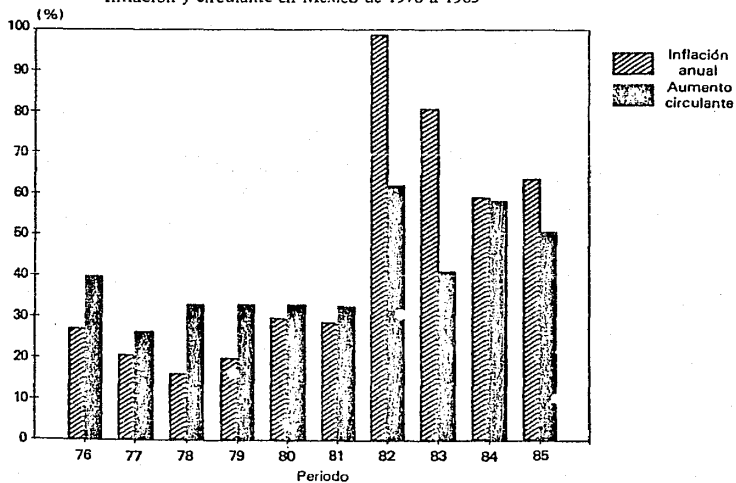
Conceptos principales de la balanza en cuenta corriente (promedios de cinco años en millones de dólares)

CONCEPTO	1950-54	1955-59	1960-64	1965-69	1970-74	1975-79	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986(sept)
Exportación	577.0	736.8	872.0	1176.2	1849.3	5249.7	15132.2	19419.6	21229.7	22312.0	24196.0	21866.4	11284.4
Importación	756.3	1049.1	1240.1	1760.9	3477.4	7720.2	18832.3	23929.6	14437.0	8550.9	11254.3	13460.4	8794.0
Balanza comercial	-179.3	-312.3	-368.1	-584.7	-1628.1	-2470.5	-3700.1	-4510.0	6729.7	13761.1	12941.7	8406.0	2490.3
Pago de intereses (deuda pública y privada)	21.4	42.4	91.1	225.3	592.4	2283.0	5476.7	8383.2	12203.0	10197.5	11715.5	9917.1	6388.9
Balanza en cuenta corriente.	-137.0	-231.8	-336.8	-601.5	-1575.5	-3457.2	-7223.3	-12544.3	-6221.0	5223.8	4238.5	541	-1719.8

Fuente: Banco de México.

FIGURA C-32

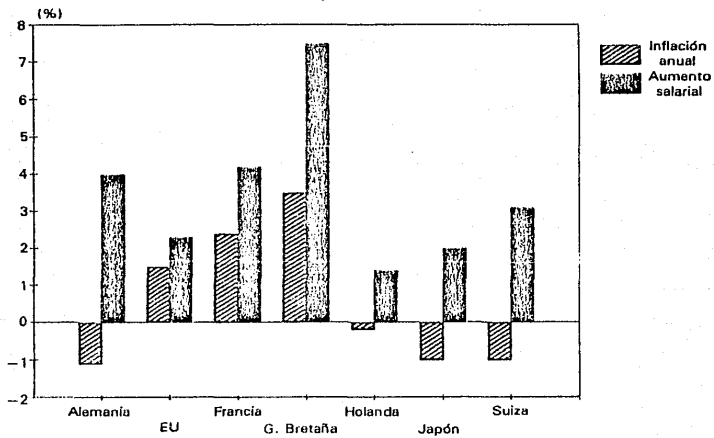
Inflación y circulante en México de 1976 a 1985



Fuente: Banco de México.

FIGURA C-33

Inflación y salarios en siete países industriales en 1986.



Fuente: The Economist (diciembre, 1986).

FIGURA C-34

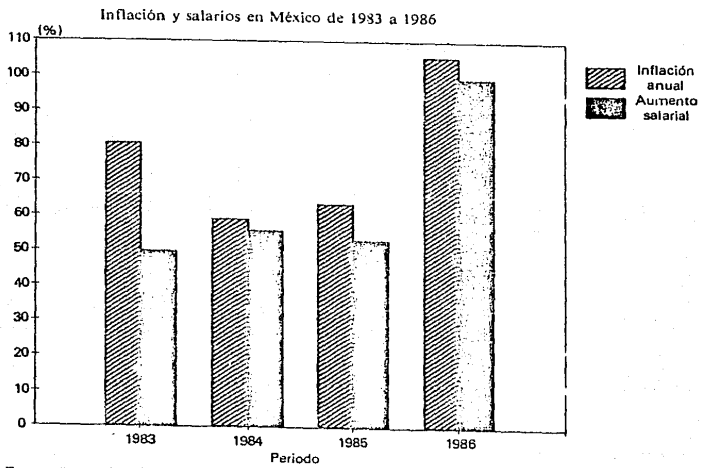
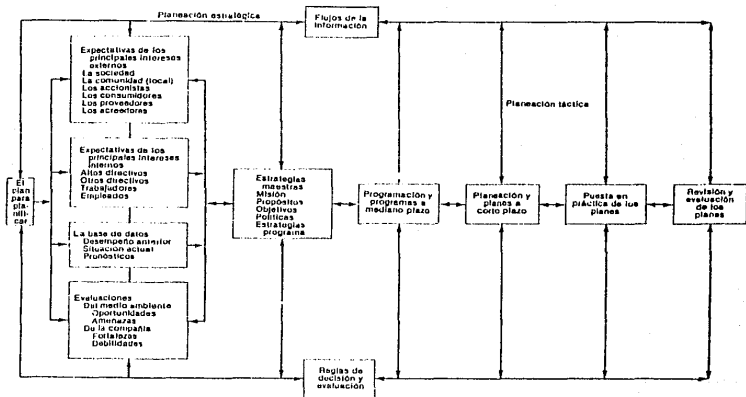
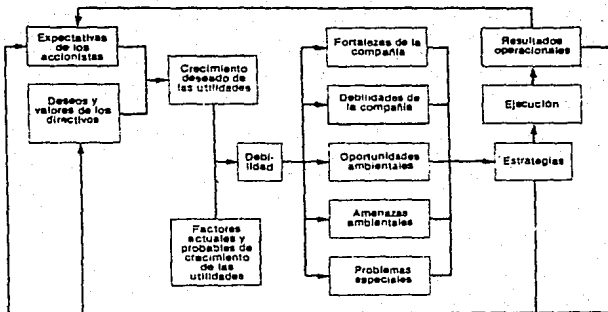


FIGURA C-35



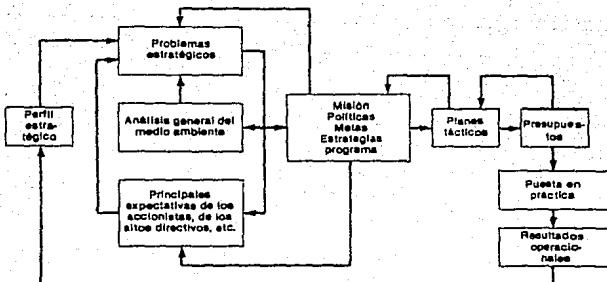
Procedimiento analítico de planeación. (a) Estructura y proceso de la planeación de negocios que engloba a toda la compañía

FIGURA D-1



Procedimiento analítico de planeación (continuación). (b) Un modelo de planeación estratégica basado en el análisis de debilidades

FIGURA D-1.



Procedimiento analítico de planeación (continuación). (c) Un modelo de planeación estratégica centrado en las fortalezas y el atractivo del mercado

FIGURA D-1

Estrategia	Estado de Pérdidas y Ganancias		B a l a n c e	
	Variables	Fijos	Variables	Fijos
Comercial	+ Ingresos - Costos de venta	Gastos de venta	+ Cuentas por cobrar + Inventario de producto terminado	+ Locales y equipo de distribución y venta
Producción	- Costos de producción	- Gastos de	- Inventarios en proceso	+ Planta y equipos de producción
Compras	- Costos de materias primas y materiales	- Gastos de compras	+ Inventario de materias primas y materiales - Proveedores cuentas por pagar)	+ Almacenes de materias primas
Personal	- Incentivos sobre ventas y producción	- Sueldos y prestaciones (asignables a cada función)	(-) Reservas de jubilación	+ "Deudores diversos" (-) Reservas de gratificación
Finanzas	- Gastos financieros variables	- Gastos financieros fijos.	(-) Créditos a corto plazo	(-) Créditos a largo plazo. (-) Capital.
Servicios administrativos		- Gastos de administración.	(-) Acreedores diversos (-) Impuestos por pagar	+ Mobiliario y Equipo de Oficina
Totales	Ingresos menos costos variables (proporcionados a las ventas) = Margen	- Gastos fijos (no varían con las ventas)	Activos y pasivos circulantes (varían en proporción a la venta)	Activos fijos - Pasivos fijos. (No varía en proporción a la venta.)

Utilidad/neta =
Margen - gastos fijos
impuestos y participación
de utilidades

Capital
circulante + Capital
fijo
Capital contable

Rentabilidad del capital = utilidad neta/capital contable

FIGURA D-2

Modelo de la empresa

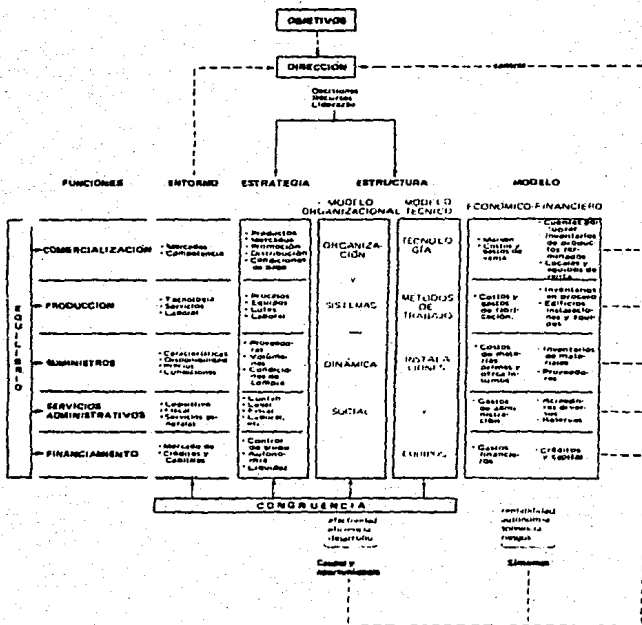


FIGURA D-3

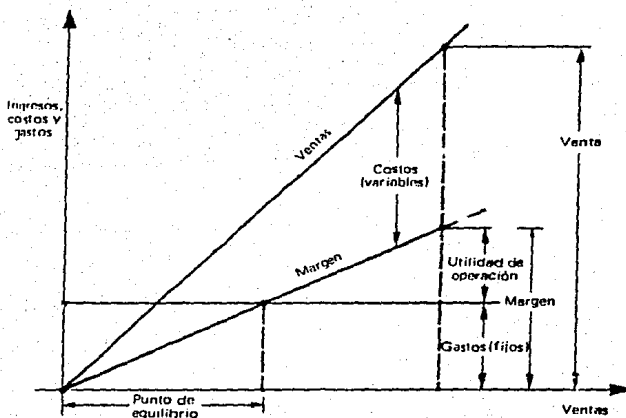
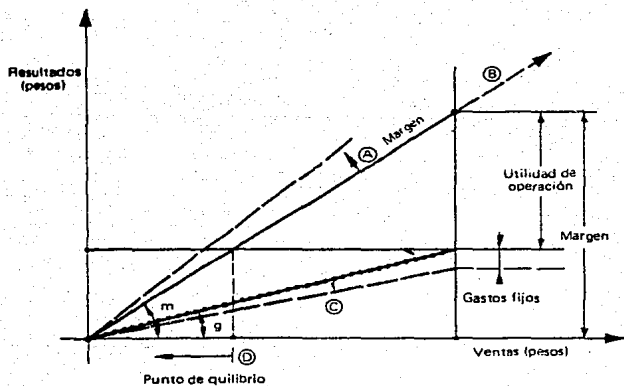


FIGURA D-4

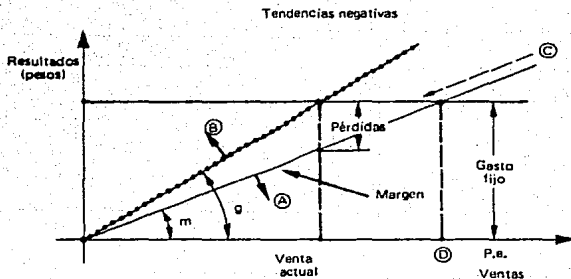


Tendencias positivas

- (A) Aumenta el margen (pesos) al aumentar el índice de rentabilidad (m).
- (B) Aumenta el margen (pesos) por aumento de ventas.
- (C) Se reduce el índice de gastos de estructura (g).
- (D) Disminuye el punto de equilibrio (P.e.).

Modelo económico rentable.

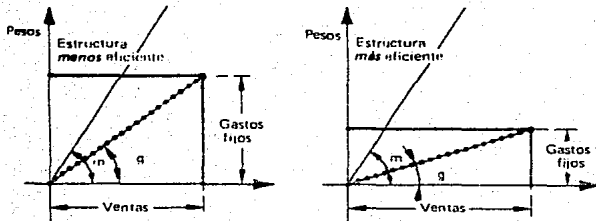
FIGURA D-5



- (A) Disminuye m .
- (B) Aumenta g y se hace superior a m .
- (C) Bajaron las ventas.
- (D) Se eleva el punto de equilibrio.

Modelo económico deteriorado.

FIGURA D-6



Modelo de estructura. Eficiencia comparativa
Análisis de estructura

FIGURA D-7

<i>Función</i>	<i>Capacidad de Venta</i> (millones de pesos)	<i>Gastos fijos</i> (millones de pesos)
Fabricación	1 200.0	162.3
Ventas	850.6	37.1
Administración	1 500.0	93.8
Finanzas	996.8	28.8
Total (limitante)	850.6	322.0

FIGURA D-8

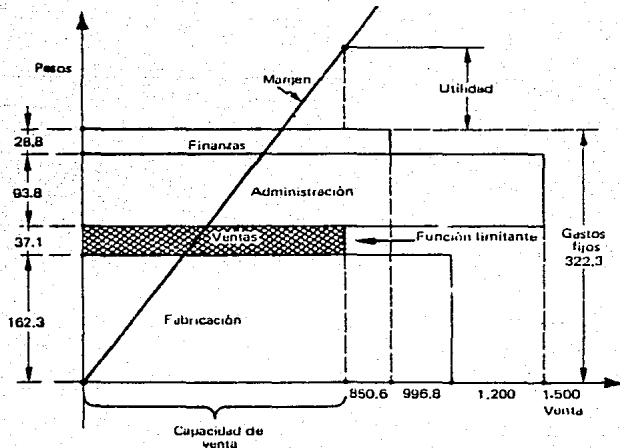


FIGURA D-8

Modelo de estructura.

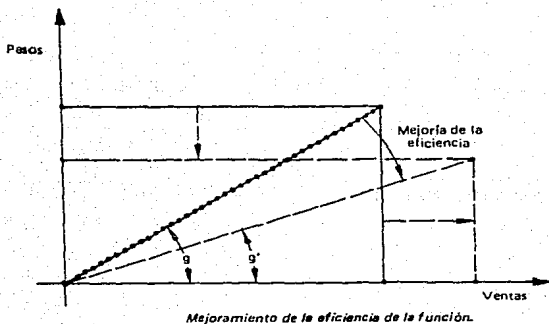


FIGURA D-9

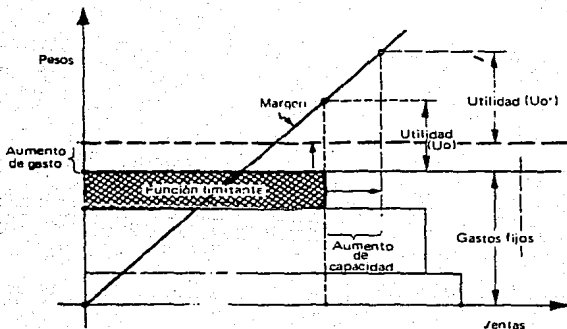


FIGURA D-9

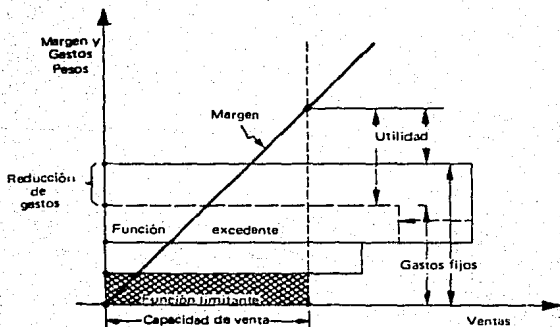


FIGURA D-9

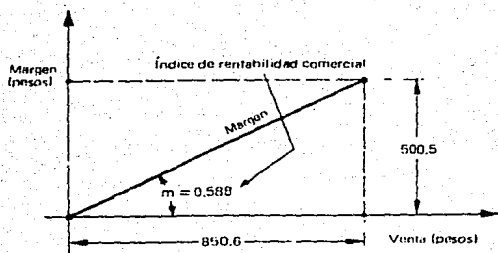


FIGURA D-10

Análisis de contribución marginal sobre ventas (millones de pesos).

Producto	Venta	Costos variables	Margen	Margen sobre venta (%)
A	370.7	81.6	289.1	78.1
B	249.4	106.8	142.6	57.2
C	230.5	161.7	68.8	30.0
TOTAL	850.6	350.1	500.5	58.8

Gráficamente, esto se representa como sigue:

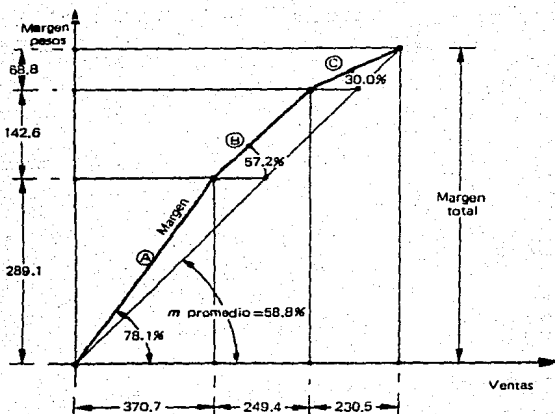


FIGURA D-11

Modelo de contribución marginal.

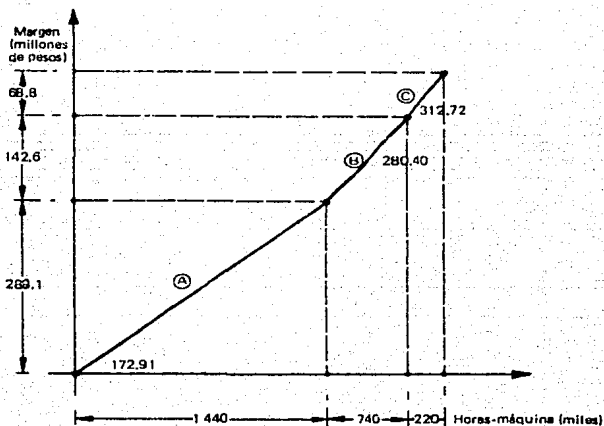
Análisis de contribución marginal por unidad de capacidad empleada.

Producto	Margen (Millones de pesos)	Horas-Máquina (miles)	Margen por hora/máquina (m) (pesos)
A	289.1	1 672	172.91

FIGURA D-12

B	142.6	508	280.71
C	68.8	220	312.72
TOTAL	500.5	2 400	208.54

FIGURA D-13



Modelo de contribución marginal (por capacidad empleada).

FIGURA D-13

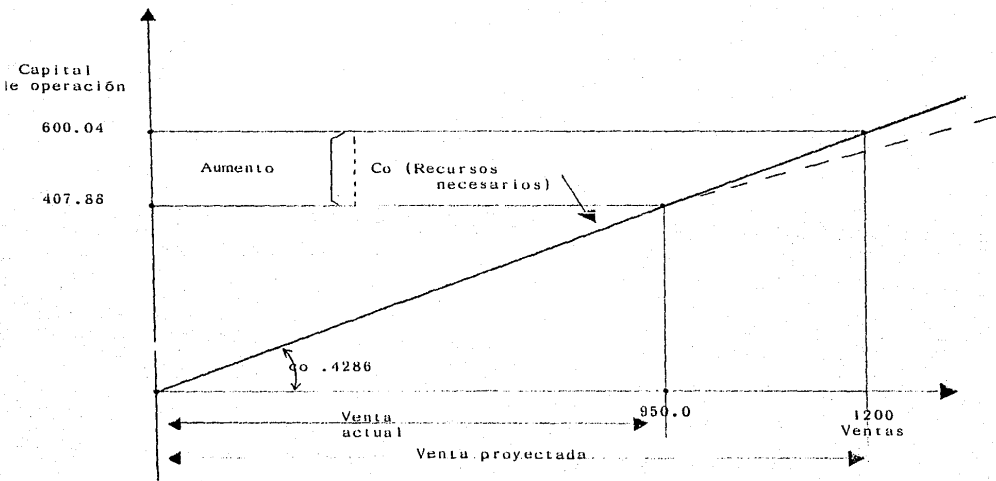


FIGURA D-14

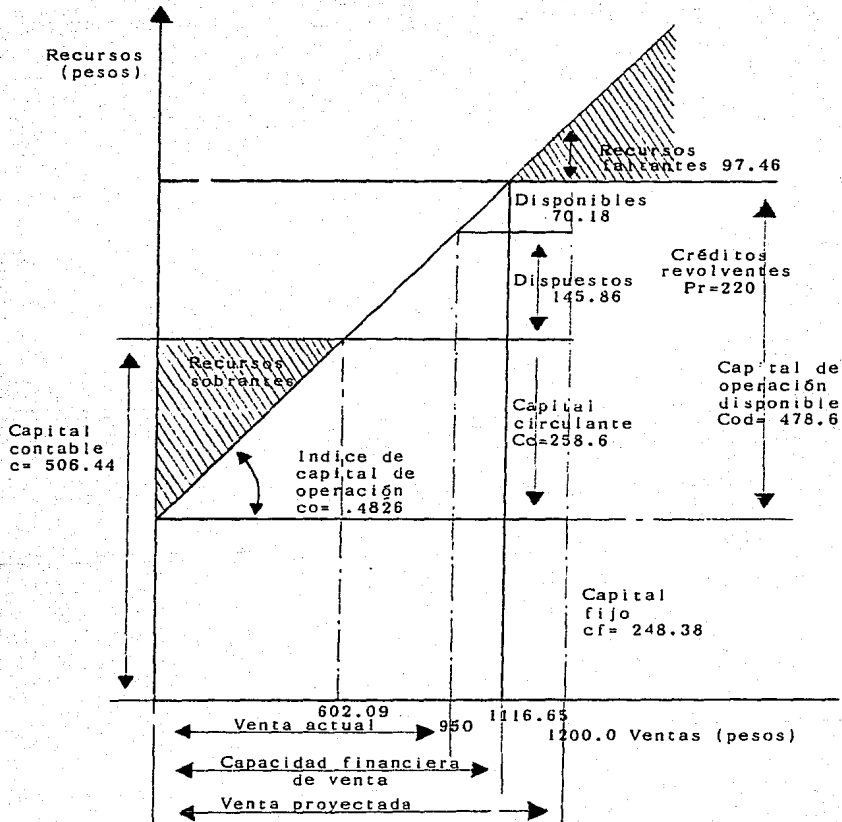
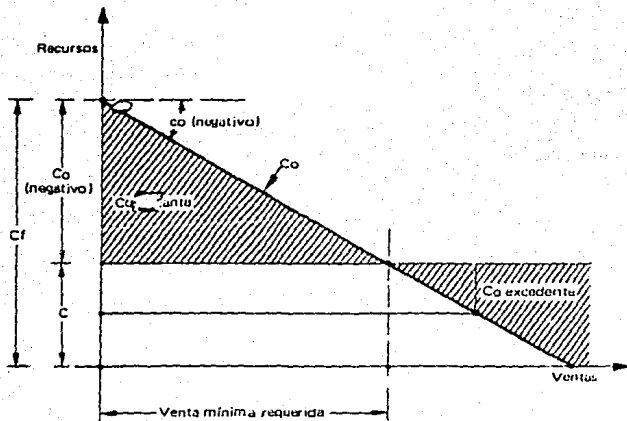
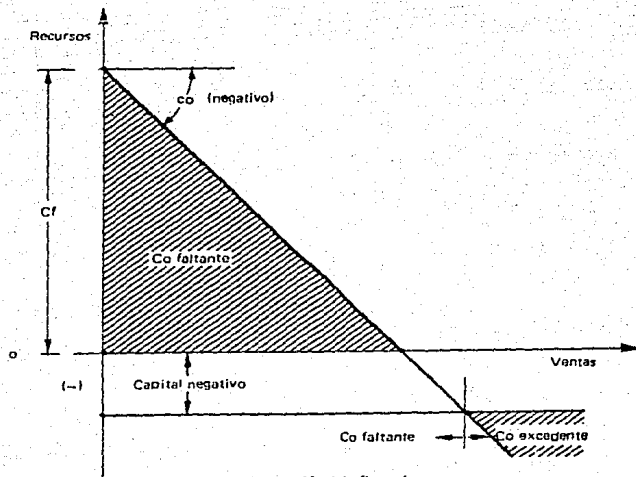


FIGURA D-15



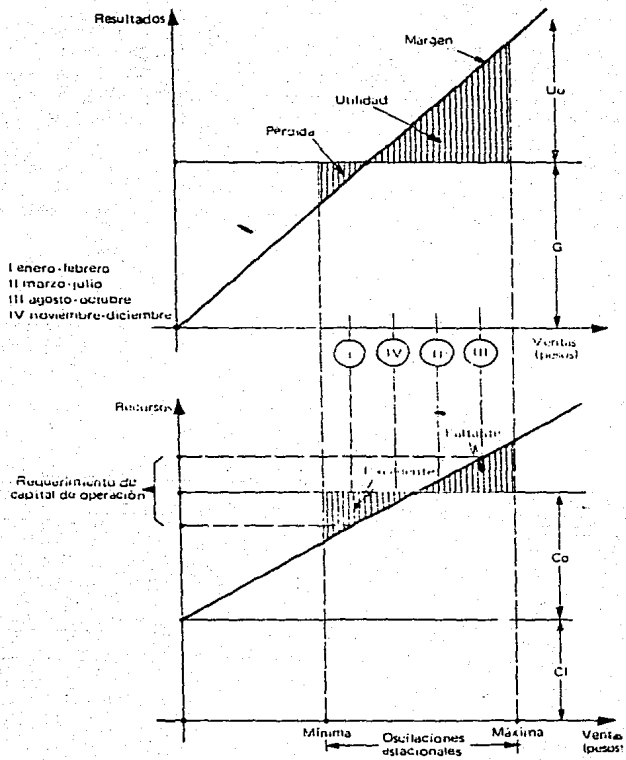
Modelo financiero. Índice de capital de operación negativo.

FIGURA D-16



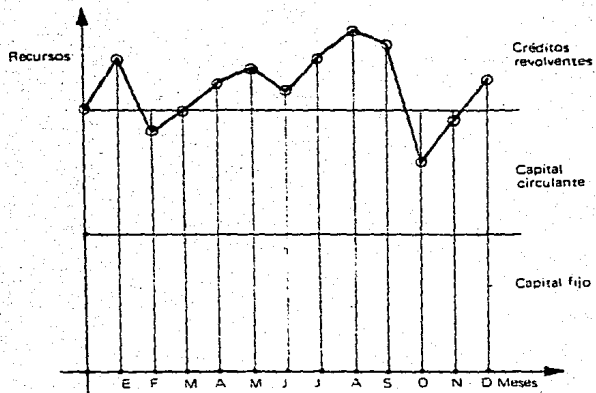
Modelo financiero. Capital negativo.

FIGURA D-17



Modelo económico financiero. Variaciones estacionales de ventas.

FIGURA D-18



Proyección de requerimientos de capital de operación.
 (Activo de operación menos pasivo de operación, millones de pesos.)

FIGURA D-19

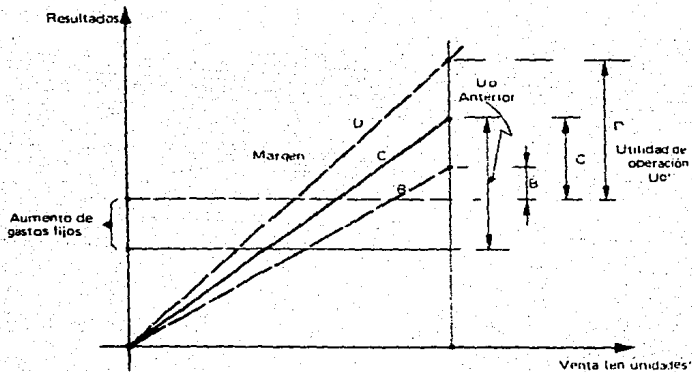


FIGURA D-20 EFECTOS DE UNA INVERSION EN ACTIVOS FIJOS

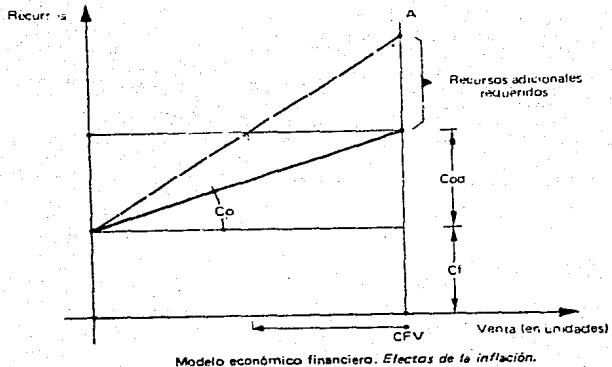


FIGURA D-20

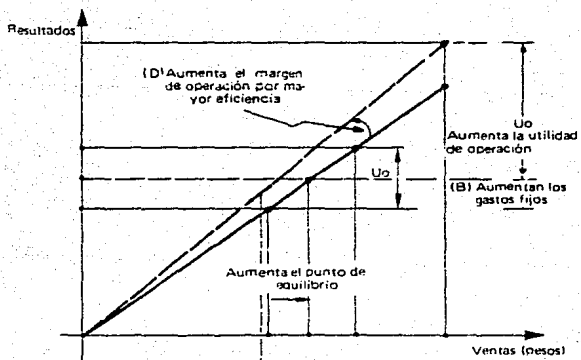
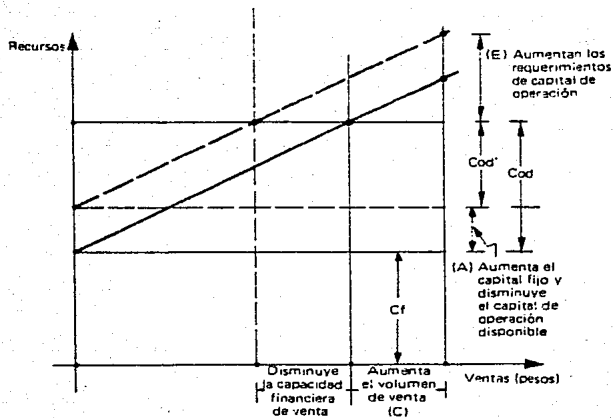


FIGURA D-20



Modelo económico financiero Efectos de una inversión en activos fijos.

FIGURA D-20

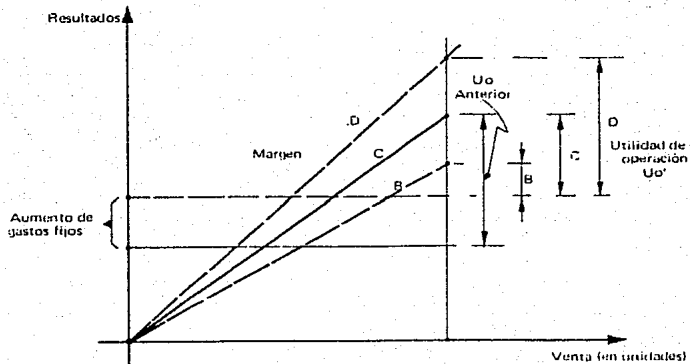
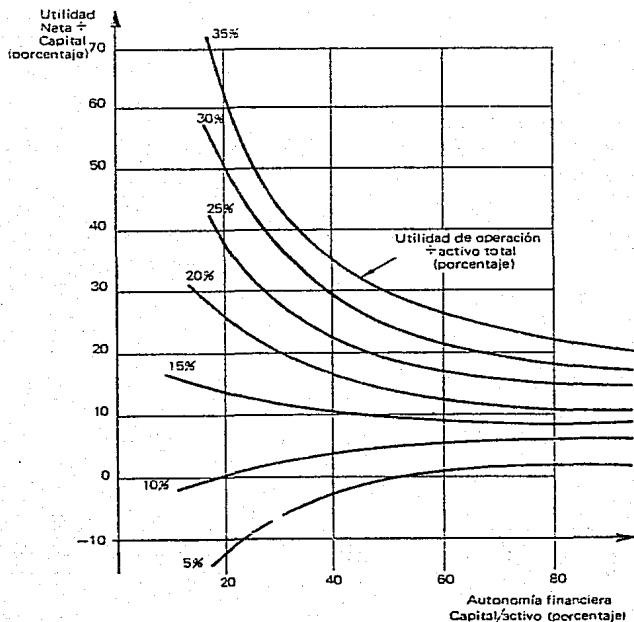


FIGURA D-21 MODELO ECONOMICO FINANCIERO EFECTOS DE LA INFLACION.



Autonomía financiera y rendimiento del capital.

Utilidad de operación-activo total	Autonomía financiera (Capital contable/Activo total)			
	20%	40%	60%	80%
15%	(11.9)	(2.2)	(1.0)	(2.7)
10%	(0.6)	(4.1)	(5.2)	(5.8)
15%	13.1	10.3	9.3	8.9
20%	25.6	16.6	13.5	10.7
25%	38.1	22.8	17.7	15.2
30%	50.6	29.1	21.9	18.3
35%	63.1	35.3	26.0	21.4

Rendimiento del capital (Utilidad neta/Capital contable)

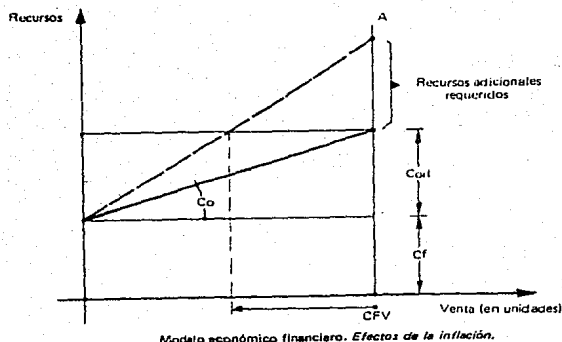


FIGURA D-21

Análisis de ventas (facturación en millones de pesos).

MES	1974			1975			1976		
	Mes	Acumulado	T.A.M.	Mes	Acumulado	T.A.M.	Mes	Acumulado	T.A.M.
Enero	35.1	35.1	—	54.5	54.5	801.6	36.6	36.6	962.7
Febrero	46.9	82.0	—	61.7	116.2	816.4	45.2	81.8	946.2
Marzo	68.7	150.7	—	84.7	200.9	832.4	77.5	159.3	939.0
Abril	65.2	215.9	—	61.3	262.2	828.5	48.2	207.5	925.9
Mayo	76.9	292.8	—	91.3	353.5	842.9	68.5	276.0	903.1
Junio	85.4	378.2	—	128.1	481.6	885.6	102.7	378.7	877.7
Julio	69.8	448.0	—	88.2	569.8	904.0	79.9	458.6	869.4
Agosto	52.1	500.1	—	90.2	660.0	912.1	71.4	530.0	850.6
Septiembre	50.4	550.5	—	78.9	738.9	970.6			
Octubre	67.8	618.3	—	92.6	831.5	995.4			
Noviembre	75.3	693.6	—	72.6	904.1	992.7			
Diciembre	88.6	782.2	782.2	76.5	980.6	980.6			

FIGURA D-22

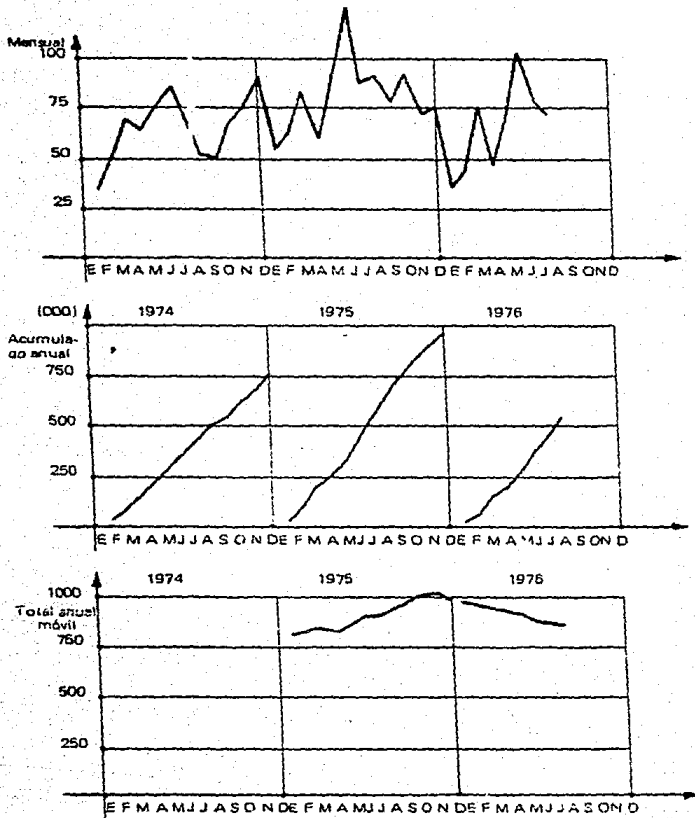


FIGURA D-22

Análisis de ventas (millones de pesos).

Análisis de composición de ventas y contribución marginal

Producto o mercado	Enero-Marzo		Abril-Junio		Julio-Sept.		Oct.-Dic.	
	ventas	margen	ventas	margen	ventas	margen	ventas	margen
A	35	32	34	30	31	28	28	26
B	26	28	26	29	24	32	33	36
C	19	21	19	22	18	22	18	20
D	11	9	10	11	11	10	7	9
E	9	10	11	8	14	8	14	9
Total	100	100	100	100	100	100	100	100

FIGURA D-23

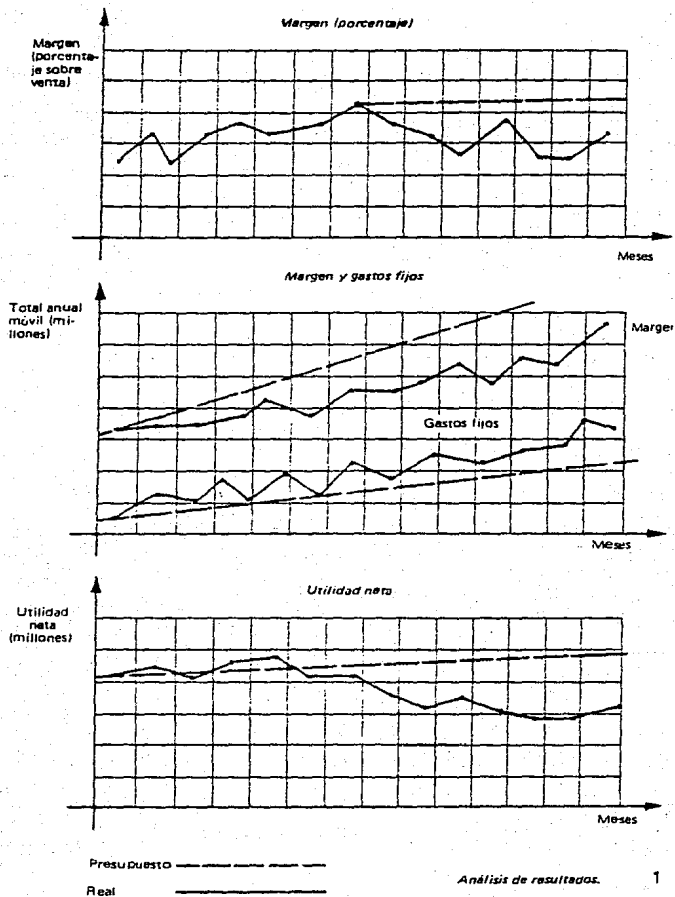
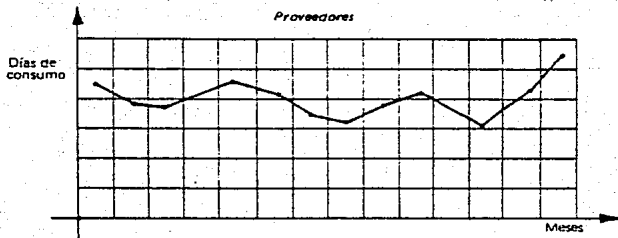
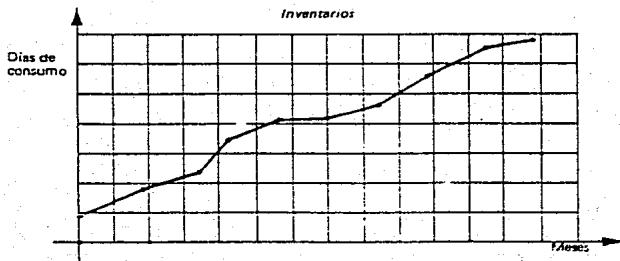
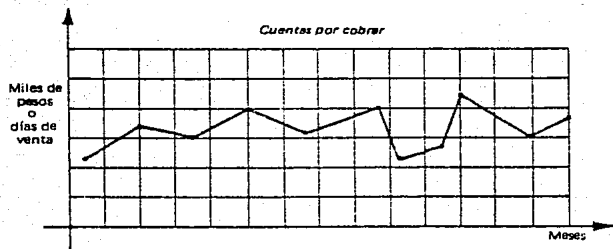


FIGURA D-24



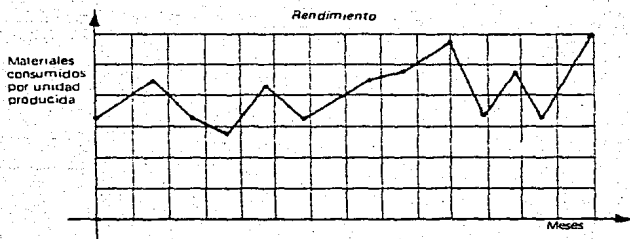
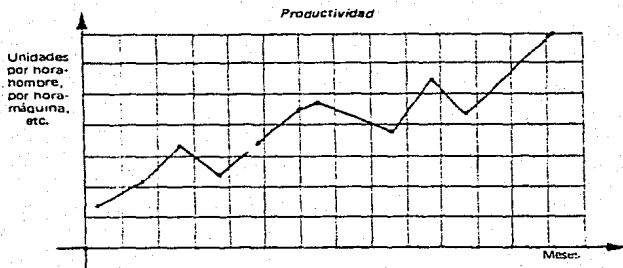
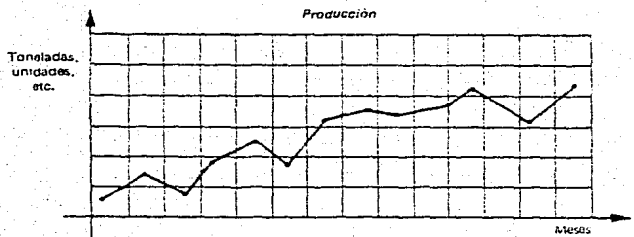
Análisis de cuentas de balance.

FIGURA D-25

Resultados y balance
Agosto 1976 (millones de pesos)

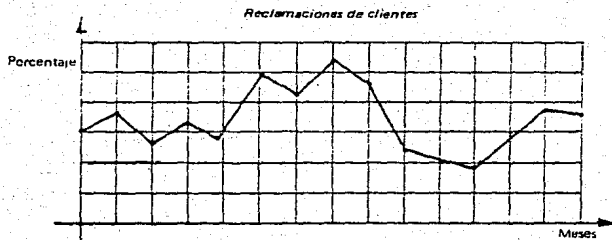
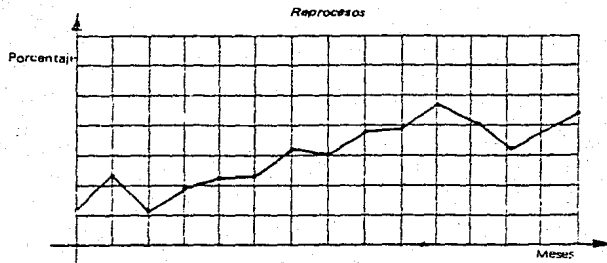
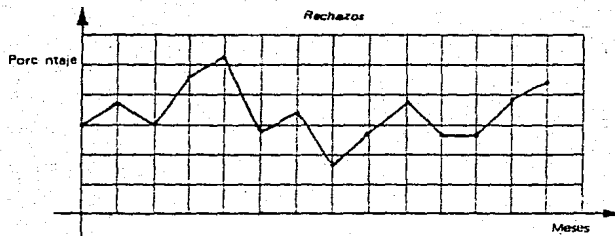
CONCEPTO	AGOSTO 1976		PRESUPUESTO			PROMEDIO ANUAL MOVIL		TENDENCIA ANUAL
	Importe	Porcentaje	Importe	Porcentaje	Diferencia	Importe	Porcentaje	Porcentaje
VENTA NETA	71.4	100.0	76.0	100.0	4.6	70.9	100.0	(9.7)
Comisiones e impuestos sobre venta	6.4	9.0			(9.0)	6.4	9.0	(9.8)
Materias primas y materiales Energéticos	18.8	26.3	25.8	4.3	0.5%	20.8	29.3	(10.8)
Variación en inventarios	3.2	4.5			1.1%	3.2	4.5	(8.2)
0.8	1.1					(1.2)		
MARGEN BRUTO	42.2	59.1	45.9	60.4	1.3%	41.7	58.8	(9.6)
Mano de obra	10.7		9.8		0.9	10.0		22.0
Gastos de fabricación	3.1		3.0		0.1	3.5		18.9
Gastos de venta	2.9		2.9		-	3.1		15.3
Gastos de administración	7.7		7.0		0.7	7.8		12.6
Gastos fijos	24.4	34.4	22.7		1.7	24.4	34.4	17.6
Utilidad de operación	17.8	24.9	23.2		(5.4)	17.3	24.4	(31.8)
Gastos financieros	2.4	3.4	2.6		(0.2)	2.4	3.4	5.1
BALANCE								
Utilidad neta	7.7	10.8	10.3		(2.6)	Saltos 7.4	10.5	Variación (35.5)
Caja, Bancos y valores	22.3	31.2	19.0	25.0	6.2%	21.8	30.7	2.3
Deudores diversos	4.7		4.5		0.2	3.2	-	46.9
Cuentas y documentos por cobrar	192.5	270.0	197.6	260.0	10.0%	176.5	248.9	8.3
Inventarios	173.5	243.0	190.0	250.0	(7.0%)	148.8	209.9	16.6
Otros activos circulantes	57.6		60.0		(2.4)	55.0		6.5
Activo circulante	450.6	631.1	471.1	619.9	(20.5)	405.3	571.6	11.2
Activo fijo	325.8		315.5		10.3	309.4		5.1
Activo total	776.4		786.6		(10.2)	714.7		8.6
Proveedores y acreedores	79.8	111.8	76.0	100.0	11.8%	72.6	102.4	9.9
Créditos a corto plazo	136.2		135.6		0.6	82.4		65.3
Pasivo circulante	216.0		211.6		4.4	155.0		39.3
Pasivo a largo plazo	100.0		100.0		-	130.0		(23.1)
Pasivo total	316.0		311.6		4.4	285.0		10.9
Capital contable	460.4		475.0		(14.6)	429.7		7.1
INDICES (porcentajes)								
Capital de operación empleado (disponible)	85.2		86.0		(0.8%)	80.6		4.6
Capital circulante/Capital de operación empleado	63.4		65.7		(2.3%)	80.0		(16.6)
Capital fijo/Capital contable	49.0		45.4		4.0%	38.8		10.1
Capital contable/Activo total	59.3		60.4		(0.9%)	60.1		(0.8)
Punto de equilibrio	63.5		58.6		(8.6%)	50.0		13.5

FIGURA D-26



Controles de producción.

FIGURA D-27



Calidad de fabricación (Porcentaje de lo producido en el mes).

FIGURA D-28

Cifras e indicadores básicos, al 31 de agosto de 1976.
(Millones de pesos)

Concepto	Real del mes	Presupuesto	Diferencia	Tendencia* anual porcentaje
Venta neta	71.4	76.0	4.6	(9.7)
Pedidos recibidos	7.4	7.0	0.4	(17.9)
Pendientes de surtir	77.3	80.0	(2.7)	(44.3)
Margen/Venta (porcentaje)	59.1	60.4	(1.3)	0.0
Gastos fijos	24.4	22.7	1.4	17.6
Utilidad neta	7.7	10.3	(2.6)	(35.5)
Guentas y documentos por cobrar (días)	81	75	6	(8.3)
Inventarios materia prima (días)	69	60	9	2.4
Inventario en proceso (días)	38	35	3	5.9
Inventario de terminado (días)	60	45	15	25.5
Proveedores y acreedores/Venta (porcentaje)	1.11	1.0		9.0
Capital de operación/Venta (porcentaje)	5.18	5.2	(0.02)	0.5
ACTIVOS FIJOS	325.8	315.5	10.3	5.3
Créditos a corto plazo	136.2	135.0	1.2	65.3
Créditos a largo plazo	100.0	100.0		(23.1)
CAPITAL CONTABLE	460.4	475.0	(14.6)	7.1
Capital de operación empleado/disponible (porcentaje)	85.2	86.0	(0.8)	4.6
Capital circulante/Capital de operación empleado	63.4	65.7	(2.3)	(16.6)
Capital fijo/Capital contable	49.0	45.4	3.6	10.1
Capital contable/Activo total	59.3	60.4	(1.1)	(0.8)
Punto de equilibrio	63.6	58.6	5.0	13.5
Producción (Tons)	2 380	2 600	(120)	12.2
Productividad (Ton/hora-hombre)	147	124	23	(9.1)
Rendimientos (Ton/Ton.); porcentaje	61.3	68.0	6.7	(0.6)
COSTO DE PRODUCCION/TONELADAS	15 378	14 500	878	8.5
Personal empleado	1 420	1 400	20	(6.3)
Rotación anual (porcentaje)	8.5	5.0	3.5	(1.0)
Accidentes/1 000 trabajadores horas hombre perdidas/1 000 horas hombre trabajadas				

* Comparación con el mismo mes del año anterior; total anual móvil o saldos.

FIGURA D-29

CONCLUSIONES

El presente trabajo constituye una aportación importante para el manejo de las finanzas empresariales, a través de proporcionarnos elementos de análisis muy sencillos y racionales tratando de combinar teoría y práctica. Hemos de mencionar también que logramos demostrar la importancia del establecimiento de una planeación estratégica financiera que nos planteamos como objetivo al inicio de este trabajo, ya que tocando primeramente la teoría acerca de lo que engloba la planeación estratégica en ¿Qué es? sus técnicas, sus procedimientos y herramientas, pasamos al enfoque del modelo económico financiero de la empresa que se elabora en base a los estados financieros y representan de manera gráfica y matemática, el comportamiento de las utilidades y la estructura financiera mediante las variaciones del volumen y la composición de ventas, precios, costos y gastos; considerando, además, las políticas de crédito y cobranza, los niveles de inventarios y las inversiones en planta y equipos, ya que en este modelo se reflejan absolutamente todos los aspectos de operación de la empresa.

El empleo de tal modelo y de las técnicas de análisis permitieron analizar de manera clara y sencilla la situación actual de la empresa, sus perspectivas futuras, problemas y posibilidades, así como la evaluación de diversas alternativas de decisión para elegir la estrategia adecuada.

Estas posibilidades resultan demasiado valiosas en el contexto económico actual que se caracteriza por tendencias inflacionarias muy marcadas, frecuentes oscilaciones en la tasa cambiaria de la moneda, cambios violentos en las estructuras de los mercados, innovaciones tecnológicas, restricciones crediticias, escasez de capital de inversión y presiones laborales, todo lo cual afecta de manera determinante a las empresas. Por estas razones, las técnicas expuestas tanto teóricas como prácticas resultan de gran utilidad para directores y controladores de empresas independientemente de la magnitud de ésta última, ya que les permite analizar en forma sistemá-

rica la situación y las posibilidades de cada empresa de acuerdo con sus características y circunstancias particulares.

Por último el tercer objetivo que fue "Determinar la necesidad de un sistema de control en la planeación estratégica financiera". En la que debemos entender como control una de las tareas primordiales de los directivos que es la de elaborar un sistema de control eficaz entendiendo a éste como el conjunto de reglas, procedimientos y medios capaces de guiar a la empresa hacia los objetivos establecidos. A lo largo de este trabajo queda demostrado que aún dentro de los más variados estilos de mando: autocrático, burocrático o participativo por objetivos, la dirección de un organismo complejo no puede ejercerse eficazmente más que a través de un sistema de gestión, que aglutine y se encarne en los órganos y hombres que en él trabajan.

Por último queremos aclarar que la finalidad de este trabajo es haber creado una herramienta de Dirección estratégica, ya que de acuerdo a lo expuesto encontramos que no existe una manera única de planeación estratégica, sino que por el contrario los sistemas, técnicas y procedimientos planteados deben adecuarse a las necesidades y características propias de cada empresa, es por eso que las alternativas expuestas en este trabajo son de manera general para que sirvan de base para adecuar la planeación estratégica financiera con respecto a las exigencias de la empresa que se vaya a abordar.

Además queremos agregar que la estrategia integral de una empresa está constituida por:

- a) Objetivos a largo, mediano y corto plazo
- b) Áreas de especialización y diversificación.
- c) Los mecanismos de integración y complementación que debe de adoptar.
- d) Su tamaño y su tasa de crecimiento anual.
- e) El interés y los recursos que destina a innovar todos los aspectos de su operación.
- f) Sus políticas de personal y su estilo de mando.

- g) Su autonomía financiera de suministros, comercial, tecnológica y política.
- h) Su sentido de responsabilidad social ante la comunidad.

Algunos de los efectos de estas alternativas estratégicas son cuantificables y es posible evaluarlos con el modelo económico financiero que hemos descrito. Algunas requieren técnicas más complejas de investigación de operaciones, y otras más son muy difíciles de evaluar en términos puramente económicos, como pueden ser relaciones personales e integración de grupos e individuos que aunque cuantitativamente no es posible, cualitativamente es muy importante, incluso, determinante en el éxito o fracaso de la empresa. Ahora bien sus consecuencias podrían apreciarse de manera indirecta, y en muchos casos a largo plazo, por lo que muchas decisiones habrán de tomarse con base en el sentido de responsabilidad social del Directivo.

En todos los casos, es importante tener en cuenta que cada alternativa presenta aspectos positivos y negativos que es necesario sopesar para elegir la mejor. Una ventaja relativa a corto plazo puede afectar negativamente las posibilidades a largo plazo; una ventaja económica inmediata puede causar problemas entre el personal, los clientes, las autoridades o la comunidad, que a la postre puede ser muy perjudicial para la empresa en el momento menos pensado.

También hemos de mencionar que la planeación estratégica se describe como un proceso continuo de análisis para la toma de decisiones. Consiste en:

- a) Definir con claridad los objetivos que se propone la empresa.
- b) Analizar la situación y las características del negocio.
- c) Estudiar la situación y las tendencias del medio ambiente.
- d) Plantear diversas alternativas de acción y evaluarlas para elegir la mejor.
- e) Establecer metas y programas para llevar a efecto las decisiones tomadas.

Para la definición de los objetivos se señala la necesidad de contemplar c/u de las áreas de resultados: la comercial, las utilidades, los recursos financieros, técnicos, organizativos y sociales, todo lo cual configura un cuerpo congruente de propósitos que sirven de guía para la toma de decisiones.

Por su importancia actual, se analizan los efectos de la devaluación monetaria y la inflación sobre la empresa. Entre los efectos analizados destacan las posibilidades de descapitalización por pérdidas cambiarias, el incremento de las necesidades del capital de trabajo y la contracción del mercado nacional. Por otra parte, se pueden beneficiar las empresas que han realizado fuertes inversiones de bienes de capital e inventarios nacionales o importados, cuyo valor de reposición aumenta las que han contraído créditos en moneda nacional para realizar este tipo de inversiones y las que están en posibilidades de exportar sus productos y servicios a un precio más competitivo.

Es importante aclarar respecto al punto en el que nos referimos al cálculo del pronóstico de la inflación en el que hablamos a un nivel Macroeconómico Mexicano, aún cuando hemos hecho énfasis en que no hemos tratado un caso específico en esta tesis, en este punto sí lo hacemos por 2 razones, la primera quisimos demostrar la influencia que tiene el factor externo de una empresa y cómo influye en ésta misma para el establecimiento de su planeación estratégica: en segunda al reconocer cuáles han sido las causas y orígenes de nuestra crisis actual (en México) y cuáles son las perspectivas a futuro, es decir no podemos creer todo lo que se dice a la opinión pública, sino que por el contrario debemos ser más críticos, profundos y objetivos en el análisis de situaciones presentes para que en base a las conclusiones finales a las que lleguemos, tomemos las decisiones más adecuadas en el presente y establecer una planeación realista y no utópica, y de esta manera conducir a nuestra empresa por el camino de la superación, aún en situaciones críticas como la de hoy y no sólo desde el punto de vista económico sino tecnológico, político y social.

Por último mencionaremos que el hecho de haber utilizado modelos para establecer nuestra proyección financiera se debió a que un modelo se asemeja o se comporta en forma parecida a un objeto u organismo real. El empleo de modelos para la toma de decisiones presenta la ventaja de que permite evaluar, con un costo mínimo, diversas alternativas de acción. Para comprender el funcionamiento de una empresa, analizarla y dirigirla, se propone el "modelo de la Empresa", en el que se muestran en forma matricial la relación entre las funciones, el entorno, la estrategia, la estructura y los modelos económico y financiero que conjuntamente configuran el modelo económico financiero, el cual ha sido explicado en el interior de esta tesis esperando sea de gran utilidad para directivos, gerentes, dueños de negocios y compañeros de las carreras de contaduría y administración y en general a toda aquella persona que desee introducirse al arte de planear estratégicamente con un enfoque financiero.

BIBLIOGRAFIA

- George R. Terry
"Principios de Administración"
Editorial Continental, S.A.
México, D.F.

- Preston P. Le Breton
"Administración General, Planeación y Ejecución"
Editorial Fondo de Cultura Económica
México, D.F.

- John B. Miner
"El Proceso Administrativo"
Editorial CECSA

- Antonio Saldivar
"Planeación Financiera de la Empresa"
Editorial Trillas

- Kenneth J. Albert
"Manual de Administración Estratégica"
Editorial Mc Graw-Hill

- George A. Steiner
"Planeación Estratégica"
Editorial CECSA

- Joaquín Moreno Fernández
"Las Finanzas en la Empresa, información, análisis, recursos y planeación"
Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C.
México

- Weston - Brigham
"Finanzas en la Administración"
Editorial Interamericana, S.A. de C.V.

- Weston - Brigham
"Fundamentos de Administración Financiera"
Editorial Interamericana, S.A. de C.V.

- Blanco Illescas
"Control Integrado de Gestión"
Editorial Limusa
2da. impresión 1984

- Clásicos Harvard de la Admón.
Harvard University
Editorial Promociones Editoriales de México
10 tomos

- Inversión contra Inflación
Timoty Heyman
Editorial Milenio, S.A. de C.V.
2da. edición
1986