

881208

1
20



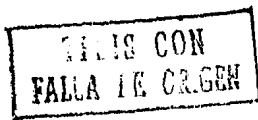
UNIVERSIDAD ANAHUAC

VINCE IN BONO MALUM

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**REDISEÑO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA DE UNA
EMPRESA DE LA MEDIANA INDUSTRIA DE MEXICO
EN LA DECADA DE LOS OCHENTAS**



SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN CONTADURIA

PRESENTA

JOSE RAFAEL ALFARO BALLESTEROS

MEXICO

DIRECTOR DEL SEMINARIO
C.P. JOSE LEOPOLDO MAZA PEREZ

1986



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.

INDICE

	Pág.
PROLOGO	I
INTRODUCCION	IV
<u>CAPITULO I</u> PLANEACION DE LA INVESTIGACION	1
1.1. Objetivos	2
1.1.1. Objetivo General	2
1.1.2. Objetivos Especificos	2
1.2. Problema	3
1.3. Hipótesis	3
1.3.1. Hipótesis General	3
1.3.2. Hipótesis Especifica	3
1.4. Variables	4
1.4.1. Variable Dependiente	4
1.4.2. Variable Independiente	4
1.5. Investigación Documental	4
<u>CAPITULO II</u> ACTUAL SITUACION ECONOMICA DEL PAIS	6
INTRODUCCION	7
2.1. Causas de la crisis en la economía de México	8
2.1.2. El Estancamiento Productivo	8
2.1.2. La Inflación	10
2.1.3. El Desequilibrio Externo	13
2.1.4. El Déficit Fiscal	15
2.2. La Influencia de la economía en las empresas mexicanas	16
2.3. Análisis de la economía en 1985 y - perspectivas para 1986	18

2.3.1. Producción	18
2.3.2. Inflación	21
2.3.3. Intermediación financiera	22
2.3.4. Sector Público	24
2.3.5. Gasto Público en 1986	26
2.3.6. Sector Externo	27

CAPITULO III

GENERALIDADES SOBRE LA PLANEACION DE NEGOCIOS

	36
3.1. Introducción	37
3.2. Naturaleza de la planeación de negocios	38
3.2.1. Planeación	38
3.2.2. Plan	39
3.2.2.1. Clasificación de los planes	40
3.3. Planeación comprensiva de los negocios	45
3.3.1. Naturaleza genérica de la planeación	45
3.3.2. Filosofía de la planeación	47
3.3.3. Estructura de la planeación	56
3.3.4. Proceso de la planeación	57
3.4. Cinco dimensiones en la planeación de negocios	58
3.5. La Planeación Financiera	61
3.6. Enfoques de la Planeación de Negocios	62
3.7. La planeación como función principal del gerente	66
3.8. Pasos conceptuales en el proceso de planeación	69
3.9. Características de la planeación estratégica y táctica	79
3.10. Planeación de las áreas funcionales de la empresa	82
3.10.1. Planeación de la función financiera	82
3.10.2. Planeación de la función de mercadotecnia	84
3.10.3. Planeación de la función de producción	84
3.10.4. Planeación de la función de recursos humanos	85
3.11. Importancia de la información para la planeación	86

	Pág.	
3.12.	Sistema de información a la gerencia basado en computadoras para la planeación de negocios.	89
3.13.	El IFPS como herramienta para la planeación.	91
<u>CAPITULO IV</u>	CRITERIOS PARA LA EVALUACION DE UN PLAN Y MODELOS DE PLANEACION	94
INTRODUCCION		95
4.1.	Análisis del proceso de elaboración de un plan	95
	4.1.1. Objetividad	97
	4.1.2. Grado de estructuración	100
	4.1.3. Flexibilidad	101
4.2.	Eficiencia económica	102
	4.2.1. Ley de utilidades o rendimientos decrecientes	104
	4.2.2. Productividad marginal	107
4.3.	Análisis costo-beneficio	110
4.4.	Problem Evaluation and Review Technique (Pert)	111
	4.4.1. Pert/tiempo	114
	4.4.2. Costo/Pert	123
	4.4.3. Puntos fuertes y débiles de la Técnica Pert	125
4.5.	Modelo de planeación de Steiner	127
4.6.	Modelo de planeación de Anthony	132
4.7.	Modelo de planeación de S.R.I.	134
<u>CAPITULO V</u>	LA ESTRATEGIA EN LAS EMPRESAS	136
5.1.	Introducción	137
5.2.	Significado de estrategia	138
5.3.	Concepto de estrategia	138
5.4.	Principios de las estrategias organizacionales	140
5.5.	Características de las estrategias en una organización	141
5.6.	Clasificación de las estrategias en una organización	142
5.7.	Estrategias funcionales en la empresa	143

5.7.1.	Estrategias de productos y servicios	143
5.7.2.	Estrategias de mercado	144
5.7.3.	Estrategias de crecimiento	144
5.7.4.	Estrategias de organización	146
5.7.5.	Estrategias de personal	146
5.7.6.	Estrategias de relaciones públicas	146
5.7.7.	Estrategias financieras	147
5.8.	Requerimientos para elaborar una estrategia eficaz	148
5.8.1.	Autoevaluación de la compañía	148
5.8.2.	Pronóstico del medio ambiente futuro	149
5.8.3.	Una estructura organizacional que asegure el correcto desarrollo de la estrategia	150
5.8.4.	Las estrategias deben ser coherentes	151
5.8.5.	Elaboración de estrategias para contingencias	151
5.9.	La estrategia competitiva y sus dimensiones	152
5.9.1.	Posición de la empresa	152
5.9.2.	Cambio en el equilibrio de las fuerzas competitivas	153
5.9.3.	Ventaja en el cambio de los factores de las fuerzas competitivas	153
5.10.	Tres estrategias genéricas	156
5.10.1.	Liderazgo general en costos	156
5.10.2.	Diferenciación	158
5.10.3.	Enfoque o alta segmentación	160
5.11.	Cuatro caminos para tomar una ventaja estratégica	163
5.11.1.	Estrategia basada en los factores clave del éxito	163
5.11.2.	Estrategia basada en la superioridad relativa	163
5.11.3.	Estrategia basada en iniciativas agresivas	164
5.11.4.	Estrategia basada en grados de libertad estratégica	164
5.12.	La visión estratégica por parte del director financiero	165

<u>CAPITULO VI</u>	PLANEACION ESTRATEGICA	167
6.1.	Introducción	168
6.2.	Concepto de planeación estratégica	168
6.3.	Características de la planeación estratégica	171
6.4.	Propósitos de la planeación estratégica	173
6.5.	Elementos de la planeación estratégica	177
6.6.	Consideraciones principales de la planeación estratégica	179
6.7.	Contenido de un plan estratégico	180
	6.7.1. Propósitos institucionales	180
	6.7.2. Políticas integrales	181
	6.7.3. Objetivos estratégicos	182
	6.7.4. Estrategias	182
6.8.	Modelos conceptuales para la creación de un plan estratégico	183
6.9.	Importancia de la participación -- del ejecutivo en la planeación estratégica	192
<u>CAPITULO VII</u>	DESARROLLO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA	193
7.1.	Introducción	194
7.2.	Organización del proceso de la planeación estratégica	194
7.3.	Desarrollo de misiones y propósitos comerciales básicos	199
7.4.	Implicaciones para la formulación de la estrategia	201
	7.4.1. Peligros a evitarse en la planeación estratégica	206
7.5.	Método para la formulación de la estrategia	214
	7.5.1. Comprensión del medio ambiente económico	214
	7.5.2. Análisis del sector industrial	218
	7.5.2.1. Fuerzas competitivas básicas	219
	7.5.3. Enfoques a considerar para la elaboración de una estrategia competitiva	224
	7.5.4. Análisis de la competencia	225
	7.5.4.1. Componentes para el análisis del competidor.	

	Pág.	
7.6.	Desarrollo de Estrategias	231
7.7.	Importancia de la planeación estratégica financiera dentro del desarrollo de la planeación estratégica global de la empresa.	233
7.7.1.	Introducción	233
7.7.2.	Estrategias financieras en épocas de inflación	235
7.7.3.	Importancia de la planeación estratégica fiscal dentro de la planeación estratégica financiera	237
7.7.3.1.	Introducción	237
7.7.3.2.	Concepto de planeación estratégica fiscal	238
7.7.3.3.	Consideraciones para el desarrollo de la planeación estratégica fiscal	239
7.7.3.4.	Objetivos de la planeación estratégica fiscal	239
7.7.3.5.	Medios prácticos de investigación y prueba en la planeación estratégica fiscal	240
7.7.3.6.	Aspectos específicos de la planeación estratégica fiscal	241
<u>CAPITULO VIII</u>	CASO PRACTICO	245
INTRODUCCION		246
8.1.	Estudio de la situación actual de la empresa	236
8.1.1.	Filosofía de la empresa	247
8.1.2.	Situación del mercado	249
8.1.2.1.	Situación competitiva	250
8.1.2.2.	Calidad, precio, servicio y canales de distribución del producto	250
8.1.2.3.	Canales de distribución	250
8.1.3.	Situación del entorno económico	252
8.1.4.	Situación de recursos humanos	252
8.1.4.1.	Estructura organizacional	254

	Pág.
8.4.1.1.1. Factores económicos	259
8.4.1.1.2. Objetivo y estrategias de ventas	260
8.4.1.1.3. Objetivo y estrategias de producción	263
8.4.1.1.4. Objetivo y estrategias de recursos humanos	265
8.4.1.1.5. Objetivo y estrategias financieras	267
8.4.1.2. Evaluación de la empresa -- sin proyecto	268
8.4.1.3. Evaluación del proyecto	268
8.4.2. Objetivos y estrategia con enfoque conservador	269
8.4.2.1. Fundamentos y objetivos	269
8.4.2.1.1. Factores económicos	269
8.4.2.1.2. Objetivos y estrategias - de ventas	270
8.4.2.1.3. Objetivo y estrategias de producción	273
8.4.2.1.4. Objetivo y estrategias de recursos humanos	275
8.4.2.1.5. Objetivo y estrategias financieras	276
8.4.2.2. Valuación de la empresa sin proyecto	278
8.4.2.3. Valuación del proyecto	278
8.4.3. Objetivos y estrategias con enfoque optimista	279
8.4.3.1. Fundamento y objetivos	279
8.4.3.1.1. Factores económicos	279
8.4.3.1.2. Objetivo y estrategias de venta	279
8.4.3.1.3. Objetivos y estrategias - de producción	282
8.4.3.1.4. Objetivo y estrategias de recursos humanos	284
8.4.3.1.5. Objetivo y estrategias financieras	385
8.4.3.2. Valuación de la empresa sin proyecto	287
8.4.3.3. Valuación del proyecto	287
8.4.4. Consolidación de la empresa y del proyecto para su evaluación	288

	Pág.
8.4.4.1. Bases teóricas para consolidar	288
8.4.4.2. Determinación del valor presente	289
8.4.4.2.1. Determinación del valor -- presente neto	291
8.4.4.2.2. Determinación de la tasa - interna de rendimiento	291
8.4.4.2.3. Determinación del riesgo	293
8.4.5. Conclusión en base al análisis de los diferentes enfoques y - de la situación consolidada	294
8.5. Desarrollo de planes tácticos	295
8.6. Toma de decisiones para la implementación de los planes estratégicos	296
8.7. Control de los planes estratégicos	297
<u>CAPITULO IX</u> RESULTADOS	303
9.1. Resultados contra objetivos	304
9.2. Resultados contra hipótesis	306
CONCLUSIONES ESPECIFICAS	307
RECOMENDACIONES	308
BIBLIOGRAFIA	322

INDICE DE CUADROS

	Pág
Cuadro 1-1 Programación de Actividades	5
Cuadro 2-1 Indicadores de producción	20
Cuadro 2-2 Estructura de los ingresos presupues- tados del sector público	25
Cuadro 2-3 Resumen sectorial del gasto para 1986	28
Cuadro 2-4 Balanza comercial	29
Cuadro 2-5 Comportamiento de las importaciones	30
Cuadro 2-6 Comportamiento de las exportaciones	30
Cuadro 2-7 Balanza de pagos	31
Cuadro 2-8 Indicadores económicos	33
Cuadro 3-1 Clasificación de los planes en cuanto a sus características y su utilización	44
Cuadro 3-2 Planeación comprensiva de los nego- - cios	46
Cuadro 3-3 Cinco dimensiones en la planeación es tratégica de negocios	60
Cuadro 3-4 Esquema de localización "Ideal" del - tiempo para la planeación en una com- pañía tipo	68
Cuadro 3-5 Pasos conceptuales en el proceso de - la planeación	70
Cuadro 3-6 Nivel de objetivos en relación al - - tiempo y a la actividad que se planea	72
Cuadro 3-7 Esquema de los niveles de objetivos	73
Cuadro 3-8 Necesidades internas de información - en compañías grandes y pequeñas	88
Cuadro 4-1 Ley de Rendimientos Decrecientes	106
Cuadro 4-2 Estructura del análisis costo-benefi- cio	112

	Pág.	
Cuadro 4-3	Programación de tiempo/PERT relativo a la figura 4-2	119
Cuadro 4-4	Modelo de Planeación de Steiner	128
Cuadro 4-5	Proceso de planeación y control en una organización	133
Cuadro 4-6	Modelo de planes del SRI	135
Cuadro 5-1	Tres estrategias genéricas	161
Cuadro 5-2	Requisitos de las estrategias genéricas	162
Cuadro 6-1	Elementos de la planeación estratégica	176
Cuadro 7-1	Principales factores que influyen en el diseño de un sistema de planeación	195
Cuadro 7-2	Características de la organización de empresas pequeñas y grandes que influirán en la planeación	197
Cuadro 7-3	Ilustración de puntos fuertes de una empresa	202
Cuadro 7-4	Ilustración de puntos débiles de una empresa	203
Cuadro 7-5	Ilustración de oportunidades para una empresa	204
Cuadro 7-6	Ilustración de riesgos para una empresa	205
Cuadro 7-7	Cincuenta peligros latentes comunes en la planeación estratégica	207
Cuadro 7-8	Componentes para el análisis del competidor	226
Cuadro 7-9	Funciones de un sistema de espionaje de la competencia	232

INDICE DE GRAFICAS

	Pág
Gráfica 2-1. La Inflación	12
Gráfica 4-1 Decrecimiento del producto total	108
Gráfica 4-2 Productividad Total	109
Gráfica 4-3 Ejemplo de la distribución Beta	121

INDICE DE FIGURAS

	Pág
Figura 4-1 Representación del efecto de la flecha de actividad simulada	116
Figura 4-2 La red PERT para un proyecto -- simple	117

PROLOGO

P R O L O G O

Actualmente las empresas modernas y particularmente aquellas que operan en territorio mexicano, se desenvuelven en un medio ambiente altamente dinámico, en donde la competencia es cada vez más fuerte, y los cambios sufridos en el entorno económico - son bruscos, se pasa de la depresión con inflación a la expansión también con inflación, depreciación monetaria, etc. Es recomendable para enfrentar los problemas internos y externos una visión sistemática, es decir global, ordenada y constante; este enfoque es precisamente el de la planeación estratégica.

El éxito o fracaso de un negocio está basado en la importancia que se le dé a la función de la planeación estratégica, y a su correcto diseño, desarrollo y aplicación.

La planeación estratégica, es la actividad principal a desarrollar por todo ejecutivo que tenga la responsabilidad de dirigir a una empresa, y llevar a ésta a obtener un óptimo desempeño. Dicha actividad guarda una estrecha relación con el ámbito empresarial, con el comportamiento del Sector Industrial y -- con los cambios en la economía del país, por lo que será necesario que sea flexible y se adapte, en todo momento a los cambios-

que sufran estos tres factores, con el fin de poder alcanzar los objetivos trazados por la organización.

La razón por la que se eligió el presente tema es, precisamente dar a conocer qué es la planeación estratégica y qué importancia tiene su aplicación en la época que actualmente se vive, así como proporcionar una guía para su diseño, desarrollo y aplicación en una empresa mexicana.

A nombre de la Escuela de Contaduría y Administración de la Universidad Anáhuac, se agradece a todas aquellas instituciones y personas que colaboraron amablemente para la realización de la presente investigación. Este agradecimiento se hace extensivo a todos los lectores de la presente, por el interés que han mostrado en la lectura de las siguientes palabras.

INTRODUCCION

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

El objeto de la presente investigación, es el mostrar a los lectores interesados en la misma, que la planeación estratégica es una herramienta esencial a utilizar por toda aquella empresa que desee obtener resultados satisfactorios en su operación, disminuyendo en gran medida las fricciones de adaptación en el medio ambiente en general, y en el entorno económico en particular.

La exposición del presente trabajo se ha realizado en forma clara y sencilla, teniendo siempre en mente al público lector del mismo. La obra se encuentra ampliamente respaldada por la bibliografía existente, que se refiere al tema en cuestión, la que puede ser utilizada por los lectores para ampliar si lo desean los incisos que abarcan el cuerpo del trabajo.

Una investigación de esta naturaleza reviste particular importancia para todas aquellas personas que, en una u otra forma, se encuentran relacionadas, con las funciones de dirección de una empresa y principalmente con la actividad de planeación de la misma; asimismo, para todas aquellas personas que deseen ampliar sus conocimientos en lo referente a este tema.

La presente investigación consta de nueve capítulos, los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

El primer capítulo se refiere a la planeación de la investigación; comprende aspectos tales como los objetivos que se pretenden alcanzar, las hipótesis, tanto generales como específicas que pretenden responder tentativamente a la cuestión formulada en el planteamiento del problema. Por otra parte, se presenta el diseño de la prueba que consiste en la investigación documental que se realizó con el fin de probar o reprobado la hipótesis previamente planteada.

En el segundo capítulo, se presenta un breve análisis de la situación económica de México; se abordan temas tales como: - la inflación, el estancamiento productivo, el déficit fiscal, -- etc, los cuales son factores que han desequilibrado la economía y la han llevado a sufrir la crisis que actualmente vive. Se -- analiza, a su vez, la influencia del macroambiente en el medio -- empresarial y los principales indicadores económicos proyectados para 1986.

El tercer capítulo da a conocer en qué consiste la planeación de una empresa. La naturaleza, los aspectos fundamentales y los pasos conceptuales que se necesitan para su comprensión y elaboración, son tratados con detenimiento así como también la importancia que reviste la implantación de un sistema de información basado en computadoras para agilizar y facilitar el proceso de la planeación.

El cuarto capítulo se enfoca a proporcionar los criterios que pueden utilizarse para la evaluación de la planeación, -- así como mostrar diversos modelos de planeación, los cuales pueden dar la pauta a seguir por una organización para tal fin.

El objeto del quinto capítulo es proveer de una base firme sobre el significado de una estrategia, sus principios, sus características, las clases, los requerimientos para su elaboración, etc, para su entendimiento y su posterior incorporación a la planeación.

El sexto capítulo tiene como fin, dar a conocer qué es la planeación estratégica a quienes la desconozcan y, reafirmar y ampliar los conocimientos de aquellas personas que de alguna forma tienen contacto con ella o bien la aplican en forma práctica en sus empresas.

En el séptimo capítulo, se muestran los pasos para el diseño y desarrollo de la planeación estratégica, analizando entre otras cosas al sector industrial en el que se desenvuelve la compañía y la competencia de la misma.

El octavo capítulo presenta un caso práctico, el cual muestra cómo diseñar un modelo de planeación estratégica en una empresa (en este caso de la industria alimenticia) y el cual permite al lector comprender mejor la información y metodología contenida en el presente trabajo.

En el último de los capítulos, el noveno, se presentan los resultados obtenidos en comparación a los objetivos y las hipótesis.

Al final de la investigación se presentan las conclusiones a las que se llegaron y las recomendaciones que se consideran pertinentes. Por último, se muestra detalladamente la bibliografía que respalda la presente investigación.

C A P I T U L O I

PLANEACION DE LA INVESTIGACION

PLANEACION DE LA INVESTIGACION

1.1. OBJETIVOS

1.1.1. OBJETIVO GENERAL

La época de crisis que vive el país, redundando en una situación difícil para las empresas lo cual hace necesario que éstas busquen y utilicen una herramienta que les permita conocer su situación, asegurar su subsistencia así como diseñar objetivos congruentes con el medio.

El objeto de la presente investigación consiste en demostrar que la planeación estratégica es la herramienta esencial a utilizar por toda aquella empresa que desee disminuir las fricciones de adaptación en el entorno económico.

1.1.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Corroborar que las estrategias financieras pueden ser mejor diseñadas si se hace un estudio de los factores tanto internos como externos que afectan a la empresa.

- Observar la importancia del papel que juega el ejecutivo financiero en el proceso de la planeación estratégica.
- Dar a conocer la esencia de la planeación estratégica y los beneficios que implica su adopción como una parte in dispensable de sus funciones.
- Enseñar la metodología que deben utilizar las empresas - en el diseño de la planeación estratégica.

1.2. PLANTEO DEL PROBLEMA

¿Es la planeación estratégica en una empresa de la media industria una herramienta eficaz para conocer su situación -- económica, asegurar su subsistencia y diseñar objetivos congruentes dentro del contexto económico de México?

1.3. HIPOTESIS

1.3.1. HIPOTESIS GENERAL

La planeación estratégica es una herramienta eficaz para aquellas empresas pertenecientes a la mediana industria, que deseen conocer su situación económica, asegurar su subsistencia y diseñar objetivos congruentes tomando en consideración el contexto económico en el que se encuentran.

1.3.2. HIPOTESIS ESPECIFICAS

- Las estrategias financieras pueden ser mejor diseñadas - elaborando un estudio completo de aquellos factores tanto internos como externos, que afectan a la empresa.

- El ejecutivo financiero juega un papel muy importante en el diseño de la planeación estratégica.
- La adopción de la planeación estratégica por parte de -- una empresa implica numerosas ventajas que redundan en -- el logro de sus objetivos y por lo cual pasa a ser parte indispensable de sus funciones.

1.4. VARIABLES

1.4.1. VARIABLE DEPENDIENTE

La empresa de la mediana industria.

1.4.2. VARIABLE INDEPENDIENTE

La planeación estratégica.

1.5. INVESTIGACION DOCUMENTAL

Con el fin de obtener de fuentes documentales la información necesaria para la realización de la presente investigación, se acudirá a la Biblioteca de la Universidad de Stanford en los Estados Unidos y a las Bibliotecas de las Universidades Anáhuac, Nacional Autónoma de México e Instituto Tecnológico Autónomo de México.

La bibliografía utilizada para la elaboración del presente trabajo, incluye tanto obras de consulta como obras que se -- utilizaron como referencia. Se consideraron libros, revistas, - cursos impartidos, etc, con el fin de obtener información reciente del tema en cuestión.

CAPITULO II

ACTUAL SITUACION ECONOMICA DEL PAIS

ACTUAL SITUACION ECONOMICA DEL PAIS

INTRODUCCION

Un factor muy importante para el desarrollo de la planeación estratégica, es el considerar el comportamiento de la economía del país ya que el analizarlo permitirá a la empresa conocer el entorno que le rodea y por consiguiente detectar las posibles oportunidades o peligros que pudieran presentarse. Debido a esto se ha considerado conveniente incluir este capítulo para situar al lector en el entorno que priva en el país.

En el presente capítulo se tocarán cuatro temas de singular importancia. El primero de ellos trata sobre los aspectos que contribuyeron a que la economía mexicana sea presa de una crisis estructural.

El segundo tema trata sobre la influencia que ejerce la economía en las empresas.

El tercer punto será un breve análisis del comportamiento que tuvo la economía en 1985.

Por último se tratarán las perspectivas económicas para México en 1986.

2.1. CAUSAS DE LA CRISIS EN LA ECONOMIA DE MEXICO

La economía de México en estos momentos pasa por la peor época de crisis en su historia.

Muchos han sido los factores que han contribuido al deterioramiento de la economía. Estos factores han sido relatados - correctamente por los señores Pablo González Casanova y Enrique Florescano en su libro: "México Hoy", donde hacen mención de lo siguiente: (1)

2.1.1. EL ESTANCAMIENTO PRODUCTIVO

"El fenómeno que ha gobernado la crisis económica actual es sin duda, el singular descenso del ritmo de la actividad productiva en los últimos años: la fuerza original de este fenómeno ha sido la paralización de la inversión".

"El decaimiento del proceso de inversión, al restringir la expansión de la oferta, también explica el surgimiento de presiones inflacionarias, y conductas especulativas generalizadas, que, a su vez, distorsionan la conducta de ahorradores e inversionistas, desalientan la utilización productiva del excedente económico y estimulan el rentismo y la fuga de capitales, tal y como lo hemos visto en México en estos años."

(1) Krantz, Moisés y Young, Louis. Tesis. "La administración de inventarios a la luz de la inflación y de la escasez que se presenta en el país en 1980 en la industria de pinturas", - p. 46.

"El descenso de la inversión productiva, principalmente-privada, se vincula, de manera aparentemente paradójica, como la rápida acumulación de capital que tuvo lugar en la segunda mitad de los años sesenta. El patrón de acumulación de capital, al depender de manera permanente de la producción de bienes de consumo durable exigió, dadas las condiciones socioeconómicas de México, de un ingreso muy concentrado; así conforme la acumulación de capital avanzaba, y, por tanto, la capacidad productiva crecía, el aparato productivo se enfrentaba con mercados relativamente cada vez más estrechos, llevando la economía hacia la senda de la crisis. En consecuencia, la concentración de la propiedad y del ingreso, la estrechez de los mercados y el crecimiento de la capacidad ociosa fueron constituyéndose en barreras cada vez más sólidas para la continuidad de la inversión, en particular de aquellas que es producto de decisiones privadas, capitalistas, orientadas por la perspectiva de vender y ganar."

"La industrialización de México se vio acompañada casi desde el principio por la instalación de plantas productivas de grandes dimensiones que pronto configuraron una situación de pre dominio oligopólico. Este desarrollo ha obligado o exigido para tener lugar, una elevada concentración del ingreso, que, en medio de niveles de pobreza absoluta muy generalizados, ha propiciado patrones de consumo que implican fuertes límites cuantitativos al desarrollo extensivo de la inversión y, consecuentemente, la adopción de lo que podría llamarse una "vía estrecha de desarrollo."

"La adopción de esta vía expresó en el abandono, en términos de explotación productiva, de los recursos naturales abundantes de México, y determinó, como se ha visto, la necesidad de depender en gran medida de la importación de bienes de capital para concretar y reproducir el proceso económico. Estos dos fenómenos convergieron en la constitución de circuitos productivos

restringidos y concentrados que acentuaron la dependencia y limitaron progresivamente el efecto multiplicador de la inversión sobre el empleo y sobre la expansión posterior de la propia estructura industrial. La combinación señalada desembocó en la existencia permanente de márgenes considerables de capacidad ociosa, que ha sido uno de los principales causantes del estancamiento y la inestabilidad de la inversión productiva privada en los últimos tiempos."

2.1.2. LA INFLACION

"El estancamiento productivo y el retraimiento de la inversión se hallan en la base de la espiral inflacionaria que enfrentó, desde el inicio de la presente década la economía mexicana. El fenómeno inflacionario fue impulsado originalmente por el estancamiento de la producción agrícola que se inició desde mediados de la década de los sesenta. A estos se sumó y combinó, durante los años setenta, el estancamiento productivo del sector industrial, en particular sus ramas manufactureras."

"El estancamiento en la producción agropecuaria es el resultado de largos años de abandono de este sector por parte del Estado, que no sólo redujo sistemáticamente la inversión en el campo, sino que, también por sistema, la concentró en unas cuantas regiones y rubros, dejando al margen al grueso de las regiones y los productores."

"La decadencia agrícola no sólo es la fuente primigenia de la inflación que sufre México, sino que también operó como un factor de aceleración del déficit externo; conviene recordar que la crisis agrícola hizo explosión precisamente cuando el mundo afrontaba una de las más profundas escaseces alimentarias de la era moderna. De hecho, la inflación y el desequilibrio externo-

iniciaron su desbordamiento reforzándose la una al otro, por la vía del derrumbe agrícola."

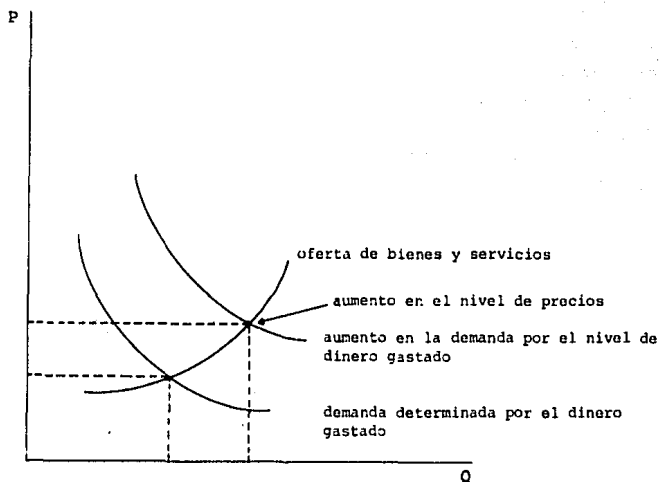
"A las presiones alcistas provenientes de los productos de consumo básico, se sumó la inflación internacional que México incorpora permanentemente a través de la importación de bienes de inversión y materias primas de origen industrial, ligada prácticamente cualquier tasa positiva de crecimiento de la producción interna."

Se piensa que se debe ampliar un poco este aspecto sobre la inflación con lo que señala el autor Luis Pazos en su libro "El Gobierno y la Inflación".

La inflación como la define Pazos es "el aumento total de los medios de pago o medio circulante, sin respaldo de un incremento equivalente de bienes y servicios en el mercado."

Gráfica 2-1

LA INFLACION



FUENTE: Pazos, Luis. El Gobierno y la Inflación, p. 83.

"En otras palabras, es un aumento en la demanda global - (debido al incremento en los medios de Pago) por arriba del aumento de la oferta global (producción de bienes y servicios) que trae como consecuencia el alza general de los precios." (2)

"La escasez es una consecuencia y no una causa de la inflación. Al aumentar la demanda debido al incremento del dinero, y no aumentar la oferta en la misma proporción, los artículos em

(2) Pazos Luis. El Gobierno y la Inflación, p. 36.

piezan a escasear y es precisamente por lo que los precios, cuando son libres, suben, puesto que hacen la función de equilibrar la oferta y la demanda. Cuando la demanda crece más rápidamente que los precios, y el alza de precios, se produce la escasez de productos." (3)

Por otro lado, la inflación trae como consecuencia el -- acaparamiento del producto por parte de los ofertantes; puesto -- que ante la expectativa de un incremento en el precio de los big nes, el ofertante acapara los mismos con el propósito de que en un periodo cercano los canalice en el mercado, a un precio mayor.

Por último, "la inflación tiende a favorecer a los deudores y a los perceptores de beneficios, a expensas de los acreedores y preceptores de rentas fijas." (4)

2.1.3. EL DESEQUILIBRIO EXTERNO

"El desequilibrio externo, tiene, como la inflación, una necesaria raíz estructural. El proceso de acumulación y reproducción de capital en México exige la dependencia respecto al exterior: sin la importación de bienes de capital que repongan y -- aumenten la base productiva y sin la compra externa de un sinnúmero de materias primas, una gran proporción del producto industrial anual sería imposible."

"Tal dependencia surgió y se profundizó al configurarse -- un patrón de acumulación fundado en la producción de bienes de -- consumo durable que, como se vio, dejó prácticamente fuera de -- las fronteras de la economía mexicana a 'su' sector productor de bienes de capital."

(3) Pazos Luis. El Gobierno y la Inflación, p. 86.

(4) Samuelson, Paul. Curso de Economía Moderna, p. 298.

"El privilegio otorgado al crecimiento de las industrias productoras de bienes de consumo fue acompañado por el sacrificio del sector exportador por excelencia (el campo y en general la producción primaria), en tanto que la industria, amparada en el proteccionismo, se desarrolló de manera muy ineficiente. De este modo, las divisas generadas por las exportaciones agrícolas y por el turismo extranjero fueron cada vez más insuficientes para cubrir el volumen de importaciones, en permanente aumento, -- que la industrialización exigía. Esta tendencia se vio agravada por la creciente salida de divisas por concepto de turismo mexicano rico. La creciente brecha resultante hubo de ser cubierta, así, con deuda pública externa y con inversión extranjera directa. En este marco, necesariamente el fenómeno no tenía más ruta de evolución que su profundización pues la forma como el déficit externo era financiado, forzosamente ahondaba el propio desequilibrio externo."

"A partir de 1973-1974 se sumaron a las tendencias estructurales determinantes del déficit externo, la crisis en la producción de alimentos agrícolas y la insuficiencia petrolera, -- así como el desorden financiero internacional, que impulsaron al alza los niveles de los precios y de las tasas de interés, desen-- cadenando la especulación con divisas y la fuga de capitales."

"Hasta el momento en que se decidió la devaluación monetaria, esas tendencias se tradujeron en un abultamiento sin precedentes de la deuda externa, la cual, más que financiar la ampliación de la base productiva nacional, sirvió para apenas -- afrontar la inflación internacional, comprando proporcionalmente menos bienes que antes, y desde luego, para permitir que el Estado encarara, sin ningún éxito al final de cuentas, la especulación privada."

2.1.4. EL DEFICIT FISCAL

"El creciente déficit de las finanzas del Estado registrado en lo que va de la década, ha sido, junto con la inflación, probablemente la variable que mayor atención pública ha recibido. En rigor, la ampliación del déficit público es siempre una variable dependiente de los requerimientos de la acumulación privada de capital y de las necesidades de armonización social impuestas por el desarrollo y la diversificación acelerada a una sociedad que, como la capitalista, es inequitativa y contradictoria."

"La escasamente desarrollada base con que contaba el crecimiento industrial, le impuso al Estado la enorme tarea de - - crear, a marchas forzadas, la infraestructura material, impulsar industrias estratégicas que por su tamaño son al principio poco rentables y enfrentar, así fuera en mínima medida, tensiones sociales, necesidades colectivas en creciente concentración, producto del propio avance de la industria. A esta exigencia se -- aunó una estrategia tributaria orientada explícitamente a estimular la formación de capital por todos los medios; el resultado - fue una estructura fiscal débil que, al financiarse con endeudamiento interno y externo creciente, reprodujo de manera ampliada su deterioro."

"En la misma dirección operó la política de precios y tarifas de empresas estatales. La operación de estas dos fuerzas - necesariamente condujo a las empresas estatales a una situación financiera desequilibrada que repercutió de manera obligada sobre el monto del endeudamiento, reforzándose así las cargas financieras del sector público en su conjunto."

"La crítica situación financiera del Estado en los años recientes ha sido la exacerbación de un desequilibrio que ha - - acompañado desde el principio a la industrialización capitalista

de México y que, en la etapa llamada estabilizadora, se consolidó y aceleró su ritmo. Dentro del mismo orden de ideas, puede afirmarse que en esencia la crisis fiscal de los setentas fue, - por su origen, un producto del estancamiento productivo y de la inflación, y no a la inversa."

2.2. LA INFLUENCIA DE LA ECONOMIA EN LAS EMPRESAS MEXICANAS

La forma en como el comportamiento de la economía repercute en las empresas mexicanas ha sido descrita en forma clara y sencilla por Louis Young y Moisés Krantz los cuales mencionan lo siguiente: (5)

La economía mexicana se desenvuelve dentro del marco económico mundial; esto significa que cualquier acontecimiento que se presenta a nivel mundial, repercutirá forzosamente en la economía doméstica.

De este modo, supóngase por un momento que los bancos de Londres y de Nueva York deciden aumentar sus tasas de interés es así que el banco de México, dependiente de todos los acontecimientos, fijará las tasas de interés más altas que las de esos bancos con el objeto de evitar en un momento dado, la fuga de divisas y dado que los inversionistas nacionales obtienen un interés mayor aquí que en el exterior, decidirán invertir su dinero en el país. Además, el hecho de ofrecer en México tasas de intereses mejores que las de los mercados financieros del exterior, puede motivar a los inversionistas extranjeros a traer su dinero al país.

(5) Krantz, Moisés y Young, Louis. Tesis "La administración de inventarios a la luz de la inflación y de la escasez que se presenta en el país en 1980 en la industria de pinturas". - p. 53.

Sin embargo, las altas tasas de interés traen consigo un serio problema para las empresas nacionales, en virtud de que al acudir al mercado financiero nacional en busca de dinero para financiar algún proyecto, se toparan con la restricción de que estos financiamientos se encuentran acaparados en su mayor parte - por las grandes corporaciones, las cuales en base a su estructura y tamaño poseen un amplio respaldo para el pago del préstamo y de los intereses derivados del mismo. Además del análisis y estudios que anteceden al proyecto de inversión son tan amplios y profundos que permiten asegurar con un alto grado de probabilidad la rentabilidad del mismo. En cambio, el respaldo de las empresas medianas y pequeñas es limitado. Por tal motivo su accesibilidad para la consecución de algún préstamo o financiamiento es muy poca. De este modo, su desarrollo y crecimiento se ve limitado. Cabe destacar que el gobierno federal ha creado fideicomisos (bancos de segundo piso) encaminados al financiamiento de las pequeñas y medianas industrias y de ellos, estas empresas -- pueden obtener recursos que en otra forma, les sería difícil conjuntar.

Otra característica de la economía mexicana es el hecho de que depende, en un alto grado de la economía norteamericana y esto se debe a que aproximadamente el ochenta por ciento de las transacciones comerciales de México se efectúan en ese país vecino. Es así como si la economía norteamericana atraviesa por la inflación, recesión, etc, estos aspectos influenciarán y repercutirán, en igual o mayor medida en nuestro país.

Asimismo, cabe señalar que el petróleo que México posee ha sido, en los últimos años, un elemento decisivo para el otorgamiento de préstamos extranjeros. De este modo, el país se ha convertido en un amplio sujeto de crédito. Lo importante de este renglón es destinar las divisas obtenidas de la comercialización del petróleo a aquellas actividades que más las demanden, -

con el objeto de solucionar los problemas estructurales para lograr un desarrollo adecuado y un mejor país en el cual vivir.

2.3. ANALISIS DE LA ECONOMIA EN 1985 Y PERSPECTIVAS PARA 1986

La economía mexicana ha presentado desde 1984 ligeros -- signos de recuperación sin embargo, la perspectiva para 1986 es sombría debido a diversos factores que han propiciado un desequilibrio en la economía, y los cuales de no ser solventados mediante una adecuada política económica, propiciarán el deterioro del país en los próximos años.

Dichos factores serán comentados a continuación, mostrando los efectos que han tenido sobre la economía y los posibles - cambios que podrían suscitarse en los años subsecuentes.

Este análisis está basado en el Reporte Económico Anual del viernes 31 de enero de 1986 del diario "El Financiero".

2.3.1. PRODUCCION

Estimaciones oficiales indican que en 1985 el Producto - Interno Bruto de México creció en 4 por ciento aproximadamente, - cifra ligeramente superior a la registrada en 1984.

Este crecimiento resultó en lo fundamental del comportamiento de la economía al primer semestre del año pasado, pues a partir de entonces se ha presentado una desaceleración que se extenderá al menos hasta la primera mitad de 1986.

Proyecciones realizadas por el Centro de Estudios Económicos del Sector Privado (CEESP) indican que el crecimiento fue mayor en el sector industrial (5.1 por ciento) mientras que el -

sector agropecuario y de servicios registró tasas de 3.2 y 3.8 -- por ciento, respectivamente.

El comportamiento de la producción en los dos últimos -- años, puede apreciarse mejor analizando el cuadro 2-1.

Al igual que en 1984, el crecimiento de la economía tuvo el año pasado un apoyo fundamental en el crecimiento de la inversión privada. De acuerdo con la Secretaría de Hacienda, la inversión del sector privado habría aumentado en 15 por ciento el año pasado, dicho crecimiento es el más alto desde 1979.

La inversión pública, en cambio, cayó 1.5 por ciento. -- Como resultado de lo anterior, se estima un crecimiento de la inversión total en 9.2 por ciento, en este caso el crecimiento más elevado desde 1980.

Las últimas cifras disponibles de las variaciones mensuales de la producción indican que a partir del mes de julio, se -- presentó una tendencia a la desaceleración del crecimiento que, -- sin embargo, fue más leve de los que se estimaba. Por ejemplo, -- el PIB del sector industrial creció en promedio 5.5 por ciento -- durante el primer semestre del año; en el segundo semestre se estima que el crecimiento haya sido de 4.7 por ciento.

Las perspectivas de la producción para 1986 son desfavorables. Estimaciones oficiales indican que el factor que dinamizó la economía en 1985, es decir, la Inversión, tenderá al estancamiento en 1986. La inversión del sector público continuará su tendencia recesiva y decrecerá en 3 por ciento. La inversión -- privada tendrá un cambio brusco en su tendencia y después de haber crecido 14.1 por ciento en 1985 decrecerá, de acuerdo a las mismas estimaciones.

Cuadro 2-1

INDICADORES DE PRODUCCION

AGOSTO	1984	1985	var. %
BIENES DE CONSUMO INTERMEDIO			
- Maquinaria y Equipo	261.0	367.5	40.8
- Hilados y Tejidos	245.5	254.2	3.5
- Fundición y Laminación			
Primaria de Acero	205.4	199.7	-2.8
- Cemento	273.3	333.5	22.0
- Productos de Asbesto	321.3	213.4	-33.5
- Carrocerías	201.6	237.1	17.6
BIENES DE USO FINAL			
- Galletas y Pastas	182.4	202.6	8.1
- Jabones y Detergentes	237.1	203.6	-14.1
- Muebles Metálicos	79.3	88.0	-10.9
- Aparatos Electrodomésticos	233.4	218.8	-6.2
- Harina de Maíz	539.7	550.3	2.0
VOLUMEN DE PRODUCCION DE PETROLEO (millones de barriles)			
- Petróleo Crudo	739.9	720.7	-2.6
- Gasolinas	99.6	97.5	-2.1
- Diesel	64.4	65.2	1.2
- Combustóleo	105.4	107.6	2.1
PRODUCCION MINEROMETALURGICA (enero-agosto)			
- Oro (Kg.)	4519	4890	8.2
- Plata (Ton.)	1270	1423	12.0
- Plomo (m. de Ton.)	114	139	21.9
- Cobre (m. de Ton.)	124	116	-6.5
- Azufre (m. de Ton.)	1153	1320	14.5
VALOR DE LA PRODUCCION INTERNA DE MAQUINARIA Y EQUIPO (millones de pesos de 1980) (enero-agosto)			
	33318	44624	33.9
EMPLEO EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA (personal ocupado) Agosto			
	521,675	535,577	2.7

FUENTE: Reporte económico del diario "El Financiero" del viernes 31 de enero de 1986, p. 3.

La reducción de la demanda agregada ocasionada por el -- descenso real del gasto público y por las expectativas pesimis-- tas que inducen una contracción del gasto privado es el factor -- más importante en el estancamiento de la inversión privada. Sin embargo, la inercia de la actividad económica no permitirá que -- en el primer trimestre de este año se produzca una depresión -- drástica de la actividad productiva.

2.3.2. INFLACION

En el último mes de 1985 el Índice Nacional de Precios -- al Consumidor registró una fuerte alza en relación con el resto-- del año alcanzando un crecimiento del 6.8 por ciento. Con ello, la inflación de diciembre de 1984 a diciembre de 1985 fue consi-- derablemente más alta que la del año precedente y 23 puntos por-- arriba de las previsiones oficiales situándose en 63.7 por cien-- to.

Esta evolución revela que el fenómeno inflacionario se -- ha estacionado en niveles muy altos a decir de las cifras que -- dan cuenta de él.

En 1980 los precios crecieron 29.8 por ciento y para el-- año siguiente 28.7 por ciento.

En 1982 los precios alcanzaron un nivel cercano al 100 -- por ciento. En 1983, a pesar de la empeñosa política antiinfla-- cionaria de la nueva administración el índice anual sólo se redu-- jo 20 puntos porcentuales. Para 1984, las metas previstas tampo-- co pudieron alcanzarse y la inflación se situó en ese año alrede-- dor del 60 por ciento.

En buena medida, la fijación de ese piso inflacionario -- por abajo del cual ya no pueden descender los precios ha estado--

determinado por el efecto que han tenido sobre los costos de producción la evolución del tipo de cambio, los precios de los bienes y servicios públicos y las tasas de intereses, junto a la incapacidad de la política económica por detener su continuo ascenso.

Todo parece indicar, que el empeño gubernamental por combatir la inflación mediante fuertes medidas de ajuste, ha resultado francamente infructuoso y que el piso inflacionario difícilmente podrá reducirse con la política anunciada para 1986.

En este año, la meta inflacionaria es de 50 por ciento, pero ya durante el mes en curso se han dejado sentir nuevas alzas de precios que seguramente situarán el índice del mes por --arriba de diciembre pasado.

El reciente aumento de 32 por ciento a los salarios mínimos y el regreso de la inestabilidad cambiaria, serán elementos adicionales que atizarán desde ya, nuevas presiones inflacionarias, poniendo en tela de juicio las previsiones para 1986.

2.3.3. INTERMEDIACION FINANCIERA

Hasta la tercera semana del mes de diciembre de 1985 la captación total de la banca múltiple ascendió a 2 billones 819 mil millones de pesos, cifra que resulta menor en términos nominales a la de 1984, año en que se captaron 2 billones 901 mil millones de pesos.

A precios constantes, la caída de la captación fue de 40 por ciento. Esta tendencia muestra que la actividad económica es el principal determinante de la captación de ahorro por parte del sistema bancario. A pesar de que durante el segundo semestre del año se mantuvieron tasas de interés reales positivas, la

caída de la captación se acentuó precisamente en ese periodo ya que la actividad productiva experimentó una desaceleración.

El crecimiento del mercado financiero extrabancario fue insuficiente para compensar la caída de la captación bancaria, - la cual será equivalente a 3.3 por ciento del PIB.

La política que se ha propuesto para 1986 supone que no será posible revertir la tendencia a la desintermediación, es -- por ello que la banca múltiple ha programado un incremento de la captación de 3.3 billones de pesos, lo que representa un creci-- miento nominal de 35 por ciento. Suponiendo que esta meta es -- cumplida y que la inflación de diciembre de 1985 al mismo mes de 1986 es de 50 por ciento, aun así ocurriría una caída real de la captación en 10 por ciento.

Los "Lineamientos para la formulación de los Programas - Operativos Anuales de las Sociedades Nacionales de Crédito" est man que el costo porcentual promedio de la captación (CPP) en -- los primeros tres meses de 1986 será de 69.4 por ciento, más de seis puntos por arriba del registrado en el último trimestre de 1985. Por ello mismo es factible que las tasas de interés pasivas más elevadas (las de los pagarés a seis meses) lleguen a ubi carse en algún momento por arriba del 80 por ciento.

La coincidencia de tasas elevadas y desintermediación fi nanciera expresa que las autoridades financieras han aceptado tá citamente la estrecha conexión que existe entre el ritmo de acti vidad económica y la formación de ahorro financiero. Por ello, - como se ha previsto que 1986 será un año de estancamiento econó mico se deduce que la captación seguirá cayendo a pesar de que - se ofrezcan tasas reales positivas a los ahorradores.

Las autoridades financieras han anunciado que planean in

crementar el financiamiento a empresas y particulares para 1986- en un 71 por ciento en términos nominales, lo que equivale a un 14 por ciento en términos reales. Lo anterior supone que el encaje legal se reducirá en los próximos meses, del nivel de 90 -- por ciento que ha mantenido en los últimos meses.

2.3.4. SECTOR PUBLICO

El balance gubernamental sobre la evolución de las finanzas públicas durante 1985, ha referido que el proceso de reducción del déficit público se estancó como consecuencia de la pesada carga financiera de los intereses de la deuda pública interna y externa, el rezago en el crecimiento de los ingresos presupuestales y el insuficiente ajuste al gasto realizado a lo largo del año. Es así, que la reducción del déficit fiscal es un elemento fundamental del proceso de reordenación económica propuesto para el año en curso, ya que se plantea reducirlo de una proporción - del PIB del 9.6 por ciento en 1985 al 4.9 por ciento en 1986. - El ajuste se intentará sobre la base de dos vertientes principales:

- Por un lado, aumentando la proporción de los ingresos -- del sector público en el PIB en 1.5 por ciento.
- Por el otro, reduciendo en 2.4 por ciento del PIB el gasto programable devengado.

La nueva austeridad financiera propuesta para el ejercicio fiscal de 1986 obliga al conocimiento en torno al origen - de los ingresos presupuestales, dadas las inminentes circunstancias de estancamiento en los niveles de actividad económica, en buena parte provocados justamente, por la contracción del gasto público aludida. (Cuadro 2-2)

Cuadro 2-2

ESTRUCTURA DE LOS INGRESOS PRESUPUESTARIOS
DEL SECTOR PUBLICO

CONCEPTO	ESPERADO 1985 (%)	PROGRAMADO 1986 (%)
INGRESOS DEL		
SECTOR CENTRAL	54.2	54.0
Impuestos de Pemex	26.4	26.5
Valor agregado	8.8	9.2
Renta	13.3	13.0
Otros	5.5	5.3
INGRESOS DEL		
SECTOR PARAESTATAL	45.8	46.0
PROPIOS	45.7	45.9
Ventas de bienes	29.7	29.8
Venta de servicios	8.3	9.3
Otros ingresos	7.7	6.8
INGRESOS AJENOS	0.1	0.1
TOTAL	100.0	100.0

FUENTE: Reporte Económico del Diario "El Financiero"
del viernes 31 de enero de 1986, p. 2.

Para alcanzar durante 1986 un aumento de 1.5 por ciento de la participación de los ingresos presupuestales en el PIB, se plantea revertir la tendencia a la baja de los ingresos no petroleros del gobierno federal y aumentar en 1.3 por ciento los ingresos brutos de organismos y empresas.

El aumento de los ingresos no petroleros del gobierno federal se sustenta en la imposición de cargas adicionales que elevan la recaudación proveniente de los estratos medios y altos, - junto con la corrección por la inflación de la tarifa a personas físicas; los recursos provenientes de este rubro pretenden destinarse a los programas de reconstrucción. Asimismo, para el caso del impuesto especial sobre producción y servicios, se propone - un incremento de tasas de aquellos bienes catalogados como de -- consumo no indispensable.

Todo parece indicar que 1986 será un año difícil para -- las finanzas públicas, pues los ingresos provenientes de la exportación petrolera seguirán siendo inciertos dada la persistente inestabilidad del mercado internacional de los hidrocarburos, que ya repercutió en un nuevo ajuste a la baja del precio del barril de exportación de 90 centavos de dólar, apenas comenzando - el año y con una aplicación retroactiva al 1° de diciembre. Por ello, los ingresos petroleros no juegan un papel importante en - las previsiones de la Ley de Ingresos del presente año, aunque - su participación sigue siendo muy alta en los ingresos totales.

Por lo demás aquellos provenientes de la recaudación tributaria, difícilmente podrán aumentar en una economía que se encamina de nueva cuenta hacia el estancamiento productivo. En su ma, todo parece indicar que la evolución financiera del sector - público y la posibilidad de mayores niveles de recaudación estarán determinados por los ajustes a los precios y tarifas de los bienes y servicios que proporciona, con el riesgo de que el propósito de reducir la inercia inflacionaria se torne pronto imposible.

2.3.5. GASTO PUBLICO EN 1986

El ajuste presupuestario en el ejercicio del gasto público

co propuesto para 1986 afecta más al gasto corriente que al gasto de inversión, ya que la reducción se distribuye en proporción de 70 y 30 por ciento respectivamente. Según se plantea en el - Presupuesto de Egresos de la Federación, una estrategia así permitirá que aun cuando la inversión presupuestal disminuya en términos reales, se pueden concluir proyectos en proceso y se mantengan niveles mínimos adecuado en sectores estratégicos destacando por su monto Pemex y CFE.

En consecuencia, la política de gasto estará orientada, - con todo y su austeridad, al cumplimiento de las prioridades de los programas nacionales y al mantenimiento del gasto social; a la restauración de los servicios de salud y educación e infraestructura básica dañados por los sismos del año pasado, y a la -- elevación del ahorro público que permita enfrentar la situación actual del país, como lo muestra el cuadro 2-3.

2.3.6. SECTOR EXTERNO

Los resultados de la balanza comercial al mes de noviembre de 1985 reflejan un importante descenso de las exportaciones, al lado de un ritmo de crecimiento sostenido de las importaciones. Ello ha originado que el superávit comercial se reduzca, - con respecto al mismo periodo del año anterior, en -39.3 por - - ciento. (Cuadro 2-4).

La disminución de los ingresos de exportación se explica por la inestabilidad y la incertidumbre prevalente en el mercado internacional de petróleo, así como por la recuperación de la actividad económica interna que ha conducido a un incremento de la demanda doméstica reduciendo los excedentes orientados a - la exportación. A su vez, el dinamismo de las importaciones se encuentra basado en la recuperación de la inversión, fundamentalmente privada, que ha exigido importaciones de maquinaria y equi

Cuadro 2-3

RESUMEN SECTORIAL DEL GASTO PARA 1986

(MILES DE MILLONES DE PESOS DE 1980)

S E C T O R	ESPERADO 1985	PROYECTO 1986	VARIACION (%)
Gasto programable total	8,683.6	8,285.5	-4.5
Desarrollo rural	725.8	696.4	-4.0
Desarrollo regional y ecología	355.8	369.7	3.9
Pesca	153.4	146.4	-4.5
Desarrollo social	2,048.0	2,128.6	3.9
Educación	1,093.3	1,140.9	4.3
Salud y seguridad	945.6	987.7	4.4
Comunicaciones y transportes	765.1	729.1	-4.7
Comercio y abasto	619.8	548.3	-11.5
Turismo	17.6	15.6	-11.3
Energéticos	2,036.0	2,058.0	1.0
Industrial	1,079.1	1,010.6	-6.3
Administración	883.0	582.8	-33.9

FUENTE: Reporte Económico del Diario "El Financiero" del viernes
31 de enero de 1986, p. 4.

Cuadro 2-4

BALANZA COMERCIAL			
(Enero-Noviembre/Millones de dólares)			
	1 9 8 4	1 9 8 5	VARIACION (%) 85/84
Exportaciones totales	22 191.9	19 833.8	- 10.6
Importaciones totales	10 114.6	12 787.9	20.8
Saldo	12 077.3	7 045.9	- 39.3

FUENTE: Secretaría de Programación y Presupuesto, Banco de México.

po industrial con fines de reposición de activos o de ampliación de instalaciones. El comportamiento tanto de las importaciones como de las exportaciones es mostrado en los cuadros 2-5 y 2-6.

Esta situación, ante el excesivo peso de las exportaciones de petróleo (más del 60 por ciento) y la insuficiente integración industrial (que obliga al abastecimiento productivo con bienes generados en el exterior), expresa la extrema vulnerabilidad de nuestras relaciones comerciales con el exterior.

Para lograr una mayor participación nacional en el comercio mundial, las autoridades han decidido continuar con una política comercial y de inversión de apertura al exterior. En este contexto se consideró fundamentalmente racionalizar la protección, sustituyendo las restricciones cuantitativas por la aplicación de aranceles. Actualmente sólo 20 por ciento de las fracciones arancelarias se encuentran sujetas al requisito de permisi-

Cuadro 2-5

COMPORTAMIENTO DE LAS IMPORTACIONES
(Enero-Noviembre)

	VARIACION (%) 85/84
Bienes de consumo	
Importación total	+ 27.5
Importaciones privadas	+ 72.5
Bienes Intermedios	
Importación total	+ 19.4
Importaciones privadas	+ 41.9
Bienes de Capital	
Importación total	+ 25.5
Importaciones privadas	+ 40.5

FUENTE: Secretaría de Programación y Presupuesto,
Banco de México.

Cuadro 2-6

COMPORTAMIENTO DE LAS EXPORTACIONES
(Enero-Noviembre)

	VARIACION (%) 85/84
Exportaciones petroleras	- 11.5
Exportaciones no petroleras	- 8.8
Exportaciones agropecuarias	- 17.5
Exportaciones extractivas	- 12.8
Exportaciones manufactureras	- 4.2

FUENTE: Secretaría de Programación y Presupuesto, Banco de México.

so previo de importación, con lo que la liberación alcanza aproximadamente al 65 por ciento del valor total de las importaciones.

La balanza de pagos al tercer trimestre de 1985 registró saldos negativos en la cuenta corriente y de capital que tuvieron que ser financiados con reservas internacionales del Banco de México. (Cuadro 2-7)

Las fuentes de divisas presentan variaciones negativas con respecto a lo obtenido el año anterior durante el mismo periodo, a excepción de las transferencias. Las reducciones más importantes se dan en la cuenta de capital, producto de la importante reducción de los flujos de capitales a largo plazo. La cuenta corriente refleja el deterioro de la actividad exportadora al presentar una reducción de las exportaciones de mercancías del -11.9 por ciento.

Cuadro 2-7

BALANZA DE PAGOS
(Millones de dólares)

Cuenta corriente	-	52.3
Cuenta de capital	-2	893.1
Errores y omisiones	+	32.0
Banco de México	-2	913.4

Nota: Resultados al 3er. trimestre de 1985.

FUENTE: Banco de México, Indicadores Económicos, noviembre de 1985.

Finalmente para 1986 según los criterios Generales de política económica se espera que la economía mexicana genere un superávit comercial de 8 mil millones de dólares, a pesar de la --evolución desfavorable del mercado petrolero para ello las exportaciones no petroleras tendrán que crecer 10 por ciento mientras que las importaciones deberán mantener su ritmo de crecimiento.- Asimismo, se estima la obtención de un nuevo superávit en cuenta corriente (de entre cero y 500 millones de dólares), apoyado por el fortalecimiento del turismo, de las transacciones fronterizas y de la industria maquiladora.

Finalmente, las variaciones del mercado petrolero no pueden ser despreciadas, pues incluso se ha llegado a plantear que los precios del Hidrocarburo bajarán hasta en seis dólares, situación por la que los pronósticos enunciados resultan bastantes optimistas.

Por otra parte, a manera de resumen de todas las variables económicas detalladas en esta parte, se presenta el siguiente cuadro de indicadores económicos, con el fin de facilitar la comprensión de la economía en 1984 y 1985:

Cuadro 2-8

INDICADORES ECONOMICOS

LIQUIDEZ DE LA ECONOMIA (Miles de Millones de Pesos)	1 9 8 4	1 9 8 5	VARIACIONES (%)
BASE MONETARIA (octubre)			
- Por sus fuentes	4,258.5	5,127.2	20.4
Financiamiento Interno Neto	3,224.7	4,156.7	28.9
Activos Internacionales Netos	1,059.9	1,000.5	-5.6
- Por sus usos			
Billetes y Monedas en Poder del Público	784.9	1,291.2	64.5
Reservas de la Banca Comercial	3,498.6	3,866.0	10.5
COSTO DEL DINERO CPP (diciembre)	47.54	65.66	18.1
BANCA COMERCIAL (noviembre)			
- Captación	2,398.6	2,495.9	4.0
- Financiamiento	1,342.8	1,052.5	-21.6
- Utilidades (septiembre)	34.5	68.3	97.9
- Utilidades a Ingresos Totales	1.5	1.9	0.3
FINANZAS PUBLICAS (enero-septiembre)			
- Ingresos totales	7,478.0	11,548.8	54.4
- Egresos totales	8,529.6	13,430.7	57.4
- Déficit económico	980.8	2,321.6	136.7
SECTOR EXTERNO (enero-septiembre) (Millones de dólares)			
- Exportaciones	18,521.2	16,075.2	-11.9
- Importaciones	8,033.3	9,995.6	24.4
- Saldo	10,217.9	6,079.6	-40.5
TIPO DE CAMBIO			
- Libre (diciembre)	209.9	454.0	116.3
INFLACION (enero-diciembre)			
- Precios al consumidor	59.2	63.7	4.5
- Precios al productor	60.1	61.1	1.0
PRODUCCION AUTOMOTRIZ (septiembre)			
- Automóviles y camiones (1970 = 100)	165.0	217.6	31.8

FUENTE: Reporte Económico del Diario "El Financiero" del viernes
31 de enero de 1986, p. 2.

Cabe señalar que el cumplimiento de los pronósticos comentados para 1986 dependerán de la evolución de los siguientes acontecimientos:

- La economía mundial, en especial de la estadounidense, - la cual parece ser que verá contraer su ritmo de expansión en el presente año.
- La inestabilidad del mercado petrolero y la baja en la demanda del crudo, podrían ocasionar una guerra de precios, tendiendo estos a disminuir; y por lo consiguiente disminuiría la principal fuente de divisas del país, sus ingresos, y por lo tanto afectaría su producto interno bruto.
- Debido a que hasta el momento, no se ha logrado frenar - la fuga de capitales nacionales al extranjero, podría sobrevener un mayor nivel devaluatorio en la moneda, originando una mayor inflación. Asimismo, es posible un aumento en las tasas de interés pasivas para frenar dicha situación.
- Debido a una menor entrada de divisas por una posible baja en el precio del petróleo, sería factible que se contrataran nuevos créditos con el exterior.
- Debido al posible aumento de las tasas de interés pasivas, sería factible se presentara un incremento tanto en el CPP como en las tasas de interés activas, lo que ocasionaría daños a las empresas mexicanas, las cuales tendrían dificultades para acudir a financiarse al mercado financiero.

Para finalizar, es necesario recalcar que los acontecimientos anteriormente expuestos, dificultarán y casi seguramente impedirán, el logro de los objetivos y perspectivas que en un - - principio se plantearon, por lo que debe sensibilizarse correctamente cualquier cambio tanto en la economía mundial como nacional, para poderse ubicar en un contexto económico más real, que le permita tomar decisiones más adecuadas.

CAPITULO III

GENERALIDADES SOBRE LA PLANEACION DE NEGOCIOS

GENERALIDADES SOBRE LA PLANEACION DE NEGOCIOS

3.1. INTRODUCCION

En este capítulo introductorio las definiciones fundamentales así como los conceptos de planeación serán revisados como punto de partida en el desarrollo de esta tesis.

Se dará a conocer en qué consiste la planeación en una empresa. La naturaleza, los aspectos fundamentales y los pasos conceptuales que se necesitan para su comprensión y elaboración son tratados con detenimiento así como también la importancia -- que reviste la implantación de un sistema de información basado en computadoras para agilizar y facilitar el proceso de la planeación.

Cabe señalar que la mecánica y uso de la planeación contenida en el capítulo es aplicable a las empresas mexicanas hoy en día, en virtud del avance tanto en su estructura organizacional como financiera lo que permite desarrollar una planeación -- más sofisticada.

3.2. NATURALEZA DE LA PLANEACION DE NEGOCIOS

3.2.1. PLANEACION

Hoy en día no existe una definición generalmente aceptada sobre el significado de planeación, debido a que esta palabra engloba tal extensión de actividades humanas, que cualquier definición simple es insuficiente para transmitir su real y completo-significado.

La palabra planeación proviene del latín "Planum", que -significa "superficie plana".

Como se ha mencionado no hay una definición completa, -- sin embargo al estudiar la información se encontraron cinco definiciones que son las más apegadas a definirla:

"El proceso de planeación consiste en la determinación - del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrá de prescindir y orientar, la secuencia - de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización." (6)

"El análisis de información relevante, del presente y -- del pasado, y una ponderación de probables desarrollos futuros, - de tal manera que pueda determinarse un curso de acción (plan) - que posibilite a la organización lograr sus objetivos establecidos." (7)

"Es el proceso para decidir las acciones que deben reali zarse en el futuro." (8)

(6) Reyes Ponce, Agustín, Administración de Empresas, p. 61.

(7) Sisk, Henry L. Management and Organization, p. 100.

(8) Anthony, Robert N. Management Accounting. Text and Cases, - p. 2.

"La planeación es la selección racional de cursos de acción para alcanzar metas predeterminadas." (9)

"Planeación es la función primera del proceso administrativo, cuyo antecedente inmediato es la previsión, y comprende la fijación de objetivos, políticas, procedimientos y programas, -- así como la elaboración y selección de diversas alternativas, relacionadas con la operación de una empresa o de una sección de ella, tomando en cuenta siempre las condiciones del medio en que se actúa y la necesidad de la colaboración de los subordinados." (10)

Si se analizan las definiciones anteriores se notan principalmente dos características en común que son la fijación de objetivos y los cursos de acción que se habrán de seguir para la realización de dichos objetivos. En base a lo anterior se puede afirmar que:

"Planeación es aquella actividad encaminada al logro de objetivos congruentes de la corporación en base a la determinación de posibles cursos de acción."

3.2.2. PLAN

Mucho se ha escrito acerca de lo que es un plan y que encierra éste. El concepto que mejor lo define a nuestro juicio es el expresado por Kast, Rosenzweig y Johnson que nos dice:

"Un plan es un curso predeterminado de acción." (11)

(9) Bochino, William A. Sistemas de Información para la Administración, p. 65.

(10) Gómez Morfín, Joaquín. La Administración Moderna y Sistemas de Información, p. 39.

(11) Johnson, R.A. Kast, F.E. Rosenzweigh. The Theory and Management of Systems, p. 35.

El plan debe visualizarse como una proyección de la acción en forma impresa, plasmada, el cual debe seguirse para ir cumpliendo las metas trazadas de antemano por la empresa.

Las principales características de un plan son:

- 1) Consideración del futuro, es decir que se debe considerar el tiempo en el cual el plan será realizado.
- 2) Se debe involucrar la acción, es decir los cursos de acción o alternativas que se tomarán para realizar el plan.
- 3) La existencia de un elemento de identificación personal u organizacional, es decir que el planificador o alguien designado por él será el encargado de tomar el curso de acción futuro adecuado.

En base a las anteriores características se afirma que el futuro, la acción y el planificador son elementos indispensables en un plan.

3.2.2.1. CLASIFICACION DE LOS PLANES

Los planes en ocasiones suelen ser complejos, debido a que sus características esenciales varían dependiendo de la dificultad del problema o de las necesidades de la empresa y por tal motivo su entendimiento a veces resulta difícil.

Para lograr una mejor comprensión sobre los planes que existen en una empresa se han clasificado éstos, basándose en sus características y en su utilización en:

1) Por su plazo o duración

Esta clasificación se refiere al tiempo en el cual un plan será proyectado. Los planes son reconocidos a corto y largo plazo, mas no se puede afirmar qué periodo de tiempo es el que abarca al corto plazo y al largo plazo. Esto es debido a que no existe una regla fija y uniforme con la cual se pueda determinar un punto en el tiempo donde a partir de ahí, se determine cuáles son planes a corto y largo plazo. La determinación del periodo de un plan encierra factores como medio ambiente económico en general, mercado en el que se desenvuelve la compañía y situación económica de la misma.

Para establecer un estándar de tiempo, se considera un plan a menos de un año como a corto plazo y a más de un año como a largo plazo en base a los factores anteriormente citados.

Como ejemplos de planes a largo plazo se pueden citar los programas de investigación y desarrollo, los cuales son planeados por muchos años, el desarrollo de nuevos productos, los planes para emitir obligaciones para desarrollar una estructura financiera sólida, programas de relaciones públicas, planes de expansión de plantas, etc. Estos planes a largo plazo, por lo general incluyen e implican planes financieros.

Como ejemplos de planes a corto plazo están el planear las operaciones diarias de la compañía, programas de producción a una semana, un mes o hasta un año, programas de inversión, etc.

Un plan a corto plazo, bien puede ser considerado como parte de un plan más amplio o a largo plazo.

La duración o el plazo de un plan es importante para su evaluación ya que un plan a largo plazo es más difícil de eva-

luar ya que en ocasiones su duración es más larga que la del planificador.

2) Por funciones operativas o utilización

Esta clasificación se basa en los planes que existen para las funciones operativas de la corporación, tales como ventas, producción, personal, finanzas, etc.

Esto es debido a que las compañías gustan de implementar y desarrollar políticas de las cuatro áreas fundamentales que -- son finanzas, producción, ventas y recursos humanos. Cabe destacar que al agrupar los planes de las áreas mencionadas podremos observar la relación que existe entre éstas, para así proceder a determinar los planes que tienen una interrelación.

3) Por ámbito o alcance

Esta clasificación permite determinar el alcance del -- plan así como el nivel organizativo y la forma en que éste es -- utilizado en la compañía. Dentro de esta clasificación se distinguen tres grupos de planes:

POLITICAS. En una compañía las políticas aplicadas son extensas. Estas son una guía de las actividades que la empresa debe seguir para alcanzar los objetivos deseados.

Las políticas o planes de seguimiento que deben aplicar las empresas deben ser desarrolladas por los altos directivos de la gerencia o por un comité ejecutivo.

Las políticas en una empresa suelen ser estables y si se llegan a modificar su cambio es lento, es decir, mantienen la -- esencia de su propósito inicial; como ejemplo de política está --

el crédito que otorga la compañía a sus clientes, el cual puede ir variando en su duración dependiendo de las condiciones económicas de la empresa.

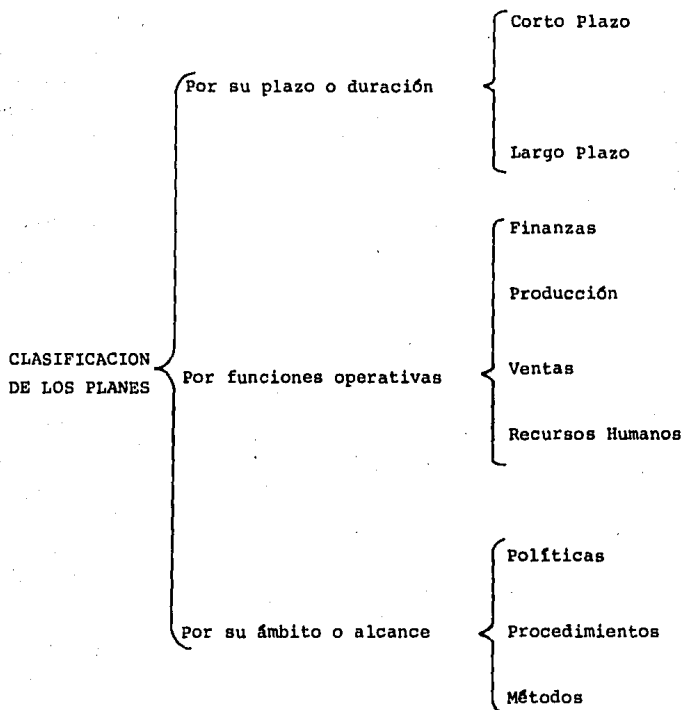
PROCEDIMIENTOS. Los procedimientos tienen un alcance -- que permite impactar las operaciones de los departamentos de la compañía. Estos movimientos no afectan enteramente a la organización y se relacionan en mayor medida con las operaciones diarias de la empresa. Con esto se observa que los procedimientos interdepartamentales, es decir que tienen una relación entre los diferentes departamentos de la corporación. Un ejemplo claro se tiene en un procedimiento del departamento de ventas como la recepción y surtido de órdenes que va a estar afectada por -- los procedimientos del departamento de contabilidad para registrar esas ventas.

MÉTODOS. Los planes más específicos en cuanto a su alcance son los métodos.

Son aplicados en los diferentes departamentos operativos de la empresa y son vistos como los planes que especifican la -- ejecución de las actividades necesarias encaminadas al logro de los objetivos. Así puede verse que el diseño de un método está encaminado a influenciar la conducta de un individuo. Por ejemplo hay un método específico para llenar una requisición de compra o para el montaje de un producto.

Cuadro. 3-1

CLASIFICACION DE LOS PLANES EN CUANTO A SUS
CARACTERISTICAS Y SU UTILIZACION



FUENTE: Basado en el capítulo 4 del Management and Organization.
Sisk, Henry L., p. 104.

3.3. PLANEACION COMPRENSIVA DE LOS NEGOCIOS

En años recientes la palabra de planeación a largo plazo habfa sido utilizada para describir a un tipo de planeación en muchas empresas. Esta palabra de planeación a largo plazo ha sido substituida por varios términos entre los cuales destaca la planeación denominada comprensiva, en donde se deben considerar y comprender cuatro puntos de vista, los cuales darán la pauta a seguir para realizar una eficaz planeación. Estos cuatro puntos de vista presentados en el cuadro 3.2 son:

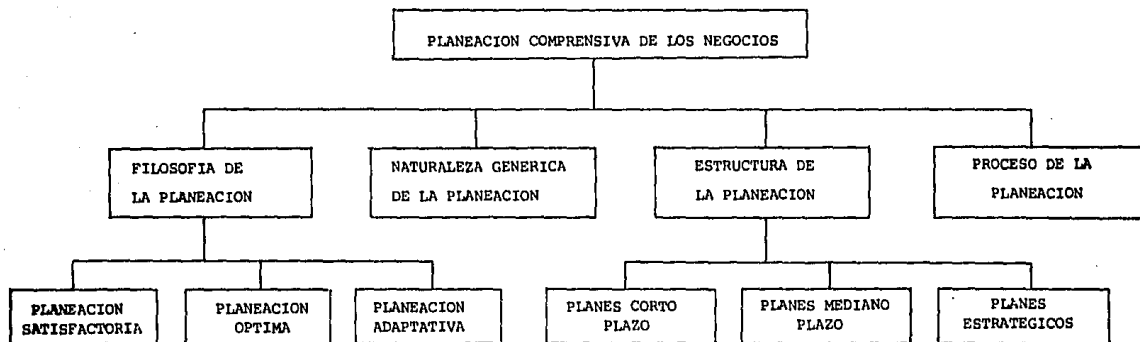
- Naturaleza Genérica de la Planeación.
- Filosofía de la Planeación.
- Estructura de la Planeación.
- Proceso de la Planeación

3.3.1. NATURALEZA GENERICA DE LA PLANEACION

La naturaleza genérica de la planeación se refiere a sus características generales, universales o en común. Toda planeación tiene fundamentalmente relación con el futuro; esto es que la planeación tiene relación directa con el futuro para tomar de cisiones en el presente. En sí, la planeación examina futuros cursos de acción alternativos, los cuales están abiertos a la compañía y selecciona entre éstos una perspectiva como referencia para la toma de decisiones. También puede decirse que la planeación examina la causa y el efecto como resultado de decisiones comunes. La planeación es un razonamiento sobre cómo una empresa debe ser y a dónde quiere ir. Ahora bien, una labor básica de la planeación comprensiva es la visualización de cómo la gerencia y la compañía desean ser en el futuro, a dónde se quiere ir. La planeación trata de predecir el futuro y de hacer una previsión para él. Concluyendo sobre las afirmaciones anteriormente hechas, la escuela de la planeación es ver las oportuni-

Cuadro 3-2

PLANEACION COMPRENSIVA DE LOS NEGOCIOS



FUENTE: Basado en el Capítulo I del Top Management Planning.
Steiner, George A., p. 5.

des y amenazas que puedan presentarse en el futuro y explotar o combatir respectivamente éstas, en caso de que se presenten.

3.3.2. FILOSOFIA DE LA PLANEACION

La planeación es una filosofía, una forma de ver las cosas. La planeación necesita de una dedicación para saber actuar basándose en el futuro. Necesita determinar constantemente un plan, así como integrar éste sistemáticamente a la gerencia.

La filosofía que toma un planificador es el punto de vista, la actitud con que observará y desarrollará la planeación. - Se ha encontrado que la planeación ha sido vista o enfocada desde tres puntos, llamados planeación satisfactoria, planeación óptima y planeación adaptativa. (12)

A) PLANEACION SATISFACTORIA

El satisfacer es hacer algo bastante bien, es cubrir las necesidades que tienen de algo. Esta planeación que tiende a satisfacer comienza con el establecimiento de objetivos deseables y factibles. Estos objetivos serán formulados en términos cuantitativos como rendimientos, utilidades sobre inversiones, etc., o bien en términos cualitativos como mejorar las relaciones laborales.

Los planificadores que siguen esta filosofía presentan las siguientes características:

(12) Ackoff, Russell L. Un Concepto de Planeación de Empresas, - p. 17.

- Fijan pocas metas, es decir, únicamente las que van a satisfacer sus necesidades. Buscará establecer sus objetivos lo más alto que sea posible, así como de los medios adecuados que utilizará para lograrlo.
- No desarrolla ni evalúa muchas alternativas, ya que para él cualquier alternativa que satisfaga sus requerimien--tos será tomada.
- Tienen especial interés en detectar deficiencias del pasado, originadas por las polítics que imperen en ese momento. Por ésta razón se afirma que se enfrenta al futuro considerando el pasado.
- Dentro de la planeación de recursos sólo se preocupan --del recurso monetario, es por eso que la planeación pone singular énfasis en los aspectos financieros de la compaña. Esto se debe a la creencia de que si existe algún otro recurso con problemas, podrá solventarse si existen los fondos suficientes.
- Tanto las proyecciones financieras como los presupuestos, son partes esenciales de la planeación y dominan la atención y pensamiento de los planificadores que subestiman y en ocasiones excluyen otras partes esenciales del proceso de planeación.
- No gustan de hacer cambios en la estructura de la empresa.
- Se maneja sólo un pronóstico del futuro y no trabaja con probabilidades.

- Después de la implantación de un plan casi nunca se diseñan sistemas para su control.

Esta filosofía es defendida con el argumento de que es mejor la elaboración de un plan que se pueda cumplir, aunque no sea óptimo, a un plan óptimo pero que no sea capaz de realizarse.

Puede resumirse que esta filosofía de planeación no produce cambios importantes a lo ya existente. Son planes conservadores que continúan el lineamiento de las políticas en vigor y sólo enmiendan las deficiencias. Es por eso que es una planeación típica de empresas, las cuales tienen mayor preocupación por su supervivencia que por su desarrollo; es decir, sólo buscan subsistir y no crecer.

Es fácil observar que a esta planeación no le interesa la investigación y por eso requiere de menos inversión de tiempo, dinero y medios técnicos que otros tipos de planeación, razón por la cual es atractiva para muchas empresas.

B) PLANEACION OPTIMA

En esta planeación no sólo se busca satisfacer, sino lograr el máximo rendimiento, es decir hacer las cosas tan bien como sea posible.

Al tomar esta filosofía optimizadora, el planificador la lleva a cabo mediante el desarrollo y aplicación de los modelos matemáticos de los sistemas para los cuales se planea. Se trata de formular y desarrollar objetivos y metas en términos cuantitativos, así como también el traducir los objetivos cualitativos en cuantitativos más precisos y combinarlos para medir el rendimiento. Al analizar lo anterior se encuentra una falla y es que no considera el planificador las metas u objetivos incuantificables.

En base a esta filosofía, la persona encargada de la planeación, por medio de la utilización de modelos matemáticos, busca el establecer y desarrollar las mejores políticas, métodos, procedimientos, programas y prácticas asequibles que redunden en la empresa como una medida de saneamiento y crecimiento.

Para que un plan basado en esta filosofía pueda considerarse como óptimo, los modelos desarrollados deberán representar el sistema que en la medida en que pueda deducir buenas soluciones del modelo, logrará el éxito. Esto puede ser considerado como una forma pura para definir lo óptimo debido a que no se puede elaborar y desarrollar un modelo que represente fielmente todos los aspectos del sistema de una empresa, sino que se deberá desarrollar el modelo por partes, algunas de las cuales tienen un alto grado de complejidad, lo cual acarrea que sólo algunos aspectos del sistema puedan ser representados por modelos -- susceptibles de ser contruidos y solucionados y puedan ser planeados.

Algunas otras características que se presentan en esta filosofía tendiente a optimizar son:

- La planeación de los recursos como las instalaciones, -- los materiales, equipo, etc., son tratados con más detenimiento que los recursos humanos.
- El planificador trata de reducir al máximo los recursos necesarios para obtener un nivel específico de rendimiento.
- Se trata de maximizar el rendimiento, basándose en los recursos disponibles.

- Busca lograr el mejor equilibrio entre los costos (recursos consumidos) y los beneficios (rendimiento).
- Las estructuras complejas relativas a problemas sencillos o bien, las estructuras sencillas relativas a problemas complejos son las que se tratan de optimizar. -- Las técnicas de optimización que son utilizadas por separado son incapaces de producir la mejor estructura organizacional de la compañía, pero una combinación de ellas puede aproximarse a un punto óptimo aunque se requerirán usar juicios cualitativos.

El tener una adecuada planeación de recursos humanos es verdaderamente importante, debido a que se puede tener el plan óptimo mejor diseñado pero que puede ser estropeado por la negligencia o inconsciencia de personas que no están motivadas para desenvolverse en forma compatible con los objetivos trazados. -- Es por eso que se afirma que la motivación así como la atención a los diversos grupos que conforman la organización, es parte fundamental de la planeación.

Es bueno citar la afirmación hecha por Russel Ackoff, -- que dice que "la realización de un plan nunca puede ser mecánico"(13). Al analizar este pensamiento se encuentran muchas fallas en las cuales incurren los planificadores que buscan la optimización, ya que tienden a tratar a la organización y a sus partes integrantes como si fueran programables, es decir, que todas tienen un lineamiento bien definido el cual ni puede variar ni del que puedan salir.

Los optimizadores, por así llamar a los planificadores --

(13) Ackoff, Russell L. Un Concepto de Planeación de Empresas. - p. 24.

de esta filosofía, construyen sistemas de control que detectan y corrigen errores cuya posibilidad ha sido prevista de antemano. Con esto determinan cuando una corporación ha logrado o no sus propósitos, pero es indudable afirmar que no se puede prever todos los acontecimientos que pueden suceder.

Por todo lo visto anteriormente, se afirma que las técnicas de optimización le son más útiles a la planeación táctica -- que a la estratégica, ya que sólo a algunos aspectos de ésta le son aplicables las técnicas optimizadoras. Pero la planeación -- que tiende a optimizar las partes de un plan y las integra con -- las demás partes es sumamente útil.

C) PLANEACION ADAPTATIVA

Puede decirse que esta filosofía es la más nueva e innovadora. Con ella los planes pueden ser diseñados más ampliamente en las organizaciones. Esta planeación se basa en tres puntos:

1. Se considera que el real valor de la planeación no son -- los planes que se producen, sino más bien el proceso que implica su producción. Esto es, que la importancia de -- la planeación para el ejecutivo financiero es la partici-- pación que tenga en el proceso, mas no en el resultado -- de dicho proceso. Es por eso obvio deducir que la pla-- neación no puede hacerse para una empresa, sino debe ha-- cerse por los ejecutivos que están al frente de ella.
2. Al analizar el porqué de la necesidad actual de la pla-- neación se encuentra que la falta de una efectiva admi-- nistración, así como de controles efectivos han sido la principal causa.

Mucho se ha comentado acerca de cuál debiera ser el principal objetivo de la planeación, siendo el más aceptado el que afirma que debiera ser la proyección de una organización y un sistema efectivo de administración que reduzca al mínimo la necesidad de planeación retrospectiva; es decir, la planeación que tiene como fin el corregir - deficiencias producidas por decisiones pasadas. Puede resumirse aduciendo que el objetivo es minimizar la planeación retrospectiva, así como el incrementar la planeación prospectiva que no es sino la planeación encaminada a crear un futuro deseado.

3. En este punto es importante el conocimiento que del futuro se tenga, es decir, si se sabe qué va a pasar, si no se conoce que va a suscitarse o bien si se ignora un hecho a lo que puede llamarse certidumbre, incertidumbre e ignorancia. (14) Es obvio pensar que cada una de estas situaciones necesita de un tipo diferente de planeación - a las que Ackoff ha denominado como compromiso, continuidad y sensibilidad. (15)

COMPROMISO. Es posible tener una certeza sobre ciertos eventos futuros ya que hay algunos que son inevitables y otros - invariables, por mencionar un ejemplo el crecimiento de la población, etc.

Los eventos futuros en ocasiones presentan dificultades para su identificación y por lo tanto se requiere de una investigación profunda, en cambio hay ciertos eventos obvios que se identifican cuando se hace una observación retrospectiva, como -

(14) Ackoff, Russell L. Un Concepto de Planeación de Empresas, - p. 25.

(15) Ibidem, p. 26.

podrían ser los aparatos que detectan la localización del cáncer más precisa y eficientemente.

Sobre aquellos eventos futuros sobre los que se tiene -- una certeza, puede desarrollarse una planeación a largo plazo -- que considere ese evento. Para este efecto se necesitará una actualización continua de las estimaciones anteriormente hechas sobre lo inevitable o lo invariable. Para que una planeación a -- largo plazo rinda fruto, es necesario descubrir los eventos inevitables y determinar como se aprovecharán esos eventos.

CONTINGENCIA. Existen ciertos eventos futuros sobre los cuales no se puede tener una certeza, pero en cambio se puede determinar razonablemente cuáles son sus posibilidades o probabilidedades de que estos ocurran. Es por eso la necesidad de una planeación contingente; es decir, el desarrollar un plan para cada-posible evento para estar preparados, en ese caso, a aprovecharlas oportunidades que se presenten cuando tenga lugar el evento. Como ejemplo se tendría la posibilidad de una devaluación de la-cual no se sabe la nueva paridad cambiaría ni la nueva política-que habrá sino hasta que suceda. Es por eso conveniente desarrollar planes que contengan diversas alternativas tanto para sal-lar situaciones desfavorables como para aprovechar situaciones -favorables.

SENSIBILIDAD. Es obvio llegar a la conclusión de que aspectos futuros imposibles de prever como una catástrofe natural-o bien los avances tecnológicos. Para este tipo de eventos no -se puede desarrollar una planeación directa, pero puede desarro-llarse una planeación indirecta la cual sea encauzada al diseño-de una organización y de un sistema administrativo flexible que-pueda detectar los cambios o eventos y pueda reaccionar en forma efectiva ante ellos.

La adaptación en una compañía es una respuesta a un cambio (estímulo) que afecta la eficiencia de un sistema. Esta -- adaptación tiene como fin el evitar que ese cambio tenga repercusión en el sistema. Ese cambio puede suscitarse dentro del mismo medio ambiente interno del sistema, o bien en su medio ambiente externo; por ejemplo un cambio en la gerencia reduciría la -- eficiencia administrativa (estímulo interno); por el contrario, un cambio en la política fiscal del gobierno (estímulo externo).

Un cambio en el ambiente externo puede ser rápido y de corta duración como por ejemplo los cambios diarios en la demanda de un producto; o puede ser lento y de larga duración como la introducción de una nueva línea de productos por parte del consumidor. Cualquier organización que se precie de ser adaptable, -- deberá ser capaz de resolver ambas situaciones.

La adaptación de una corporación puede ser de dos tipos:

- Activa. Es cuando cambia su ambiente provocando que su conducta presente o futura sea más eficiente.
- Pasiva. Se presenta cuando cambia su conducta mejorando su eficiencia en un medio ambiente en constante cambio.

Se hace necesario para que una empresa pueda adaptarse a los cambios en el medio ambiente, tenga flexibilidad en manejar sus recursos tanto como financieros, humanos, activos fijos, etc.

El planificador desde esta filosofía, trata de cambiar -- el sistema tratando de que la conducta sea más eficaz, es decir adaptado a los cambios y que parezca natural de acuerdo a la situación del medio ambiente que viva.

Esta filosofía en sí trata de que las organizaciones --

sean flexibles para que se puedan adaptar a los cambios. Esta es una medida de desarrollo dentro de las organizaciones.

Se puede concluir en general que de los tres puntos de vista que engloba la filosofía de la planeación, sólo es posible adherirse por completo a la planeación satisfactoria ya que no es posible optimizar completamente un plan y sólo se puede comenzar a adaptarlo.

En la actualidad lo más indicado sería combinar estos enfoques, es decir tanto el criterio como la tecnología deben conjuntarse para el buen logro de un plan.

En la medida en que la planeación de las organizaciones vaya cambiando de satisfactoria a adaptativa, será mayor la necesidad de métodos, técnicas e instrumentos científicos.

El concepto que tradicionalmente se ha tenido sobre la planeación convencional ha ido perdiéndose mientras que la importancia de las ciencias administrativas y la tecnología va en aumento, lo que hace el papel que juega el ejecutivo dentro de la planeación sea más importante.

Una planeación efectiva requiere una conjunción de varios factores tales como relación directa entre los ejecutivos y los expertos creadores para que coordinados traten la resolución de problemas difíciles, así como disponibilidad de tiempo ya que esta planeación tiene un costo alto y demanda mucho tiempo. Aún y cuando es una inversión grande, tal vez sea la actividad que más recompense esa inversión en toda la empresa.

3.3.3. ESTRUCTURA DE LA PLANEACION

La planeación comprensiva de negocios es reflejada en --

una estructura de planes, la cual puede expresarse en formas diferentes. Una forma incluye un juego de planes razonables, completos y uniformes para el negocio entero, el cual se alcanzará en un extenso periodo. Todo esto es un armazón integrado que -- concierne a cada uno de los planes funcionales y al cual está es labonado y todos juntos están vinculados en un plan maestro para la compañía entera.

Si se analiza en otra forma, la planeación está compuesta de bloques estructurales de planes. Los tres principales bloques de planes son los estratégicos, a mediano plazo y a corto plazo que están detallados en planes y presupuestos, los cuales se encuentran interrelacionados y cada uno tiene características propias que los distinguen unos de otros.

3.3.4. PROCESO DE LA PLANEACION

La planeación es un proceso el cual comienza con el establecimiento de los objetivos; continúa con la definición de estrategias, políticas y detalla los planes para ejecutarlos, los cuales establecen una organización para implementar decisiones. Además, incluye una revisión de la ejecución y retroalimentación para introducir un nuevo ciclo en la planeación. Aunque un poco diferente, puede tomarse como comparación a lo anterior y como referencia, la definición que da Drucker de la planeación y que dice que "la planeación es el continuo proceso de tomar decisiones en el presente sistemáticamente, tomando en consideración el riesgo y con el mejor conocimiento del futuro posible, organizando sistemáticamente, los esfuerzos necesarios para llevar a cabo esas decisiones y midiendo los resultados de esas decisiones contra las expectativas a través de lo organizado, retroalimentación sistemática." (16)

(16) Drucker, Peter. Longe Range Planning, p. 240.

La planeación tomada como un proceso, puede ser definida como una decisión avanzada sobre lo que va a ser hecho, cuándo - va a ser hecho, cómo va a ser hecho y quién lo va a hacer.

Puede afirmarse también que la planeación es un proceso continuo debido a que los cambios en el medio ambiente de los negocios son continuos. Esta afirmación es verdadera especialmente en la planeación estratégica, pero es aplicada también a la garantía de que los planes una vez hechos serán flexiblemente administrados. La idea no es que los planes deban ser cambiados diariamente a menos que se piense que la planeación debe ser continua y soportada por una acción apropiada.

Desde otro punto de vista la planeación debe ser continua porque las responsabilidades que fueron asignadas se irán diluyendo con el tiempo. El rendimiento a causa de responsabilidades pasadas fluye continuamente y requiere, por consiguiente, de pensar constantemente sobre su empleo.

3.4. CINCO DIMENSIONES EN LA PLANEACION DE NEGOCIOS

En el cuadro 3-3 se muestran las cinco dimensiones en la planeación de negocios. Basándose en esto, la planeación puede ser considerada desde diversos puntos de vista sobre:

- La sujeción de los planes.
- Elementos de los planes.
- El tiempo de los planes.
- La unidad organizacional para la cual fueron hechos -- los planes.
- Características de los planes.

Es importante el hacer algunas observaciones sobre el cuadro 3-3. En primer lugar, las dimensiones que están así clasificadas, no son representativas de una lista exhaustiva no se excluyen mutuamente y no hay líneas de demarcación entre ellas.

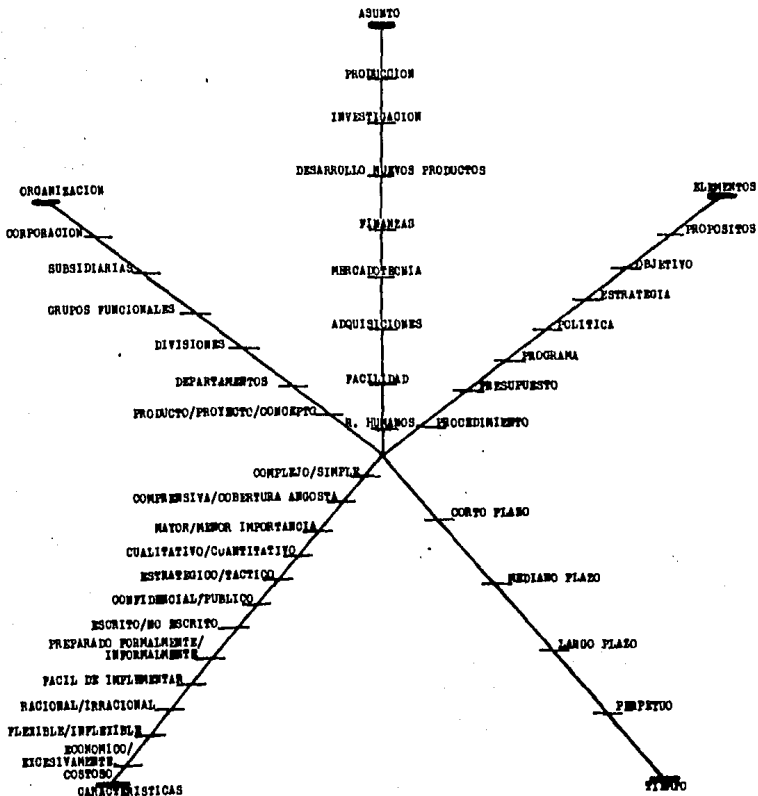
No sólo se podrían adicionar términos bajo cada una de las dimensiones presentadas, sino que se podría adicionar nuevas dimensiones. Estas nuevas dimensiones podrían ser:

- Tamaño del negocio.
- Formas de administración.
- La experiencia de la gerencia con respecto a la planeación.
- Capacidad administrativa.
- Complejidad de la línea del producto.

Es posible también el hacer subdivisiones a las divisiones hechas en una dimensión como podría ser dentro de la dimensión de la sujeción de los planes, la división de mercadotecnia que puede a su vez dividirse en: Distribución de muestras, Mercado Mixto, Programas Promocionales, Programas de Venta, Mercados-susceptibles de penetración, volumen y precio. Necesidad de cumplimiento al cliente y servicio al cliente. Toda esta gama de divisiones y subdivisiones harían más grande, completo y complejo el cuadro, pero para efectos de una comprensión eficaz es presentado en esa forma.

Como se ha visto el sistema de la planeación de negocios es enormemente complejo. Es o puede ser que cada una de las dimensiones presentadas en el cuadro sea un plan, excepto las características las cuales representan rasgos o características de éste. Cada división a su vez puede ser un plan y muchas divisiones de diferentes dimensiones pueden seguir por sí mismas o com-

CINCO DIMENSIONES DE LA PLANEACION ESTRATEGICA DE ENFOCOS



FUENTE: Top Management Planning, Steiner, George A. Pagina 12.

binadas como punto de partida para establecer un plan. Por ejemplo un plan puede ser preparado para una división o para un producto o bien, preparado para el total de la producción o de la producción exclusiva de ciertos artículos. Cuando se consideran todas las combinaciones diferentes posibles de las dimensiones presentadas en el cuadro, el sistema de la planeación de negocios es verdaderamente complejo y susceptible de ser contemplado desde varios puntos de vista, de acuerdo al criterio o experiencia del planificador.

Cuando se define o se discute la planeación de negocios, hay diferencias para determinar qué dimensión de la planeación está considerándose. Esto es cierto en un plan corporativo complejo para adquirir otra compañía; no así para una norma o regla de producción a corto plazo.

La metodología de la planeación y las técnicas usadas para desarrollar los planes en una dimensión no son sólo inapropiadas, sino también peligrosas cuando se aplica otra dimensión de la planeación.

3.5. LA PLANEACION FINANCIERA

La mayoría de las empresas están más identificadas con una parte de la planeación que es la planeación financiera.

La planeación es un todo, razón por la cual las empresas no deben identificar la planeación financiera con la planeación total de la empresa, ya que incurrirían en un error, ya que sólo es una parte en el proceso de planeación.

Para poder realizar una eficiente planeación financiera,

es necesario considerar ciertos eventos con respecto al entorno-económico y al medio ambiente en general, para pronosticar cuál será la posición financiera dentro del periodo de la planeación.

Toda empresa debe diseñar un modelo financiero el cual - le permita pronosticar su situación financiera. Un modelo financiero dentro de la empresa es el sistema contable que presenta - el inconveniente de que al manipularlo será en forma lenta y tal vez complicada. Al presentarse esta situación, la corporación - se ve en la necesidad de utilizar la computación para procesar - su modelo más rápida y eficientemente y poder tenerlo a su disposición para utilizarlo como una herramienta de la planeación.

Basándose en el modelo financiero la empresa puede simular diversos cambios dentro del modelo, el entorno económico, -- etc. Así como proyectar sus flujos de fondos para años específicos y así poder prever su situación en el futuro. Esta situa-ción puede ser positiva o negativa; en caso de que resulte la última, pueden tomarse medidas preventivas y correctivas para cambiar esa posible situación negativa que pueda afectar en el futuro a la firma. Todo lo anterior puede hacerse mediante el uso - del paquete financiero denominado Interactive Financial Planning System (IFPS), el cual aplicado servirá para poder entender y -- prever situaciones futuras antes expuestas; es decir, es una he-rramienta que el planificador puede usar para facilitar y mejo-rar su trabajo. Este paquete financiero será comentado más adelante.

3.6. ENFOQUES DE LA PLANEACION DE NEGOCIOS

Los enfoques característicos de la planeación de nego- - cios indican los rasgos distintivos de la planeación dentro de -

la empresa. Estos enfoques son los que se presentan a continuación:

- Complejo contra Simple.- Los planes simples son aquellos que no presentan gran dificultad para su elaboración, como son un plan para reemplazar una maquinaria obsoleta por una máquina moderna del mismo tipo, un plan para aprovechar el desperdicio en inventarios, etc. Los planes complejos son aquellos que presentan dificultades para su elaboración y desarrollo, como los planes estratégicos usados como base para la preparación de planes por departamentos para los próximos diez años y a su vez integrar los ambos.
- Comprensiva contra Cobertura Angosta.- En cuanto más extenso sea el alcance de un plan, en términos de la organización y del asunto que se trate, será más comprensiva la planeación. Un plan que tiene cobertura angosta acarreará que el crecimiento de la empresa sea menor, ya que no abarcaría todos los aspectos a considerar dentro de la planeación.
- Mayor contra Menor Importancia.- Hay planes que tienen o están dentro de una jerarquía más alta como son planes de expansión en el mercado, planes de fusión con otra compañía, etc. Los planes de menor jerarquía son aquellos que no son considerados como importantes en la organización, tales como crear nuevos archivos, o crear un área de esparcimiento dentro de la empresa.
- Cuantitativa contra Cualitativa.- Dentro de los planes que desarrollan las empresas, muchos son en términos cuantitativos, como puede ser la aprobación de una fórmula

la para rellenar un inventario. Los planes organizacionales de una empresa que son más importantes son aquellos que están preparados atendiendo al significado de consideraciones cualitativas.

- **Estratégica contra Táctica.**- La planeación estratégica es aquella que reviste mayor importancia en aprovechar los recursos. En cambio, la planeación táctica es hecha para un menor aprovechamiento de los recursos. Estos dos tipos de planeación serán vistos con más detenimiento posteriormente.
- **Confidencial contra Pública.**- La planeación confidencial en una compañía debe ser propiedad de la misma y aún con ciente a ésta el hacer conocimiento de la planeación a algunos gerentes. Algunos planes son hechos públicos y por lo tanto las creencias de la compañía también. Así es que estos planes son regularmente designados para ser documentos de relaciones públicas.

Es común que un gobierno haga saber públicamente sus planes para la disminución del gasto público, por ejemplo.

- **Escrita contra No Escrita.**- Actualmente no es usual que una gran parte de la planeación sea explicada en planes escritos. De los planes escritos, éstos sólo continen los fundamentos necesarios para entender que son los planes. Steiner cita una afirmación hecha por Chester Barnard la cual dice que "una gran parte de un plan completo es un pensamiento que no es susceptible de expresarse, implica o asume una acción no estática y los materiales de la situación para la cual es relativo, muchos de los-

cuales no pueden ser explicados. Estas son partes esenciales de un plan." (17)

- Preparada formalmente contra Informalmente.- Los planes que están formalmente preparados son aquellos que están preparados sobre una base de procedimientos prescritos, y más que nunca son hechos de esta forma. Los planes informales son aquellos que no están preparados de acuerdo a una metodología prescrita.

- Fácil de Implementar contra Dificil de Implementar.- - Existen planes fáciles de implementar; esto es, que no representan mayor dificultad para llevarlos a cabo, como podría ser una decisión para construir. También existen planes que presentan dificultades en su implementación, como la investigación y desarrollo de un nuevo producto. Todo plan debe estar libre de ambigüedades y de complicaciones innecesarias, las cuales hagan que la implementación se dificulte más que lo estrictamente necesario.

- Racional contra Irracional.- La planeación debe resultar en planes que deben ser lo más posible objetivos, lógi--cos, verdaderos, realistas en establecer objetivos y entrazar ideas que puedan conseguir. El criterio es muy - importante ya que lo que para algunos pueda ser racional para otros será irracional.

- Flexible contra Inflexible.- Es conveniente desarrollar planes flexibles, ya que éstos pueden ser ajustados fá--cil y rápidamente a los requerimientos de los cambios de las condiciones del entorno económico sin perder eficien

cia. Un plan inflexible o fijo es aquel que no cambia - sus reglas y procedimientos y que en la actualidad resul- tan ineficientes.

- Económica contra Excesivamente Costosa.- Un plan puede - ser demasiado caro si no se presta atención al costo. - Durante el proceso de la planeación en muchas partes los costos pueden superar a los beneficios; razón por la - - cual, el planificador debe supervisar constantemente si- la planeación excede a los beneficios. En todo el proce- so de la planeación debe realizarse un análisis de costo beneficio para poder tener la seguridad de que el rendi- miento será mayor que el costo. El análisis de costo-be- neficio será estudiado en el capítulo siguiente.

3.7. LA PLANEACION COMO FUNCION PRINCIPAL DEL GERENTE

El gerente de una corporación hoy en día está ligado a - varias funciones administrativas. Entre estas funciones la prin- cipal y dominante es sin lugar a dudas la planeación; debido a - que la mayoría, si no en todas las funciones, son conducidas co- mo resultado o en relación a la planeación. La planeación es -- una responsabilidad primaria para el gerente, ya que debe imple- mentarla en todos los niveles de la organización. Puede demos- trarse la participación del ejecutivo en la planeación relaciona- da con el tiempo en el cuadro 3-4, en donde esta jerarquizada -- por niveles dentro de la compañía, aunque, sin embargo la natura- leza y el alcance de las responsabilidades de la planeación va- rían.

Se observa que en los niveles más altos de la corpora- - ción, descansa la obligación de administrar para establecer la -

dirección fundamental de la empresa y extender estrategias para lograr los objetivos. En los niveles más bajos de administración, los esfuerzos de planeación son a muy corto plazo y tratan las cosas únicamente bajo la supervisión del gerente. Al contemplar ambos extremos, es obvio notar que las obligaciones de la planeación cambian con el nivel, el alcance de la autoridad administrativa y la organización de la compañía.

El cuadro presenta a los ejecutivos a varios niveles y es un cuadro "tipo" para una empresa mediana. Es obvio que muchas empresas no se apegan a los rasgos que se presentan en el cuadro, ya que varían las consideraciones y la organización de una compañía a otra.

Es importante que el ejecutivo desempeñe el papel que -- dentro del proceso de planeación le corresponde, ya que al ape-- garse a los lineamientos trazados en el cuadro 3-4, la empresa -- desarrollará mejor sus funciones.

ESQUEMA DE LOCALIZACION "IDEAL" DEL TIEMPO PARA LA PLANEACION EN UNA COMPANIA "TIPICA".

	DIARIA	1 SEMANA	1 MES	3-6 MESES	1 AÑO	2 AÑOS	3-4 AÑOS	5-10 AÑOS
PRESIDENTE	1%	2%	5%	10%	15%	27%	30%	20%
VICEPRESIDENTE EJECUTIVO	2%	4%	10%	29%	20%	18%	13%	4%
VICEPRESIDENTE DE UN AREA FUNCIONAL	4%	8%	15%	35%	20%	10%	5%	3%
GERENTE GENERAL DE UNA DIVISION MAYOR	2%	15%	15%	30%	10%	5%	1%	1%
GERENTE DE DEPARTAMENTOS	10%	10%	24%	39%	3%			
SUPERVISOR DE SECCION	15%	20%	25%	37%	2%			
SUPERVISOR DE GRUPO	38%	40%	15%	5%				

FUENTE: Top Management Planning, Steiner, George A, Pág. 26

3.8. PASOS CONCEPTUALES EN EL PROCESO DE PLANEACION

Los pasos a seguir en el proceso de planeación son esencialmente los mismos que son utilizados para la toma de decisiones y para la solución de problemas.

Cada planificador tiene un modelo de planeación el cual puede contener muchos pasos, o bien concretarse a unos cuantos. El modelo más sencillo de planeación incluye los siguientes pasos elementales (18):

1. Determinación y definición del problema.
2. Recolección de todos los factores pertinentes disponibles para resolver el problema.
3. Decidir cuáles acciones hay que realizar para resolver el problema.

A través del estudio de diversos criterios sobre cuáles deberían ser fundamentalmente los pasos a seguir en el proceso de planeación, se encontró que los pasos presentados en el cuadro 3-5 son los que se apegan o coinciden con la mayoría de los criterios.

Para una mejor comprensión sobre los pasos a seguir dentro de la planeación, se estudiarán éstos brevemente.

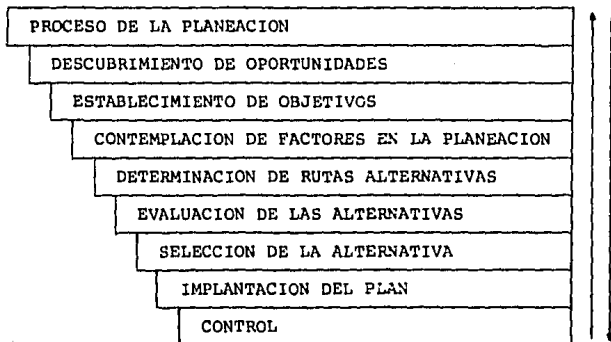
A) Descubrimientos de Oportunidades:

Dentro de los objetivos de la planeación, el descubrimiento o percepción de oportunidades es uno de los principales, debido a que consiste en descubrir futuras oportunidades y desa-

(18) Steiner, George A. Top Management Planning, pp. 45-46.

Cuadro 3-5

PASOS CONCEPTUALES EN EL PROCESO DE LA PLANEACION



FUENTE: Similar al presentado en Sistemas de Información Basados en Computadoras para la Administración Moderna. Murdick, Robert G. y Roas, Joel E. p. 142.

rollar planes para aprovecharlas. El percibir las oportunidades es tarea de la planeación, ya que los planes que mayor éxito y provecho acarrearán, son aquellos capaces de identificar y explotar las oportunidades.

B) Establecimiento de Objetivos:

Los objetivos de la planeación deben ser establecidos en base a los objetivos de la empresa. Koontz y O'Donnell afirman que "los objetivos de planeamiento indican los puntos finales de lo que habrá de hacer, dónde deberá quedar la importancia primaria y lo que se logrará con la cadena de políticas, procedimientos, reglas, presupuestos, programas y estrategias." (19)

Los objetivos se trazan en tres grandes niveles que son: político-estratégico, logístico, táctico; dentro de los cuales se determinará la proyección de tiempo que abarca y el aspecto de la actividad a que se refiere. Estos niveles son mostrados en el cuadro 3-6

Existen fronteras entre los distintos niveles de objetivos, dependiendo del nivel orgánico en que se realizan. Cabe destacar que en cuanto más largo sea el plazo de ejecución de un objetivo, más político será y en cuanto más corto sea el plazo de ejecución, será más operativo, como muestra el cuadro 3.7.

C) Contemplación de Factores que afecten el Proceso de Planeación:

Los factores son los datos, hechos e información que de una manera influyen en las rutas alternativas de acción para lo-

(19) Koontz Harold y O'Donnell Cyril. Principles of Management. p. 47.

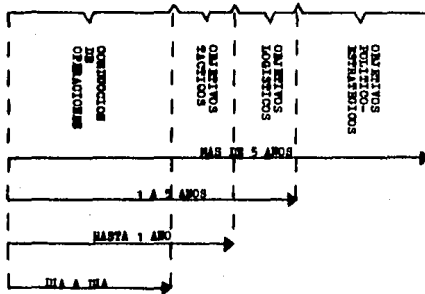
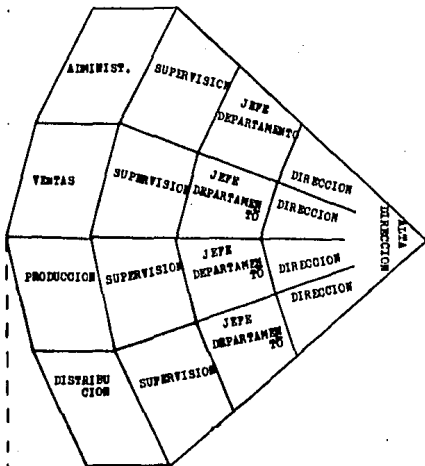
Cuadro 3-6

NIVEL DE OBJETIVOS EN RELACION AL TIEMPO
Y A LA ACTIVIDAD QUE SE PLANEA

NIVEL DE OBJETIVOS	PLAZO DE TIEMPO QUE ABARCA SUS PLANES	ACTIVIDAD QUE PLANIFICA
Político/Estratégico	Más de cinco años	Gobierno y fines de la empresa. - Adaptación
Logístico	Uno a cinco años	Gestión de las operaciones
Táctico	Hasta un año	Ejecución de las operaciones

FUENTE: Del Pozo Navarro, Fernando. La Dirección por Sistemas, p. 127.

ESQUEMA DE LOS NIVELES DE OBJETIVOS



grar los objetivos. Los datos, hechos y la información son proporcionados por diversas fuentes como son:

1) Entorno de los Sistemas Social, Económico y Político. -- Dentro de esta fuente se obtiene información relativa a:

- Evolución de la economía nacional en general y en particular del sector que afecta al mercado de la empresa. Se toman como indicadores básicos, el producto nacional bruto, nivel de vida, distribución de la renta, -- etc.
- La política social, salarial y de empleo que impere en el país, analizando sus repercusiones sobre las empresas, determinando con arreglo a que plazos de tiempo se muestra la tendencia.
- Tendencia futura de la situación fiscal del país.
- Examen de la evolución de las obligaciones sociales de las empresas.
- Evolución de la política comercial del país.
- Crecimiento de la población.
- Niveles de precios.
- Condiciones de negocios.

2) El Mercado.- Dentro de esta fuente se obtiene información como:

- Demanda de los productos por parte de los clientes.
- Evolución futura del segmento del mercado en que se --
desenvuelve.
- Análisis de nuevas zonas en el mercado.
- Posibilidades de desarrollo futuro del mercado actual.
- Estimación de la evolución de demanda futura del mercado
do.
- Tendencia de la imagen de la empresa.

3) La Competencia.- De esta fuente se obtiene información -
relacionada con las empresas que compiten en el mismo --
mercado:

- Movimiento de sociedades cuya actividad es competitiva
con la de la empresa.
- Evolución de los productos lanzados al mercado por - -
ellas.
- Determinación de qué productos sustituyen a los de la-
empresa y los mejores.
- Participación en el mercado de la competencia.
- Políticas de precios.
- Fuentes de aprovisionamiento de medios.

4) Medio-Ambiente Interno de la Empresa.- La información -- que se obtiene de esta fuente es:

- Rotación del personal.
- Tendencia del costo de producción.
- Tendencia de los costos generales.
- Posición financiera.
- Análisis de su capacidad de creatividad e innovación.
- Puntos débiles y fuertes de la empresa.
- Propósitos de organización.
- Valores de la alta gerencia.

D) Determinación de Rutas Alternativas de Acción:

En este paso está contemplada la búsqueda y determinación de varias formas alternativas que permitan alcanzar los objetivos. Se deberá ser lo más objetivo posible y cuantificar y documentar claramente cada una de las alternativas para su posteriores análisis.

Cuando se trata de planear ante un futuro incierto, será necesario evaluar las alternativas en base a probabilidades para asegurarse de que es posible alcanzar el objetivo. Cualquier alternativa está en función a los medios disponibles, por tal situación pueden presentarse dos cuestiones:

- 1) Que se fijen los objetivos para buscar la mejor combinación de los medios para alcanzarlos. Esto da lugar a la Planeación por Objetivos.
- 2) Determinar cuáles son los medios disponibles para calcular qué objetivos pueden lograrse. Esto da origen a la Planeación de Recursos.

E) Evaluación de las Alternativas:

La evaluación de las alternativas debe realizarse en virtud de los factores y de los objetivos del planeamiento. Para una correcta evaluación deben presentarse en forma cuantificable todas las variables. Para llevar a cabo una correcta cuantificación, hay ciertas técnicas administrativas que serán estudiadas en el capítulo siguiente.

Es importante ser lo más objetivo posible al seleccionar un curso de acción, tratar de disminuir la incertidumbre y factores intangibles que se presenten. Es por eso que la tarea de -- evaluación debe realizarse con mucho cuidado.

F) Selección de una Alternativa:

Este paso es donde se toma una decisión con respecto a -- qué curso de acción se habrá de seguir. La decisión se basa en la consideración de los factores que influyen en la planeación, -- de las restricciones que se tengan en la empresa y los objetivos que se determinaron al iniciar la planeación. Además, habrá que considerar la conveniencia de tomar esa alternativa, así como su costo y su adaptabilidad a la corporación.

G) Implantación de un Plan:

Después de seleccionar la alternativa más adecuada, se procederá a la implantación del plan, el cual resultará en planes derivativos y deberá calcularse las relaciones que tenga con todas las partes de la organización que afecte. En este paso se especificarán detalles como dónde se llevará a cabo el plan, quién será el encargado de ejecutarlo y qué orden seguirá.

H) Control:

Este paso se encargará de evaluar las decisiones, una vez que se han tomado, así como regular la actuación de la planeación en general. El control involucra cuatro pasos:

- 1) Pronosticar los resultados de las decisiones en la forma de medidas de rendimiento.
- 2) Reunir la información sobre el rendimiento real.
- 3) Comparar el rendimiento real con el pronosticado.
- 4) Cuando se detecta una decisión deficiente, corregir el procedimiento que la produjo y corregir sus consecuencias hasta donde sea posible.

Puede afirmarse que el control es un proceso de retroalimentación de los objetivos, ya que si existen desviaciones éstas pueden corregirse de manera que la planeación cumpla con su finalidad.

Es importante recordar que toda planeación debe ser flexible, es decir, el especificar los niveles de desviación máxima que el plan puede soportar. En base a esto se ejercerá el con-

trol cuando los planes tiendan a sobrepasar los niveles de desviación máxima.

3.9. CARACTERISTICAS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA Y TACTICA

Para comprender la planeación en una empresa, es importante el entender las diferencias que existen entre la planeación estratégica y la táctica. Steiner ha distinguido ciertas características o elementos que las identifican una de otra. (20) Estos elementos son:

- Nivel de Conducta.- La planeación estratégica es conducida por los niveles más altos de la gerencia y las decisiones que se tomen de ella corresponden exclusivamente a esos niveles. La planeación táctica es conducida por niveles más bajos de la gerencia.
- Regularidad.- La planeación estratégica es continua o regular en su proceso e irregular en el tiempo para tomar una decisión; ya que depende de ciertos factores para decidir como son el descubrimiento de oportunidades, nuevas ideas, crisis, etc. La planeación táctica es regular ya que está hecha en su mayoría sobre un ciclo periódico que tiene asignado un tiempo fijo.
- Evaluación Subjetiva.- La planeación estratégica es sopeada más por evaluaciones subjetivas de los gerentes que la planeación táctica.
- Alcance de las Alternativas.- Hay más alternativas de donde el gerente puede escoger en la planeación estratégica que en la planeación táctica.

(20) Steiner, George A. Top Management Planning, pp. 37-39.

- Incertidumbre.- La incertidumbre es más visual en la planeación estratégica que en la táctica, ya que los riesgos son más difíciles y considerablemente más grandes.
- Naturaleza de los Problemas.- Los problemas que trata la planeación estratégica no están estructurados y tienden a ser de un tipo; en cambio los problemas de la planeación táctica son más estructurados y son repetitivos.
- Necesidad de Información.- La planeación estratégica requiere de gran cantidad de información derivada del medio ambiente externo de la corporación. Es necesaria la información relevante del futuro como cambios tecnológicos, cambios sociales y políticos que afecten las decisiones de las empresas, etc.

La planeación táctica requiere de información generada por las áreas internas de la empresa, particularmente de los sistemas contables y necesita involucrar gran cantidad de información histórica o del pasado.

- Horizontes de Tiempo.- La planeación estratégica cubre por lo general un plazo de tiempo largo, aunque en ocasiones es corto según el asunto que se trate. La duración de la planeación táctica es corta, pero es más uniforme en todas las partes del panorama de planeación.
- Competividad.- La planeación estratégica abarca a la organización entera. En cambio la planeación táctica cubre ciertas partes de la organización y es responsable para ejecutar las partes de los planes estratégicos.
- Referencia.- La planeación es original en el sentido de-

que da origen a todas las otras planeaciones en la empresa. Así es como la planeación táctica está hecha en función de la planeación estratégica.

- Detalle.- La planeación estratégica tiene y contempla mucho más detalles que la planeación táctica.
- Tipo de Personal Involucrado.- El personal involucrado en la planeación estratégica es menor, debido a que es realizada por el gerente general y su staff. En cambio, la planeación táctica involucra más individuos como otros gerentes y los empleados.
- Fácil de Evaluar.- Es más fácil evaluar la eficiencia de los planes tácticos que de los planes estratégicos ya que éstos tienen una mayor duración de tiempo e involucran factores difíciles de evaluar.
- Desarrollo de Objetivos, Políticas y Estrategias.- Los objetivos, políticas y estrategias que son desarrolladas en la planeación estratégica son nuevas y debatibles. La experiencia para juzgar y corregir es mínima. En la planeación táctica hay mucha experiencia para desarrollar planes tácticos.
- Punto de Vista.- La planeación estratégica está hecha desde el punto de vista corporativo, mientras que la planeación táctica está hecha principalmente desde el punto de vista funcional.

En base a las características anteriormente vistas, podemos concluir que la planeación estratégica es una planeación a largo plazo que se orienta a los fines. Es necesario que tanto

la planeación estratégica como la táctica se complementen para - obtener el máximo beneficio.

3.10. PLANEACION DE LAS AREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA

La planeación de las áreas funcionales de una empresa se ajusta a tres pasos sucesivos (21) que son:

1. La determinación de la cantidad de recursos que se tendrán que emplear para cumplir con los objetivos. Esta determinación se hace en función de la productividad esperada de esos recursos y también con los medios planeados para incrementar la productividad.
2. La determinación de la fuente de recursos que se establecerá en base a los criterios de la rentabilidad, costo y calidad.
3. El establecimiento de un presupuesto económico y su aplicación.

Para lograr una mejor comprensión sobre la planeación de cada una de las áreas se revelarán sus funciones y las actividades susceptibles de planearse.

3.10.1. PLANEACION DE LA FUNCION FINANCIERA

La planeación financiera provee planes para la utilización eficaz del dinero necesario para que la empresa pueda operar.

(21) Sisk, Henry L. Management and Organization. pp. 122-125.

Existe un ciclo dentro de la planeación financiera el -- cual, está formado por la obtención del dinero necesario, es decir la fuente de recursos monetarios, la utilización del dinero-- para producir o vender el producto de la organización y la dis-- tribución de las utilidades resultantes.

Dentro de la primera fase del ciclo, se encuentra la ob-- tención de los fondos necesarios, que por lo general son en dine-- ro en efectivo, los cuales serán utilizados para el pago de nómi-- nas, impuestos y cuotas, creación de reservas para gastos even-- tuales o bien se invertirán en activos fijos tales como: muebles, vehículos que sirven al proceso operativo, instalaciones, etc. - También son utilizados para la adquisición de materias primas y-- materiales y suministros, los cuales se convertirán en productos.

Toda vez que se vendió el producto y se recibió dinero - en pago, se procede al pago de las deudas y obligaciones incurri-- das, a crear las provisiones necesarias para continuar con el -- proceso productivo y a distribuir o retener la utilidad resultan-- te de acuerdo a lo planeado.

Entre los principales aspectos sujetos a la planeación - dentro de esta área son:

- Estimación del costo de los objetivos planificados pa-- ra los demás recursos.
- Determinación de la inversión y rentabilidad.
- Fijar metas de rentabilidad para el capital.
- Fijar los plazos para las amortizaciones.
- Determinación de gastos basándose en las funciones de-- la compañía.
- Previsión de fondos existentes para pagos.
- Previsión de ingresos o flujo de fondos.
- Determinar solicitudes de crédito, forma, plazo, etc.

Puede concluirse que los planes financieros proveen una base para la efectiva obtención de capital, utilización de capital y distribución de las utilidades.

3.10.2. PLANEACION DE LA FUNCION DE MERCADOTECNIA

Los objetivos de la mercadotecnia están determinados dentro de un medio ambiente económico constituido de factores socio económicos, tales como: poder adquisitivo de los consumidores, - características demográficas, políticas de precio, etc., que son los que determinan la demanda.

La planeación de la función de mercadotecnia en una empresa comprende todas aquellas actividades que son necesarias para llevar los bienes del productor al consumidor final, para que de esta manera se logren los objetivos de la organización y se satisfagan las necesidades de los consumidores.

Las actividades que deben planearse dentro de la mercadotecnia son:

- Qué producto se va a ofrecer.
- El precio del producto.
- El método de distribución para que el producto tenga facilidad de conseguirse por parte del consumidor.
- La promoción para ampliar el mercado del producto, así como aumentar la demanda del mismo.

3.10.3. PLANEACION DE LA FUNCION DE PRODUCCION

La planeación de producción está ligada a la planeación de mercadotecnia ya que ambas toman decisiones concernientes al producto.

La producción de los productos es el principal aspecto - que debe ser planeado.

Dentro de la función de la producción deben elaborarse - planes para:

- Determinación de las instalaciones físicas apropiadas.
- Selección de fuentes de abastecimiento y suministros.
- Selección de proveedores.
- Ciclos de producción.

3.10.4. PLANEACION DE LA FUNCION DE RECURSOS HUMANOS

Todas las funciones de una empresa son manejadas por lo general por ejecutivos que tienen la responsabilidad de ejecutar efectivamente las funciones, que le fueron encomendadas, dependiendo del tamaño de la organización, se nombra a un ejecutivo - cuya función principal será la responsabilidad del personal.

Es un hecho que las organizaciones estén compuestas de - personas, y el trabajo de las corporaciones es realizado por, y a través de personas, lo cual trae como resultado, el que los gerentes que administran las unidades operativas se encarguen de - la función del personal. Casi en todas las empresas el gerente responsable de una unidad operativa tiene la facultad de elegir a quien va a emplear, hace recomendaciones con respecto a las -- promociones y aumentos de salarios y también es responsable en - cierta medida de la capacitación del empleado.

Existen cuatro aspectos fundamentales que deben ser planeados y son:

- 1) Reclutamiento y selección de personal.
- 2) Capacitación o desarrollo.

- 3) Compensaciones y remuneraciones.
- 4) Las relaciones obrero-patronales.

Hay otros aspectos a considerar también dentro de la planeación de recursos humanos como:

- Nivel de productividad que se busca alcanzar en los empleados.
- Determinación del número óptimo de personas necesarias para llevar a cabo el plan de operaciones.
- Determinación de los objetivos que se persiguen en la selección para contratar al personal adecuado.
- Establecimiento de planes y programas de capacitación para el personal.
- Fijar los objetivos de promoción interna para cubrir nuevos puestos.
- Establecer objetivos de incentivos económicos.
- Determinar qué factores motivacionales se usarán.

3.11. IMPORTANCIA DE LA INFORMACION PARA LA PLANEACION

La necesidad de un sistema de información en una empresa es cada vez más grande, ya que al ir creciendo es obvio que se necesitarán más y mejores canales de información para el adecuado desarrollo de la empresa. Los flujos de información son importantes para la vida y salud de una corporación ya sea pequeña o grande. El gerente debe tomar como instrumento a la información para reunir adecuadamente todas las funciones del proceso administrativo y así poder llevar efectiva administración de la compañía.

Toda empresa tiene necesidades básicas de información y a medida en que sus operaciones se ensanchan, estas necesidades-

se hacen más complejas. Tal es la razón por la cual debe desarrollarse un sistema de información a la gerencia que le permita saber como actuar.

En el cuadro 3-8 se muestran algunas funciones básicas y algunas necesidades fundamentales de información que se presentan casi en cualquier tipo de compañía, ya sea pequeña o grande.

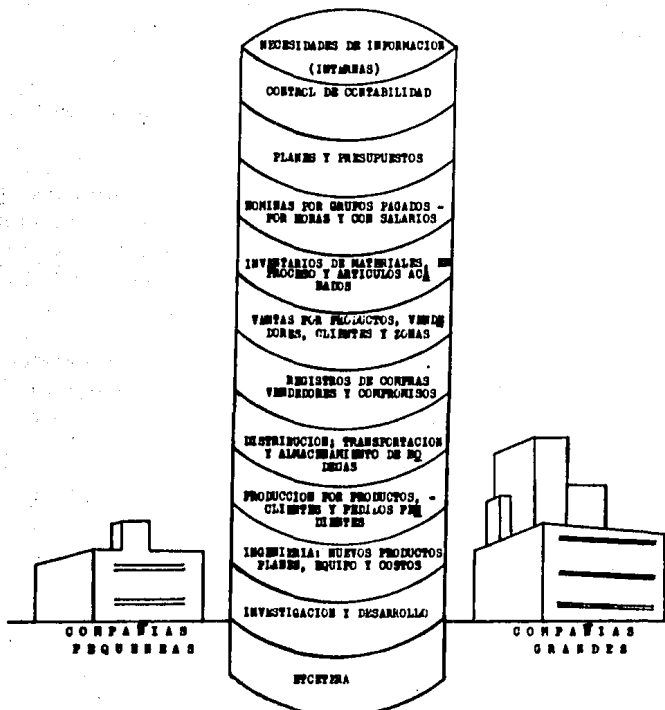
El objeto de implantar un sistema de información en la empresa es según Del Pozo Navarro (22):

- Suministrar a la dirección de la empresa, a todos los niveles, el conocimiento de los resultados de la actividad a que se dedica la empresa, así como el estado de factores internos y externos que afecten el desarrollo de la misma.
- Proveer los canales a través de los cuales las decisiones de la dirección, expresadas en órdenes de información de diversas clases y contenidos, se incorporen a las operaciones de la empresa.
- Coordinar entre sí a todas las personas de la empresa con el fin de lograr el grado de relación preciso para conseguir los objetivos de aquellas.

Para tener un sistema de información que apoye a la planeación, la organización necesita de una serie de informes administrativos, que abarquen las diferentes clases de enfoques o premisas a considerar en la planeación que anteriormente se había descrito dentro de los pasos del proceso de planeación: Entor

(22) Del Pozo Navarro, Fernando. La Dirección por Sistemas, p. 153.

NECESIDADES INTERNAS DE INFORMACION EN COMPAÑIAS GRANDES Y PEQUEÑAS.



FUENTE: Sistemas de Informacion Basados en Computadoras para la Administracion Moderna. Murdick, Robert G. y Ross, Joel E. Pagina 183.

no de los Sistemas Social, Económico y Político: Factores de Mercado; Factores de la Competencia; y Factores del Medio Interno.- La necesidad de información requiere del diseño de un sistema de información para la planeación, que estructure la información -- del planeamiento y proporcione informes regulares.

El sistema de información debe ser diseñado de acuerdo - con los pasos que contempla el proceso de planeación.

El tener disponible información en el proceso de planeación tiene como objeto:

- a) Servir de canal, para conocimiento de todos los interesados, de la planeación de la empresa.
- b) Coordinar a todos los niveles de la empresa a través del conocimiento de objetivos comunes.

Otro aspecto de suma importancia sobre la información, - es que ésta puede ser almacenada en ficheros para alimentar el - banco de datos con el fin de servir a los procesos de toma de de cisiones automatizada y sirve como parámetro de medición entre - los planes y los resultados.

3.12. SISTEMA DE INFORMACION A LA GERENCIA BASADO EN COMPUTADORAS PARA LA PLANEACION DE NEGOCIOS

Hoy en día, las empresas están aprovechando cada vez más el uso de las computadoras para el manejo de su información, ya- que éstas ayudan a las empresas en las tareas repetitivas, aumen tan su productividad y mejoran la calidad de la información. -- Una computadora arroja múltiples beneficios a las empresas como:

- A) Procesamiento de un mayor número de partidas por segundo,

cuya cantidad exacta depende del tipo y tamaño de la computadora. Con la capacidad de la computadora, una empresa puede actualizarse convenientemente en todos y cada uno de sus informes, porque los cálculos reales requieren muy poco tiempo.

- B) Procesamiento de datos con más exactitud que otros métodos alternativos.
- C) Tiempo disponible para dedicarlo al proceso de planeación. Esto es debido a la mayor flexibilidad de una computadora para efectuar incansablemente millones de operaciones, ya que ahorra grandes cantidades de tiempo, para planear.
- D) Reducción de los costos, debido a que el costo de cada operación que procesa una computadora, es más bajo que otros métodos alternativos de máquinas. Es cierto que el costo inicial de obtención de la computadora es alto, pero los ahorros que proporcionará debido a su rapidez y exactitud justificarán su instalación.

El flujo de información oportuno es necesario para producir una reacción a los problemas cambiantes de las empresas modernas. El gerente debe comprender las funciones y capacidades de la computadora, para que pueda implantar los sistemas de información que requiera el proceso de planeación. El sistema de información a la gerencia permitirá al gerente formarse un criterio para tomar una decisión y si éste es aplicado mediante el uso de computadoras, el beneficio que aportará a la empresa y al gerente será enorme, ya que tendrá los medios para decidir qué acción aplicar ante determinada situación. Dentro de la planeación un SIG basado en computadoras es importante, debido a que de haber algún cambio en los factores, se podrá saber como afec-

tan al plan y si afectan tratar de remediarlo mediante la retroalimentación de información para buscar tener el plan que se adecué a los objetivos anteriormente trazados por la empresa.

La computadora servirá para simular situaciones y desarrollar modelos de planeación y en base a la rapidez con que fluye la información, discernir cuál alternativa es la más óptima - de acuerdo a los objetivos de la corporación.

3.13. EL IFPS COMO HERRAMIENTA PARA LA PLANEACION

Como se estudió en el subcapítulo anterior, la computadora es una herramienta valiosa para aumentar la afluencia de trabajo dentro de una amplia variedad de aplicaciones: cuentas por cobrar, distribución de recursos, manejo de información básica, etc.

La persona o gerente implicado en la planeación se en-cuentra con el dilema del uso de la computadora al no ser un técnico en ella. "La naturaleza del proceso de planeación, requiere de una profunda involucración con el objeto de que los supuegos claves estén integrados propiamente dentro del plan. El mismo grado de involucración también es necesario para determinar - correctamente el impacto de las preguntas ¿qué, pasa si...?" (23).

Tradicionalmente al planeador se le asignaba un programador para que le ayudara a obtener la herramienta para la solu-ción, en este caso la información de la computadora. Esto dio lugar a numerosas dificultades en comunicación y oportunidad ya que el planeador estaba forzado a interrumpir el flujo de ideas-

(23) Execucom, An Introduction to Computer-Assisted Planning - - Using the IFPS, p. 1.

que expanden y desarrollan la formulación conceptual del problema, y tenfa que reconstruir el cuadro mental del problema para - evaluar los resultados.

El Interactive Financial Planning System (IFPS) es un paquete de software financiero que está diseñado para eliminar - esos problemas al poner en manos del planificador, la computadora directamente. Todo esto mediante el uso de una sintaxis equivalente al inglés para la formulación del modelo (problema) y una serie sencilla de órdenes para la resolución del modelo y la generación de resultados. Los datos del problema entran en la secuencia deseada y el IFPS resuelve la correcta secuencia para -- computación. El IFPS permite al usuario, en este caso, al planificador, enfocarse directamente al problema y no al vehículo de solución.

Los informes de los resultados que proporciona el IFPS, - son de fácil lectura y proporcionan documentación para la solución del problema. El IFPS tiene la capacidad de hacer modificaciones y crear interrogantes del modelo muy fáciles; los cambios en la información se realizan en cuestión de minutos, desde la - conceptualización hasta la implementación y generación de reportes.

El IFPS tiene capacidad para desarrollar proyecciones de estados financieros, presupuestos de caja, apalancamiento financiero, presupuesto de capital bajo condiciones de certidumbre o incertidumbre (análisis de riesgo), sistemas de presupuestos y - en general todo lo concerniente a la planeación.

Para una mejor comprensión del sistema así como para su adquisición, el lector puede dirigirse a Execucom Systems Corporation, Marketing Department, P.O. Box 9758 en Austin, Texas, -- 78766, la cual también provee consultas para el desarrollo e im-

plementación de modelos específicos de planeación para las empresas.

Por todo lo anterior, se afirma que con el IPFS, el planeador es capaz de obtener mejores y más precisos resultados, -- puede documentar sus enfoques y supuestos automáticamente y hacer un mejor uso del tiempo para la toma de decisiones disponibles a un menor costo que cualquier otro método.

C A P I T U L O I V

CRITERIOS PARA LA EVALUACION DE UN PLAN Y MODELOS DE PLANEACION

CRITERIOS PARA LA EVALUACION DE UN PLAN Y MODELOS DE PLANEACION

Para poder evaluar un plan, se debe tener una base que permita al planeador o a la gerencia formar un criterio. Esta base que permite el desarrollo de criterios más amplios y profundos consta de varios criterios.

Cabe mencionar que los criterios presentados en este capítulo no sólo se pueden aplicar en Estados Unidos, sino también en nuestro país debido a que sus características de evaluación se apegan al proceso de planeación de las empresas mexicanas, máxime que éste se ha ido sofisticando.

4.1. ANALISIS DEL PROCESO DE ELABORACION DE UN PLAN

Este primer enfoque consta de un análisis y revisión de los procedimientos que se tomaron en cuenta para la elaboración de un plan así como de ciertas características resultantes que al final serán las que diferencien los planes buenos de aquellos -- que son malos.

Los criterios de este enfoque son descriptivos en cuanto a su naturaleza y sirven como puntos guía bajo los cuales el plan puede ser juzgado.

Para desarrollar características que puedan ser utilizadas como criterios en la evaluación de planes se debe realizar un análisis de los factores o dimensiones del proceso de planeamiento y del plan resultante. Al realizar un estudio se encontraron 13 factores o dimensiones (24):

1. Complejidad
2. Significación
3. Comprensividad
4. Tiempo
5. Grado de especificación
6. Grado de Completamiento
7. Flexibilidad
8. Frecuencia
9. Naturaleza confidencial
10. Formalidad
11. Autorización
12. Facilidad de implementación
13. Facilidad de control

Las anteriores características pueden proveer una base para la evaluación de un plan, sin embargo es posible resumir en tres las características que pueden ser consideradas como criterios para la evaluación del éxito o fracaso de un plan. Estas características son:

Objetividad, Grado de Estructuración, Flexibilidad.

(24) Sisk, Henry L. Management and Organization, p. 108.

4.1.1. OBJETIVIDAD

Las conclusiones objetivas, tales como los planes, se sujetan a verificación por parte de otros observadores y en cuanto mayor sea el grado de objetividad es mayor la probabilidad que - otro observador llegue a la misma conclusión.

La objetividad es el resultado de realizar con precisión la observación, registro o análisis e interpretación de la información. Esta forma de análisis y de razonamiento es conocida como el método científico y en la medida en que se siga este método en el proceso de planear, determinará el grado de objetividad de tal proceso y la objetividad de los planes resultantes. El método científico, tal como se aplica al planeamiento, consta de seis pasos:

1. Establecimiento del Objetivo. Se debe contemplar en todo momento los objetivos generales de la compañía, así como también los objetivos específicos de cualquier plan. El fin que persigue un plan es el contribuir al logro de los objetivos. Es obvio pensar y concluir que el planeador al tener conocimiento de los objetivos prefijados -- por la compañía tendría la posibilidad de desarrollar -- planes apropiados.
2. Definición del problema. Se encuentra analizando la discrepancia que existe entre lo que se realiza y lo que se desea realizar, lo que puede denominarse como área-problema. El problema debe ser establecido clara, específica e inequívocamente ya que la fijación precisa del problema y la exposición de los factores y condiciones limitantes que deben ser contempladas, definen la extensión de la planeación, así como el alcance del plan resultante.

3. Designación de la autoridad planificadora. Habiendo definido el problema, es necesario que se delegue la responsabilidad para efectuar la planeación y el desarrollo de planes alternos a un individuo o a un grupo de individuos. Este otorgamiento será dado por aquel nivel de organización que tiene la responsabilidad de ejecutar las funciones incluidas dentro del plan.

4. Recopilación e interpretación de datos. Una vez asignada la autoridad planificadora se enfocará la atención a la recopilación de la información pertinente, tanto del pasado como del presente, así como realizar una ponderación de los probables eventos que en el futuro puedan acontecer.

Por lo general, la información que se utiliza en la planeación puede dividirse en dos categorías, información del medio ambiente externo e información del medio ambiente interno.

La información relativa al medio ambiente externo es la obtenida fuera de la empresa y comprende a la economía nacional y al sector industrial en que se desenvuelve la compañía.

La información relativa al medio ambiente interno es la obtenida dentro de la empresa y comprende los recursos financieros de la empresa, anteriores experiencias de la empresa en el logro de objetivos similares y la habilidad del personal encargado de la ejecución del plan.

Toda la información obtenida de ambas fuentes y las estimaciones de probables eventos futuros, deben ser utilizados e interpretados para obtener éxito en un plan.

5. Formulación y prueba del plan tentativo. Toda vez que los datos han sido recogidos e interpretados, se procederá a formular el plan y a poner a prueba un plan tentativo. Al poner a prueba un plan nos revelará sus puntos débiles y sus puntos fuertes, lo que servirá como base para predecir el éxito o fracaso del plan.

Existen planes susceptibles de ser presentados como fórmulas matemáticas. Esto permitirá determinar con mayor grado de precisión los cambios que se obtendrán al modificar los factores o condiciones propios del plan.

Al análisis del efecto de cambios por el uso de un modelo se le llama simulación, es decir no es más que un estudio y un análisis de los sucesos que resultarían de -- afectar una o más variables del plan. El efecto de los cambios en los precios de un producto sirve de ejemplo -- para ver como afectaría en el plan de ventas de una empresa, es mejor expresar un plan cuantitativamente ya -- que los efectos de factores cambiantes pueden ser simulados para prever el éxito o fracaso sin tener que comprometer recursos de la corporación.

6. Establecimiento del plan final es el último paso en el proceso de planeación y es la conclusión de la información obtenida, desarrollada y analizada. Es decir, es la medida en que se haya seguido el análisis y razonamiento del método científico en el diseño de la forma final del plan, nos indicará el grado de objetividad de éste, esto es, que pueda ser desarrollado por otro planeador siguiendo el mismo procedimiento.

4.1.2. GRADO DE ESTRUCTURACION

El grado de estructuración es un criterio que se utiliza para evaluar el formato del plan y la manera y grado en que el plan coordina, sincroniza e integra las acciones de la organización necesarias para que la implementación tenga éxito. Un plan que está bien estructurado, permite que al ejecutarlo sea de manera sencilla y precisa.

Para poder determinar el grado de estructuración de un plan se deben considerar los siguientes factores:

- a) **Comprensividad:** Un plan comprensivo es aquel bien establecido y expresado en forma simple y sencilla. Un plan se considerará comprensivo en la medida en que provea soluciones a los problemas originales que dieron lugar a la planeación.

- b) **Extensión en el tiempo:** Cualquier plan que esté correctamente estructurado, tiene definido para su ejecución un plazo. La fijación del plazo requerido para su ejecución debe contemplar la fecha de iniciación y terminación, además de tomar en cuenta que si los planes son complejos, éstos tendrán pasos y metas intermedias en el transcurso del tiempo. Esto puede ser visto por ejemplo en un plan de reorganización de departamentos de una compañía ya que se requerirá de ciertos pasos y tiempo para detallar las funciones y organización de cada nuevo departamento y así subsecuentemente hasta finalizar la estructuración de todos.

Deben contemplarse factores que pueden demorar el cumplimiento del plan para que cuando ocurra la demora se tenga información amplia y completa sobre la secuencia y co

rrelación de las fases del proyecto para que facilite la revisión del plan.

- c) **Asignación de funciones:** Es necesario asignar responsabilidades a la organización encargada de efectuar la ejecución del plan. Con el fin de implementar un plan efectivo, el asignar tareas y deberes específicos a cada uno de los individuos que integran el personal designado en la organización es importante ya que se llevará a cabo el plan tal y como habfa sido previsto.
- d) **Elementos de control:** Otro indicador que muestra el grado de estructuración de un plan, es la cantidad de elementos que incluye éste para su control. Para controlar la ejecución de planes, es necesario utilizar puntos lógicos de control orientados a un determinado tiempo. -- Por ejemplo un plan financiero es un presupuesto, el -- cual estará sujeto a una revisión periódica será parte -- integral del plan. Otro punto de control es la designación de un grupo de individuos que se encarguen de verificar el progreso y recomendar, cuando sea el caso, la -- acción correctiva necesaria para el cumplimiento del -- plan. También hay que establecer tolerancias dentro de las cuales esté sujeto el plan original, es decir las va -- riasiones que se permitirán en el proceso de la ejecu -- ción del plan. Todas las medidas de control deberán ser reportadas al funcionario responsable de la ejecución -- del plan.

4.1.3. FLEXIBILIDAD

Esta característica es la que más contribuye a la estabilidad y éxito de un plan. Un plan rígido da la impresión de ser

estable y firme pero la realidad es que es inadecuado para enfrentar los constantes cambios de las condiciones económicas.

Puede afirmarse que la flexibilidad no implica inestabilidad pero sí es resultado del desarrollo de diversos cursos de acción alternos.

El desarrollo de planes que contemplen alternativas trae consigo varias ventajas como son:

- Si el plan es flexible, la gerencia de la compañía puede responder de una manera más rápida y efectiva a las cambiantes condiciones externas.
- Al tener disponibles varias acciones alternas, se evitará la demora de elaborar un nuevo plan.
- Facilita la aprobación de un plan en sus etapas iniciales, al indicar los diversos cursos de acción que se han desarrollado y no que éstos sean considerados en forma urgente cuando las circunstancias lo requieran.

Al contemplar varias alternativas implica un análisis amplio del problema y cuando el plan es sometido a un grupo de individuos que tienen diferentes objetivos e intereses, facilita la adecuación y el aceptamiento del plan. Si se propusiera en el plan un solo curso de acción no satisficaría los intereses del grupo y por lo tanto podría ser rechazado.

4.2. EFICIENCIA ECONOMICA

Un plan puede ser llevado con éxito pero es posible que no haya sido el más apropiado para esa situación específica. --

Dentro de la economía existe un concepto que puede ser utilizado para determinar si un plan contribuye al máximo en el logro de los objetivos de la firma. Este concepto es el de eficiencia económica o también conocido con el nombre de efectividad económica. (25) La eficiencia económica nos provee de un criterio usarse para juzgar el valor de los planes, así como para seleccionar el plan más apropiado. Su aplicación como un instrumento de la gerencia se basa en dos puntos:

1. La administración de toda empresa comercial es una actividad económica y por lo tanto le son aplicables y trasladables como principios propios, las técnicas y principios de la economía. (26)
2. Toda empresa tiene como objetivo primordial el maximizar su producción con el mínimo esfuerzo aplicado. Esto es que busca un mayor rendimiento distribuyendo de la mejor forma sus fondos.

Dentro del marco de efectividad económica existen dos -- puntos importantes para considerar como apropiado un plan y son la ley de utilidades decrecientes y la utilidad marginal.

-
- (25) Sisk, Henry L. Management and Organization, p. 119.
Concepto de Efectividad Económica: "La efectividad económica en la planeación resulta en planes que maximizan el logro de los objetivos de la compañía a través de la más eficiente utilización de los recursos disponibles.
- (26) Ferguson, C.E. y Gould J.P. Teoría Microeconómica, p. 9.
"Economía es una ciencia social que trata de los medios por los cuales la escasez de recursos se utiliza para satisfacer fines competitivos."

4.2.1. LEY DE UTILIDADES O RENDIMIENTOS DECRECIENTES

Toda empresa de una forma u otra tiene que ver las relaciones existentes entre el costo y el resultado (insumo/producto), es decir si las unidades de rendimiento son compatibles con los objetivos de la organización.

"La Ley de los Rendimientos decrecientes se refiere a la cantidad de producto adicional que se obtiene cuando se añaden sucesivamente unidades adicionales iguales de un factor variable a una cantidad fija de algún otro factor." (27)

Para ilustrar y comprender de una manera más simple las relaciones entre los factores, se procederá a estudiar el siguiente ejemplo:

Existe una parcela de tierra fija, la cual será trabajada por un agricultor y de la que se obtendrán unidades de producto; en este caso trigo. El cuadro 4-1 muestra en la primera línea que si no existe agricultor que trabaje la parcela de tierra, no se obtendrán unidades de producto. En la siguiente línea se observa que si un agricultor trabaja la parcela obtendrá 3,000 unidades de producto.

Es necesario incrementar la mano de obra de uno a dos agricultores, para observar si se cumple la ley de rendimientos decrecientes. La parcela de tierra es la misma. Si la ley de los rendimientos decrecientes se cumple, el resultado será como se presenta en el cuadro 4-1, que el segundo agricultor incrementará la producción en cantidad menor que lo que hizo el primer agricultor. Por lo tanto, si se incrementa de nuevo la fuerza -

(27) Samuelson, Paul A. Curso de Economía Moderna, p. 31.

de trabajo de dos a tres agricultores, el tercer agricultor incrementará la producción en menor grado que el segundo agricultor, y así sucesivamente como se muestra en dicho cuadro, el - - cual representa mediante valores numéricos el significado de la ley de utilidades o rendimientos decrecientes. En un momento dado, los factores variables, es decir el incremento de fuerza de trabajo, traerán consigo rendimientos crecientes hasta un punto a partir del cual empezarán a presentarse rendimientos decrecientes.

Como conclusión de las aseveraciones anteriores, puede resumirse con base en la explicación vertida por Paul A. Samuelson que: "El aumento de algunos factores, en relación con otros factores fijos, causará aumentos de la producción, dada la situación técnica; pero a partir de cierto momento, la producción adicional resultante de iguales aumentos de factores será cada vez menor. Esta disminución de los rendimientos es consecuencia del hecho de que las nuevas 'dosis' de los medios de producción variables tienen cada vez menor cantidad de factores constantes -- con que operar." (28)

Para finalizar y como epílogo a este punto, cabe citar el principio de Ferguson y Gould, el cual dice:

"Cuando la cantidad de un insumo variable (29) aumenta y la del resto de los demás insumos fijos (30) permanece constante, se alcanza un punto más allá del cual el producto marginal disminuye. Convendrá subrayar que la Ley de los Rendimientos Decrecientes es, en efecto, una aseveración empírica de la realidad. - No es un teorema derivado de un sistema axiomático; no es una --

(28) Samuelson, Paul A. Curso de Economía Moderna, pp. 32-33

(29) Ferguson, C.E. y Gould J.P. Teoría Microeconómica, p. 131.

(30) Ibidem, p. 132.

proposición lógica susceptible de prueba o reputación matemática. Es sólo una afirmación de relaciones físicas observadas en el mundo económico real." (31)

Cuadro 4-1

LEY DE RENDIMIENTOS DECRECIENTES

Número de Hombres/Año de trabajo	Unidades de Producto Obtenidas	Aumento de producto obtenido por cada unidad adicional de trabajo
0	0	
		3,000
1	3,000	
		1,500
2	4,500	
		700
3	5,200	
		300
4	5,500	
		100
5	5,600	

FUENTE: Basado en el cuadro 2-1 de Samuelson, Paul A. Curso de Economía Moderna, p. 32.

(31) Ferguson, C.E. y Gould J.P. Teoría Microeconómica, p. 139.

4.2.2. PRODUCTIVIDAD MARGINAL

La productividad marginal está ligada a los rendimientos decrecientes. Esta relación se observa en el anterior cuadro -- 4-1, en donde ya se estaba utilizando el incremento del producto, que no es otra cosa más que la productividad marginal.

Es necesario antes de desarrollar este tema, el definir- que es lo qué se entiende por producto marginal:

"El producto marginal de un factor es el incremento de - producto o la producción añadida por la aplicación de una unidad más de ese factor, manteniéndose constantes las cantidades aplicadas de los demás factores. Análogamente, el producto marginal de la tierra es la variación experimentada por la producción total al añadir una unidad más de tierra al proceso productivo y - mantener constantes las cantidades aplicadas a los demás factores. Y lo mismo se puede decir de cualquier otro factor de la - producción." (32)

El producto marginal de un factor será expresado en unidades físicas de producto, razón por la cual se le llama "producto marginal físico".

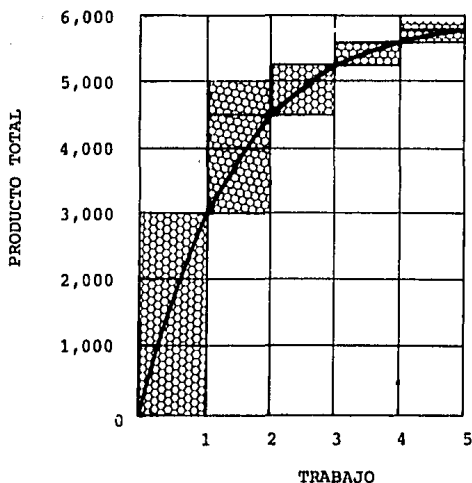
La gráfica 4-1 muestra el decrecimiento del producto total, lo cual se debe a que el producto total crece cada vez menos al ir añadiendo fuerza de trabajo (agricultores), y manteniendo la misma cantidad aplicada de tierra. En base a lo anterior, Samuelson afirma que a la Ley de Rendimientos también podría llamársele "Ley de Decrecimiento de la Productividad Marginal Física."

(32) Samuelson, Paul. A. Curso de Economía Moderna, p. 588.

El producto marginal físico se calcula restando la producción del último factor adicional de trabajo (agricultor), de la anterior producción con un factor menor de trabajo. Para ejemplificar lo anterior se tiene, en el cuadro 4-1, que el trabajador 3 añade $700 = 5,200 - 4,500$ unidades de producto. Se puede observar en la gráfica 4-1 que cada trabajador añade un producto marginal cada vez menor, lo que irá reduciendo paulatinamente el ritmo de la producción.

Gráfica 4-1

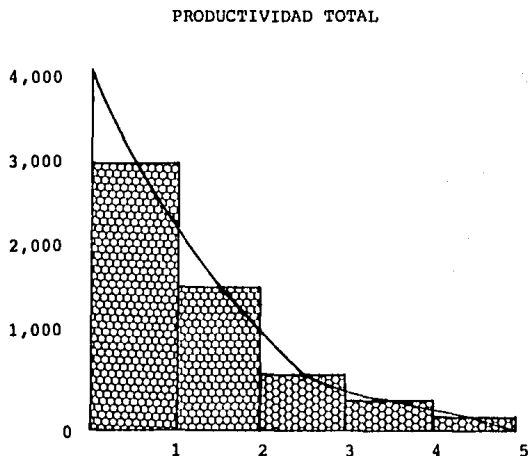
DECRECIMIENTO DEL PRODUCTO TOTAL



FUENTE: Basado en la gráfica de Samuelson, Paul A. Curso de Economía Moderna, p. 589.

En la gráfica 4-2 se muestra que los rectángulos de productividad marginal física pueden ser sustituidos por una curva, la cual delimita un área que es igual a la de los rectángulos, - lo que equivale a la productividad total que se determinó en la gráfica 4-1. Por ejemplo, la suma de $3,000 + 1,500 + 700 = 5,200$ que es el producto total de tres hombres.

Gráfica 4-2



FUENTE: Basado en la gráfica de Samuelson, Paul A. Curso de Economía Moderna, p. 589.

Para concluir y resumiendo, se afirma que, la productividad marginal se presenta cuando se incrementa la producción por una unidad más de trabajo, manteniendo constantes las cantidades de los otros factores.

4.3. ANALISIS COSTO-BENEFICIO

"El análisis costo-beneficio es una técnica para medir - los costos de un curso alternativo de acción para lograr algún - objetivo contra los beneficios resultantes de tomar ese curso."
(33)

El concepto de análisis costo-beneficio es en realidad - muy simple. No es más que el relacionar el costo de emprender - una actividad y los rendimientos o beneficios que por desarro- - llarla se van a obtener. En base a este análisis podrá determi- - narse de una manera más exacta cuál es el curso de acción alter- - nativa que más conviene adoptar.

El análisis costo-beneficio se aplica a los problemas en los cuales es difícil determinar los costos y es difícil cuantificar los beneficios. Esto es, que este análisis se aplica a en tidades no lucrativas y a firmas comerciales, al evaluar programas específicos que presentan dificultades en la medición de beneficios y en el establecimiento de costos.

"Este análisis puede ser también utilizado en la evalua- - ción de proyectos de renovación urbana; en la determinación de - una distribución estatal de recursos financieros entre un siste- - ma universitario, colegios superiores y escuelas comunales; y en la determinación de beneficios a derivarse de cada uno de varios tipos de planes de compensación a ejecutivos." (34)

La esencia del análisis costo-beneficio es un sistema de enjuiciamiento de valores personales aunque la cuantificación y el análisis económico son de gran ayuda.

(33) Steiner, George A. Top Management Planning, p. 412.

(34) Sisk, Henry L. Management and Organization, p. 120.

El cuadro 4-2 nos muestra la estructura del análisis costo-beneficio.

Comienza con las alternativas numeradas cada una de las cuales será desglosada en elementos que la componen. Se realizará una estimación del costo y beneficio que acarrearía cada alternativa. Se evalúan y en base al resultado las alternativas se colocarán en orden de preferencia. Esto permitirá al gerente tener una visión más completa de las alternativas para poder discernir entre ellas.

Para concluir, el análisis costo-beneficio es muy utilizado cuando los factores importantes en un problema no pueden ser medidos en términos monetarios, o cuando la medición se torna difícil e incierta o bien cuando los valores monetarios son sólo parte de un total de valores.

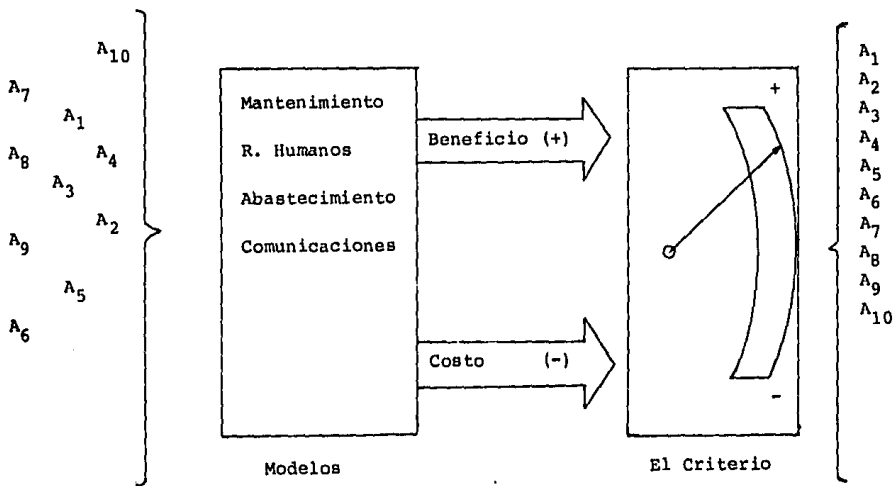
4.4. PROBLEM EVALUATION AND REVIEW TECHNIQUE (PERT)

La técnica PERT llamada en español técnica de Revisión y Evaluación de Problemas, está integrada por dos conceptos. El concepto viejo que incluye la tarea de las interrelaciones y su representación gráfica; y el concepto nuevo que incluye los conceptos del costo y del tiempo, el Critical Path Method (Método de Ruta Crítica) y el Sistema Computarizado de Reporte usado en la técnica.

Tanto el PERT como el Camino de Ruta Crítica son herramientas administrativas que han surgido en los últimos años, las cuales se han complementado y han sido denominadas como "Sistema de Redes". Cuando se aplican ambas adecuadamente, redundan en una acuciosa planeación, programación y control de proyectos complicados, ya que proporcionan:

Cuadro 4-2

ESTRUCTURA DEL ANALISIS COSTO - BENEFICIO



FUENTE: Steiner, George A. Top Management Planning, p. 413.

- Una base disciplinada para planear el proyecto.
- Un cuadro claro y fácil de entender del alcance del -- proyecto.
- Un método para evaluar planes y objetivos alternativos.
- Un programa realista para todas las operaciones.
- Una comunicación eficaz entre las distintas personas - que intervienen.
- Una gafa de actividades o tareas que son críticas desde el punto de vista del itinerario.
- Encauzamiento y proyección de la atención directa a -- las áreas críticas.
- Evaluación precisa del tiempo y costo contra el programa.
- Una estructura para una mejor programación de recursos humanos, recursos económicos, equipo y maquinaria, - - abastecimientos y otros recursos.

El empleo del PERT se recomienda en la planeación y administración de proyectos complicados en los que se tienen que contemplar múltiples actividades e interrelaciones. También ayuda a la dirección de la empresa a que su planeación sea completa y lógica y que muestre todos los elementos relacionados con la empresa; esto es, que el PERT es una herramienta poderosa, la cual usada apropiadamente facilita el proceso de planeación y el control de programas complejos que envuelven cierto grado de incertidumbre.

El PERT se apoya en la gráfica de Gantt, la Línea de -- Equilibrio y Sistemas Cruciales de presentación de informes. -- "El sistema PERT es una técnica que simula un proyecto complejo, utilizando un modelo cuantitativo/simbólico, rigurosamente definido. En realidad, se trata de un modelo más dinámico que está-

tico, debido a que reacciona automáticamente ante los cambios."
(35)

A través del estudio de la técnica PERT se afirma que -- consiste en una red estimada de actividades y eventos que tienen la capacidad de proporcionar información para que el gerente pueda decidir si son satisfactorios los requisitos del programa. - Asimismo, puede determinar qué actividades, trabajos, son más -- críticos y los cuales necesitarán de una mejor supervisión. Es obvio deducir que el PERT también informa a la gerencia sobre -- los trabajos considerados como no críticos, con el fin de que re cursos como el humano y otros puedan ser aplicados en forma más-económica.

Basándose en lo anteriormente expuesto puede resumirse - que los gerentes al utilizar la técnica o modelo PERT identi-- can rápidamente los problemas y asignan los recursos necesarios- para corregirlos. También mediante un corte en las líneas orga- nizacionales de la empresa, esta técnica permite examinar el sis tema entero de actividades que circundan los programas de la com paña.

4.4.1. PERT/TIEMPO

El PERT/Tiempo es un método de planeación y control que- se distingue por cuatro características:

1. Red/PERT
2. Estimación de Tiempo
3. Determinación de inactividad y ruta crítica
4. Acción gerencial correctiva (si es necesario)

(35) Rocchino William A. Sistemas de Información para la Adminis- tración, pp. 214-215.

La primera característica muestra los pasos secuenciales requeridos para llegar a un objetivo predeterminado. La Red de fine eventos, actividades y coacciones.

Un evento es algo específico en un programa. Una actividad es el esfuerzo requerido para llegar a realizar ese evento.- Una coacción indica la realización de un evento para una actividad futura en donde una actividad quizá no comienza hasta que el evento que le precedió ha ocurrido.

Para establecer las Redes PERT, se utilizan sobre todo - dos símbolos simples. Una actividad es mostrada por una flecha, que representa la aplicación de un recurso durante cierto lapso de tiempo y con cierta finalidad específica. Como ejemplo de -- una actividad se tiene el ensamble de un componente, el diseño - de un aparato, etc.

ACTIVIDAD →

Un evento es mostrado como un círculo, que representa un instante definible en el tiempo, en donde se suscita una acción. Un ejemplo sencillo de un evento es la iniciación de la fabricación de un producto, la conclusión del control de calidad del -- producto, etc.

Los círculos representativos de los eventos contienen -- tres elementos:

1. Se identifican los eventos por medio de una C o una S para indicar la conclusión o iniciación de una actividad.
2. El segundo elemento es una descripción.
3. El tercer elemento es la asignación de un número que facilite la referencia a ellos.

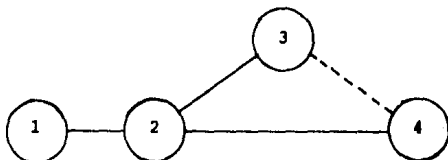


Existe otro símbolo que también es utilizado en las redes PERT y es la flecha de puntos, la cual representa una actividad simulada. La flecha de puntos conecta eventos que no requieren un empleo de recursos, entre ellos, aunque indican limitaciones de conexión. Esto es que se debe producir un evento, antes de que pueda considerarse que el evento siguiente ha sucedido. - Cabe hacer notar, que la flecha de puntos actúa como una limitación sobre el evento al que toca la cabeza de la flecha.

Lo anterior queda demostrado en la figura 4-1, en donde no puede considerarse que se ha producido el evento 4, si no ha ocurrido el 3. Esto es debido a que la flecha de actividad simulada limita el producir el evento 3.

Figura 4-1

REPRESENTACION DEL EFECTO DE LA
FLECHA DE ACTIVIDAD SIMULADA



FUENTE: Parecido al presentado por Bocchino. *Sistemas de Información para la Administración*, p. 217.

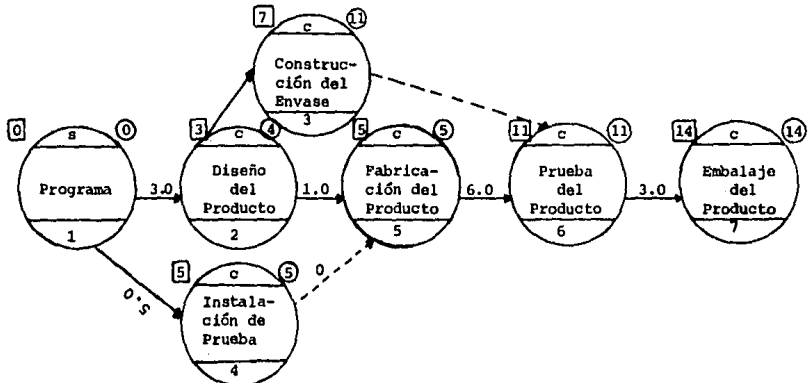
En base a lo anteriormente expuesto, cabe citar la afirmación de Bocchino el cual dice que "las redes PERT consisten en combinaciones de actividades y eventos interrelacionados, que -- inician la secuencia en la que deben aplicarse los recursos." (36)

Mediante la utilización de los símbolos anteriormente -- descritos, la secuencia de trabajos planeados, las tareas y subtareas que no son otra cosa más que las actividades, pueden ser representadas por medio de una red PERT.

Para una mejor comprensión, la figura 4-2 muestra como -- la Red PERT, representa la secuencia planeada de actividades para un proyecto simple.

Figura 4-2

LA RED PERT PARA UN PROYECTO SIMPLE



FUENTE: Bocchino William A. Sistemas de Información para la Administración p. 217.

(36) Bocchino, William A. Sistemas de Información para la Administración, p. 217.

Esta red se interpreta como sigue: En primer lugar una vez que se tiene el programa, se procede a comenzar con el diseño del producto. Debido a que la instalación de prueba no depende de las características del diseño del producto, puede iniciarse inmediatamente su construcción.

Una vez que el producto ha sido diseñado en su totalidad, puede comenzarse con su fabricación, así como también puede comenzarse la construcción del recipiente que será empleado para su envío. Cuando se haya completado la fabricación del producto y la instalación de prueba, se procederá a la comprobación del producto y finalmente, una vez concluidas las pruebas y la construcción del envase, se embalará el producto.

Después de establecer la red y haber revisado los eventos y la secuencia de actividades, se procede a hacer estimaciones de tiempo para cada actividad. Esta es la segunda característica del PERT/Tiempo. En la figura 4-2 las estimaciones son el número de semanas necesarias para completar cada actividad y éstas se muestran en centro de cada flecha de actividad de la red.

La estimación de tiempo es representativa del lapso que se necesitará para realizar una actividad, con un esfuerzo normal del potencial humano, trabajando con turnos normales y teniendo disponible el tiempo necesario de la maquinaria. Toda estimación de tiempo es realizada sin contemplar ningún requisito impuesto de programación de tiempo, lo cual es una de las principales ventajas de la técnica PERT.

La programación de tiempo debe determinar el lapso más temprano y el lapso más tardío de tiempo que puede esperarse para que ocurra un evento. En la figura 4-2 los tiempos más tem-

pranos del evento se indican con números encerrados en rectángulos, colocados a la izquierda de cada evento. Los tiempos más tardíos del evento se indican con números encerrados en círculo, colocados a la derecha del evento. Como se puede observar para completar el proyecto se creen necesarias 14 semanas. Esto no es más que la longitud del proyecto.

Para determinar los tiempos más tempranos para que ocurra un evento, debe hacerse una adición progresiva de los tiempos de actividad, a lo largo de la red, hasta llegar al último evento. Los tiempos más tardíos se determinan restando los tiempos en forma progresiva a través de la red, partiendo del último evento (en este caso el 7). Los resultados de los cálculos de la figura 4-2, aplicando los conceptos arriba mencionados son presentados en el cuadro 4-3.

Cuadro 4-3

PROGRAMACION DE TIEMPO/PERT RELATIVO A LA FIGURA 4-2

ACTIVIDAD	TIEMPO MAS TARDIO DE CONCLUSION	TIEMPO MAS TEMPRANO DE CONCLUSION	DEMORA PREVISTA	DURACION
1 - 2	4	3	1	3
1 - 4	5	5	0	5
2 - 3	11	7	4	4
2 - 5	5	4	1	1
3 - 6	11	7	4	0
4 - 5	5	5	0	0
5 - 6	11	11	0	5
6 - 7	14	14	0	3

FUENTE: Bocchino, William A. Sistemas de Información para la Administración, p. 220.

La estimación del tiempo está basada principalmente en:

- Recursos planeados tales como materia prima o mano de obra.
- Tareas aplicadas a los recursos como semana de 40 horas.

Por lo general se requiere de tres estimaciones de tiempo para cada actividad de una red. Pero cuando se utiliza solamente una estimación de tiempo para una actividad, la técnica se llamará Método de Ruta Crítica, el cual es usado en proyectos -- más determinísticos como los de construcción, donde los tiempos para la actividad son estimados generalmente con gran exactitud.

Es recomendable estimar tres lapsos en casos donde se -- tenga menos certidumbre. Los tres lapsos para completar cada actividad son:

- (A) Lاپso de Tiempo Optimista
- (B) Lاپso de Tiempo Pesimista
- (C) Mejor Lاپso de Tiempo

Steiner considera que estas estimaciones traen consigo -- ciertas ventajas. (37) La primera es que los estimadores pueden considerar más válidas sus estimaciones si logran expresar la extensión de su incertidumbre. Segundo, si una estimación sencilla es hecha es como para ser la moda (M), pero en el tiempo estimado de una actividad, el significado es una estimación más representativa que la moda (M).

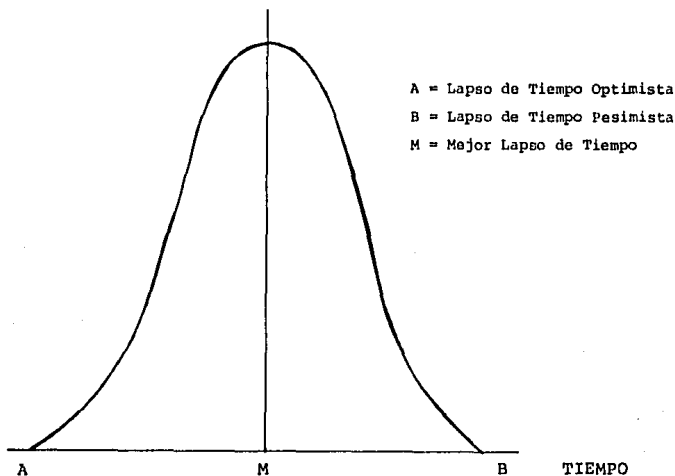
Por otro lado, en programas más complejos en donde usualmente la incertidumbre está contenida, se sospecha un tiempo es-

(37) Steiner, George A. Top Management Planning, p. 464.

timado para la actividad. El PERT/Tiempo resuelve el problema - asumiendo que la duración probable de una actividad está representada por la distribución Beta. Esta distribución Beta tiene propiedades deseables que están contenidas en su totalidad dentro de un intervalo finito (A-B) en donde A representa al lapso de tiempo estimado más optimista y B el lapso de tiempo estimado más pesimista. La distribución puede ser representada simétricamente u oblicuamente dependiendo en donde esté localizado el modo M que representa el mejor o ideal tiempo estimado para la actividad, relativo para A y B. La gráfica 4-3 muestra como es la distribución Beta.

Gráfica 4-3

Ejemplo de la Distribución Beta



FUENTE: Steiner, George A. Top Management Planning, p. 464.

Puede ejemplificarse lo anterior mediante la sustitución de valores. Si $A = 6$ meses, $M = 8$ meses, y $B = 16$ meses, el -- tiempo transcurrido o pretendido será de 9 meses. La moda es -- obvio será de 8 meses. La media será en este caso $(6 + 16) \div 2 = 11$ meses. Es notorio que lo pretendido miente casi un cuarto de la distancia desde la moda hasta la media del alcance.

La base de los estados de probabilidad, es la desviación standard, la cual está dada por la siguiente fórmula:

$$s = \frac{B - A}{6}$$

$$s = \frac{16 - 6}{6} = 1.67$$

En las estimaciones de tiempo anteriores, la desviación-standard debería ser 1.67 meses, la cual representa una gran desviación, en consideración a su significado de 9 meses y lo cual indica que existe una incertidumbre considerable.

Cuando los tiempos esperados transcurridos (T_e) son calculados para cada actividad son sumados por todos los caminos de la red para determinar el tiempo transcurrido total esperado.

El tiempo esperado para el cumplimiento del programa (T_e) está determinado por el total de tiempo transcurrido en la ruta crítica. La ruta crítica es la trayectoria más larga desde el - comienzo hasta el final del proyecto. El método de ruta crítica se define como la trayectoria de actividades que tiene la menor demora positiva o la mayor demora negativa.

La demora previsible se calcula mediante la diferencia - entre el tiempo más temprano y el tiempo más tardío para la conclusión de cada actividad.

Si todas las actividades que componen la ruta crítica se mantienen de acuerdo con el programa, el proyecto en general será concluido de acuerdo a lo planeado.

4.4.2. COSTO/PERT

En realidad el costo/PERT es una extensión del PERT/Tiempo, sólo con una dimensión del costo añadida. Steiner explica - que costo/PERT está distinguido por siete características distintas: (38)

1. Una estructura de desglose del trabajo
2. Paquetes de trabajo
3. Redes
4. Interrelaciones entre el costo y el tiempo
5. Reporte periódico al día sobre las redes y las estimaciones.
6. Evaluación del programa
7. Tomar una acción gerencial correctiva (si es necesario).

En el costo/PERT, los costos totales son desglosados en pequeñas piezas de costo representadas por maquinaria, servicios, equipo o facilidades, hasta que las unidades manejables para planeación y control son deducidas. Estas unidades son llamadas paquetes de trabajo.

A los elementos que componen los paquetes de trabajo se les asignan ciertas cantidades de costo, las cuales serán útiles para la sumariazación de los costos de los paquetes a todos los niveles, en donde se desglosó la estructura del trabajo.

(38) Steiner, George A. Top Management Planning, p. 467.

Las redes que interrelacionan actividades y eventos para los paquetes de trabajo, son construidas como se explicó anteriormente en el PERT/Tiempo.

El costo del programa entero, puede determinar el monto de los recursos físicos asignados para un paquete. Esto es que generalmente las consideraciones hechas del programa entero, - muestran el costo de un determinado paquete de trabajo.

Una vez definidas las correlaciones para un paquete de trabajo, serán calculados los recursos que serán necesarios en términos de fuerza de trabajo, equipo, etc. Más tarde se tendrán que determinar las estimaciones de tiempo para la red, describiendo el paquete de trabajo.

Se procederá inmediatamente a calcular el tiempo y costo estimado de cada paquete de trabajo, al cual se le asignará un presupuesto basado en las estimaciones.

En forma periódica, deberá hacerse una estimación del tiempo para completar cada paquete de trabajo en progreso o actividad. Después de la estimación anterior, deberá estimarse el cumplimiento del paquete de trabajo, mediante la suma de los costos incurridos más la estimación anteriormente descrita para completar.

Tanto las redes como las estimaciones del costo serán revisadas periódicamente para comparar la actuación real contra lo planeado y poder determinar los cambios en el programa. Estos cambios en el programa ayudarán al gerente a tomar una acción correctiva siempre y cuando ésta sea necesaria y factible.

4.4.3. PUNTOS FUERTES Y DEBILES DE LA TECNICA PERT

El PERT como toda técnica, observa ventajas y desventajas en su aplicación, las cuales tienen que ser estudiadas y medidas antes de su adopción.

Las mayores ventajas que ofrece la técnica PERT son:

- 1) Esta técnica fuerza a practicar una cuidadosa planeación de los proyectos a los cuales es aplicada. En proyectos sumamente complejos es imposible observar como los eventos y las actividades pueden ser planeadas sin juntar todas las piezas en una red. El PERT no sólo fuerza a desarrollar planes concretos y específicos, sino también provee una base firme para la evaluación de los resultados de los planes.
- 2) El PERT permite la simulación y la experimentación. Esto es que en programas complejos e inciertos, el PERT puede, cuando está automatizado, permitir a los gerentes determinar rápidamente y con una precisión considerable, la estimación del tiempo y las implicaciones del costo - al tomar cursos alternativos de acción. Mediante el uso de la computadora, el gerente puede observar el programa entero y determinar cambios en la secuencia de los eventos y los recursos asignados a éstos.
- 3) El PERT fuerza la participación en el proceso de planeación. Esto es que la gente que está a un nivel operativo, hace estimaciones de tiempo y a la vez ayuda a conseguir los objetivos y metas delineados en el plan.
- 4) Una ventaja también importante, es que permite tener un control efectivo, ya que provee de una base para antici-

par acciones gerenciales contra problemas que se puedan presentar, teniendo en consideración posibles problemas-potenciales.

El PERT provee un sistema de información a la gerencia - mejorado para el control y además permite la concentración de la acción sobre los problemas tipificados como más críticos, ya que identifica estos problemas.

Las desventajas que pudiera presentar la técnica PERT -- son:

1. En sistemas complejos su costo puede ser demasiado caro, ya que se requiere el uso de computadoras, debido a que se necesitan hacer gran cantidad de cálculos. El costo de aplicación de la técnica para una empresa pequeña pue de ser prohibitivo.
2. La efectividad del método puede ser reducida si las esti maciones hechas son inexactas. Esto quiere decir, que - si las estimaciones son demasiado pobres no puede obte-- nerse un resultado confiable. Esto es debido a que este sistema como otros, está sujeto al error humano. Para - practicar una efectiva estimación, el método más confia- ble es el método para administrar.

Al estudiar la técnica PERT se llega a la conclusión de- que es una poderosa herramienta de gran valor para aquel gerente que sabe aplicarla y tomar ventaja de ella. Cuando el gerente - tenga un total o por lo menos parcial conocimiento del PERT, es- tará en posición de usar su personal y sus recursos más eficien- temente y sabrá aplicar esta herramienta a su persona y a sus -- problemas.

4.5. MODELO DE PLANEACION DE STEINER

El modelo conceptual desarrollado por George A. Steiner registra aquellos planes necesitados en una empresa tipo, sus relaciones con otro plan, y la secuencia de acciones necesarias para una apropiada planeación y óptimos resultados.

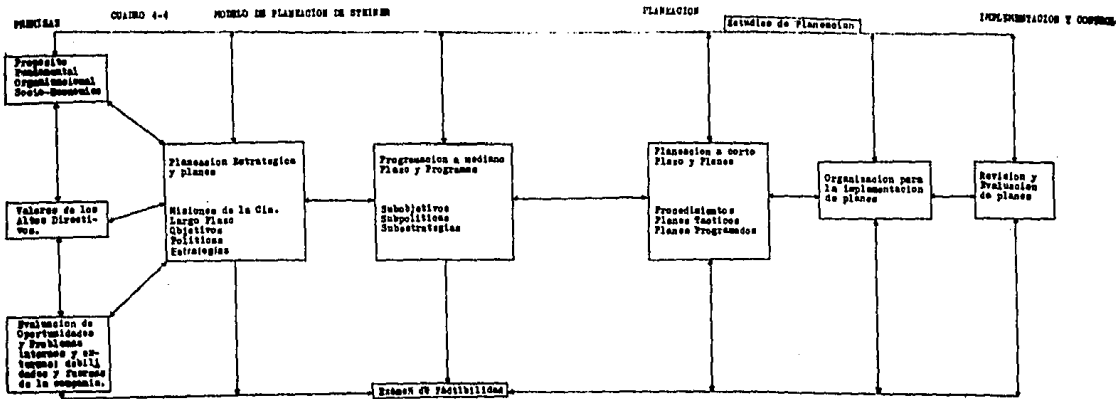
Este modelo resulta ser flexible y adaptable a casi cualquier tamaño o tipo de empresa, estilo gerencial y escenario en el desarrollo de la organización formal de la planeación.

La solidez de este modelo se revela en el hecho de que cuando las diferencias superficiales son hechas a un lado, el modelo puede estar identificado en muchas compañías que tienen - - efectivamente organizada una planeación comprensiva.

En el cuadro 4-4 se muestran las partes que componen el modelo, las cuales serán explicadas para su comprensión.

Lo primero que se muestra son los fundamentos básicos, - que principalmente son tres, que se presentan en cualquier esfuerzo de planeación en una compañía. Cada fundamento contribuye en forma única y profunda a elaborar la planeación y son los siguientes:

1. Propósitos Socio-económicos Organizacionales, que se refieren a aquellos fines fundamentales, los cuales espera la sociedad de sus instituciones de negocios si ellos están para sobrevivir. Esto quiere decir que la sociedad demanda que los negocios hagan uso de los recursos a su disposición para satisfacer los requerimientos de la sociedad y si esto se ha hecho, el negocio se beneficiará y sobrevivirá. Estos conceptos son usados para que los-



FUENTE : Steiner, George A. *Top Management Planning*, pagina 33.

gerentes tengan en mente que es la verdadera razón de la existencia de los negocios.

2. Valores, Ideas y Filosofías que sostienen los Gerentes, - con esto se trata de explicar que cada gerente tiene - - ciertos valores establecidos, un código de ética y modelos de moral que le son únicos a su persona. Es decir, - va a actuar determinadas situaciones en base a su criterio formado por los elementos mencionados anteriormente. Lo que para un gerente puede ser importante, como mejores condiciones de trabajo a los empleados, para otro - - puede no serlo.

3. Descubrimiento de Futuras Oportunidades y Elaborar Planes para su Explotación; los planes más efectivos serán siempre aquellos que exploten las oportunidades que se - les presenten y salven los obstáculos que pudieran presentarse en el desarrollo de un plan, para salvaguardar el bienestar de la misma.

El siguiente elemento dentro de la estructura del cuadro 4-4 es la planeación estratégica, punto primordial a tratar en el desarrollo de esta investigación. Es recomendable definir -- qué es planeación estratégica según las palabras de Steiner: "Es el proceso de determinar los objetivos más altos de una organización y las políticas y estrategias que regirán la adquisición, - uso y disposición de recursos para ejecutar aquellos objetivos." (39)

Dentro de este punto, Steiner supone están incluidas las misiones o propósitos básicos de la compañía.

(39) Steiner, George A. Top Management Planning, p. 34.

Cabe señalar que los objetivos estratégicos son usualmente a largo plazo, aunque los hay también a corto plazo. Las políticas son guías para ejecutar una acción y las estrategias son el significado para desplegar los recursos existentes.

Todo lo anteriormente expuesto en este elemento, será -- visto con lujo de detalle en el capítulo siguiente.

En el siguiente elemento está la programación a mediano-plazo, que es el proceso en el cual se detalla, se coordina y se realizan planes comprensivos para funciones selectas en una empresa para explotar los recursos, con el fin de lograr los objetivos mediante el seguimiento de políticas y estrategias.

El período de tiempo que usualmente cubren los programas a mediano plazo en una compañía es de cinco años.

Aún y cuando el plazo mediano es de cinco años, cada año del período de planeación es definido detalladamente. Se desarrollarán ajustes para todos los planes durante cada año del período de planeación. Esto es, se podrán definir subobjetivos, - subpolíticas, subestrategias, etc.

Los planes detalladamente hechos en la planeación a mediano plazo, son enfocados a las áreas funcionales más importantes como producción, ventas, personal, finanzas, investigación y desarrollo, etc.

La característica más importante de la planeación a mediano plazo es que coordina las funciones más importantes de la compañía. Este proceso de planeación realiza un esfuerzo para - que las partes del negocio más importantes, sean entrelazadas.

El tercer elemento dentro de la planeación son los presu

puestos a corto plazo y los planes funcionales. Es a lo que comúnmente se conoce como planeación a corto plazo, considerada a no más de un año. En esta planeación están contempladas todas las actividades, sobre todo de corta duración que tiene que desarrollar la empresa, como puede ser presupuesto para materia prima, cédulas de empleo, tarjetas para vendedores, etc. Es quizá la misma que el primer año de la planeación a mediano plazo. Esto quiere decir que la planeación a mediano plazo bien puede incluir a la planeación a corto plazo. Por lo regular la planeación a corto plazo es considerada como una planeación táctica.

En lo más alto del cuadro 4-4 se encuentran los estudios de planeación que son hechos especialmente para el proceso de planeamiento. Estos estudios son usualmente premisas básicas las cuales tienen un gran significado en la guía del proceso de planeación. Estos estudios incluyen análisis de futuros mercados para la compañía, remplazamiento de maquinaria, etc.

El examen de factibilidad es el siguiente elemento, el cual es necesario aplicar en todos los escenarios del proceso de la planeación, pero en forma general se refiere a preguntas como las filosofías o valores que el gerente sostiene, las facilidades que están a disposición de la empresa, las capacidades del personal, el tiempo, flujo de fondos, retorno sobre la inversión y penetración en el mercado.

La organización para la implementación de planes, según Steiner debe ser considerada como parte del proceso de planeación ya que establecerá la forma de llevar a cabo ese plan.

Un programa efectivo de planeación necesita de una continua revisión periódica para cerciorarse si los planes se llevan a cabo tal y como estaba contemplado y si los nuevos planes son trazados como se requiere. Si los eventos no están de acuerdo a

los planes, la responsabilidad del gerente es encontrar la razón y aplicar en su caso la acción correctiva.

Un aspecto importante en el proceso de planeación es la retroalimentación que existe en cada una de las partes. La retroalimentación redundante en una mejor coordinación, posibilidad y balance en todo el sistema para poder optimizar los recursos disponibles. En resumen, el objeto de la retroalimentación es lograr realizar el plan con el mínimo del costo, esfuerzo y tiempo.

4.6. MODELO DE PLANEACION DE ANTHONY

El modelo de planeación desarrollado por Robert N. Anthony, mostrado en el cuadro 4-5, se distingue por la planeación estratégica, el control gerencial y el control operacional. La planeación estratégica está definida al igual que el modelo de Steiner. El control gerencial está definido por Anthony como "el proceso por el cual los gerentes aseguran que sus recursos serán obtenidos y usados efectiva y eficientemente en el logro de los objetivos de la organización." (40)

El control operacional es el proceso de asegurar que las tareas específicas serán llevadas a cabo en forma efectiva y eficiente. Este control operacional es similar a la parte de planeación táctica, en la cual su operación es automática y no requiere atención por parte del gerente más que para determinar el proceso automático de toma de decisiones.

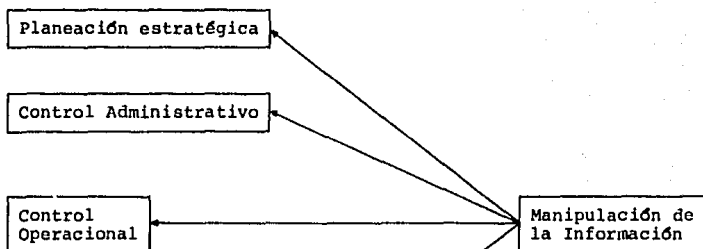
El concepto de control gerencial utilizado por Anthony, tiene ventajas ya que es una combinación de actividades de planeación y control, las que actualmente emplean los gerentes.

(40) Steiner, George A. Top Management Planning, p. 43.

Cuadro 4-5

PROCESO DE PLANEACION Y CONTROL
EN UNA ORGANIZACION

Procesos orientados internamente



Procesos orientados externamente

Contabilidad Financiera

FUENTE: Anthony, Robert N. Planning and Control Systems, p. 22.

Como se muestra en el cuadro 4-5, Anthony incluye información manejable en el modelo. Esta información es un elemento muy importante en la planeación, ya que sólo existe un tipo de información para el proceso de la planeación.

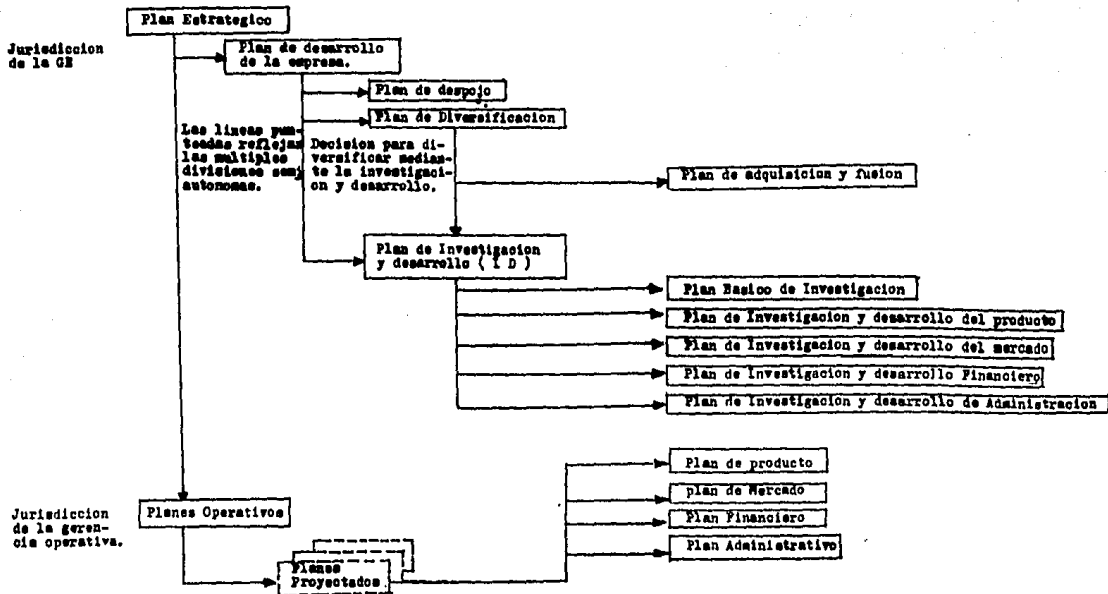
4.7. MODELO DE PLANEACION DE S.R.I.

Fundamentalmente, este modelo del Instituto de Investigación de Stanford (Stanford Research Institute), contiene las mismas diferencias que distinguan al modelo de Anthony del de Steiner.

Este modelo incluye el propósito básico de la compañía, una selecta estrategia para lograr el propósito, metas específicas de estrategia y condiciones específicas internas y externas, las cuales permitirán a la firma alcanzar sus metas.

El concepto que se vierte de planeación estratégica en este modelo es casi el mismo que el vertido por Steiner y que -- contiene los fundamentos de la planeación.

El plan estratégico del SRI es la primacía para el desarrollo de un plan corporativo, así como para realizar un plan operativo. Este modelo es mostrado en el cuadro 4-6.



C A P I T U L O V

LA ESTRATEGIA EN LAS EMPRESAS

LA ESTRATEGIA EN LAS EMPRESAS

5.1. INTRODUCCION

En la actualidad el desarrollo y la comunicación de estrategias son actividades de suma importancia para los altos directivos. Puede citarse la frase expresada por Harold Koontz y Cyril O'Donnell que nos dice que "una empresa sin estrategia es un barco sin timón". Esta frase es cierta ya que la falta de estrategia ha orillado a muchas empresas al fracaso o bien a la falta de una adecuada estrategia. Es por esta razón que se afirma que cualquier organización mexicana y extranjera que establezca una estrategia apropiada logrará el éxito.

En ocasiones la planeación estratégica es rechazada por los directores financieros ya que no comprenden en su totalidad qué son las estrategias, por qué son importantes, cómo encajan en el proceso de planeación, cómo deben desarrollarse y cómo ponerlas en práctica de tal manera que tengan influencia en el proceso de toma de decisiones.

El objeto de este capítulo es proveer de una base firme sobre la estrategia, sus principios, sus características, las --

clases, los requerimientos para su elaboración, etc., para su entendimiento y posterior incorporación a la planeación.

5.2. SIGNIFICADO DE ESTRATEGIA

La palabra estrategia se introdujo a la literatura y a la práctica administrativa aproximadamente hace 15 años, con el desarrollo de la técnica conocida como Teoría de Juegos, ya que el propósito de esta técnica es el diseño de un conjunto de reglas para que el participante de un juego incremente las posibilidades de obtener el triunfo.

En un principio la palabra estrategia fue usada en un sentido militar para explicar que hacía el gerente ante el desplazamiento actual o potencial de las acciones de la competencia. Poco tiempo después el sentido de la palabra fue ampliado para incluir un mayor despliegue de recursos y en la actualidad su sentido ha sido ampliado todavía más, abarcando mucho más conceptos.

La palabra estrategia se deriva del griego "Strategos" - que significa arte del generalato, que son las medidas que toma un general en una situación militar.

5.3. CONCEPTO DE ESTRATEGIA

Para definir con propiedad lo que es la estrategia, es conveniente revisar algunos conceptos vertidos por personas conocedoras y experimentadas en este punto como son Steiner, Miner, Sutton, etc.

"Son los cursos de acción que definen los pasos y las me

didias generales que una empresa, en su carácter de entidad total, pretende llevar a cabo en un periodo determinado para lograr los objetivos estratégicos previamente establecidos." (41)

"Estrategia es el forjar las misiones de la compañía, ambientar los objetivos para la organización a la luz de las fuerzas internas y externas, formular políticas específicas y estrategias para conseguir los objetivos, y asegurar su apropiada implementación de tal forma que los propósitos básicos y los objetivos de la organización sean logrados." (42)

"Estrategia es un modelo de objetivos, propósitos y metas principales y de las políticas y planes encaminados a alcanzar esas metas, expresados en forma que definan en qué actividad está o estará la empresa y la clase de empresa que es o quiere ser. En un mundo cambiante, es una manera de expresar un concepto persistente de la empresa, a fin de excluir algunas nuevas actividades posibles y sugerir la adopción de otras." (43)

"En lo fundamental la estrategia es la fórmula para obtener el éxito. En el mundo de los negocios es el plan para conseguir los mejores resultados de los recursos, la selección del tipo de negocio en que comprometerse y el plan para lograr una posición favorable en el campo empresarial. Es tomar medidas para hacer frente a un mundo externo siempre cambiante. Es comprender las características peculiares de una industria y el programa para hacerles frente." (44)

-
- (41) Aguirre, Octavio. Planeación Corporativa para la Empresa Mexicana, p. 98.
 (42) Steiner, George A. y Miner, Hohn B. Management Policy and Strategy, p. 19.
 (43) Andrews, K.A. The Concept of Corporate Strategy, p. 28.
 (44) Smith, Theodore A. Estrategia Dinámica de los Negocios, p. 4.

Como se observará no hay una definición única, que universalmente sea aceptada. Esto se debe a que el análisis de la estrategia de empresas está todavía en sus inicios y, además, la palabra estrategia es empleada indistintamente por diferentes autores junto con políticas y planificación a largo plazo.

Se puede concluir tomando en consideración las definiciones anteriores que estrategia "es un curso de acción específico-estudiado con detenimiento, con el fin de alcanzar objetivos organizacionales que permitan sobrevivir y aún desarrollarse en un entorno en constante cambio."

5.4. PRINCIPIOS DE LAS ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES

Las estrategias, según Aguirre, tienen cuatro principios que las rigen y son los que se presentan a continuación: (45)

TRANSITORIEDAD. La estrategia es transitoria debido a que su vigencia está relacionada a la del objetivo para el cual fue diseñada, es decir, que una vez cumplido el objetivo o bien modificado, será necesario formular nuevas estrategias. Es frecuente la necesidad de rediseñar, modificar o sustituir determinadas estrategias antes del plazo que se fijó para el logro de un objetivo, ya que durante su desarrollo se observó que estas estrategias eran inadecuadas, ya sea por error en su diseño, por que se volvió obsoleta o por otra causa cualquiera.

HIBRIDEZ. En un sentido estricto puede decirse que las estrategias constituyen una combinación de los programas y de los presupuestos generales de una organización y a los cuales se

(45) Aguirre, Octavio. Planeación Corporativa para la Empresa Mexicana, pp. 98-99.

referirán los programas y presupuestos específicos de cada una de las áreas de la organización.

ADECUACION. Debido a que el medio ambiente de los negocios actualmente en México se ha tornado demasiado incierto, cambiante y confuso, es necesario que las estrategias diseñadas se adecúen continuamente a los cambios de situaciones para que sean confiables y efectivas.

ELABORACION. El responsable del diseño de estrategias en la organización, deberá ser el comité ejecutivo responsable de las diferentes áreas funcionales de la empresa, apoyado por el cuerpo de planeación y sobre todo asistido por el principal estratega que no es otro que el de máxima autoridad dentro de la organización.

5.5. CARACTERISTICAS DE LAS ESTRATEGIAS EN UNA ORGANIZACION

Las estrategias tienen características diversas y las principales son las que se presentan en seguida:

- Para diseñar una estrategia se requiere de un máximo de imaginación y creatividad.
- Constituyen un factor básico para el éxito o fracaso de una organización.
- Las estrategias deben ser congruentes de acuerdo a los valores que tengan los ejecutivos de la empresa, con los objetivos de la organización y con el medio ambiente en el que se desarrolla la empresa.
- Las estrategias pueden ser diseñadas en forma oral o escrita.
- La estrategia debe tener como fin el conservar un equilibrio entre los riesgos y los beneficios.

- Los enunciados de las estrategias deben ser en un lenguaje accesible a las personas que van a estar en contacto con ellas.
- Se deben diseñar estrategias en forma continua.
- El número de estrategias en una empresa dependerá de la magnitud de la organización entre más grande sea -- más estrategias será necesario desarrollar.
- Toda implementación de estrategias en una organización será en base a un calendario previamente definido y establecido.

5.6. CLASIFICACION DE LAS ESTRATEGIAS EN UNA ORGANIZACION

Principalmente las estrategias se clasifican en:

ESTRATEGIA MAESTRA. Esta estrategia es la que define el esquema general de la empresa para decidir el establecimiento de cursos de acción importantes.

ESTRATEGIAS INTERNAS. Estas son aquellas acciones que se toman sobre asuntos internos de la empresa.

EXTRATEGIAS EXTERNAS. Estas son las estrategias tomadas en base al cambio en el medio ambiente sobre asuntos externos de la empresa.

ESTRATEGIAS INTEGRALES. Al decir integrales, se refieren a las estrategias que tendrán una influencia integral en la empresa.

ESTRATEGIAS PERSONALES. Son aquellas estrategias que presentan de una manera u otra los valores, motivaciones y estilo para la toma de decisiones de los ejecutivos.

ESTRATEGIAS FUNCIONALES. Son las estrategias aplicadas en forma específica a las áreas importantes de la organización - como son el mercado, las finanzas, la producción, el personal, - los sistemas administrativos y la estructura organizacional.

5.7. ESTRATEGIAS FUNCIONALES EN LA EMPRESA

Las principales estrategias que proveen de una adecuada dirección a la compañía son las que a continuación se enlistan y que están tipificadas así de acuerdo a su área y su función en la organización.

5.7.1. ESTRATEGIAS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Una empresa existe para proporcionar productos y servicios y las estrategias de este tipo deben ir encaminadas a mejorar esos productos o servicios. Una compañía puede determinar - que tan bien atiende a sus clientes basándose en las utilidades, esto es, si sus productos son accesibles en todos sentidos a sus clientes, los márgenes de utilidad que obtendrán serán mayores y por lo tanto sus estrategias de producto se considerarán como -- buenas y tratarán de optimizarlas aún más.

Las estrategias de producto pueden ser consideradas en - varias categorías, entre las más sobresalientes se encuentran la naturaleza de la línea del producto, calidad del producto, ejecución del producto, relativas a la obsolescencia del producto, -- aprovechamiento de los desechos de productos viejos, mercadotecnia, distribución de productos y desarrollo de productos.

En cuanto a la estrategia de desarrollo de productos, és ta es muy importante ya que la empresa logrará sus objetivos si - junto con esta estrategia logra establecer las anteriormente men

cionadas. La estrategia de desarrollo del producto comprende a su vez otras subestrategias tales como: la introducción de cambios, innovaciones o mejoras a los productos actuales, desarrollo de nuevos productos para el mercado actual, desarrollo de productos que sustituyan a los actuales y provean de la misma satisfacción de la necesidad, etc.

5.7.2. ESTRATEGIAS DE MERCADO

Las estrategias de mercado son diseñadas primordialmente para que sirvan de guía a la administración en las actividades - necesarias para lograr que los productos o servicios lleguen a los clientes y para motivar a éstos a comprar.

Las estrategias de mercado están íntimamente relacionadas con las estrategias de producto, ya que ambas son diseñadas de acuerdo a las demandas del consumidor.

Existen muchas estrategias de mercado y las principales deben ir enfocadas a aspectos tales como canales de distribución, servicio de mercado, investigación de mercado, precios, ventas y publicidad, empaquetamiento, productos nuevos, selección de mercados, desarrollo del mercado y penetración en el mismo.

Todas las estrategias anteriores a su vez tendrán subestrategias, pero todas ellas estarán enfocadas al desarrollo de la empresa en el mercado.

5.7.3. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

El principal objetivo de muchas compañías es crecer y esto ha sido toda una filosofía que ha prevalecido dentro de las - empresas, ya que afirman que una compañía no puede ser saludable si no crece.

Peter Gutman (46) realizó un examen en 53 compañías que habían logrado un crecimiento rápido en ventas, en el total de utilidades y en las utilidades por acción, con el fin de investigar cuáles eran las estrategias que habían diseñado para tal efecto y a la conclusión a la que llegó, es la que se presenta a continuación:

- "Selección, como el área de actividad del negocio, de industrias y segmentos de mercado de rápido crecimiento."
- "Participación en industrias las cuales están todavía en fases relativamente tempranas de crecimiento industrial."
- "Expansión en nuevos mercados, incluyendo mercados extranjeros."
- "Adopción de políticas sobre el nuevo producto."
- "Adquisición de otras empresas."

Puede deducirse que además de las estrategias anteriormente mencionadas, existen otras enfocadas a responder a preguntas tales como: cuál debe ser el crecimiento adecuado de la compañía, con qué rapidez debe crecer ésta, cómo y dónde debe ocurrir este crecimiento, etc.

En la actualidad, en México es importante diseñar este tipo de estrategias tomando en consideración la problemática de la crisis actual que provoca que las empresas tengan un menor ritmo de crecimiento. Estas estrategias deben tomar en cuenta la situación actual tanto de la industria como del mercado en el que se encuentran, además de un análisis minucioso de la fortaleza que guarda cada una de las áreas funcionales de la empresa para poder detectar los puntos fuertes y débiles de ésta.

(46) Steiner, George A. Top Management Planning, pp. 234-244.

Es importante que las estrategias sean flexibles debido al continuo cambio en el entorno, ya que pueden existir muchas contingencias que no están contempladas dentro del plan estratégico y es necesario tener un efectivo control del mismo.

5.7.4. ESTRATEGIAS DE ORGANIZACION

Este tipo de estrategias están relacionadas con el modelo de organización que una empresa adopta. Las estrategias de organización están encaminadas a resolver problemas como la centralización o descentralización de la autoridad para la toma de decisiones, para establecer los departamentos más apropiados dentro de la organización, para desarrollar divisiones con responsabilidades, para diseñar puestos, staff, etc.

Es importante detallar las estrategias en la estructura de la organización, ya que ésta proporciona el sistema de información y las relaciones interpersonales que llevarán a lograr los objetivos.

5.7.5. ESTRATEGIAS DE PERSONAL

En el área de recursos humanos suele haber estrategias importantes, tales como las orientadas a mejorar las relaciones laborales, las que promueven una adecuada selección de personal, para una mejor capacitación del mismo, para la contratación y posterior evaluación del personal, así como la asignación de puestos en áreas especiales importantes de la empresa, es decir el personal adecuado en los puestos clave o estratégicos.

5.7.6. ESTRATEGIAS DE RELACIONES PUBLICAS

Las estrategias de relaciones públicas deben ir enfocadas a apoyar a otras estrategias. Deben ir diseñadas de acuerdo

al tipo de negocio de la compañía, de acuerdo a la cercanía del público y de acuerdo a la política gubernamental.

Es muy importante que la empresa sostenga relaciones satisfactorias con el sector gubernamental, ya que éste es el que elabora y aplica regulaciones que afectan a la empresa.

La empresa debe crear una imagen positiva, clara y sencilla sobre sus propósitos, debe crear un prestigio que le permita ganarse la simpatía y confianza de sus clientes, de sus competidores y del gobierno que le permita operar y desarrollarse mejor.

5.7.7. ESTRATEGIAS FINANCIERAS

Cualquier empresa en cualquier rama de la industria debe tener estrategias bien definidas para financiar sus operaciones, ya que éstas son de vital importancia para que la empresa sobreviva y se desarrolle. El éxito o fracaso de las estrategias depende en como éstas afecten la posición financiera de la empresa.

Las estrategias financieras incluyen aspectos tales como el despojo de activos no deseados, extensión de la línea de crédito al cliente, obtención de fondos, financiamiento para la investigación, costo de un capital adicional, etc.

Las estrategias financieras deben ser diseñadas por un agente que comprenda los constantes y bruscos cambios de la economía nacional con el fin de proteger la posición financiera de la compañía contra inflaciones, devaluaciones, etc., para que las demás estrategias que se diseñen, tengan una base sólida y puedan ser llevadas a cabo. Estas estrategias deben ser detalladas lo más posible y sobre todo deben tener una cierta flexibilidad que permita enfrentarse a cualquier situación.

5.8. REQUERIMIENTOS PARA ELABORAR UNA ESTRATEGIA EFICAZ

La elaboración de cualquier estrategia debe tomar en - - cuenta ciertos requerimientos considerados como claves para que se estructure como una estrategia eficaz.

Los requerimientos que deben contemplar las estrategias - son:

5.8.1. AUTOEVALUACION DE LA COMPAÑIA

Al mencionar autoevaluación de la compañía debe comprenderse el entendimiento total de ésta. Es decir, como punto de - partida se debe establecer claramente, qué clase de empresa es, - y a qué se dedica. Esto parece ser una cuestión sencilla pero - implica objetividad de las personas que la manejan para situarse en un campo real y específico, para que a partir de este punto - se pueda empezar un estudio general de la empresa.

En la autoevaluación de la empresa, es importante realizar un estudio general de ésta, que comprende y detecte los puntos fuertes y débiles en cada una de sus áreas como: finanzas, - mercadotecnia, recursos humanos, relaciones públicas, producción, investigación para el desarrollo de nuevos productos, etc.

La empresa debe conocer también sus limitaciones para si - tuarse en la realidad y debe corregir sus debilidades tanto como pueda así como sacar el mayor provecho a sus puntos fuertes, - todo esto para una correcta formulación de la estrategia.

Cabe considerar dentro de este punto que se debe tomar - en cuenta a los clientes, en analizar sus requerimientos y su ca - pacidad de compra, se debe tratar de investigar cuáles son sus - necesidades tecnológicas y con qué recursos cuentan para sopor--

tar lo anteriormente expuesto.

El último punto importante es que los ejecutivos deben estar conscientes acerca de sus valores, prejuicios, aspiraciones y limitaciones, para no incurrir en errores de apreciación personal.

5.8.2. PRONOSTICO DEL MEDIO-AMBIENTE FUTURO

Cualquier estrategia está diseñada para operar en el futuro, razón por la cual es importante hacer lo mejor posible una estimación del medio ambiente que prevalecerá cuando la estrategia esté desarrollándose.

Es necesario elaborar un pronóstico para determinar el medio ambiente futuro, que incluya aspectos tales como:

- Un análisis del entorno económico, político y social que permita prever en qué condiciones la empresa va a diseñar sus estrategias, para que se esté seguro de que la misma se llevará a cabo sin contratiempos.
- Un análisis de los posibles cambios y progresos tecnológicos que pudieran afectar a la compañía y por lo tanto a la estrategia.
- Un análisis sobre cuáles acciones probables podrían tomar los competidores en nuestro mercado. Este punto reviste suma importancia ya que muchas veces la planeación estratégica se basa en lo que los competidores han venido realizando y no en lo que podría esperarse que hicieran. Esta segunda filosofía es la que siempre hay que considerar, apoyándose en la primera ya que una buena estrategia debe ir compuesta por ambas.

Una empresa entre mejor pueda pronosticar el futuro, podrá tener una mejor preparación para enfrentar al mismo, diseñando estrategias y desarrollando planes que le sirvan de apoyo para aprovechar las oportunidades que se le presenten.

5.8.3. UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL QUE ASEGURE EL CORRECTO DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

Cualquier tipo de compañía debe estructurar sus organizaciones de tal manera que éstas aseguren el desarrollo y la implementación de estrategias. La estructura organizacional varía en proporción al tamaño de la empresa. La administración de una -- compañía grande puede formar un staff de planeación para que con juntamente elaboren pronósticos, establezcan premisas para la -- planeación y realicen ciertos tipos de análisis.

El staff de planeación tiene como función el elaborar -- los principales objetivos, las principales estrategias, así como las principales premisas de planeación y presentar todas éstas a la dirección de la empresa para que sean analizadas y en su caso aceptadas o rechazadas. El staff es responsable a su vez que -- las estrategias aprobadas por la dirección sean conocidas por to dos y ayudar a que el personal de operación las comprenda.

La administración en una compañía pequeña o mediana cargará con la responsabilidad de realizar las tareas que estaban -- encomendadas al staff de planeación de una compañía grande; y -- por lo tanto, deberán poner especial atención en las decisiones -- que vayan a tomar.

Es importante que todo tipo y tamaño de organización diseñe un dispositivo en el que se analice con regularidad y en -- forma regular y rígida los programas de planeación y las estrategias.

Este análisis obligará al ejecutivo a rectificar y asegurarse de que las estrategias se llevan a cabo de acuerdo a lo programado y cuando existen desviaciones en éstas, tratar de corregirlas.

5.8.4. LAS ESTRATEGIAS DEBEN SER COHERENTES

Entre los requerimientos para realizar una planeación estratégica eficaz, uno de los más importantes es el cerciorarse que las estrategias tengan cohesión entre sí; es decir, que se ajusten entre ellas. Deben llevar un seguimiento bien identificado que evite que el cumplimiento de una estrategia impida llevar a feliz término otra. El propósito es que las estrategias se complementen y formen un todo para cumplir con los objetivos anteriormente planteados.

5.8.5. ELABORACION DE ESTRATEGIAS PARA CONTINGENCIAS

Al operar las estrategias en un futuro sujeto a incertidumbre, es necesario que una compañía desarrolle estrategias para enfrentarlo.

Por ejemplo una compañía que elabora aparatos electrónicos debe desarrollar ciertas estrategias que contemplen un posible cambio tecnológico, ya que si no lo hace así y desarrolla estrategias con base en un cierto grado de tecnología podría caer en la obsolescencia lo cual le traería un grave problema.

Una estrategia elaborada para contingencias debe contemplar diferentes aspectos, es decir tomar un conjunto diferente de premisas. Una estrategia de este tipo es diseñada por lo general basándose en la pregunta qué sucedería si...? para analizar posibles situaciones que en un futuro se presentarán y diseñar las estrategias adecuadas para poder enfrentarlas.

5.9. LA ESTRATEGIA COMPETITIVA Y SUS DIMENSIONES

"La estrategia competitiva es aquella que comprende una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible contra las cinco fuerzas competitivas (ingreso, amenaza de sustitución, competidores potenciales, poder negociador de -- los proveedores y la rivalidad entre los competidores)." (47)

Puede afirmarse que la estrategia competitiva está enfocada a defender la posición de la empresa en un mercado dado contra sus competidores y otros factores que la afectan.

La estrategia competitiva, según Porter, parte de tres enfoques principales, que son: (48)

5.9.1. POSICION DE LA EMPRESA

La posición de la empresa se refiere a la forma en que -- su capacidad proporcionará una defensa en contra de las fuerzas competitivas que la afecten.

Este enfoque ya considera la existencia de una estructura del sector industrial donde se desenvuelve la empresa y además los puntos fuertes y débiles de la misma los adecúa a dicha estructura.

Desde este punto de vista, la estrategia creará una posición de defensa en contra de las fuerzas competitivas o bien, encontrará un sitio dentro del sector industrial al que pertenecen donde sean más débiles las fuerzas competitivas.

(47) Porter, Michael A. Estrategia Competitiva, p. 49.

(48) Ibidem., pp. 49-51

El tener conocimiento de las capacidades de la empresa -- así como el conocer las causas que originan las fuerzas competitivas, dará como resultado que la compañía detecte las áreas en donde podrá afrontar la competencia y dónde deberá evitarla.

5.9.2. CAMBIO EN EL EQUILIBRIO DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS

La empresa al desarrollar estrategias ofensivas para mejorar su posición dentro de la competencia, desequilibrará las -- fuerzas competitivas existentes.

El desequilibrio puede ser dado por estrategias como innovación en la comercialización para una mejor identificación de la marca, invertir capital en grandes instalaciones, etc. Es -- conveniente realizar un análisis de la estructura de la competencia para identificar los puntos claves que la impulsan en el sector industrial donde se encuentre la compañía y así determinar -- en qué áreas es más conveniente implantar una estrategia para -- una mejor posición de la empresa.

5.9.3. VENTAJA EN EL CAMBIO DE LOS FACTORES DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS

Para la empresa, la evolución del sector industrial donde se encuentra, trae consigo consideraciones estratégicas ya -- que la evolución conlleva cambios en la estructura de las fuer--zas de la competencia y la empresa debe sensibilizar con rapidez esos cambios, y aprovechar éstos para diseñar una estrategia que se adecúe al nuevo equilibrio de la competencia, antes de que -- los demás competidores reconozcan esos cambios. El reconocer un cambio y diseñar una estrategia adecuada antes que los competidores traerá como consecuencia que la empresa tenga una ventaja estratégica.

La empresa para poder estar en una situación de competencia dentro de un sector industrial debe desarrollar una gama variada de estrategias. Existen ciertas dimensiones estratégicas que engloban las diferencias que hay para discernir entre las opciones de estrategia de una compañía en un sector industrial. - Cada una de las dimensiones estratégicas puede ser descrita de una manera especial para una empresa de una manera más detallada. Las dimensiones que se presentan a continuación tienen como función principal el proporcionar un panorama general de la posición de la empresa:

- Apalancamiento. El apalancamiento muestra la relación de deuda que la empresa tiene, es decir, el grado de endeudamiento financiero y el apalancamiento de operación que no es más que la forma en que la compañía financia sus operaciones con capital ajeno.
- Especialización. Se refiere al grado en que la compañía centra sus esfuerzos ya sea en ampliar su línea de producto, o bien centra su atención en clientes potenciales o en que el producto tenga una mayor participación en el mercado. No es más que centralizar la atención en puntos que la compañía considere como importantes y que les sirvan de base para ir desarrollándose.
- Relación con los Holding. Es decir, si una empresa forma parte de un consorcio, su relación con el mismo acarreará que la empresa esté influenciada en sus objetivos, en los recursos que se tengan y es posible que hasta determine operaciones o funciones que tenga relacionadas con otra compañía del consorcio.
- Relación con el Gobierno. La relación con el gobierno es muy importante, debido a que éste puede en un momento

dado ayudar a la empresa o bien puede interferir en los objetivos de la empresa regulándolos.

- Identificación de la Marca. Se refiere al grado en que la empresa busca más la identificación de la marca en lugar de buscar una competencia que se base en otras variables como el precio. Esta identificación se busca a través de la fuerza de ventas, la publicidad, etc.
- Identificación Directa del Consumidor. En esta dimensión se ve el grado o qué tanto quiere la empresa que se identifique la marca directamente con el consumidor final y no con apoyo de los canales de distribución que venden el producto.
- Selección del Canal. Se busca seleccionar el mejor canal de distribución, ya sea que la distribución la efectúe la misma empresa o bien la efectúen distribuidores especializados o normales.
- Calidad del Producto. Se busca obtener la mejor calidad del producto, basándose en las materias primas, que esté de acuerdo a las tolerancias requeridas, a sus características generales, a sus especificaciones, etc.
- Liderazgo Tecnológico. Se refiere a la posición de la empresa en buscar ser líder en el mercado en cuanto a la tecnología del producto y en no imitar o seguir otros productos similares.
- Posición de Costo. Esta dimensión trata de ver la tendencia de buscar una posición de costos bajos tanto en la producción como en la distribución con el fin de que los costos se decrementen.

- Servicio. Busca el grado hasta el cual la empresa trata de proporcionar servicios que auxilien al consumidor como crédito, ayuda técnica, etc.
- Política de Precios. En esta dimensión se ve la posición que mantiene la compañía con respecto a sus precios comparados con los del mercado. La posición del precio se establece analizando variables como el costo y la calidad del producto.

Todas las dimensiones estratégicas anteriormente descritas están relacionadas y forman un todo que es congruente, el cual llevará al diseño de una estrategia realmente competitiva para el sector industrial donde se encuentre la empresa.

5.10. TRES ESTRATEGIAS GENERICAS

Existen tres estrategias genéricas que tienen la capacidad de crear una posición favorable a largo plazo para la empresa y además sobresalir entre sus competidores en el sector industrial; es decir, estas estrategias se enfrentan a las cinco fuerzas competitivas y permiten que las empresas queden en una situación más favorable que sus competidores.

Las estrategias genéricas que son Liderazgo General en Costos, Diferenciación y Enfoque o Alta Segmentación, pueden ser usadas una a una o bien en forma combinada aunque es difícil que una empresa pueda seguir con éxito más de una estrategia.

5.10.1. LIDERAZGO GENERAL EN COSTOS

Esta primera estrategia genérica, consiste en tratar de lograr el liderazgo total en costos con relación a los demás com

petidores de la empresa en un sector industrial basándose en un conjunto de políticas encaminadas a este propósito.

Para lograr el liderazgo en costos hay varios requerimientos, entre los más importantes se encuentran:

- Deben construirse instalaciones que sean capaces de producir grandes volúmenes.
- Requiere un esfuerzo para reducir los costos basándose en experiencias anteriores.
- Deben tenerse controles firmes sobre el costo y los gastos indirectos de producción.
- Deben minimizarse costos en áreas de fuerza de ventas, servicio, publicidad, etc.

La administración de la empresa debe poner especial atención en el control de los costos para estar en posición de lograr sus objetivos.

Al tener un control adecuado de costos que trae consigo una posición de costos bajos, resultará en una ventaja para la empresa al obtener más altos rendimientos que el promedio del sector industrial aún y cuando la competencia sea muy fuerte. Esta posición proporcionará a la compañía una defensa contra la competitividad del mercado, además de que estará protegida contra los grandes compradores, ya que éstos sólo pueden bajar sus precios al nivel del competidor que le sigue en cuanto a eficiencia. El costo provee además de lo anteriormente expuesto una defensa en contra de los proveedores considerados en el mercado como fuertes, debido a que la empresa será más flexible y podrá enfrentar en un momento dado el aumento de los costos de los insumos que utiliza.

El alcanzar una posición de costos bajos trae consigo va

rios aspectos a considerarse como:

- a) Se requiere que la empresa tenga una participación -- grande en el mercado.
- b) Es conveniente que se tenga un acceso favorable sobre las materias primas.
- c) Es necesario el diseñar correctamente los productos - para facilitar su producción.
- d) Se necesita tener una línea de productos afines muy - amplia para disminuir los costos.
- e) Debe tener un servicio eficiente sobre los clientes - más importantes para tener un alto volumen de ventas.

El implantar la estrategia de liderazgo en costos o costos bajos puede requerir tal vez de una fuerte inversión en equipo sofisticado de primera clase, que los precios sean por así -- llamarlos "tentadores" y que se tengan pérdidas iniciales, todo esto para tener una buena participación en el mercado. Esta estrategia puede traer como consecuencia que competidores de la empresa que no estén preparados económicamente para bajar los costos tengan una menor participación y por lo tanto, el sector industrial se verá desequilibrado a favor de la empresa.

Puede afirmarse en conclusión, que la empresa al adoptar una posición de costo bajo se protegerá en contra de las cinco - fuerzas competitivas debido a que sacrificará utilidades hasta - que las de su competidor inmediato sean eliminadas y por lo tanto los competidores al ser menos eficientes sufrirán las presiones de la competencia con mayor intensidad.

5.10.2. DIFERENCIACION

Esta segunda estrategia consiste en tratar de diferen- -ciar el producto de la empresa de los demás productos de los com

petidores en el mercado. Esto es, que el producto sea diferenciado o percibido por todos como particular o único.

Existen muchos métodos para realizar la diferenciación del producto como:

- a) El diseño o la imagen de la marca. El producto debe tener un diseño particular que lo distinga entre los demás como "Ferrari" en automóviles.
- b) La Tecnología. Es importante subrayar este aspecto ya que muchos productos sobresalen por su grado de avance en tecnología como la de "Sony" en televisores o la "Acoustic Reserarch" en estéreos.
- c) Características Particulares del Producto. Las características especiales hacen que el producto sea diferente a los demás en el mercado como en el caso de las cafeteras con control de tiempo "General Electric".
- d) Servicio al Cliente. Un aspecto muy importante es el servicio que ese producto proporciona y que también lo diferencia, como el aire acondicionado "Carrier".
- e) Cadena de Distribuidores. Muchas veces un producto es conocido por su cadena de distribuidores, como los automóviles marca "Ford".

Si se obtuviera la diferenciación del producto, acarrearía que la empresa tuviera mayores rendimientos que el promedio de la industria, ya que con esto sería capaz de enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas.

La diferenciación proporciona a la empresa un estado de

aislamiento contra los competidores ya que se obtendrá que los clientes sean fieles al producto precisamente por ser diferente y además que tendrán un menor efecto al sensibilizar el precio del producto por ser único. Es importante el alcanzar o tener la lealtad de la clientela, ya que la empresa quedará en una posición más favorable si llegaran posibles substitutos del producto al mercado.

En ocasiones la diferenciación trae consigo una menor participación en el mercado, ya que en ocasiones los clientes saben que el producto de la empresa es el mejor en el mercado, pero no están dispuestos a pagar los precios más elevados.

Otro aspecto a considerar es que la diferenciación al aumentar sus utilidades, evita que adopte la primera estrategia de costo bajo; pero a veces el diseño, los materiales, etc. del producto incrementan el costo en gran proporción. Lo ideal sería combinar ambas estrategias hasta donde sea posible.

5.10.3. ENFOQUE O ALTA SEGMENTACION

La tercera estrategia consiste en que la empresa debe enfocarse en un aspecto como puede ser un grupo de compradores especial, en un mercado que la empresa considere como propicio o en un segmento de la línea del producto.

La estrategia de enfoque está diseñada para lograr un objetivo en particular y las políticas funcionales están formuladas en base a ese objetivo, en cambio las dos estrategias anteriores están orientadas a cumplir satisfactoriamente sus objetivos dentro de un sector. La diferencia entre estas tres estrategias puede ser observada en el cuadro 5-1.

Cuadro 5-1

TRES ESTRATEGIAS GENERICAS

Ventaja Estratégica

	Exclusividad Percibida por el Cliente	Posición de Costo Bajo
Todo un Sector Industrial	DIFERENCIACION	LIDERATO GENERAL EN COSTOS
Sólo a un segmento en particular	ENFOQUE O ALTA SEGMENTACION	

FUENTE: Estrategia Competitiva. Porter, Michael E. p. 60.

La estrategia de enfoque logra el costo bajo y la diferenciación en un mercado limitado. El enfoque puede utilizarse para hacer una selección de objetivos que sean menos vulnerables a la competencia o bien para aprovechar cuando los competidores son más débiles.

Esta estrategia tiene limitaciones en cuanto al porcentaje del mercado, a causa de que es necesario ver la relación de rentabilidad con el volumen de ventas.

Las estrategias anteriormente expuestas requieren para su implantación efectiva, que la empresa se comprometa a llevarlas a cabo y que cuente con el debido apoyo de todos los elementos de la organización, además de efectivos procedimientos de control así como de un sistema de incentivos.

Michael Porter expone que el éxito de la implementación de estas estrategias requiere de habilidades y recursos necesarios y de requisitos organizacionales comunes, como se muestra en el cuadro 5-2.

Cuadro 5-2

REQUISITOS DE LAS ESTRATEGIAS GENERICAS

ESTRATEGIA GENERICA	HABILIDADES Y RECURSOS NECESARIOS	REQUISITOS ORGANIZACIONALES COMUNES
Liderazgo total en costos	Inversión constante de capital y acceso al capital. Habilidad en la ingeniería del proceso. Supervisión intensa de la mano de obra. Productos diseñados para facilitar su fabricación. Sistemas de distribución de bajo costo.	Rígido control de costos. Reportes de control frecuentes y detallados. Organización y responsabilidades estructuradas. Incentivos basados en alcanzar objetivos estrictamente cuantitativos.
Diferenciación	Fuerte habilidad en comercialización. Ingeniería del producto. Instinto creativo. Fuerte capacidad en la investigación básica. Reputación empresarial de liderazgo tecnológico y de calidad. Larga tradición en el sector industrial o una combinación de habilidades únicas derivadas de otros negocios. Fuerte cooperación de los canales de distribución.	Fuerte coordinación entre las funciones de I y D, desarrollo del producto y comercialización. Mediciones e incentivos subjetivos en vez de medidas cuantitativas. Fuerte motivación para allegarse trabajadores, altamente capaces, científicos o gente creativa.
Enfoque	Combinación de las capacidades anteriores dirigidas al objetivo estratégico particular.	Combinación de las políticas anteriores dirigidas al objetivo estratégico particular.

FUENTE: Estrategia Competitiva. Poster Michael E., pp. 61-62.

5.11. CUATRO CAMINOS PARA TOMAR UNA VENTAJA ESTRATEGICA

Al implantar una estrategia, no se busca que ésta sea -- perfecta, sino que permita un desempeño bueno de la empresa en -- relación con sus competidores. El tener una buena estrategia no -- significa más que ganar la carrera a los competidores, pagando -- por ello un costo aceptable. El director financiero o por lla-- marlo de otra forma el estratega, debe encontrar la manera en -- que la empresa tome ventaja sobre sus competidores y fortalezca -- la posición de la empresa en el sector industrial y para ello -- existen cuatro caminos básicos que llevarán al estratega a cum-- plir con tal fin. Estos cuatro caminos son: (49)

1. La estrategia basada en los factores clave del éxito.
(FCE)
2. La estrategia basada en la superioridad relativa.
3. La estrategia basada en iniciativas agresivas.
4. La estrategia basada en grados de libertad estratégica.

5.11.1. ESTRATEGIA BASADA EN LOS FACTORES CLAVE DEL EXITO

En esta estrategia es importante el identificar cuáles -- son los factores claves del éxito de la industria o del negocio. Una vez identificados, se concentrarán los recursos de la empre-- sa en el área en la que se detectó una mayor oportunidad de obte-- ner una ventaja estratégica sobre los competidores.

5.11.2. ESTRATEGIA BASADA EN LA SUPERIORIDAD RELATIVA

En este caso aún y cuando la empresa no tenga una venta-

(49) Ohmae, Kenichi. La Mente del Estratega, pp. 38-42.

ja sobre sus competidores y estén en la misma posibilidad de - identificar los mismos FCE, es factible que la compañía pueda tener una ventaja relativa si saca provecho de alguna diferencia - que exista entre las condiciones de competencia entre ellos y -- sus competidores.

El director financiero deberá sensibilizar lo anterior, - y además deberá sacar provecho de la tecnología, del rendimiento de la fuerza de ventas, etc., para que sus productos no entren - en una competencia franca con los objetivos de los compradores, - así como debe utilizar (si detecta otra diferencia) la forma en - como están compuestos sus activos con relación a los de los pro- - veedores.

5.11.3. ESTRATEGIA BASADA EN INICIATIVAS AGRESIVAS

Este camino se refiere a implantar una estrategia fuera- de lo común que permita afectar los FCE sobre los cuales, los o el competidor han tomado una ventaja sobre la empresa. Es necesario que esa estrategia rompa con los supuestos que se han acep- tado ya sea la forma de hacer negocios en el mercado o en la in- dustria. Todo eso traerá como consecuencia que la empresa tome una fuerte ventaja estratégica.

5.11.4. ESTRATEGIA BASADA EN GRADOS DE LIBERTAD ESTRATEGICA

Esta estrategia está orientada a lograr el éxito en base a la innovación. Esto es, a desplegar ciertas innovaciones ta- - les como la apertura de nuevos mercados o el desarrollo de un -- nuevo producto las cuales acarrearán una ventaja estratégica en- aquellas áreas que no han sido abarcadas por los competidores.

El aspecto común más importante de estas cuatro rutas es el evitar caer en lo mismo que hacen los competidores. Es por -

esta razón que el principal objetivo de seguir estos cuatro caminos, es el lograr que la compañía esté situada en una posición competitiva en donde esté en condiciones de tener una ventaja estratégica a través de medios difíciles de igualar y además incrementar aún más esa ventaja.

5.12. LA VISION ESTRATEGICA POR PARTE DEL DIRECTOR FINANCIERO

En muchas ocasiones, los ejecutivos de la empresa al estar sometidos a fuertes presiones corren el peligro de que su visión mental se estreche en lugar de que ésta sea más amplia. El ejecutivo debe mantener no la idea fija de lograr el "éxito a como de lugar", sino, "evitar las peores situaciones", ya que así el horizonte de posibilidades será más amplio. Es preciso que el director financiero tenga dos posturas con respecto a la situación económica de la compañía. Si una compañía es considerada como sana y fuerte deberá buscar el desarrollar medidas que le permitan lograr objetivos de desarrollo. En cambio, si la compañía va en declive y se dirige a la catástrofe, será entonces necesario que suponga las peores consecuencias en base a esto y busque la manera y los medios para evitar dichas consecuencias.

El director financiero de una empresa debe adoptar o tener un pensamiento estratégico, el cual debe ser soportado por la creatividad, la imaginación y la lógica del pensamiento.

En la actualidad, se hace más intensa la necesidad de que el ejecutivo piense estratégicamente para lograr concebir una filosofía que represente la expresión de su actitud frente a las complicaciones de la vida y de los negocios.

Es necesario que el estratega posea flexibilidad en su

pensamiento, para adecuar las estrategias a los cambios que pudieran presentarse y que afectarán a la compañía. Otro aspecto que debe evitar, es el ser perfeccionista al realizar una estrategia, ya que el objetivo principal es que una estrategia sea superior para tener una ventaja sobre la competencia. El ser perfeccionista cabe sólo en la identificación de los factores clave de éxito, ya que la estrategia tendrá éxito siempre y cuando se controlen esos factores o bien se apliquen éstos.

Al desarrollar una estrategia, se deben definir las limitaciones, debe de cuestionarse lo siguiente:

¿Qué opciones tendría la empresa si se eliminaran las limitaciones? Es importante estudiar estas limitaciones para tratar de eliminarlas y es entonces cuando se abrirá un horizonte de opciones para el director financiero.

En conclusión, el secreto de tener una visión estratégica bien concebida, es no pensar ¿qué no podemos hacer?, sino pensar, ¿qué es lo que podemos hacer?, y transformar lo que parecía inalcanzable en algo posible, eliminando las limitaciones que existían.

Es preciso recordar que la estrategia es una forma de pensar y entre mejor y más acertada sea la forma de pensar del director financiero, mejor será la estrategia diseñada.

CAPITULO VI
PLANEACION ESTRATEGICA

PLANEACION ESTRATEGICA

6.1. INTRODUCCION

Una de las principales cuestiones a contemplar por toda empresa mexicana que quiera sobrevivir y desarrollarse en el entorno tan cambiante, es el desenvolvimiento y la aplicación de una planeación estratégica detallada para todas sus áreas.

En muchas ocasiones las empresas mexicanas no aplican o desarrollan una planeación estratégica por desconocimiento sobre lo que es la misma, cuáles son sus propósitos, sus elementos, -- sus características, etc., y qué es lo que debe contener un plan estratégico.

El objetivo de este capítulo es dar a conocer qué es la planeación estratégica a quienes desconozcan sobre ella y reafirmar los conocimientos de aquellos que de alguna forma tienen contacto con ella o bien la aplican en empresas.

6.2. CONCEPTO DE PLANEACION ESTRATEGICA

En principio, no existe una definición universalmente --

aceptada sobre la planeación estratégica. Este es un concepto - hasta cierto punto nuevo, el cual viene utilizándose en México a partir de la década de los sesentas y que viene a reemplazar al concepto de planeación a largo plazo ya que éste se fue haciendo inoperante por todo lo que la planeación estratégica encierra.

Steiner (50) afirma que para poder llegar a definir a la planeación estratégica es necesario considerar cuatro puntos de vista diferentes, los cuales son importantes para poder entender la. Estos cuatro puntos de vista son:

1. La planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica es está relacionada con la toma de decisiones, ya que observará las posibles alternativas de cursos de acción futuros y al elegir una alternativa, ésta se convertirá en la base para la toma de decisiones presente.
2. La planeación estratégica es un proceso. El proceso de la planeación estratégica es continuo, y se inicia con el establecimiento de objetivos organizacionales, el diseño de estrategias y políticas para lograr los objetivos, y termina con el desarrollo de planes detallados para implementar adecuadamente las estrategias y por lo tanto lograr las metas deseadas.
3. La planeación estratégica como una filosofía. Esto es - una actitud, una forma de realizar una planeación constante y de forma sistemática como parte integral de las funciones de la dirección. El realizar la planeación egstratégica representa un proceso mental más que un proce-

(50) Steiner, George A. Planeación Estratégica, p. 20.

so, estructura o procedimiento prescrito. Cada ejecutivo que desarrolla la planeación estratégica tiene su propia filosofía, razón por la cual no se ha llegado a tener una definición que comprenda todas las formas de pensar.

4. La estructura de la planeación estratégica. La planeación estratégica está formada de tres tipos de planes -- principalmente, los cuales son los planes a largo plazo, los planes a mediano plazo o tácticos y los planes operativos. La estructura de estos planes está en relación directa con las divisiones que tenga la compañía y la forma en como se van a estructurar las uniones de unos planes con otros.

Una vez contemplados estos cuatro puntos de vista, se puede formar un criterio sobre el concepto de planeación estratégica. Entre las definiciones más aceptadas se encuentran:

"La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicos, 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." (51)

"Es el proceso en el cual se fijan los propósitos, se definen las políticas, objetivos y estrategias en planes detallados para establecer una estructura organizacional que permita una continua toma de decisiones." (52)

(51) Steiner, George A. Planeación Estratégica, p. 21.

(52) Aguirre, Octavio. Planeación Corporativa para la Empresa Mexicana, p. 53.

"Es el proceso para determinar los objetivos más importantes de una organización y las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, el uso y disposición de recursos para lograr aquellos objetivos." (53)

En base a los cuatro puntos de vista y definiciones anteriores puede afirmarse que la planeación estratégica consiste principalmente en identificar las oportunidades y problemas que se podrían suscitar en el futuro. Estos problemas y oportunidades combinados con otra información relevante permitirán que la empresa en este momento pueda tomar mejores decisiones, ya sea para evitar los problemas o peligros, o bien para sacar provecho de las oportunidades.

6.3. CARACTERISTICAS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

La planeación estratégica tiene características muy importantes que son representativas de sus funciones, fines y acciones. Una enumeración de las características más importantes fue hecha por Aguirre (54), y son las que se presentan a continuación:

- La planeación estratégica es una de las actividades más arduas y complejas, intelectualmente hablando para el contador o administrador.
- La planeación estratégica se enfoca principalmente a las áreas más importantes de la empresa.

(53) Steiner, George A. Top Management Planning, p. 34.

(54) Aguirre, Octavio. Planeación Corporativa para la Empresa Mexicana, p. 53.

- Su enfoque integral, en cuanto a desarrollar planes que integren todas las áreas de la compañía para lograr un fin.
- Su enfoque principal es el desarrollar planes a largo plazo.
- El proceso de la planeación estratégica es totalmente flexible y dinámico ya que se ajusta a los cambios constantes del entorno conforme se va haciendo necesario.
- Los planes estratégicos desarrollados definen los fines y los medios que se utilizarán.
- La planeación estratégica es dirigida y desarrollada por los más altos directivos de la organización.
- Puede desarrollarse a corto plazo la planeación estratégica siempre y cuando una situación determinada sea importante y afecte integralmente a la organización.
- La formulación y desarrollo de estrategias es constante y se hace sobre todo cuando se presentan oportunidades, amenazas y problemas organizacionales.
- Es necesario que el personal responsabilizado de la planeación estratégica tenga un grado de creatividad alto.
- En la elaboración de los planes estratégicos, la incertidumbre juega un papel importante.
- El personal encargado de realizar la planeación estratégica deberá tener un alto grado de conocimientos diversificados.

- La información que se requiere para desarrollar planes - estratégicos se refiere a situaciones futuras de la empresa, a la proyección del mercado y al medio ambiente - total.
- La planeación estratégica constituye el arma más eficiente para una empresa, en cuanto a lograr su supervivencia y desarrollo.

6.4. PROPOSITOS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

El realizar la planeación estratégica en una empresa tiene como propósito general, mejorar la situación de la misma en todos aspectos. Los principales propósitos de la planeación estratégica y que menciona Steiner en su libro de Planeación Estratégica (55), son los que a continuación se presentan:

- Cambio de dirección de la empresa. Con esto se busca -- llevar a la empresa por un camino más sano y provechoso.
- Acelerar el crecimiento y mejorar la rentabilidad. Este propósito busca un crecimiento más sano y rápido mediante estrategias. La rentabilidad al igual será incrementada mediante planes estratégicos que lleven a la empresa a tal fin.
- Eliminar a las personas ineficientes entre las divisiones. La planeación estratégica busca el promover eficiencia en cada una de las divisiones o áreas de la empresa y por tal motivo es necesario eliminar a personas

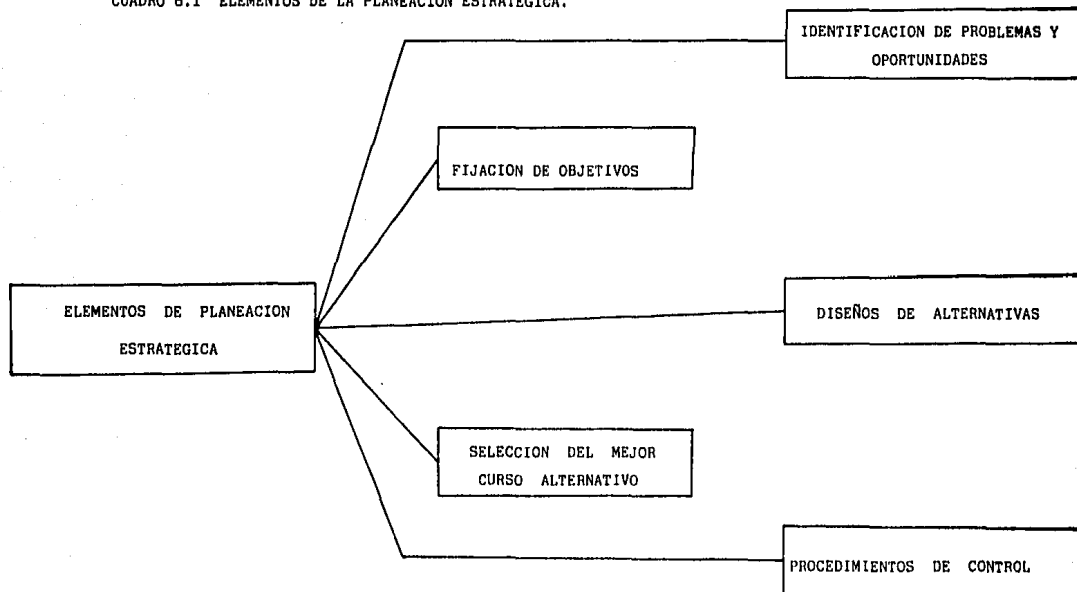
(55) Steiner, George A. Planeación Estratégica, p. 61.

que tengan ciertos vicios en su trabajo, y que afecten - el desempeño del mismo.

- Señalar asuntos estratégicos para consideración de la alta dirección. Esta tarea es con el fin de centralizar - la atención en puntos claves o estratégicos que pudieran significar una situación de ventaja o desventaja para la empresa, con el fin de proponer a la alta dirección ciertos cursos de acción o estrategias a seguir para poder - tomar decisiones que afecten positivamente a la empresa.
- Desarrollar un sistema de referencia para presupuesto y planes operativos a corto plazo. Se busca el diseñar un sistema que permita servir o asignar el presupuesto debidamente y desarrollar adecuadamente los planes operati--vos a corto plazo.
- Desarrollar análisis de situaciones de oportunidad y peligro. Para proporcionar una mejor conciencia de potencial de la empresa basándose en sus puntos fuertes y débiles.
- Desarrollar una coordinación interna más eficiente de -- las actividades. El objeto de este propósito es el tratar de hacer más eficiente la coordinación de las actividades en las diferentes áreas de la empresa para lograr una mejor interrelación de las mismas, así como lograr - una mayor productividad.
- Concentrar los recursos en asuntos importantes. Guiar - las divisiones y el personal de investigación en el desarrollo de nuevos productos. Distribuir los bienes entre las áreas de acuerdo con sus potenciales.

- Desarrollar un sentido de seguridad entre los gerentes - divisionales mediante un mejor entendimiento del medio - ambiente cambiante y la habilidad para que la compañía - se adapte a éste.
- Establecer objetivos más reales y exigentes, pero que -- sean posibles de alcanzar por la empresa.
- Evitar el desempeño forzado. Es decir, la planeación es tratégica trata de prever situaciones que conlleven a la empresa a trabajar forzadamente.
- Capacitación de ejecutivos. Se efectúa con el propósito de que sean más aptos para poder desarrollar con más eficiencia las tareas a su cargo.
- Proporcionar un mapa para indicar en donde estará ubica- da la compañía y cómo llegar hasta ahí. Esto es, dar a- conocer al personal hasta qué punto quiere llegar la em- presa y qué acciones debe tomar para alcanzarlo.
- Revisar y examinar las actividades actuales, así como -- también hacer ajustes y modificaciones adecuados basándo se en un análisis del medio ambiente cambiante y de los- fines de la empresa.
- Proporcionar conciencia del entorno tan cambiante para - una mejor adaptación.
- Desarrollar mejores sistemas de información para facili- tar a los directivos la toma de decisiones.
- Adoptar el paso de una empresa "exhaustiva". Esta situa- ción es adoptada con el propósito de ir saneando los vi-

CUADRO 6.1 ELEMENTOS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.



FUENTE: BASADO EN EL CAPITULO I DE BIERMAN, HAROLD. PLANEACION FINANCIERA ESTRATEGICA. Página 9.

cios en que incurra para ir fortaleciéndola mediante el diseño de estrategias encaminadas a tal efecto.

- Desarrollar lo que otras empresas hacen. La planeación estratégica busca implementar estrategias que hayan tenido éxito en otras empresas y que pudieran aplicarse a las expectativas de la compañía.
- Desarrollar una mejor comunicación. Esto es, una comunicación más amplia y profunda entre la dirección y las áreas de la empresa para un mejor funcionamiento.
- Obtener el control de las operaciones. Al desarrollar la planeación estratégica ésta busca controlar conforme a lo planeado las operaciones de la empresa, para evitar desviaciones que no permitirían en un momento dado conseguir las metas trazadas.

6.5. ELEMENTOS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

No existe un número determinado de elementos de la planeación estratégica, ya que varían de acuerdo al criterio de cada una de las personas que la realizan. A pesar de esto, se han mencionado cinco elementos, los cuales, Bierman (56), ha considerado como principales y éstos son: (mostrados en el cuadro 6-1)

- La identificación de problemas y oportunidades que existan.
- La fijación de objetivos.
- Diseño de alternativas.

(56) Bierman, Harold. Planeación Financiera Estratégica, p. 9.

- Selección del mejor curso de acción alternativo.
- Procedimientos de control.

La identificación de problemas y oportunidades es un punto muy importante debido a que será resultado de una buena planeación estratégica. Es necesario que la persona encargada de realizar la planeación estratégica sepa sensibilizar el medio ambiente en general para detectar las oportunidades y peligros que puedan presentarse a la compañía y deberá ser creativo para afrontar éstos con eficacia.

La fijación de objetivos va ligada a la identificación de oportunidades que en base a la identificación de estas últimas se desarrollarán los objetivos posibles de alcanzar.

En muchas ocasiones, la dirección es la encargada de establecer los objetivos dejando a los administradores operativos el detallar qué métodos o procedimientos se utilizarán para alcanzar dichos objetivos. Existe una forma de administración conocida como APO (Administración por Objetivos), en la cual el objetivo es fijado por la alta gerencia pero no se precisa el método que se utilizará para alcanzarlo. Lo importante en la APO son los métodos para alcanzar los objetivos, sino los resultados. Es por eso que fijar detalladamente los objetivos de la empresa es un elemento básico para la realización de la planeación estratégica.

El tercer elemento es el diseño de alternativas, el cual vendrá como resultado de haber identificado los peligros y oportunidades, y los objetivos que se persiguen. Se estudiarán qué cursos alternativos de acción tiene la empresa para después hacer una evaluación y discernir entre ellos para ver cual es el adecuado.

La selección del mejor curso alternativo de acción es -- una tarea muy difícil ya que se tendrán que contemplar y evaluar muchos factores hasta que se llegue a la conclusión de cuál curso de acción conviene a la empresa de acuerdo a sus objetivos.

El quinto y último elemento lo conforman los procedimientos de control, los cuales tendrán como fin el verificar que los resultados estén de acuerdo a los objetivos y fueron logrados mediante el mejor curso alternativo de acción.

Estos cinco elementos mencionados son bastante extensos para abarcar un amplio grado de decisiones que lleven a la empresa a lograr sus metas.

6.6. CONSIDERACIONES PRINCIPALES DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

Para realizar una planeación estratégica eficiente es necesario contemplar ciertos factores clave que forzosamente irán implícitos en los planes estratégicos que se desarrollen. De manera breve los factores más importantes son los que a continuación se enlistan:

- Contexto político
- Contexto social
- Entorno económico
- Estado tecnológico
- Competencia
- Investigación de mercados
- Proyección del mercado
- Formas de comercialización del producto
- Fijación de precios
- Niveles de producción
- Avances tecnológicos

- Desarrollo de nuevos productos
- Proyectos de inversión
- Fuentes de financiamiento
- Tasas de rentabilidad para nuevos proyectos
- Marco legal y fiscal
- Contexto laboral de la empresa

6.7. CONTENIDO DE UN PLAN ESTRATEGICO

La estructura básica de un plan estratégico está compuesta por cuatro elementos citados por Aguirre (57), los cuales son: Propósitos Institucionales, Políticas Integrales, Objetivos Estratégicos y Estrategias.

6.7.1. PROPOSITOS INSTITUCIONALES

Son definidos como:

"Las aspiraciones fundamentales de orden socioeconómico-que una empresa u organización, en su carácter de entidad total, debe satisfacer en forma permanente a través de su actuación orgánica." (58)

Los propósitos institucionales son en sí aquellos fines - que persigue la empresa y los cuales son la razón de su operación.

Entre sus principales características se encuentran:

- Los valores de la alta dirección se reflejan al fijar los propósitos de la empresa.

(57) Aguirre, Octavio. Planeación Corporativa para la Empresa Mexicana, p. 56.

(58) Ibidem, p. 56.

- El fijar los propósitos institucionales de la empresa es la actividad más importante al elaborar un plan estratégico.
- Los propósitos se expresan en forma cualitativa y genérica.
- Los propósitos proporcionan parámetros de medición para poder hacer una evaluación de la actuación de la empresa.

6.7.2. POLITICAS INTEGRALES

Se definen como:

"Los lineamientos que indican a los miembros de una organización y especialmente a los administradores, los criterios a seguir para el tratamiento de situaciones relevantes de carácter repetitivo que se presentan reiteradamente en el avance hacia el logro de las diferentes aspiraciones organizacionales." (59)

En este punto se comenta sobre los factores que influyen en la definición de las políticas integrales de la empresa, así como cuál será la metodología a seguir para formular e implementar esas políticas.

Las políticas integrales se caracterizan por servir como una guía para la toma de decisiones ejecutivas. Asimismo, es correcto recalcar que son normas o leyes administrativas que rigen las decisiones en la empresa, además que orientan a la acción.

Para poder desarrollar una política es necesario tomar en cuenta cuál es el tamaño de la empresa, qué tipo de organiza-

(59) Aguirre, Octavio. Planeación Corporativa para la Empresa Mexicana, p. 77.

ción se tiene y cuál es el estilo de dirección. Debido a la importancia de formular políticas adecuadas, esa responsabilidad - recaerá en la alta dirección.

6.7.3. OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Los objetivos estratégicos son:

"Los resultados cuantificables que se desean alcanzar en una fecha determinada y cubren un largo plazo de realización." - (60)

En sí, los objetivos estratégicos es todo aquello que se desea alcanzar mediante el desarrollo de estrategias que permitan alcanzarlos a una fecha determinada.

Los objetivos estratégicos se caracterizan por:

- Se enfocan a actividades de suma importancia dentro de la empresa.
- Representan los valores e ideales de los ejecutivos de la organización.
- Son guías que señalan el fin de la empresa.
- Sirven como referencia para el uso de los recursos de la organización.
- Permiten identificar los puntos fuertes de la empresa.

6.7.4. ESTRATEGIAS

Las estrategias se refieren a:

(60) Aguirre, Octavio. Planeación Corporativa para la Empresa Mexicana, p. 87.

"Los cursos de acción que definen los pasos y medidas generales que una empresa, en su carácter de entidad total, pretenden llevar a cabo en un periodo determinado para lograr los objetivos estratégicos previamente establecidos." (61)

Todas las características así como los puntos importantes para el desarrollo de éstas fueron citados anteriormente en el capítulo V.

6.8. MODELOS CONCEPTUALES PARA LA CREACION DE UN PLAN ESTRATEGICO

Cada ejecutivo tiene su propio modelo para crear un plan estratégico; sin embargo, George A. Steiner ha desarrollado cuatro modelos conceptuales (62) para su creación. Estos modelos son resultado de un largo estudio e incluyen pasos lógicos en cada uno para hacer la planeación.

Estos modelos se adaptan a cualquier tipo de compañía y son similares en su esencia y por lo tanto sirven de guía al ejecutivo para desarrollar en la práctica sus propios planes estratégicos.

Estos 4 modelos son los siguientes:

(61) Aguirre, Octavio. Planeación Corporativa para la Empresa Mexicana, p. 98.
(62) Steiner, George A. Planeación Estratégica, p. 28.

MODELO 1

1. Formular los deberes

- Definir el alcance del plan
- Definir los resultados buscados
- Determinar cómo debe desarrollarse el plan:
 - ¿Quién hace qué?
 - ¿Cuándo? ¿En qué momento?
 - Solicitud de información

2. Desarrollar las entradas

- Antecedentes
- Principales tendencias ambientales
- Oportunidad y peligros
- Potencialidades y debilidades internas
- Pronósticos actuales de ventas del producto
- Valores y juicios de los directivos

3. Evaluar los cursos de acción alternativos.

4. Definir los objetivos primordiales

- Ventas
- Utilidades
- Desarrollo del producto
- Potencial humano
- Etc.

5. Definir las políticas y estrategias importantes

- Mercados
- Productos
- Finanzas
- Empleados
- Precios
- Tecnología
- Etc.

6. Desarrollar planes detallados a mediano plazo.

7. Determinar las decisiones actuales necesarias.

8. Observar el desempeño.

9. Revisar anualmente.

MODELO 2

1. Definir la clase de compañía que queremos

2. Analizar nuestros clientes

- ¿Quiénes son?
- ¿Cómo deben ser clasificados?
- ¿Por qué compran nuestro producto/servicio?
- ¿A qué segmentos del mercado servimos?
- Debe cambiarse esta situación, etc.

3. Analizar nuestra industria

- Tendencias
- Estándares y estadísticas
- Competencia
- Potencial de utilidades
- Etc.

4. Preguntar: ¿Cuáles son para nosotros las oportunidades y peligros?

5. Preguntar: ¿Cuáles son nuestras potencialidades y debilida-
des?

6. Preguntar: ¿Cuáles estrategias son identificables?

7. Evaluar las alternativas de estrategia.
8. Desarrollar objetivos.
9. Preparar planes detallados para implantar estrategias.
10. Desarrollar planes de contingencia.
11. Traducir los planes de presupuestos.
12. Observar el desempeño.
13. Revisar anualmente

MODELO 3

1. Desarrollar entendimiento pragmático de planeación estratégica en general, pero en particular para una pequeña compañía.
 - Literatura
 - Asesoría directiva
 - Seminarios profesionales
 - Visitas a otras compañías que lleven a cabo la planeación.

2. Identificación de:
 - Debilidades
 - Oportunidades
 - Peligros
 - Potencialidades

Fundamentales en la
Planeación

3. Identificación de estrategias para explotar las oportunidades y evitar las amenazas

4. Evaluación y selección de estrategias.

5. Implantación de planes para estrategias prioritarias.

6. Formulación de las metas principales de la compañía
 - Misión
 - Propósitos y filosofías

- **Objetivos específicos a largo plazo:**

- Ventas
- Utilidades
- Participación en el mercado
- Otros

7. Preparar otros planes asociados

- Potencial humano
- Financiamiento
- Instalaciones
- Etc., según se necesite

8. Observar el desempeño.

9. Revisar anualmente.

MODELO 4

1. ¿Dónde nos encontramos?

- Filosofía, confianza y misión colectiva
- Situación financiera
- Situación competitiva
- Confiabilidad y aceptabilidad del producto, etc.
- Mercado al que sirve
- Etc.

2. ¿A dónde queremos llegar?

- Redefinición preliminar de las metas
- Alternativas estratégicas para lograr las metas
- Evaluación de alternativas en vista de las potencialidades, debilidades, restricciones y momento actual.

3. ¿Podemos llegar hasta allí?

- Momento actual
- Requerimientos organizacionales
- Requerimientos de personal
- Requerimientos de instalaciones
- Requerimientos financieros
- Etc.

4. ¿Cuáles estrategias lograrán, cuáles metas?

- Relación entre metas y estrategias en vista de los valores directivos y del análisis de situación.

- Conclusiones relacionadas con las metas
- Conclusiones concernientes a las estrategias para lograr metas.

5. ¿Qué decisiones deben tomarse ahora para llegar hasta allí?

- Presupuestos a corto plazo
- Decisiones y acciones a corto plazo en cuanto a organizaciones, personal, dirección, etc.

6. Observar el desempeño.

7. Revisar anualmente.

6.9. IMPORTANCIA DE LA PARTICIPACION DEL EJECUTIVO EN LA PLANEACION ESTRATEGICA

La participación del ejecutivo en la planeación estratégica es de suma importancia, debido a que el desarrollo de éstas es su responsabilidad.

El ejecutivo es la pieza clave en el desarrollo y la operación del sistema de planeación estratégica y está encargado de crear un medio ambiente favorable en la organización para desarrollarla.

El ejecutivo debe tener la seguridad de que el diseño -- del sistema de planeación estratégica esté adecuado a las características de la empresa. Debe formar asimismo en su caso, un -- comité de planeación supervisado y asesorado por él, en donde se desarrollen los planes estratégicos. El ejecutivo también es -- responsable de informar a la alta dirección de los resultados de la planeación estratégica.

En conclusión, el ejecutivo es la piedra angular para el desarrollo de la planeación estratégica, ya que por la naturaleza de su posición y función, es el idóneo para llevar a cabo una efectiva planeación.

CAPITULO VII

DESARROLLO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

DESARROLLO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

7.1. INTRODUCCION

Este capítulo tiene como fin el proporcionar una guía sobre los principales puntos a considerar para el correcto desarrollo de la planeación estratégica.

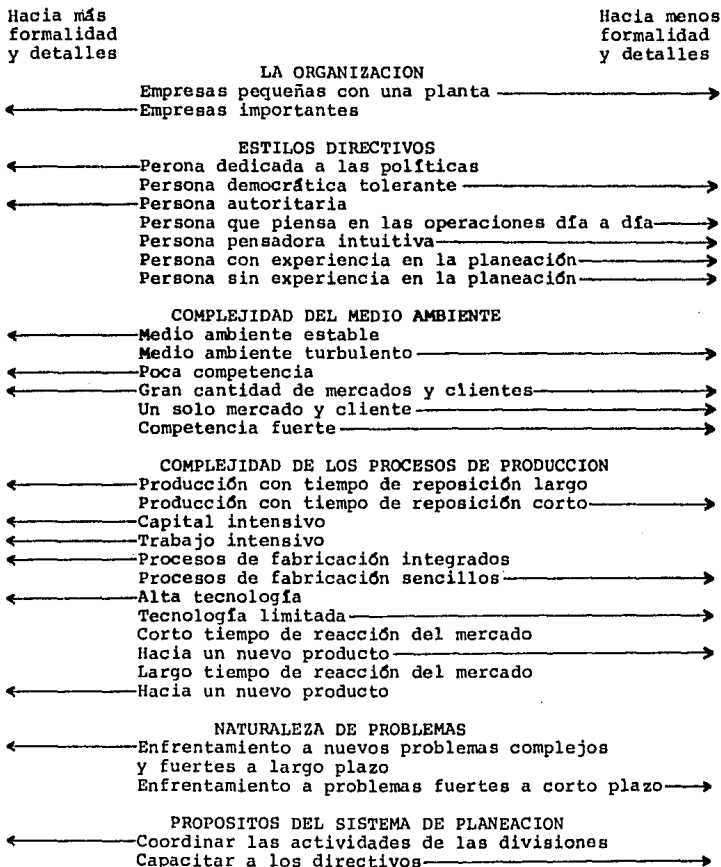
Estos puntos no son de aplicación universal mas sin embargo, son aplicables a la mayoría de las empresas mexicanas que desarrollan o pretenden desarrollar esta actividad.

7.2. ORGANIZACION DEL PROCESO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

Para la organización del proceso de la planeación estratégica no existe ningún patrón a seguir que se pueda adaptar a todas las empresas. El diseño de un sistema de planeación estratégica implica el manejo de ciertos factores que lo influyen como lo presenta el cuadro 7-1, el cual muestra varios factores -- que influyen en el grado de determinar si el sistema de planeación es formal o informal. El desarrollar un sistema de planeación estratégica óptima para la empresa requiere de un estudio detallado y de la experiencia.

Cuadro 7-1

PRINCIPALES FACTORES QUE INFLUYEN EN EL
DISEÑO DE UN SISTEMA DE PLANEACION



FUENTE: Steiner, George A. Planeación Estratégica, p. 58.

Los factores más importantes que influyen en el diseño de un sistema según Steiner son: (63)

- El tamaño de la empresa. El tomar en cuenta el tamaño de la empresa servirá para determinar el tipo de sistema de planeación que se adaptará a ésta. El cuadro 7-2 muestra diez características comparativas de empresas grandes y pequeñas las cuales influyen de cierta manera en el proceso de planeación. Por ejemplo en las compañías pequeñas, el sistema de planeación será más sencillo debido a que tiene un personal más reducido y por lo tanto menos personas involucradas en el proceso de planeación, así como también sus operaciones no son tan complejas como la de una empresa grande.

Un punto importante es que en este tamaño de compañías el ejecutivo no desarrolla estrategias por dedicar su tiempo a resolver problemas momentáneos.

En situación contraria en las compañías grandes el ejecutivo tiene más tiempo para desarrollar estrategias al contar con más personal que se encargue de resolver los problemas rutinarios. Es obvio deducir que el sistema de planeación de una empresa de este tipo es más complejo debido a la mayor dificultad y complejidad de sus operaciones.

- Forma de Organización de las Compañías. El diseño de un sistema de planeación está influenciado por la forma de organización de la empresa. De esta manera una compañía que cuenta con una organización centralizada y sólo se -

(63) Steiner, George A. Planeación Estratégica, pp. 60-61.

Cuadro 7-2

CARACTERISTICAS DE LA ORGANIZACION DE EMPRESAS PEQUEÑAS Y
GRANDES QUE INFLUYEN EN LA PLANEACION

EMPRESAS PEQUEÑAS

1. El ejecutivo en jefe representa básicamente un empresario.
2. Las decisiones más importantes se toman en los altos niveles.
3. Los altos ejecutivos tienen con tacto frecuente con los empleados.
4. Las líneas de autoridad y responsabilidad son definidas en forma inexacta. Los títulos tie nen poco significado y todos -- los altos directivos participan libremente en la toma de deci-- siones.
5. La comunicación se realiza de - persona a persona, en forma - oral y sin especificaciones.
6. Existen pocas políticas y reglas claras.
7. Las funciones del personal están mal definidas.
8. Los altos directivos personal-- mente supervisan el desempeño de sus empleados. Hay poco control por estadísticas.
9. Las operaciones no son muy com-- plexas.
10. Hay pocos o nulos fondos dispo-- nibles para contratar más per-- sonal.

EMPRESAS GRANDES

1. El ejecutivo en jefe representa un - dirigente de un equipo y es hábil pa-- ra resolver conflictos.
2. Decisiones excepcionales se toman en los altos niveles. Muchas decisiones importantes y rutinarias se toman en los niveles inferiores.
3. Los directivos a nivel medio están - entre los directivos tanto ejecu-- tivos como de nivel inferior y los empleados. Generalmente no son pasados por alto los directivos a nivel me-- dio.
4. En general, es el título no la per-- sonalidad que impone autoridad. Cada puesto tiene sus deberes y responsa-- bilidades bien definidos.
5. La comunicación se realiza más fre-- cuentemente por escrito y se siguen procedimientos fijos.
6. Muchas políticas y reglas rigen las acciones subordinadas y la libertad.
7. Las funciones del personal son más - amplias y se respeta la experiencia.
8. Se establece y se utiliza el control formal e impersonal mediante la esta-- dística.
9. Las operaciones son muy complejas.
10. Se dispone de fondos para emplear ex-- pertos.

FUENTE: Steiner, George A. Planeación Estratégica, p. 59.

ocupa de un solo negocio tendrá un sistema de planeación más sencillo que una empresa descentralizada y que tiene como campo de acción diversas clases de negocios.

- Complejidad del Medio Ambiente. La situación del medio-ambiente en el que se desarrolla una empresa es determinante para el diseño del sistema de Planeación. Si la compañía se enfrentara a un medio ambiente relativamente estable en el cual la competencia es mínima, tal vez no utilizaría la planeación o si la utilizaría sería de manera formal. Por el contrario, si la compañía tuviera que enfrentar un medio ambiente de constante cambio y turbulento como en el caso de las empresas mexicanas, se tendría que diseñar un sistema de planeación estratégica más flexible e informal.
- Complejidad en los Procesos de Producción. Las compañías que adoptan sistemas de planeación más complejos y formales son aquellas que tienen procesos de producción más complejos y con tiempos de reposición más largos, -- que tienen capital y trabajo más intensivos además de -- elaborar productos con alta tecnología. Estos sistemas de planeación son realizados por un largo periodo de -- tiempo como por ejemplo de ocho a diez años. Por el contrario, las compañías con procesos de producción más simples en general diseñarán sistemas de planeación más simples y flexibles.
- Estilo del Alto Directivo. El estilo del alto directivo se refiere a la manera en que piensan los ejecutivos, -- sus filosofías, la forma en que resuelven los problemas, toman decisiones y dirigen su relación con la gente.
- Naturaleza de los Problemas. Para realizar el diseño de

un sistema de planeación es necesario que la empresa - - identifique la naturaleza de los problemas con los que - va a tratar. Como se trata en el cuadro 7-1, una organi- zación que se enfrenta a problemas nuevos, complejos y - difíciles se preocupará más en diseñar una planeación es- tratégica que le ayude a tomar decisiones difíciles. -- Por otra parte, una organización pequeña que trata de -- subsistir, no tendrá el mismo interés en una planeación- estratégica formal.

Steiner, además de los factores anteriores menciona - - otros factores que afectan el diseño de la planeación como son: relaciones interpersonales, procesos de autoridad, procesos de - resolver conflictos, habilidad para cambiar estructuras organiza- cionales, destreza de los directivos y del personal para planear, énfasis relativa de la empresa sobre estrategia contra operacion- es, disponibilidad de información requerida para una planeación efectiva y prejuicios en contra de la planeación.

7.3. DESARROLLO DE MISIONES Y PROPOSITOS COMERCIALES BASICOS

El desarrollar los propósitos y las misiones básicas de la compañía es una de las responsabilidades más importantes de - la alta dirección ya que no sólo se debe identificar cuáles son las líneas del negocio y los mercados a los que se da servicios, sino también debe determinarse cómo se debe operar el negocio.

Es muy importante el establecer los propósitos y misio- nes ya que solamente en base a éstos se pueden elaborar objeti- vos, estrategias y planes tácticos más detallados. Cada empresa tiene un conjunto de metas u objetivos los cuales fueron creados en base al desarrollo de los propósitos y misiones de la empresa. Muchas empresas tienen doctrinas o filosofías que no son otra co

sa más que las premisas de los propósitos y misiones. Estas doctrinas o filosofías generalmente incluyen "los propósitos socio-económicos de la compañía, misiones (líneas de negocios y mercados), empujes y características de la empresa, prácticas directivas, relaciones de la compañía con la comunidad, y deseos de la alta dirección con respecto a la unión de negocios conducidos -- por varios códigos de comportamiento." (64)

Una doctrina o filosofía depende directamente de los valores, aspiraciones e intereses del ejecutivo en particular y de la alta dirección en general.

En algunas empresas existen las premisas por escrito en donde detallan algunos factores expuestos por Steiner como códigos de comportamiento ético, propósitos básicos de la compañía, o líneas de negocios y mercados. Generalmente cuando una premisa no es expresada por escrito implica el entendimiento de los propósitos y misiones por parte de los miembros de la organización.

El preparar adecuadamente las misiones en una compañía - pueden ser claves para el éxito, así como también cuando se revisan pueden cambiar el destino de la empresa. Si son escasamente formuladas las misiones, podría llevar al fracaso de la organización.

Es vital que el ejecutivo desarrolle propósitos y misiones idóneos que contribuyan al éxito de la organización. El ejecutivo debe sensibilizar qué es lo que quiere y a dónde quiere llegar la empresa y debe expresar los propósitos y misiones en términos amplios y generales.

(64) Steiner, George A. Planeación Estratégica, p. 160.

Cuanto más grande llegue a ser una empresa, será más - - fructífero el plasmar los propósitos y misiones por escrito ya - que estarán a disposición para ser conocidos por toda la organización y a menudo también por el exterior.

7.4. IMPLICACIONES PARA LA FORMULACION DE LA ESTRATEGIA

"La formulación de la estrategia competitiva en un sector industrial puede considerarse como la elección del grupo estratégico en el cual se va a competir. Esta elección puede implicar la selección del grupo estratégico que comprenda el mejor balance entre el potencial de utilidades y los costos de la empresa para ingresar a él, o puede involucrar la creación de un grupo estratégico enteramente nuevo." (65)

El formular la estrategia, como se explicó en las líneas anteriores, implica la consideración de ciertos aspectos importantes para su éxito como el escoger el grupo estratégico óptimo en donde la empresa tenga más ventajas.

La formulación de estrategias implica en términos generales igualar los puntos fuertes y débiles de una empresa, para estar preparados a las oportunidades y riesgos que se pudieran encontrar en su medio ambiente.

Los puntos fuertes de una empresa son aquellos elementos o actividades que producen mejores resultados. Algunos de estos puntos fuertes son ilustrados por áreas en el cuadro 7-3.

(65) Porter, Michael A. Estrategia Competitiva, p. 167

Cuadro 7-3

ILUSTRACION DE PUNTOS FUERTES DE UNA EMPRESA

DE MERCADOTECNIA

Imagen agradable de la empresa en los clientes.
Preferencia de los consumidores por los productos de la empresa.
Mercados diversificados.
Eficiente sistema de distribución.
Nivel de precios competitivos.

DE PRODUCCION

Alto índice de calidad en los productos.
Excedente en la capacidad instalada.
Elevada rotación de inventarios.

DE FINANZAS

Alta capacidad crediticia.
Satisfactorio nivel de liquidez.
Elevado margen de utilidad sobre ventas.

DE PERSONAL

Personal ejecutivo de alto nivel.
Personal operativo con elevado grado de capacitación.
Inmejorables relaciones humanas en la empresa.

DE LOCALIZACION DE INSTALACIONES

Cercanía con respecto al mercado de proveedores y consumidores.
Aprovechamiento de estímulos fiscales.
Adecuados medios de comunicación.

DE ABASTECIMIENTO DE MATERIALES

Fuentes de abastecimiento nacionales y locales.
Ausencia de importaciones de materiales.
Bajos costos de transportación.

FUENTE: Planeación Corporativa para la Empresa Mexicana, Aguirre Octavio, pp. 61-62.

Los puntos débiles de una empresa son aquellas áreas o factores que requieren de una mayor solidez para mejorar su eficiencia. Algunos de estos puntos débiles, son ilustrados por -- áreas en el cuadro 7-4.

Cuadro 7-4

ILUSTRACION DE PUNTOS DEBILES DE UNA EMPRESA

DE MERCADOTECNIA

Poca investigación de nuevos mercados.
Participación minoritaria en el mercado.
Limitada capacidad de promoción.
Costosa fuerza de ventas.

DE PRODUCCION

Baja productividad laboral.

DE FINANZAS

Bajo índice de utilidad sobre la inversión.
Apalancamiento operativo elevado.

DE PERSONAL

Fuerte rotación del personal.
Reducido número de ejecutivos.
Escasez de mano de obra calificada.

DE LOCALIZACION

Imposibilidad de ampliación.

DE ABASTECIMIENTO

Capacidad de almacenamiento limitada.
Inconsistencia en la recepción de materiales.

FUENTE: Planeación Corporativa para la Empresa Mexicana. Aguirre, Octavio, p. 62.

Las oportunidades de la empresa se dan con la presencia de determinados eventos en el medio ambiente los cuales son sus-

ceptibles a ser aprovechados. El cuadro 7-5 ilustra por áreas - diversos tipos de oportunidades que pudieran presentarse.

Cuadro 7-5

ILUSTRACION DE OPORTUNIDADES PARA UNA EMPRESA

DE CRECIMIENTO

Adquisición de otras empresas.
Fusión con otras empresas.

DE DIVERSIFICACION

Desarrollo de nuevas líneas de producción.
Incurción a nuevos segmentos de mercado.

GUBERNAMENTALES

Estímulos fiscales a la exportación.
Estímulos fiscales a la reinversión.

DE FINANZAS

De inversión.
De financiamiento.

FUENTE: Planeación Corporativa para la Empresa Mexicana. Aquirre, Octavio, pp. 62-63.

Los riesgos de la organización son aquellas amenazas que se presentan en el medio ambiente y que de alguna manera ponen - en peligro la marcha de la organización. El cuadro 7-6 ilustra - por áreas diversos tipos de riesgos que pudieran presentarse.

Cuadro 7-6

ILUSTRACION DE RIESGOS PARA UNA EMPRESA

ECONOMICOS

Concentración de las inversiones.
Baja en la producción industrial.
Estado recesionario.
Inflación creciente.
Disminución del ahorro.

FINANCIEROS

Escasez de financiamiento.
Elevación del costo crediticio.
Cambios en las cotizaciones de divisas.

POLITICOS Y SOCIALES

Inestabilidad política.
Cambio de régimen.
Nuevas preferencias del consumidor.

DE MERCADO

Contracción de la demanda.
Incurción del sector oficial.
Nuevos competidores.

LEGALES Y LABORALES

Aplicación de nuevas cargas impositivas.
Nuevas concesiones al sector obrero.
Nuevas reglamentaciones laborales.

TECNOLOGICAS

Aparición de innovaciones tecnológicas.
Nuevos productos sustitutos.

DE ABASTECIMIENTO

Escasez de materias primas básicas.
Políticas restrictivas a las importaciones de productos.

FUENTE: Planeación Corporativa para la Empresa Mexicana. Aguirre, Octavio, p. 63.

El formular estrategias es el resultado del proceso de relacionar todos los factores anteriormente expuestos, después de un análisis y una sensibilización profunda de cada uno de ellos.

7.4.1. PELIGROS A EVITARSE EN LA PLANEACION ESTRATEGICA

Al desarrollar la planeación estratégica, una organización normalmente se encuentra con ciertos peligros que en un momento dado, pueden llevar al fracaso a la planeación y por consiguiente a la empresa.

A mediados de la década de los setentas George Steiner -- realizó una investigación que constó de un cuestionario relacionado con los peligros más comunes e importantes en la planeación, el cual fue aplicado a 600 compañías, sobre todo grandes, aunque sin olvidar a las medianas y pequeñas.

El cuestionario tenía como objetivo determinar si la lista de 50 peligros que presentaba, cubría la mayoría o todos los principales peligros que deberán evitarse basándose en la experiencia, para lograr una planeación exitosa. La investigación resultó positiva ya que las respuestas afirmaron que los 50 peligros descritos en el cuestionario y los cuales se presentan en el cuadro 7-7, eran los más importantes a evitarse tanto conceptual como operativamente, para asegurar que el sistema de planeación estratégico fuera efectivo.

Sobre la lista de 50 peligros existen ciertas observaciones citadas por Steiner: (66)

(66) Steiner, George A. Planeación Estratégica, p. 280.

Primero, la lista de los peligros latentes del cuadro -- 7-7 es incompleta ya que no incluye todo el proceso directivo -- asociado con la planeación.

Segundo, existen otros peligros latentes en la planeación, tales como: seleccionar el tema equivocado a examinarse, - hacer el análisis equivocado de la información disponible, o llegar a conclusiones erróneas de datos crediticios. En sí, el problema radica en que se pueden cometer errores en la planeación - en cuanto a metodología, procesos de toma de decisión y pensamiento individual, que no estén indicados en la lista de los 50 peligros latentes del cuadro mencionado.

Tercero, cualquier compañía en un momento dado tiene varias alternativas acerca de cómo evitar los errores, presentados en el cuadro 7-7. Es decir, cada uno de los peligros abarca toda una gama de acciones posibles, cada una de las cuales pueden tener una aplicación buena o mala en una situación dada.

Cuadro 7-7

CINCUENTA PELIGROS LATENTES COMUNES EN LA PLANEACION ESTRATEGICA

A. PELIGROS LATENTES AL INICIARSE EL SISTEMA

1. La suposición de la dirección de que puede delegar la función de la planeación a un planeador.
2. Rechazar la planeación porque se ha tenido éxito sin ella.
3. Rechazar la planeación formal porque el sistema fracasó en el pasado en pronosticar un problema crítico -- y/o no resultó en decisiones importantes que satisficieran a la alta dirección.

4. Suponer que el acervo de conocimientos actual acerca de la planeación es insuficiente para guiar a una planeación fructífera y completa.
5. Suponer que una empresa no puede desarrollar una planeación efectiva a largo plazo de acuerdo con sus recursos y necesidades.
6. Suponer que al introducir una planeación corporativa-completa en una empresa, surgirán resultados milagrosos de la noche a la mañana.
7. Pensar que un plan corporativo exitoso puede adaptarse a una u otra compañía con el mismo éxito, sin hacer cambio alguno.
8. Suponer que un sistema formal puede introducirse en una empresa sin una reevaluación cuidadosa de las prácticas directivas y procesos de toma de decisión actuales.
9. Ignorar la poderosa estructura de una empresa al organizar el proceso de planeación.
10. Fracasar en desarrollar una comprensión clara del procedimiento de planeación a largo plazo antes de emprender el proceso.
11. Fracasar en situar al planificador corporativo en el nivel suficientemente alto dentro de la jerarquía directiva.
12. Fracasar en crear un clima adecuado y no resistente a la planeación dentro de la organización.
13. Fracasar en asegurar que el personal de planeación -- tiene las cualidades necesarias de liderazgo, experiencia técnica y personalidad para cumplir en forma adecuada con sus responsabilidades de hacer efectivo el sistema de planeación.

B. PELIGROS LATENTES RELACIONADOS CON UN MALENTENDIDO DE LA NATURALEZA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

14. Olvidar que la planeación es un proceso político, social, organizacional y racional.
15. Suponer que la planeación corporativa completa está separada del completo proceso directivo.
16. Fracasas en asegurar que la alta dirección y los principales supervisores de línea realmente entienden la naturaleza de la planeación a largo plazo y lo que ésta podría lograr para ellos y la empresa.
17. Fracasas en entender que la planeación sistemática -- formal y la planeación intuitiva (oportunistas o empresarial) son complementarias.
18. Suponer que los planes pueden elaborarse por planeadores del personal para que los supervisores de línea los implanten.
19. Ignorar el hecho de que la planeación es y debe ser un proceso de aprendizaje.
20. Suponer que la planeación es fácil.
21. Suponer que la planeación es difícil.
22. Suponer que la planeación a largo plazo puede sacar a una empresa de una crisis actual.
23. Suponer que la planeación a largo plazo sólo es planeación estratégica, o sólo planeación para un producto principal, o simplemente es considerar posibles desarrollos futuros de un producto actual (en otras palabras, fracasas en vez que la planeación completa es un sistema directo integrado).

C. PELIGROS LATENTES AL APLICAR LA PLANEACION ESTRATEGICA

- I. Involucramiento directivo.
24. La alta dirección está tan absorbida por los problemas actuales que no dedica el tiempo suficiente a la-

planeación a largo plazo, y así el proceso pierde su importancia entre los otros directivos y personal.

25. La planeación se vuelve impopular debido a que la alta dirección dedica tanto tiempo a problemas a largo plazo que se olvida de los de corto plazo.
 26. Fracasará en suponer que el principal personal de línea está involucrado lo necesario con el proceso de planeación.
 27. Una centralización exagerada de la planeación a largo plazo en las oficinas generales que ocasiona que las divisiones sientan poca responsabilidad para desarrollar planes efectivos.
- II. El proceso de planeación
28. Fracasará en desarrollar metas para la empresa que -- son apropiadas como base para formular planes a largo plazo.
 29. Suponer que se debería dar la misma importancia a todos los elementos de planeación (es decir, que debería ponerse el mismo énfasis en la planeación táctica como en la estratégica, o que el mismo énfasis debería darse a los principales planes funcionales).
 30. Introducir tanta formalidad en el sistema que carece de flexibilidad, vaguedad, sencillez y que limita la creatividad.
 31. Fracasará en elaborar planes realistas (es decir debido a un optimismo y/o precaución exagerados).
 32. Extrapolar en vez de volver a pensar todo el proceso en cada ciclo (por ejemplo, si los planes están elaborados de 1971 a 1975, agregar 1976 en el ciclo 1972 - en vez de rehacer todos los planes de 1972 a 1976)
 33. Desarrollar tal reverencia por los números que la -- irreverencia por la intuición y juicios de valores -- predomina el pensamiento en cuanto a involucrarse con

la planeación.

34. Buscar precisión de números a través de todo el proceso.
35. Suponer que al tener que escoger entre alternativas - deben descartarse métodos antiguos para seleccionar - técnicas nuevas.
36. Suponer que nuevas técnicas cuantitativas no son tan útiles como las propagandas.
37. Realizar la planeación a largo plazo periódicamente y dividirla entre los ciclos.

III. Credibilidad de los resultados.

38. Fracasar en desarrollar capacidades de planeación en las principales unidades operativas.
39. Fracaso de la alta dirección y/o del personal de planeación en proporcionar a las divisiones o departamentos información y guías suficientes (por ejemplo: intereses de la alta dirección, proyecciones ambientales, etc).
40. Intentar de abarcar demasiadas actividades en un lapso demasiado breve.
41. Fracasar en matener la cantidad de información y de sistema dentro del mínimo que permite que el proceso y sus resultados sean crediticios y útiles.

D. PELIGROS LATENTES AL UTILIZAR LOS PLANES ESTRATEGICOS

42. Fracaso de la alta dirección en revisar con los jefes de departamentos y divisiones los planes a largo plazo elaborados por estos últimos.
43. Olvidar que el propósito fundamental del ejercicio es tomar mejores decisiones actuales.
44. Suponer que una vez diseñados los planes, hay que seguirlos rigurosamente hasta que se cambien en el siguiente ciclo de planeación.

45. El rechazo constante de la alta dirección del mecanismo de planeación formal, al tomar decisiones intuitivas que están en conflicto con los planes formales.
46. Suponer que, porque los planes deben resultar en decisiones actuales es el corto plazo el que cuenta y los esfuerzos de planeación al igual que las evaluaciones de los resultados deben concentrarse a corto plazo.
47. Fracasas en utilizar los planes como normas para medir el desempeño directivo.
48. Olvidar de aplicar un análisis costo-beneficio al sistema para asegurar que los beneficios sean superiores a los costos.
49. Fracasas en alentar a los directivos de realizar una planeación a largo plazo de buena calidad al basar -- las recompensas en medidas del desempeño a corto plazo.
50. Fracasas en explotar el hecho de que la planeación -- formal es un proceso directivo, el cual puede utilizarse para mejorar las capacidades directivas en toda la empresa.

De la lista de los 50 peligros detectados, sobresalen pe ligros que los ejecutivos encuestados por Steiner consideran como los más importantes a evitarse. (67)

El principal peligro es "la suposición de la dirección -- de que puede delegar la función de la planeación a un planeador". Debe inculcarse que la alta dirección debe participar en el proceso de la planeación ya que si delega en su totalidad la respon sabilidad al personal, la planeación entonces fracasará.

El segundo peligro más importante es que "la alta dirección está tan absorbida por los problemas actuales que no dedica suficiente tiempo a la planeación a largo plazo y el proceso -- pierde su importancia entre los demás directivos y el personal." Es necesario que exista en la organización un equilibrio en cuanto al desarrollo de la planeación a corto plazo y a largo plazo, ya que el dejar abandonada cualquiera de ellas dará como resultado que la compañía vea afectado su desarrollo y tome decisiones deficientes.

El tercer peligro es el "fracasar la empresa en desarrollar metas apropiadas como base para formular planes a largo plazo". En muchas empresas los objetivos se establecen en términos muy amplios o bien no se fijan objetivos realistas lo cual presenta problemas en la planeación. Los objetivos a largo plazo -- deben ser concretos, realistas y entendibles para que la planeación estratégica se lleve a cabo sin problemas.

El cuarto peligro es "fracasar en suponer que el principal personal de línea está involucrado lo necesario con el proceso de planeación." La organización no debe involucrar al personal de línea en la planeación mediante exhortaciones ni el personal debe hacer suposiciones sobre la participación de la dirección en la planeación estratégica. Ambos deben comprometerse a que conjuntamente lleven a cabo todas las actividades que comprende el proceso de planeación.

El quinto peligro en importancia es "fracasar en usar -- los planes como normas para medir el desempeño directivo." El -- tomar los planes como normas nos permite evaluar el desempeño de la dirección debido a que dependiendo de la forma en que lleven a cabo los planes, se determinará que tan eficiente o deficiente fue el desempeño de la dirección.

El sexto peligro es "fracasar en crear un clima conveniente, no resistente a la planeación dentro de la compañía". Es muy importante crear en la compañía un clima ideal para que la planeación sea llevada a cabo. Es necesario que existan buenas relaciones laborales así como que exista una concientización de hacer lo mejor por su trabajo, y tener una participación activa y creativa en la planeación estratégica.

7.5. METODO PARA LA FORMULACION DE LA ESTRATEGIA

La formulación de una estrategia, está basada en la experiencia y estilo directivo del ejecutivo. No existe un método específico o universal que sea aplicable a la formulación de la estrategia.

El método que a continuación se presenta contiene ciertos aspectos a considerar, así como una guía de elementos a analizar, los cuales en conjunto darán la pauta para la formulación de una estrategia adecuada a la empresa.

7.5.1. COMPRESION DEL MEDIO AMBIENTE ECONOMICO

En todo estudio y análisis que el ejecutivo efectúe dentro del proceso de la planeación estratégica, es necesario que se tome en cuenta los cambios económicos que van a afectar el ámbito de los negocios en los próximos años.

Existen cuatro tendencias económicas clave, las cuales según Ohmae(68) deben ser examinadas ya que tendrán un impacto importante en las estrategias que desarrollen las empresas en los próximos diez años. Estas tendencias son:

(68) Ohmae, Kenichi. La Mente del Estratega, p. 175.

- Persistencia de Crecimiento Lento.

El crecimiento económico que muestran las naciones en general es lento y presenta síntomas de que continuará a ese ritmo debido a factores económicos como tasas de interés, petróleo, inflación, etc.

México presenta actualmente perspectivas de crecimiento económico lento como consecuencia del efecto de las variables antes mencionadas. Por esta razón es necesario que la empresa y el ejecutivo específicamente tome decisiones acertadas y reduzca los márgenes del error en las mismas ya que en un periodo de estancamiento económico como el que vive el país, una decisión mal fundamentada provocará que la compañía incremente en demasía sus costos y por lo tanto reduzca sus márgenes de utilidad o bien -- provoque pérdidas que comprometan el futuro de la empresa.

- Maduración del Mercado y Estancamiento

Cuando un mercado alcanza su madurez, por lo general las participaciones del mercado se estabilizan y la competencia disminuye hasta caer en una condición de estancamiento.

Cuando el mercado se encuentra estancado, es muy difícil para la empresa estimular una nueva demanda adicional ya que -- cualquier cambio sería difícil y costoso.

Una compañía que plantea varios pasos estratégicos para lograr una mayor participación del mercado, por lo regular se encuentra con que las inversiones requeridas para satisfacer tal objetivo, sobrepasan considerablemente las ganancias esperadas.

Es muy importante que el ejecutivo sensibilice el merca-

do en que se encuentra la empresa, y qué grado de madurez ha alcanzado éste.

Existen diversas alternativas que se tendrían para afrontar un mercado maduro y un estancamiento en la participación del mismo, dependiendo del tipo de empresa.

Una compañía con amplia participación en el mercado, que se enfrenta a un estancamiento en el cual el crecer ya no le rendiría utilidades para invertir las en operaciones más rentables, como podrían ser: diversificarse o abrir o desarrollar mercados tanto en el país como en el extranjero.

En el caso de compañías que se encuentran en situación de libre competencia cuyos mercados han madurado y cuyas participaciones en el mercado están estancadas, situación que habrá de presentarse a los ejecutivos que planifican estrategias de mercado para los años 80's, tienen como opciones el aumentar su publicidad, reducir el precio de sus productos y concentrarse en áreas geográficas específicas con mayor posibilidad de participación de mercado.

Es necesario que el directivo encargado de planear adopte dentro de su filosofía una postura que le comine a librar -- los obstáculos que se le presenten en este tipo de mercado y sobre todo a pensar sobre aquellas cosas que vayan en contra del sentido común las cuales podrían ser el factor de éxito para romper con el estancamiento y madurez del mercado.

Es en este tipo de situaciones en donde el ejecutivo, -- con su pensamiento libre y creativo muestra el talento para tomar decisiones desusuales y acertadas que llevarán a la empresa a romper ese círculo vicioso.

- Distribución desigual de los Recursos Económicos.

En la actualidad, toda empresa debe tomar en cuenta la disponibilidad de dos recursos principalmente: materias primas y tecnología.

El disponer de las materias primas necesarias permite -- elaborar estrategias de producción, sin embargo, el tener diversas fuentes de suministro resulta en ocasiones costoso dado su origen.

Muchas de las compañías que operan en México, se encuentran con el problema del abastecimiento de materias primas a un costo moderado, debido a que gran parte proviene del extranjero y por lo tanto el costo de esos insumos es elevado y por consiguiente merma las utilidades de la empresa.

Por tal situación, crece más la necesidad de buscar fuentes de abastecimiento con un costo menor, o bien encontrar insumos sustitutos en el país que reúnan las características requeridas para la producción.

El segundo elemento a contemplar es el cambio tecnológico el cual debe ocurrir en toda empresa cuyo objetivo sea la competitividad en un mercado dado.

Una compañía debe estudiar cuáles han sido los cambios tecnológicos que se han suscitado en el mercado y debe localizar los cuellos de botella tecnológicos que obstaculizan su crecimiento y su rentabilidad con objeto de mantener una posición de liderazgo en el mercado.

En función del tamaño de la empresa, ésta podrá afrontar los cambios tecnológicos de diversa forma. Una compañía grande-

tendrá un departamento de investigación y desarrollo el cual tendrá la capacidad de producir ese cambio tecnológico o bien superarlo si ya está dado.

Para una compañía pequeña, sería muy costoso el tener un departamento especializado de investigación y desarrollo, por lo que es conveniente que utilice asesoría tecnológica para mejorar sus productos.

- Inflación Irreversible.

El factor de la inflación en el entorno económico es particularmente importante para las empresas mexicanas.

Es conocido que la inflación sólo puede combatirse pagando el alto precio del desempleo, sin embargo, es difícil aplicar este concepto. La inflación representa para los ejecutivos utilidades menores a las adecuadas y por consiguiente el planificador actual debe considerar los efectos que pueda producir.

En México para efectos de reconocer la inflación en la información financiera, el Instituto Mexicano de Contadores Públicos ha creado el Boletín B-10 el cual marca la pauta mediante dos métodos (costos específicos e Índice Global de Precios al Consumidor) para que la empresa se sitúe en un ámbito económico-real.

7.5.2. ANALISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL

Como se estableció en el subcapítulo anterior, una parte esencial para la formulación de una estrategia exitosa consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Al efectuar esta relación, el aspecto clave a considerar es el sector o sectores industriales en los cuales la compañía compete.

La forma en que se estructura un sector industrial influye las decisiones sobre la competencia, así como determina el potencial que tiene la empresa en ese sector para elaborar estrategias que la lleven a tomar una posición de ventaja en el mercado.

La competencia en un sector industrial según Porter (69), está determinada por cinco fuerzas competitivas básicas, cuya acción conjunta determina la rentabilidad de un sector industrial, las cuales serán estudiadas en el siguiente inciso.

7.5.2.1. FUERZAS COMPETITIVAS BASICAS

Existen cinco fuerzas básicas, las cuales como se mencionó anteriormente, determinan la rentabilidad en el sector industrial. Estas cinco fuerzas son las que se detallan a continuación:

- 1) Amenaza de ingreso de nuevos competidores al sector industrial.
- 2) Rivalidad de la competencia.
- 3) Productos sustitutos.
- 4) Poder negociador del cliente.
- 5) Poder de negociación de los proveedores.

- 1) Amenaza de ingreso de nuevos competidores al sector industrial

Es importante analizar este factor desde dos puntos de vista:

- a) El ingreso de la empresa a un sector industrial como-

(69) Porter, Michael E. Estrategia Competitiva, p. 23.

nuevo competidor, en donde se tendrán que contemplar diversos -- factores que impiden entrar a ese sector, es decir las barreras de ingreso que existen.

El primero de esos factores es la diferenciación del producto, ya que las empresas establecidas en un sector tienen identificación de marca y lealtad entre los clientes, por lo que la empresa estaría obligada a realizar gastos muy grandes para superar la lealtad del cliente e identificar su marca. Estas inversiones con propósito de acreditar el producto, son riesgosas ya que no tendrán un valor de recuperación si no se logra ingresar al sector.

El segundo factor es el requisito de capital, el cual va ligado con el punto anterior, ya que cada empresa al ingresar a un nuevo sector tendrá la necesidad de invertir una cantidad -- grande de recursos financieros sobre todo en publicidad riesgosa o en investigación y desarrollo de nuevos productos. Cabe señalar que además de los conceptos anteriores la empresa necesitará capital adicional para las instalaciones de producción, para -- otorgar crédito a sus clientes, para compra de inventarios o -- bien para cubrir las pérdidas iniciales.

Otro factor es el acceso a los canales de distribución, -- los cuales han sido utilizados por las empresas establecidas y -- que deben ser empleados por la compañía, por lo que para tal -- efecto se deben persuadir a los canales para que acepten su producto mediante reducción de precios, promociones, etc., aunque -- siempre deberá considerarse que esto recudirá sus utilidades.

Para que una compañía ingrese a un sector industrial será necesario que tome en cuenta otro factor importante como lo -- es las desventajas que tendrá en costo, ya que empresas establecidas tendrán tecnología de producto patentado, acceso favorable

a las materias primas, ubicaciones adecuadas de sus plantas industriales, subsidios gubernamentales y sobre todo contarán con un factor muy importante: la experiencia.

El último factor a considerar es la política gubernamental ya que el gobierno puede limitar, impedir o facilitar el ingreso a diversas industrias dependiendo de las necesidades que ya estén cubiertas o se vayan a cubrir.

b) El ingreso de otras empresas al sector industrial donde se encuentra la compañía, en donde los nuevos competidores tendrán que afrontar diversos obstáculos como los mencionados anteriormente, para poder ingresar al sector. En este caso la compañía debe utilizar todas las ventajas de estar ya establecida y sacar provecho de su experiencia minimizando sus costos y elaborando estrategias que le permitan crecer aún y cuando existan nuevos competidores en el sector.

2) Rivalidad de la Competencia

La rivalidad entre los competidores se presenta cuando éstos sienten presión de otros o bien tienen la oportunidad de mejorar su posición en el sector.

Cuando existe rivalidad en la competencia es común que las empresas quieran manipular su posición mediante diversas acciones tales como competencia de precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos al mercado, etc. Por tal motivo es obvio que cuando una empresa haga un movimiento competitivo, éste será objeto de respuesta por parte de sus competidores.

Michael Porter afirma que la rivalidad intensa entre los competidores es resultado de diferentes factores estructurales -

que interactúan entre sí, como: (70)

- Gran número de competidores.
- Crecimiento lento en el sector industrial.
- Costos fijos elevados.
- Falta de diferenciación del producto.
- Incrementos importantes de la capacidad del sector industrial.
- Intereses estratégicos elevados.
- Fuertes barreras de salida del sector industrial

Cabe señalar que dentro del análisis de la competencia - en el sector industrial, debe tomarse en cuenta a los competidores extranjeros, ya que aunque difieren en ciertos aspectos, deben ser tratados de igual forma que los nacionales.

3) Productos Sustitutos

Toda empresa que compite en un sector industrial se enfrenta con empresas que producen artículos sustitutos. Estos -- productos deben ser estudiados y evaluados con el fin de identificar y desarrollar otros artículos sustitutos a los de los competidores, y que puedan desempeñar la misma función con una calidad mayor y con un costo igual o menor.

La máxima atención debe ser puesta en aquellos productos sustitutos que estén sujetos a mejorar su desempeño y precio y - en aquellos productos que obtengan elevados rendimientos.

4) Poder Negociador del Cliente

El poder negociador de un cliente en un sector indus- -

(70) Porter, Michael E. Estrategia Competitiva, pp. 38-40.

trial varfa de acuerdo a su situación de mercado, a su situación financiera y a la importancia de sus compras al sector industrial en relación a sus ventas.

Como parte de su estrategia competitiva, la empresa debe conocer cuál es su poder negociador en cuanto a la compra de insumos para su producción. Debe establecer una estrategia que le permita obtener precios bajos, condiciones de crédito favorables, calidad superior en los insumos, abastecimiento seguro y oportuno de los mismos y todas aquellas ventajas que puedan significar una baja en el costo o un mejoramiento en la calidad del producto y que lleve al público a diferenciar el producto de otros y por consiguiente que lleve a la compañía a mejorar sus rendimientos.

5) Poder de Negociación del Proveedor

Los proveedores pueden ejercer un poder de negociación si estos son poderosos e importantes. Tal situación es peligrosa dentro de un sector industrial, ya que al elevar los precios o reducir la calidad de los productos se verán afectados sus rendimientos, ya que las empresas del sector no podrán repercutir el alza de su costo en sus precios de venta.

Es importante reconocer qué tan importante es un proveedor y a qué grado se depende de él. Es necesario que una compañía diversifique su cartera de proveedores y combine su poder de negociación como cliente, para que minimice el riesgo de un rendimiento bajo y no se encuentre bajo un estado de incertidumbre con respecto de su proveedor.

7.5.3. ENFOQUES A CONSIDERAR PARA LA ELABORACION DE UNA ESTRATEGIA COMPETITIVA

Toda estrategia competitiva comprende una acción ofensiva o defensiva, que tiene como propósito el crear una posición defensible contra las cinco fuerzas competitivas anteriormente expuestas. Por tal razón una estrategia puede determinarse partiendo de varios enfoques posibles.

El primero de éstos, es la posición defensiva que tome la empresa, basada en su capacidad contra las fuerzas competitivas a las que se enfrenten. En base a este enfoque se deben analizar y adecuar los puntos fuertes y débiles de la empresa a la estructura del sector industrial. Esto es que una vez reconocidas las capacidades de la empresa, se elaborarán estrategias, -- las cuales lleven a la empresa a crear una posición defensiva -- contra la competencia, o bien la coloque en una posición del sector industrial, donde la competencia sea menos fuerte.

El segundo enfoque, se refiere a que la compañía mediante estrategias tome la ofensiva y cambie el equilibrio del sector industrial. Tal situación puede darse, por ejemplo, al innovar las formas de comercialización del producto, elevando la identificación de éste, o bien mediante inversiones de capital en grandes instalaciones.

El tercer y último enfoque está fincado básicamente en la evolución del sector industrial, el cual por su mismo cambio conlleva alteraciones en cuanto a la competencia. Bajo este enfoque, se deben anticipar los cambios en las fuerzas competitivas, para así, responder en forma rápida, mediante una estrategia adecuada a dichos cambios antes de que los demás competidores reconozcan los mismos y desarrollen una estrategia.

7.5.4. ANALISIS DE LA COMPETENCIA

El establecer una estrategia competitiva es resultado de estudiar y aprovechar en su totalidad la capacidad de la empresa, así como de analizar en forma profunda al competidor.

El objetivo al realizar un análisis de la competencia, - como lo citó Porter en su libro Estrategia Competitiva (71), es: "Desarrollar un perfil de la naturaleza y éxito de los cambios - de estrategia que cada competidor podría hacer, la respuesta probable de cada competidor a la gama de posibles movimientos estratégicos que otras empresas pueden iniciar, y la reacción probable de cada competidor al arreglo de cambios en el sector industrial y los cambios del entorno que pudieran ocurrir."

Es obvio que un análisis sofisticado del competidor es - necesario en la formulación de la estrategia; sin embargo, éste - no se realiza en la práctica en forma amplia ya que no se dispone de buena información para elaborarlo.

7.5.4.1. COMPONENTES PARA EL ANALISIS DEL COMPETIDOR

Michael Porter ha determinado que para poder realizar un análisis de la competencia, es necesario entender cuatro elementos o componentes (véase cuadro 7-8), los cuales permitirán pronosticar el perfil de respuesta del competidor. (72)

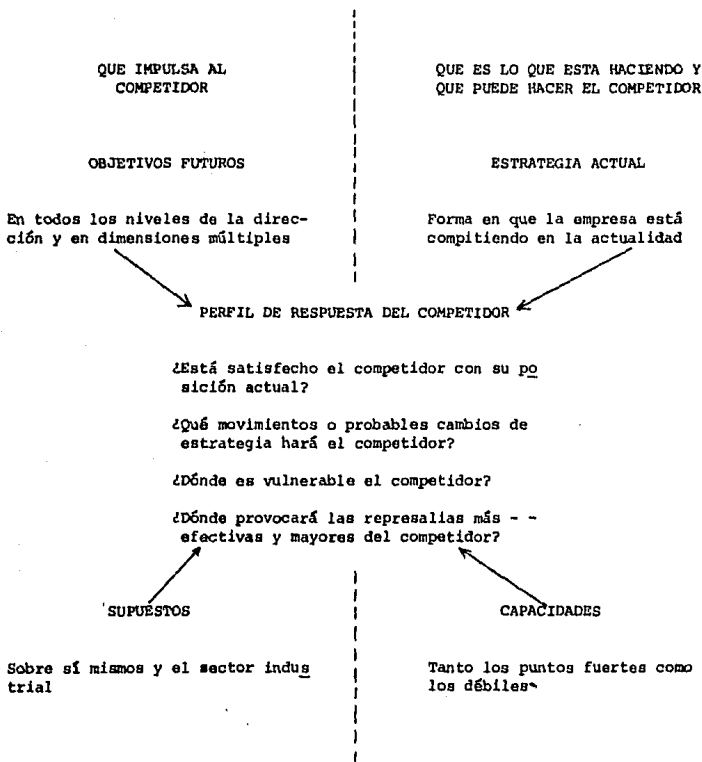
Estos cuatro componentes, que serán tratados a continuación con mayor amplitud, son: los objetivos futuros, los supuestos, la estrategia actual y las capacidades.

(71) Porter, Michael E. Estrategia Competitiva, p. 69.

(72) Ibidem, p. 70.

Cuadro 7-8

COMPONENTES PARA EL ANALISIS DEL COMPETIDOR



FUENTE: Porter, Michael E. Estrategia Competitiva, p. 71.

A) Objetivos Futuros

El diagnosticar los objetivos de los competidores es sumamente importante, debido a que:

- Permitirá conocer si cada uno de los competidores está satisfecho o no con su posición actual y con los resultados obtenidos, y de esta manera, determinar qué probabilidad existe de que ese competidor cambie de estrategia y responda a los cambios que se puedan suceder en el sector industrial.
- Ayudará a interpretar qué tan seriamente emprende sus -- iniciativas un competidor.
- Auxiliará a pronosticar sus reacciones ante los movimientos estratégicos de sus competidores.
- Determinará si una empresa matriz apoyará seriamente el movimiento estratégico de una de sus unidades comerciales.

Existen diversas clases de objetivos a pronosticar, como son los de la empresa como una unidad económica, los de la casa matriz o cuando la empresa forma parte de una corporación.

Para cada uno de estos objetivos, existen ciertos cuestionamientos, los cuales ayudarán a determinar cuáles son los objetivos presentes y futuros de un competidor, así como por ejemplo: ¿Cuáles son los objetivos financieros enunciados y no enunciados del competidor? ¿Desea ser líder en el mercado o el líder tecnológico?, ¿cuál es la estructura organizacional del competidor?, ¿qué clase de gerentes componen la dirección de la empresa en especial el director general?, ¿cuáles son sus antece--

dentes y sus experiencias?, ¿cuáles son los resultados actuales de la casa matriz (crecimiento en ventas, tasa de rendimiento, etc)?

B) Supuestos

Otro elemento importante para analizar al competidor, es identificar y sensibilizar cada uno de los supuestos de donde -- parte para conocer sus objetivos y reconocer sus estrategias.

Existen dos tipos de supuestos, los primeros son respecto a sí mismos, y los segundos con respecto al sector industrial y a las otras empresas que en él compiten.

Los supuestos respecto a su situación, guiarán a la empresa a comportarse y reaccionar ante situaciones específicas, -- es decir, si se considera líder en el sector industrial como poseedora de una fuerza de ventas excelente, desarrollará estrategias para mantener posición en el mercado, o bien a ganar una mayor participación en él.

De la misma forma, los supuestos con respecto a sus competidores y al sector industrial en general, llevarán a la empresa a tomar determinadas decisiones sobre cuál será su comportamiento, de acuerdo a los supuestos detectados.

Para poder determinar correctamente cualquier tipo de supuesto, es necesario sensibilizar todas las variables que intervengan para crear una hipótesis sobre los competidores, el sector, sobre la empresa misma, para así poder identificar los puntos ciegos que influirán en la forma en que la dirección perciba el entorno.

Los puntos ciegos son áreas o actividades en las que el-

competidor, o no comprende su importancia, o los percibe en forma incorrecta o bien con mucha lentitud y cuya percepción es importante ya que ayudará a la empresa a identificar cuáles son -- los movimientos que podría realizar con una menor probabilidad -- de recibir respuestas inmediatas por parte de sus competidores.

Para identificar los supuestos del competidor, el ejecutivo encargado de la planeación deberá hacerse ciertos cuestionamientos, sobre las suposiciones que están basadas las estrategias del competidor, y para ello será necesario formular varias preguntas que lo lleven a conseguir tal fin, como por ejemplo:

- ¿Qué es lo que el competidor cree sobre su posición en -- costos, calidad del producto, participación en el mercado, grado tecnológico empleado, canales de distribución, etc.?
- ¿Cuáles son las expectativas del competidor respecto al sector industrial y a la demanda futura del producto?
- ¿Qué piensa el competidor acerca de los objetivos y estrategias de sus competidores?

C) Estrategia Actual del Negocio

Para realizar un adecuado análisis del competidor, es necesario establecer cuáles son los factores más relevantes de su estrategia actual, así como conocer cuáles son sus políticas de operación más importantes.

El identificar la estrategia del competidor requiere de toda la capacidad, experiencia y sensibilidad del ejecutivo encargado de realizar la planeación estratégica. Es sumamente importante que se planteen ciertos cuestionamientos con respecto --

al competidor para descubrir o identificar su estrategia tales como:

- ¿Cuál es la estrategia implícita o explícita actual del competidor? (Entiéndase por estrategia implícita aquella que es originada a través de la actividad de los diferentes departamentos funcionales de la empresa y explícita aquella que pudo ser desarrollada mediante un proceso de planeación).
- ¿Cuáles son las suposiciones que tiene el competidor con respecto a sí mismo, a sus puntos fuertes y débiles, en relación a sus competidores y con referencia al sector industrial en el cual se desenvuelve?
- ¿Cuáles son sus limitaciones y sus capacidades tanto actuales como futuras y cuáles podrían ser sus acciones futuras?
- ¿Cómo afectarían ciertos factores gubernamentales, políticos y sociales al competidor? ¿Qué oportunidades y -- amenazas representarían para él dichos factores?
- ¿Cuál ha sido el comportamiento histórico del competidor dentro del sector industrial?
- ¿Qué capacidad y experiencia tienen los ejecutivos que dirigen la empresa y cuál ha sido la filosofía que han seguido en la dirección de la empresa?
- ¿Cómo responde al público ante el producto o servicio -- que ofrece el competidor?

Cabe señalar, que es importante que la empresa implante un sistema de espionaje, como lo muestra el cuadro 7-9 el cual ayude a identificar los movimientos estratégicos de sus competidores.

D) Recursos de la Competencia

El paso final en el análisis de la competencia, lo constituye el determinar cuáles son sus puntos fuertes o débiles para conocer cuál sería su probable respuesta ante los movimientos estratégicos de la empresa y de los demás competidores.

Las fuerzas o debilidades que presenta un competidor pueden evaluarse mediante un examen de su posición con respecto a las fuerzas competitivas descritas con anterioridad en este capítulo, así como analizando puntos para cada área que presentan -- los cuadros 7-3 y 7-4.

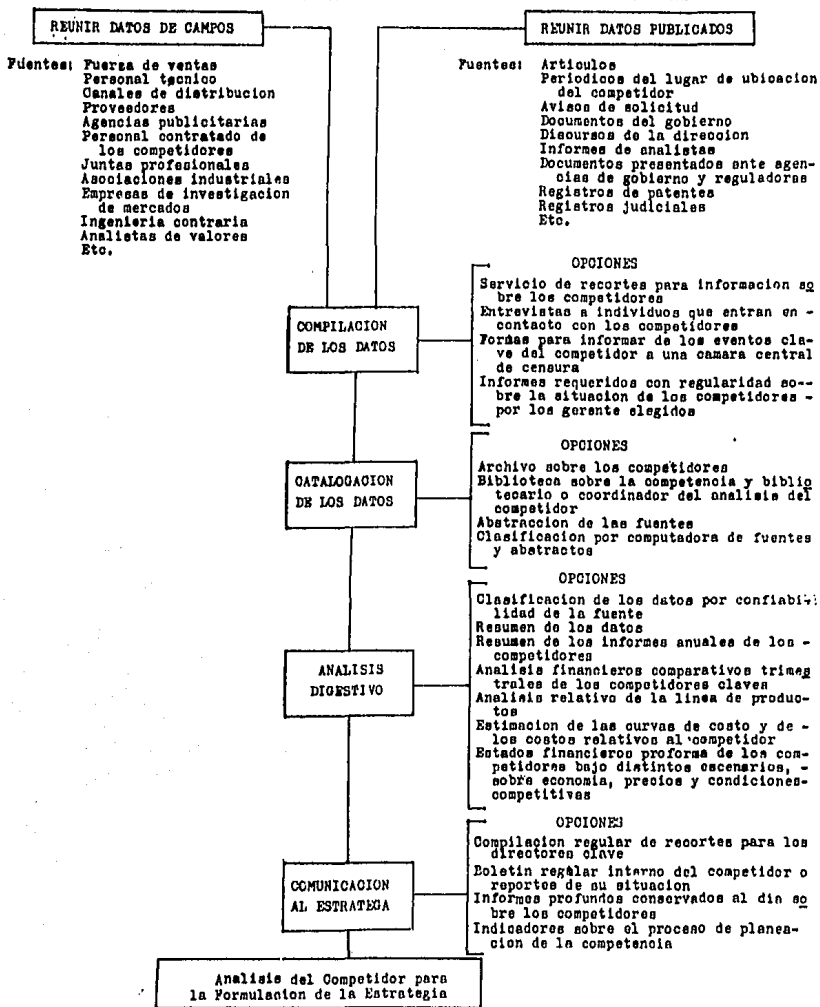
7.6. DESARROLLO DE ESTRATEGIAS

Una vez analizados los aspectos económicos de la competencia y del sector industrial que afectan a la empresa, se empiezan a desarrollar estrategias en cada una de las áreas funcionales de ésta, encaminadas al logro de los objetivos.

Las estrategias a desarrollar son las descritas en el capítulo V, las cuales son:

- Estrategias de Productos y Servicios
- Estrategias de Mercado
- Estrategias de Crecimiento
- Estrategias de Organización
- Estrategias de Personal

FUNCIONES DE UN SISTEMA DE ESPIONAJE DE LA COMPETENCIA



- Estrategias de Relaciones Públicas
- Estrategias dirigidas a Clientes y Proveedores
- Estrategias Financieras

Las estrategias financieras revisten actualmente una singular importancia ya que éstas son, por la época actual que vive la economía del país, esenciales dentro del desarrollo de la planeación estratégica, por lo que serán tratadas posteriormente -- con más detalle.

Por último, es importante recalcar que, dependiendo de la forma en que se estudien, desarrollen e implementen estrategias adecuadas, se logrará el fracaso o el éxito dentro de la planeación estratégica en particular y de la compañía en general.

7.7. IMPORTANCIA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA FINANCIERA DENTRO DEL DESARROLLO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA GLOBAL DE LA EMPRESA

7.7.1. INTRODUCCION

Las empresas se encuentran hoy en día dentro de un marco económico caracterizado por un cambio constante, lo cual hace necesario que los pronósticos económicos se fusionen con la planeación financiera. Estos dos elementos en conjunto definirán las estrategias que la compañía habrá de seguir para el logro de sus objetivos. Para tal efecto se tendrán que analizar las alternativas que existen, condicionadas a los cambios del entorno dentro del cual se encuentra y se desenvuelve la empresa.

La planeación estratégica financiera ha sido definida como "La técnica para optimizar el uso de las inversiones y la búsqueda de opciones para la obtención de recursos para satisfacer-

las necesidades operativas de crecimiento y expansión." (73)

Se puede concluir de lo anterior que la planeación estratégica financiera vienen a ser los planes que la empresa ha estructurado con el fin de alcanzar las metas que le permitirán -- ser productivos en todos aspectos.

Cuando la planeación estratégica financiera de una empresa está orientada a pronosticar sus inversiones (proyectos y -- asignación de prioridades) deberá determinar sus necesidades y -- deberá definir políticas, con el fin de buscar posteriormente al alternativas que estén encaminadas a apoyar los recursos de la empresa y al mercado financiero donde se pueda acudir a obtener -- fondos adicionales.

La planeación estratégica financiera comprende aspectos tales como la liquidez de la empresa, el flujo de fondos (cash - flow) estructura financiera, niveles de apalancamiento, acceso a mercados de dinero y capital, costos de insumos para la producción y costos de administración y control.

Cuando una empresa quiere desarrollar una planeación estratégica financiera eficaz debe estudiar principalmente dos factores:

a) El entorno económico

La empresa debe conocer los factores que condicionan su actuación tales como:

(73) Revista del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, - noviembre 1982. "Productividad, reto que enfrenta el ejecutivo actual", p. 110.

- La tendencia del mercado.
- Crecimiento de la actividad económica en sectores rela
cionados con la actividad de la empresa.
- Programas de inversión del sector público y privado.
- Liquidez de los mercados financieros.
- Costos del dinero.
- Índices inflacionarios.
- Fluctuaciones cambiarias.

b) Recursos Propios

La empresa debe tener conocimiento de los recursos con - que cuenta ya que si no lo hace así, los planes que pudiera desa
rrollar, podrían ser inalcanzables por no haber cuantificado - - apropiadamente los recursos con que cuenta la empresa.

En base a estos dos factores la empresa estará en posi--
ción de conocer sus capacidades y sus limitaciones y en base a -
estos fijar sus objetivos.

7.7.2. ESTRATEGIAS FINANCIERAS EN EPOCAS DE INFLACION

Las principales estrategias financieras a utilizar en --
épocas inflacionarias como la que actualmente vive el país son:

1. Minimización de activos monetarios

Debido a que los activos monetarios pierden su valor ad-
quisitivo, se debe reducir dichos activos mediante:

- Centralizar los fondos.
- Invertir los excedentes.
- Procurar acelerar la recuperación de cuentas y documen-
tos por cobrar.

2. Optimizar el uso de la palanca financiera

El endeudamiento es sano cuando dichos recursos son invertidos en activos que tengan una rentabilidad mayor que el costo financiero de la deuda.

Cabe señalar que los pasivos monetarios generan un beneficio en el poder de compra debido a la inflación.

En un ambiente inflacionario, el costo explícito del dinero es igual a la tasa neta de interés menos el índice esperado de inflación; también deberán considerarse aspectos como reciprocidad, comisiones de apertura o compromiso, registro de contrato y el efecto de ISR y PTU.

Para considerar el costo de la deuda en moneda extranjera deberemos tomar en cuenta el riesgo devaluatorio.

3. Fijación de precios en función del costo de reposición

En un periodo inflacionario, para que la elevación de precios sea una medida que realmente contrarreste los efectos de la inflación, su manejo debe anticiparse al índice esperado de inflación.

4. Adoptar un método adecuado de valuación de inventarios

Mientras que las autoridades hacendarias no reconozcan completamente los efectos inflacionarios en las empresas, se debe adoptar el método de valuación de inventarios UEPS con objeto de abatir parcialmente las utilidades inflacionarias y evitar el pago excesivo de ISR y PTU, así como de dividendos que originan un proceso de descapitalización en las empresas.

5. Mejorar la capacidad generadora de utilidades

Existen varias alternativas para lograr mejorar el potencial de utilidades, como por ejemplo:

- Incrementar ventas.
- Reducir costos.

7.7.3. IMPORTANCIA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA FISCAL DENTRO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA FINANCIERA

7.7.3.1. INTRODUCCION

La planeación estratégica fiscal es parte de la planeación estratégica financiera, ya que el objetivo de esta última es el provechar mejor los recursos financieros con que la empresa cuenta, así como el velar por su protección.

Es sumamente importante diseñar una planeación estratégica fiscal que se enfoque tanto al pago del importe fiscal en forma oportuna y correcta, como a minimizar el monto del impuesto a pagar por la empresa, amparándose en las ventajas y lagunas que están contenidas en la Ley.

Es indispensable que en la actualidad, se conozcan qué aspectos impositivos son aplicables a la empresa, para así estar en posibilidad de discernir cuál es la mejor alternativa para cumplir en forma adecuada las obligaciones fiscales.

Es conveniente que el planificador o asesor fiscal se sirva de herramientas que en base a consideraciones y a análisis permitan desarrollar estrategias. Estas herramientas son:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

- Ley del Impuesto sobre la Renta y su Reglamento.
- Ley del Impuesto al Valor Agregado y su Reglamento.
- Código Fiscal de la Federación.
- Otras leyes y disposiciones especiales.

7.7.3.2. CONCEPTO DE PLANEACION ESTRATEGICA FISCAL

Existen, al igual que en la planeación estratégica, diversos conceptos que en forma global permiten comprender qué es en realidad la planeación estratégica fiscal:

"Técnica de administración por medio de la cual, dentro del marco estrictamente legal, se tiende a minimizar o diferir - la carga tributaria de un proyecto u objetivo determinado." (74)

"Es un análisis previo a cualquier hecho, con el objeto - de pagar lo mínimo de impuestos, amparándose con la Ley." (75)

En base a los anteriores conceptos, se afirma que la planeación estratégica fiscal "es el estudio previo que se debe - efectuar antes de realizar lo que se pretende, basándose en las disposiciones fiscales en vigor, para obtener la alternativa más adecuada que contenga el mayor beneficio fiscal para la empresa".

Por otra parte, las normas que deben estar contenidas en la estrategia fiscal, son los requisitos mínimos de calidad relativos a la personalidad del profesionista (asesor fiscal) y al trabajo que éste desempeña. (76)

-
- (74) Goyeneche, José. Estrategia Fiscal en Epocas de Inflación, - p. 58.
- (75) Colegio de Contadores Públicos de México. Curso de Planeación Fiscal.
- (76) Las normas mencionadas son las mismas vienen contenidas dentro del libro de Normas y Procedimientos de Auditoría del IMCP.

7.7.3.3. CONSIDERACIONES PARA EL DESARROLLO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA FISCAL

Es necesario, para desarrollar una adecuada planeación - estratégica fiscal, que se tengan en consideración principalmente dos puntos:

- 1) Analizar una por una las operaciones que pudiera realizar la empresa, para que de esta forma puedan detectarse diversas alternativas entre las cuales discernir.
- 2) Tomar las alternativas que se deriven de haber analizado cada una de las operaciones a realizar y enmarcar estas - específicamente dentro de las disposiciones fiscales para así elegir aquellas que reporte el mayor ahorro tributario a la empresa.

7.7.3.4. OBJETIVOS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA FISCAL

Los principales objetivos que se persigue en la planeación estratégica fiscal son:

- a) Ahorro efectivo de impuestos. Mediante el uso de las -- disposiciones fiscales como herramientas y aplicando éstas a posibles operaciones que se pudieran realizar, la empresa logrará un considerable ahorro en el pago de sus contribuciones.
- b) Diferimiento en el pago de impuestos. El diferimiento - del impuesto se dará cuando el pago del mismo no se realice en el momento en que se registren contablemente las operaciones. Este diferimiento representará considerable beneficio para la empresa.

- c) Determinar qué tan sana se encuentra fiscalmente una empresa.

7.7.3.5. MEDIOS PRACTICOS DE INVESTIGACION Y PRUEBA EN - LA PLANEACION ESTRATEGICA FISCAL

Los medios de investigación y prueba son parecidos a los que el contador utiliza al practicar una auditoría, pero en este caso aplicados o enfocados al aspecto fiscal. Estos medios son los siguientes:

- Cálculo. Son las operaciones mediante las cuales se busca el resultado de la combinación de determinadas cantidades.
- Observación. La observación en principio debe ser económica y debe tomar en cuenta el recopilar los datos, hacer una crítica sobre ellos, clasificarlos y por último, presentarlos.
- Inspección. La inspección consistirá en examinar objetiva e imparcialmente el plan estratégico fiscal planteado.
- Capacitación Técnica. Se refiere a los estudios profesionales del fiscalista, así como su capacidad para aplicar sus conocimientos de las disposiciones fiscales para la elaboración de cursos alternativos de acción.
- Oportunidad. El trabajo de planeación fiscal debe realizarse antes que lo hagan las operaciones que se estudian debido a que si las operaciones ya han sido realizadas, será difícil elegir otra operación o bien las disposiciones fiscales al ser muy dinámicas variarán sus efectos con el tiempo.

- Conocimientos de la operación. Es necesario tener toda la información disponible, relativa a las implicaciones legales, fiscales, contables, administrativas, etc., de la operación.
- Sencillez y Claridad. La estrategia fiscal que se adopte deberá ser clara para su entendimiento y sencilla en cuanto a su aplicación.
- Creatividad. El fiscalista deberá ser capaz, basándose en las disposiciones vigentes, de crear las operaciones a realizar fiscalmente por la empresa.

7.7.3.6. ASPECTOS ESPECIFICOS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA FISCAL

Existen muchos aspectos o estrategias que podrían tomarlas empresas para su beneficio en cuanto al pago del impuesto. Entre esos aspectos se eligió a cinco que muestran los beneficios que trae consigo el desarrollar la planeación estratégica fiscal.

A) Utilización del Método de Valuación de Inventarios -- UEPS (Últimas Entradas, Primeras Salidas)

La utilización del método de valuación de inventarios -- UEPS, origina un incremento en el costo de ventas y por lo tanto, un decremento en las utilidades, lo cual refleja que el costo sea más real y por consiguiente muestra las utilidades a valores más apegados a la situación inflacionaria; además provoca una disminución en el impuesto sobre la renta y en la participación de los trabajadores en las utilidades, y aún a pesar de que esto es temporal debido a que su efecto deberá ser reconocido como impuesto diferido, provoca un incremento verídico en el flujo de efectivo.

B) Exclusión de los Gastos sobre Compra del Costo de Adquisición de los Bienes

El boletín de principios de contabilidad C-4, establece que "los gastos que se efectúen con motivo de la adquisición de inventarios, deberán formar parte del mismo."

Para efectos fiscales, el artículo 39 de la Ley del Impuesto sobre la Renta específicamente, existe una opción que dice que los contribuyentes podrán excluir del costo de adquisición, los siguientes conceptos:

- I. Fletes, transportes y acarreos de los bienes comprados.
- II. Seguros contra riesgos en la transportación y manejo de los bienes comprados.
- III. Comisiones y gastos de agentes y comisionistas que intervengan en las compras.
- IV. Impuestos a la importación y derechos aduanales y consulares.

El citado artículo señala también, que los contribuyentes que deseen adoptar esta opción, deberán presentar un aviso ante las autoridades fiscales.

El tomar esta estrategia fiscal, trae como consecuencia un incremento en el flujo de efectivo, el cual, por muy insignificante que sea, es necesario en épocas de inflación como las que actualmente vive la empresa, ya que los requerimientos de efectivo son altos.

C) Depreciación Acelerada

El artículo 41 de la Ley del Impuesto sobre la Renta se-

ñala claramente que "la Secretaría de Hacienda y Crédito Público con fines de fomento económico, podrá autorizar que se apliquen por cientos mayores a los señalados por dicha ley para efectos de deducción de inversiones."

Es conveniente que la empresa tome esta ventaja, debido a que podrá deducir una cantidad mayor en el pago del impuesto - en el año que la tome y esto se reflejará obviamente en las utilidades.

D) Régimen aplicable a préstamos a largo plazo obtenidos del extranjero.

La fracción segunda del artículo 154-A de la Ley del Impuesto sobre la Renta, señala que se "exceptúa el pago del impuesto sobre la renta a los intereses que provengan de préstamos a cinco años o más, a tasa de interés fija y se trate de entidades de financiamiento registradas para este efecto en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público."

Esta disposición acarrea para la empresa que tenga más - facilidad para obtener efectivo vía préstamo.

E) Estímulos Fiscales

Desde hace algunos años, el Gobierno Federal ha ofrecido un paquete de incentivos fiscales con el propósito de estimular ciertas actividades industriales y además fomentar un desarrollo que tenga un mayor equilibrio en el país.

Entre los principales objetivos del plan de estímulos -- fiscales se encuentran los siguientes: (77)

(77) Goyeneche, José, Estrategia Fiscal en Epocas de Inflación, p. 100.

- Creación de nuevos empleos.
- Fomentar la inversión en actividades prioritarias.
- Desarrollar la pequeña industria.
- Promover la producción de bienes de capital.
- Mejorar la capacidad productiva instalada en las empresas.
- Promover un crecimiento regional equilibrado.

Es conveniente que la empresa investigue y estudie las nuevas disposiciones fiscales contenidas en las diversas leyes, - así como en el Diario Oficial de la Federación, para que desarrolle estrategias que le brinden un beneficio financiero importante y de esta manera logre realizar una completa planeación estratégica fiscal.

CAPITULO VIII

CASO PRACTICO

CASO PRACTICO

INTRODUCCION

El presente caso práctico tiene como objetivo fundamental el mostrar al lector la forma en que puede aplicarse la planeación estratégica, y las ventajas que proporciona su aplicación para la toma de decisiones y para la correcta dirección de una empresa.

Cabe aclarar que la metodología que se usó para desarrollar este caso práctico no es de aplicación universal, sino se consideró la más adecuada a los fines que se perseguían, ya que hay que recordar que la planeación estratégica varía dependiendo del tipo de empresa y sobre todo, de acuerdo a la filosofía de planeación que siga el ejecutivo encargado de llevarla a cabo.

8.1. ESTUDIO DE LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA

La empresa Lambert de México, S.A. de C.V., inició sus operaciones en 1946 bajo la denominación de "Productos Lácteos -

Mexicanos, S.A." y a fines de 1954 adoptó la razón social que actualmente ostenta.

Sus principales actividades están encausadas a la preparación, elaboración, enlatado y distribución de leche, leche evaporada sin endulzar, leche condensada endulzada, leche en polvo y otros derivados lácteos.

Es subsidiaria de Lambert Co. con sede en Los Angeles, - California, la cual ocupó durante 1982 el lugar 116° entre las - 500 empresas más grandes de Estados Unidos.

Lambert de México cuenta con plantas ubicadas en los estados de Durango y Querétaro, ambas con la más moderna tecnología para proceso de evaporación y enlatado de leche, misma que daría a conocer a nivel nacional bajo la denominación de "Lambert" y no obstante la acentuada competencia que representan - Nestlé y Conasupo, sus productos tienen amplia demanda en el mercado.

En términos generales, Lambert de México presenta una situación financiera, organizacional y competitiva suficientemente buena para desarrollar una adecuada planeación estratégica.

8.1.1. FILOSOFIA DE LA EMPRESA

La filosofía de Lambert de México puede desglosarse por puntos de la siguiente manera:

PUNTOS	PROPOSITOS
MISION DEL NEGOCIO	- Establecer una estructura principal.
	- Establecer líneas de producto y

PUNTOS

PROPOSITOS

desarrollo en el mercado de alimentos.

- Mantener el liderazgo de productos lácteos e incrementar su participación en otros rubros de la industria alimenticia.

RENDIMIENTO

- Maximizar las utilidades de la compañía.

INTERESES QUE DEBEN
BUSCARSE Y EQUILIBRARSE

- Atraer el interés público.
- Mantener y acrecentar la buena imagen de la compañía.
- Buscar, mantener y acrecentar el interés de los accionistas, de los empleados, de los proveedores y de la comunidad.

CALIDAD

- Buscar siempre la mejor y más alta calidad de los productos lácteos.
- Estimular la alta calidad en el trabajo, tanto en la dirección de la empresa como en la productividad de los empleados de la planta.

EFICIENCIA

- Buscar abatir los costos sin detrimento de la calidad.
- Buscar aprovechar al máximo la capacidad instalada de la planta

PUNTOS

PROPOSITOS

que redunde en tener una alta --
productividad.

ATMOSFERA DE LA COMPAÑIA

- Lugar adecuado de trabajo para -
el personal.
- Buen ambiente obrero-patronal.
- Mantener buenas relaciones tanto
con el gobierno como con la in--
dustria en general.

OBSERVANCIA DE NORMAS
DE CONDUCTA

- La empresa busca ser honesta, fn
tegra y en general ser recta en-
todos sus tratos.
- Buscar el trabajo en equipo.
- Brindar oportunidades de desarro
llo indiscriminadamente a todos-
los empleados.

8.1.2. SITUACION DEL MERCADO

El mercado que tiene para sus productos Lambert de México es muy grande debido a que en él se encuentran colocados productos necesarios o bien llamados básicos para la población.

Lambert de México es líder en el mercado de leche evaporada y cuenta con la tecnología más avanzada para su elaboración. Los principales productos que elabora son líderes en el mercado, participando en un 90% del mismo, con la leche evaporada que es su principal fuente de ingresos.

Los productos que elabora Lambert de México se pueden -- clasificar en función del control de precios que ejerce el go- - bierno en este mercado a través de sus organismos, en dos gran- - des grupos:

- 1) Control de precios en sentido estricto (leche evaporada)
- 2) Sin control de precios

Respecto a la primera clasificación, se engloban los artículos que el gobierno considera de máxima prioridad y fija dos fechas al año para revisión y aumento de precios (marzo y sep- - tiembre), aunque éstas por lo general operan con tres meses de - retraso.

Debido a que el aumento de precios no se lleva a cabo ne- - cesariamente con el aumento de costos de producción, existe un - desfazamiento entre el periodo en el que se presenta el aumento de precio y en el que se incrementa el costo de producción y, -- por otro lado, el porcentaje de aumento es invariablemente inferior al índice de inflación del periodo analizado, lo que repercute en el margen bruto de ventas.

En resumen, el mercado de productos lácteos aunque se eg ciente bajo control del gobierno, presenta oportunidades de desarrollo para Lambert de México, máxime que éste tiene casi monopolizado todo el mercado, el cual es básico para el país.

8.1.2.1. SITUACION COMPETITIVA

Su principal competidor en el mercado es Conasupo, que - es a su vez su principal cliente y proveedor de la leche evaporada marca "Lambert" y "Alianza".

Otros de sus principales competidores son Nestlé, La Azteca y Richardson-Merrell.

En resumen, la situación competitiva de la empresa es -- muy buena.

8.1.2.2. CALIDAD, PRECIO, SERVICIO Y CANALES DE DISTRIBUCION DEL PRODUCTO

La calidad de los productos de la empresa está considerada como una de las mejores en su tipo, ya que los productos están elaborados con la técnica más avanzada.

El precio que se asigna a los productos en términos generales es moderado debido al control de precios ejercido por el sector gubernamental y por lo tanto, es accesible a toda clase de público.

El servicio que proporciona es de primera, debido a que es un producto básico para la alimentación del país.

8.1.2.3. CANALES DE DISTRIBUCION

Los canales de distribución de Lambert de México, están constituidos esencialmente por tiendas de autoservicio, tiendas de Conasupo, tiendas oficiales y mayoristas, en la siguiente proporción:

<u>CANAL DE DISTRIBUCION</u>	<u>LECHE EVAPORADA</u>	<u>ALIMENTO PERRO</u>	<u>CREMA PARA CAFE</u>	<u>CHOCOLATE EN POLVO</u>
TIENDAS AUTOSERVICIO	38%	70%	65%	80%
TIENDAS CONASUPO	11%	20%	25%	15%
TIENDAS DE ORGANISMOS ESPEC.	45%	---	---	---
DESPENSAS, ULTRAMARINOS, COMISARIATOS, FARMACIAS, ETC.	6%	10%	10%	5%
	<u>100%</u>	<u>100%</u>	<u>100%</u>	<u>100%</u>

8.1.3. SITUACION DEL ENTORNO ECONOMICO

La situación económica del país, así como las perspectivas de los principales indicadores económicos, fueron tratados con detenimiento en el capítulo II, el cual sirvió de base para la elaboración del presente caso práctico, por lo que se recomienda consultar dicho capítulo para situarse dentro del contexto bajo el cual se realizó la planeación estratégica en el mismo.

8.1.4. SITUACION DE RECURSOS HUMANOS

Lambert de México es una empresa grande y bien constituida que cuenta con 918 empleados y obreros calificados para desarrollar sus actividades.

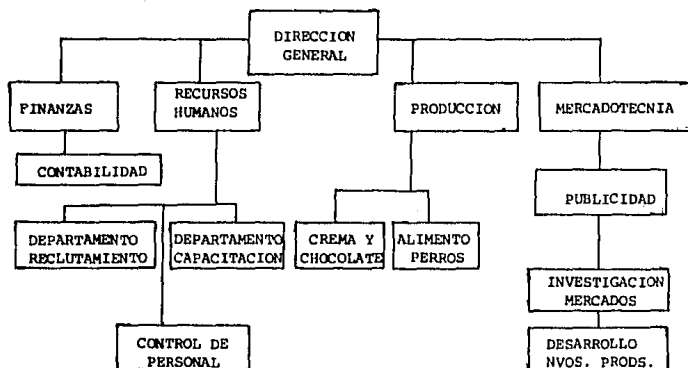
El personal que labora en esta empresa, realiza su trabajo de buen grado, a causa de que recibe una remuneración justa, tiene buenas prestaciones tales como vales de despensa, comedor, etc., así como cuenta constantemente con capacitación a través de los programas que la empresa ha creado para tal efecto.

En términos generales, las relaciones obrero-patronales-

han sido buenas, debido a que la empresa hace un ajuste al salario de los empleados cada cuatro meses y por tal efecto la empresa nunca ha tenido problemas de huelgas.

NUMERO DE EMPLEADOS	125
NUMERO DE OBREROS	793
PRESTACIONES	- Vales de Despensa - Servicio de Comedor - Fondo de Ahorro - Automóvil (personal ejecutivo) - Seguro de Vida - Seguro de Gastos Médicos Mayores
CURSOS DE CAPACITACION	30 cursos al año a todos los niveles.

8.1.4.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



8.2. OBJETIVO Y ALTERNATIVAS PARA LA CONSECUCION DEL OBJETIVO

El objetivo que persigue la empresa, así como las alternativas para lograrlo son las siguientes:

8.2.1. OBJETIVO GENERAL DE LA EMPRESA

Lambert de México tiene como objetivo principal, abarcar un porcentaje mayor en el mercado de alimentos del país, manteniendo el liderazgo de productos lácteos e incrementar su participación en otro ramo del mercado de alimentos.

Asimismo busca acrecentar sus utilidades e incrementar su participación en otro ramo del mercado de alimentos.

8.2.2. ALTERNATIVAS PARA LA CONSECUCION DEL OBJETIVO

Después de analizar los objetivos y estudiar la situación actual de la empresa, se ha llegado a la conclusión de que para obtener las metas propuestas se tienen las siguientes alternativas:

- Diversificación de productos.
- Mayor participación en el mercado de alimentos.
- Expansión.

La decisión para determinar qué alternativa(s) es la adecuada, se tomará después de evaluar cada una de las propuestas basándose en dos aspectos principales.

8.3. DESARROLLO DE ALTERNATIVAS

Las alternativas a evaluar para el logro del objetivo -- son las siguientes:

8.3.1. DIVERSIFICACION DE PRODUCTOS

"La diversificación tiene lugar cuando la empresa combina dos o más actividades que no se relacionan verticalmente entre sí, aunque utilicen los mismos insumos y sean puestas a la venta a través de los mismos establecimientos." (78)

8.3.1.1. ALCANCE

La diversificación de Lambert de México consistiría en -

(78) Sutton, C.J. Economía y Estrategias de la Empresa, p. 65.

elaborar productos diferentes, dentro del mismo mercado alimentario.

8.3.1.2. RESULTADOS BUSCADOS

Mediante la diversificación, la empresa espera obtener - un papel más importante dentro de la industria alimentaria de México, atraer el interés del público por el desarrollo de nuevos productos, acrecentar sus utilidades para mantener el interés vivo y participación de los accionistas, así como el tener una mayor participación en el mercado.

8.3.2. INNOVACION

"Es un proceso que implica la adopción de procedimientos o productos que representan algo nuevo para quien los adopta. - Se refiere por consiguiente a los cambios introducidos en las maneras establecidas de hacer las cosas." (79)

8.3.2.1. ALCANCE

La innovación de Lambert de México, consistiría en un -- cambio radical en la presentación de los productos, su publicidad, así como su distribución.

La presentación del producto sería modificada del actual envasado en lata por el envasado en cartón con presentación de $\frac{1}{2}$ de litro y $\frac{1}{4}$ litro, todo esto con el fin de abatir costos y evitar el cuello de botella que se produce en la entrega de las latas.

La publicidad se incrementaría ahora mediante la televi-

(79) Sutton, C.J. Economía y Estrategias de la Empresa, p. 175.

sión y la radio donde se ponga al tanto la calidad de los productos Lambert.

Por último, se abriría un nuevo canal de distribución -- que serían tiendas de la misma empresa, dedicadas a la venta exclusiva de todos los productos Lambert, a un precio más accesible.

8.3.2.2. RESULTADOS BUSCADOS

Mediante la innovación, la empresa busca abrir nuevos canales de distribución, así como acercar al consumidor a su producto mediante una presentación atractiva y una publicidad convincente, y además lograr con el nuevo envase se incremente la producción al eliminar el problema de suministro de la lata.

8.3.3. EXPANSION

La expansión es el crecimiento tanto interno como externo de una empresa, con el fin de aumentar su capacidad productiva y aumentar sus utilidades.

La expansión interna puede darse con financiamiento o -- con recursos propios.

La expansión externa puede darse con la fusión o adquisición de una empresa.

8.3.3.1. ALCANCE

La expansión interna de Lambert consistiría en aumentar sus instalaciones productivas mediante una combinación de recursos propios (aportación de accionistas o capitalización de utilidades) y financiamiento.

La expansión externa consistiría en la adquisición de -- otra empresa del ramo que tuviera fuerte participación en él, -- así como buena imagen ante el público.

8.3.3.2. RESULTADOS BUSCADOS

La expansión interna provocaría un incremento en la producción lo cual le permitiría seguir monopolizando el mercado de productos lácteos.

La expansión externa provocaría una mayor participación en el ramo alimenticio en general, así como una mayor diversidad de productos en el mercado, lo cual redundaría en un incremento en las utilidades de Lambert de México.

8.3.4. ELECCION DE LA ALTERNATIVA A SEGUIR

En este caso no se seleccionó una sola alternativa, sino una combinación de dos alternativas que son la expansión externa por adquisición y la diversificación de productos. Esta decisión se basa en los siguientes aspectos:

- Al adquirir una empresa del mismo ramo y con diferentes productos, permitirá a la empresa diversificarse en -- otros mercados de la misma industria alimentaria.
- Abarcará un mayor porcentaje en el mercado de alimentos del país.
- Mantendrá el liderazgo en el mercado de productos lácteos.
- El adquirir una empresa de buena imagen y prestigio aca-

reará un nivel alto de ventas y por lo tanto de utilidades.

- El ahorro de tiempo y dinero que traerfa consigo el adquirir una empresa de prestigio bien establecida, en lugar de abrir una nueva planta, contratar personal, adquirir maquinaria adecuada, desarrollar el producto, introducirlo al mercado y crear una buena imagen sobre él, -- así como también es más conveniente con respecto al cambio de envase y la apertura de establecimientos propios -- que podrfan traerle problemas de aceptación.

8.4. DESARROLLO DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

8.4.1. OBJETIVO Y ESTRATEGIA CON ENFOQUE OPTIMISTA

8.4.1.1. FUNDAMENTOS Y OBJETIVOS

8.4.1.1.1. FACTORES ECONOMICOS

Para el desarrollo de las estrategias y la valuación -- del proyecto, se tomaron como base los siguientes indicadores -- económicos:

	<u>1986</u>	<u>1987</u>	<u>1988</u>	<u>1989</u>
INFLACION	50%	40%	35%	30%
DEVALUACION	37.7%	35.3%	32.7%	28.6%
TASAS DE INTERES ACT.	55.2%	54.8%	52.7%	48.6%

8.4.1.1.2. OBJETIVO Y ESTRATEGIAS DE VENTAS

Para Lambert de México:

OBJETIVO:

Se busca un incremento en las ventas de productos no controlados principalmente, el cual dé como resultado mayores utilidades.

Los incrementos esperados en el total de ventas son los siguientes:

	<u>1986</u>	<u>1987</u>	<u>1988</u>	<u>1989</u>
% INCREMENTO	60	55	48	45

Con respecto a los productos controlados, a continuación se muestran los aumentos en volumen y precio de dichos productos y el incremento que representan en el total de las ventas, recordando que dichos artículos con precio controlado representan el 90% de las ventas.

PRODUCTOS PRECIO CONTROLADO

Incremento en volumen	48%	42%	34%	32%
Incremento en precios controlados	12%	12%	11%	11%

REPERCUSION DEL INCREMENTO EN EL TOTAL DE VENTAS

	<u>1986</u>	<u>1987</u>	<u>1988</u>	<u>1989</u>
Por volumen	43%	38%	31%	29%
Por precio	<u>11%</u>	<u>11%</u>	<u>10%</u>	<u>10%</u>
Incremento en las ventas totales - por los productos de precio controlado	54%	49%	41%	39%
	====	====	====	====

Con respecto a los productos no controlados, a continuación se muestran los incrementos en volumen y precio de dichos productos y el incremento que representan en el total de las ventas, recordando que dichos artículos no sujetos a precios controlados representan el 10% de las ventas.

PRODUCTOS PRECIO NO CONTROLADO

	<u>1986</u>	<u>1987</u>	<u>1988</u>	<u>1989</u>
Incremento en volumen	10%	20%	30%	33%
Incremento en Precios no controlados	50%	40%	35%	30%

REPERCUSION DEL INCREMENTO EN EL TOTAL DE LAS VENTAS

Por volumen	1%	2%	3%	3%
Por precio	<u>5%</u>	<u>4%</u>	<u>4%</u>	<u>3%</u>
Incremento de las ventas totales por los productos de precio no controlados	<u>6%</u>	<u>6%</u>	<u>7%</u>	<u>6%</u>

ESTRATEGIA DE LAMBERT:

Debido a que se prevé una mayor demanda futura del producto, a consecuencia del incremento demográfico y, a que dadas las perspectivas económicas que se presentan en este enfoque la población gozará de un poder adquisitivo mayor, se incrementarán las ventas notablemente, mediante una campaña efectiva de publicidad a gran escala, a través de radio y televisión, así como -- promociones en las principales tiendas de autoservicio.

Esta campaña será resultado de un minucioso estudio de mercado realizado principalmente a través de encuestas para conocer realmente el gusto y la necesidad que tiene la población.

Cabe mencionar que dicha campaña tendrá un énfasis mayor en los productos con precio no controlado ya que éstos proporcionan un nivel de rendimiento mayor.

Se desarrollará e introducirá al mercado la leche condensada "Lambert", la cual competirá directamente con Nestlé, única compañía que actualmente la produce. No se espera un nivel de ventas alto en los primeros dos años, debido a que se necesita tiempo para arraigarse con el gusto del público.

PARA EL PROYECTO:**OBJETIVO:**

Se busca un incremento en las ventas de sus productos en base a un mayor consumo de éstos y al desarrollo de nuevos productos, resultando un mayor rendimiento.

Los incrementos esperados en los alimentos infantiles -- son los siguientes:

	<u>1986</u>	<u>1987</u>	<u>1988</u>	<u>1989</u>
Incremento en precio	50%	40%	35%	30%
Incremento en volumen	<u>32%</u>	<u>34%</u>	<u>36%</u>	<u>39%</u>
Incremento total	<u>82%</u> =====	<u>74%</u> =====	<u>71%</u> =====	<u>69%</u> =====

ESTRATEGIA DEL PROYECTO:

En base a las situaciones comentadas en la estrategia de ventas de "Lambert", se realizará también una campaña efectiva de publicidad en horarios considerados "Triple A", tanto en radio como en televisión, lo cual se calcula aumentará en forma considerable las ventas.

Asimismo, se empezará a desarrollar nuevos productos de alta calidad, tales como biberones y utensilios para comida de bebés.

Debido a que se tiene contemplado el fijarle un precio menor al de la competencia se logrará ganar después de esos dos años una participación mayor en el mercado de ese producto, y por lo tanto se generará un nivel de ventas mayor.

Para 1988 y 1989 se espera que del 30% y del 33% de incremento en el volumen de productos no controlados, correspondan a la leche condensada el 9 y 12% respectivamente.

8.4.1.1.3. OBJETIVO Y ESTRATEGIAS DE PRODUCCION

Para Lambert y el Proyecto.

OBJETIVO:

Incrementar el nivel de productividad así como incrementar el aprovechamiento de la capacidad instalada para poder satisfacer la demanda prevista de los productos ya existentes, así como de los que se introducirán al mercado con el fin de cumplir con el proceso operativo planeado para la empresa.

ESTRATEGIAS:

- 1) Asegurar el abastecimiento de los insumos de materia prima necesaria para llevar a cabo la producción, así como verificar que dicho abastecimiento sea efectuado en forma oportuna.
- 2) Instalar la maquinaria necesaria para la elaboración de nuevos productos y aumentar la capacidad utilizada en un 10% de la maquinaria ya existente.
- 3) Elaborar un programa de compras calendarizado.
- 4) Realizar un estudio sobre los proveedores actuales y los potenciales, requisitando cotizaciones para elegir aquellos que convengan más a los intereses de la compañía.
- 5) Mantener la rotación de inventarios, de acuerdo a los requerimientos de ventas y la durabilidad del producto.
- 6) Efectuar mantenimientos periódicos a la maquinaria para evitar paros en el proceso productivo.
- 7) Asegurar que el producto sea transportado y distribuido adecuadamente, utilizando los medios de transporte adecuados.

- 8) Revisión del proceso de producción para determinar las -
rutas críticas con el fin de optimizar la fabricación de
productos.
- 9) Requerir al departamento de finanzas el capital de trabajo
necesario para la producción.
- 10) Asegurar para las plantas de Durango y Querétaro de Lam-
bert, el abastecimiento de la materia prima necesaria para
la elaboración de los envases de los productos, así -
como establecer un convenio con Desamex (proveedor de --
los envases del proyecto) para el suministro oportuno de
los envases.
- 11) Contar con asesoría tecnológica y técnicos especializa--
dos que se encarguen de cualquier problema de producción
de los nuevos productos.
- 12) Valuar los inventarios por el método UEPS

8.4.1.1.4. OBJETIVO Y ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS

Para Lambert y el proyecto.

OBJETIVO:

Maximizar el rendimiento de los recursos humanos con que
cuenta la compañía, creando un programa de incentivos y un am-
biente de trabajo adecuado, el cual sirva como motivación para -
el logro de sus anhelos personales y para el logro de todas las
metas que se tienen propuestas para ambas empresas.

ESTRATEGIAS:

- 1) Contratación del personal necesario para llevar a cabo - el incremento en la producción de los artículos ya existentes, así como para la fabricación de los nuevos productos.
- 2) Selección y contratación del personal para el staff administrativo necesario para la consecución de los planes.
- 3) Programa de capacitación continua a todos los niveles, - estableciendo 35 cursos de capacitación anuales.
- 4) Programas de incentivos y convivencias para los empleados y obreros de la compañía.
- 5) Asambleas periódicas con todo el personal, en donde se - informen los logros alcanzados y las metas por cumplir, - con el fin de que sean parte integral en el desarrollo - de la planeación.

ESTRATEGIAS PARA LAMBERT:

- 1) Evaluar la administración del proyecto, con el fin de optimizar ésta y apegarla a las políticas y estrategias establecidas por la compañía.
- 2) Crear un staff de planeación encargado de llevar a cabo los planes anteriormente establecidos, evaluar el comportamiento de la compañía de acuerdo a la planeación y - aplicar las medidas correctivas necesarias para que ésta se lleve a cabo tal como se había previsto.

8.4.1.1.5. OBJETIVO Y ESTRATEGIAS FINANCIERAS

Para Lambert y el Proyecto.

OBJETIVO:

Consolidar la estructura financiera de la empresa, logrando niveles altos de rendimientos a través del uso adecuado de los recursos financieros de la empresa.

ESTRATEGIA:

- 1) Mantener un índice bajo de cuentas por cobrar, mediante una recuperación de cartera más ágil.
- 2) Buscar el mayor financiamiento de los proveedores así como mantener un número mayor de días de rotación que las cuentas por cobrar en el caso de Lambert. Para el proyecto, dada la naturaleza de sus productos, los cuales son menos perecederos, sus adeudos son exigibles antes que sus cobros por lo que se tratará que el desfase existente desaparezca; otorgando créditos comerciales hasta 1987 en 45 días y a partir de 1988 de 30 días. Estableciendo para estas últimas un descuento por pronto pago (5 días) del 2%.
- 3) Utilizar financiamientos externos y mantener un nivel de apalancamiento no mayor del 80% para Lambert; mientras que el proyecto debe mantener un nivel menor a 90%.
- 4) Incrementar y mantener la liquidez en un promedio de 2 a 1 para afrontar problemas y aprovechar oportunidades a corto plazo.

- 5) Mantener un pago de dividendos acorde a las utilidades - obtenidas con el fin de mantener el interés de los accionistas en invertir en la empresa.
- 6) Reinvertir parte de las utilidades en maquinaria y equipo, equipo de transporte y mobiliario que permitan alcanzar una producción mayor de los productos y que permitan lanzar al mercado los nuevos productos.
- 7) Invertir los excedentes de tesorería, en valores de renta fija, los cuales sean de naturaleza líquida.
- 8) Aprovechar los incentivos fiscales para la inversión, -- así como aprovechar las ventajas fiscales que se ofrezcan en cada uno de los años.

8.4.1.2. EVALUACION DE LA EMPRESA SIN PROYECTO

	<u>1985</u>	<u>1986</u>	<u>1987</u>	<u>1988</u>	<u>1989</u>
VENTAS	11 541	18 466	28 621	42 360	61 422
UTILIDADES	391	764	1 892	3 511	4 411
PRODUCTIVIDAD DE VENTAS	3%	4%	7%	9%	7%
LIQUIDEZ	1.11	1.47	1.70	2.35	3.45
APALANCAMIENTO	1.27	1.02	0.81	0.67	0.51
CAPITAL DE TRABAJO	321	1 178	1 849	3 812	7 287
ROTACIONES:					
CARTERA	5	5	5	7	4
INVENTARIOS	97	77	61	59	67
PROVEEDORES	22	13	8	7	5

NOTA: Para formar un criterio más completo sobre la situación financiera actual y proyectada, así como profundizar en las evaluaciones de la misma, consultar el anexo I.

8.4.1.3. EVALUACION DEL PROYECTO

	<u>1985</u>	<u>1986</u>	<u>1987</u>	<u>1988</u>	<u>1989</u>
VENTAS	944.8	1,719.5	2,992.0	5,116.3	8,646.5
UTILIDADES	12.5	129.8	343.4	529.4	991.5
PRODUCTIVIDAD DE VENTAS	1.3%	7.6%	11.5%	10.3%	11.5%
LIQUIDEZ	1.02	3.63	3.43	4.77	3.18
APALANCAMIENTO	2.42	0.24	0.26	0.36	0.35
CAPITAL DE TRABAJO	8.4	520.5	751.6	1,337.2	1,334.7
ROTACIONES:					
CARTERA	46	55	45	37	31
INVENTARIOS	116	132	122	104	57
PROVEEDORES	36	40	35	26	29

NOTA: Para formar un criterio más completo sobre la situación fi
nanciera actual y proyectada, así como profundizar en las-
evaluaciones de la misma, consultar el Anexo 2.

8.4.2. OBJETIVOS Y ESTRATEGIA CON ENFOQUE CONSERVADOR

8.4.2.1. FUNDAMENTOS Y OBJETIVOS

8.4.2.1.1. FACTORES ECONOMICOS

Bajo este enfoque los indicadores económicos que se toma
ron como base para el desarrollo de las estrategias son:

	<u>1986</u>	<u>1987</u>	<u>1988</u>	<u>1989</u>
Inflación	50%	50%	40%	30%
Devaluación	45%	48%	36%	27%
Tasas de interés activas	63.76%	65.19%	59.25%	51.73%

8.4.2.1.2. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE VENTAS

Para Lambert de México:

OBJETIVO

Optimizar el nivel de ventas alcanzado en años anteriores, sobre ambos productos, los de precio controlado, y no controlado, logrando un nivel de rendimiento mayor al alcanzado hasta ahora.

Los incrementos esperados en el total de ventas son los siguientes:

	<u>1986</u>	<u>1987</u>	<u>1988</u>	<u>1989</u>
% Incremento	57%	52%	39%	39%

Por lo que respecta a los productos sujetos a precio controlado, a continuación se muestran los incrementos en volumen y precio de dichos productos y el incremento que representan en el total de las ventas:

	<u>1986</u>	<u>1987</u>	<u>1988</u>	<u>1989</u>
Incremento en volumen	50%	40%	27%	27%
Incremento precio controlado	10%	10%	10%	10%

REPERCUSION DEL INCREMENTO EN EL TOTAL DE LAS VENTAS

Por volumen	45%	36%	24%	24%
Por precio	9%	9%	9%	9%

	<u>1986</u>	<u>1987</u>	<u>1988</u>	<u>1989</u>
Incremento en las ventas totales por los precios contro- lados	54%	45%	33%	33%
	====	====	====	====

En cuanto a los productos de precios no controlados, a -
continuación se muestran los incrementos en volumen y precio de
dichos productos y el incremento que representa en el total de -
las ventas.

	<u>1986</u>	<u>1987</u>	<u>1988</u>	<u>1989</u>
Incremento en volumen	(30%)	20%	20%	30%
Incremento precio no controlado	50%	50%	40%	30%

REPERCUSION DEL INCREMENTO EN EL TOTAL DE VENTAS

Por volumen	(3%)	2%	2%	3%
Por precio	<u>6%</u>	<u>5%</u>	<u>4%</u>	<u>3%</u>
Incremento en las ventas totales -- por producto de - precio no contro- lado	3%	7%	6%	6%
	====	====	====	====

ESTRATEGIA:

Como consecuencia de una demanda moderada, de acuerdo a -
las expectativas económicas, se lanzará una campaña de publici--
dad a través de los principales medios de comunicación, los cua-
les son radio y televisión principalmente, la cual redundará en-

un incremento anual continuo en el nivel de ventas.

Estos incrementos serán aportados además por el lanzamiento de un nuevo producto (leche condensada), el cual se planea vaya incrementando paulatinamente su participación en el mercado, ya que en éste sólo existe un competidor: Nestlé.

Durante los tres primeros años se espera un nivel de ventas modesto, el cual irá incrementándose año con año, al ser identificado el producto. Sin embargo, se espera que para 1989 participe en un 9% del 30% de incremento en el volumen de productos de precio no controlado.

PARA EL PROYECTO
OBJETIVO:

Lograr un incremento de ventas acorde a la situación económica actual, basado en un consumo mayor en sus productos y en el desarrollo e incursión de uno nuevo al mercado.

Los incrementos esperados en los productos alimenticios-infantiles son los siguientes:

	<u>1986</u>	<u>1987</u>	<u>1988</u>	<u>1989</u>
Incremento en precio	50%	50%	40%	30%
Incremento en volumen	<u>32%</u>	<u>20%</u>	<u>22%</u>	<u>22%</u>
Incremento total	<u>82%</u> ====	<u>70%</u> ====	<u>62%</u> ====	<u>52%</u> ====

ESTRATEGIA DEL PROYECTO:

Para lograr el nivel deseado de ventas, se realizará una campaña de publicidad orientada al consumo de los productos actuales, así como enfocada al desarrollo de los biberones, producto que se introducirá al mercado en 1987, esperando obtener para 1989 una participación en el volumen de ventas total del 10%.

8.4.2.1.3. OBJETIVO Y ESTRATEGIAS DE PRODUCCION

Para Lambert y el Proyecto

OBJETIVO:

Incrementar el nivel de productividad así como aumentar el aprovechamiento la capacidad instalada, para poder satisfacer la demanda prevista de los productos ya existentes, así como de los que se introducirán al mercado con propósito de cumplir con el proceso operativo planeado para la empresa.

ESTRATEGIAS:

- 1) Asegurar el abastecimiento de los insumos de materia prima necesaria para llevar a cabo la producción, así como verificar que dicho abastecimiento sea efectuado en forma oportuna.
- 2) Instalar la maquinaria necesaria para la elaboración de nuevos productos y aumentar la capacidad utilizada en un 8% en la maquinaria existente.
- 3) Elaborar un programa de compras calendarizado.

- 4) Realizar un estudio sobre los proveedores actuales y los potenciales, requisitando cotizaciones para elegir aquellos que convengan más a los intereses de la compañía.
- 5) Mantener la rotación de inventarios, de acuerdo a los requerimientos de ventas y la durabilidad del producto.
- 6) Efectuar mantenimientos periódicos a la maquinaria para evitar paros en el proceso productivo.
- 7) Asegurar que el producto sea transportado y distribuido adecuadamente utilizando los medios de transporte adecuados.
- 8) Revisión del proceso de producción para determinar las rutas críticas con el fin de optimizar la fabricación de los productos.
- 9) Requerir al departamento de finanzas el capital de trabajo necesario para la producción.
- 10) Asegurar para las plantas de Durango y Querétaro de Lambert, el abastecimiento de la materia prima necesaria para la elaboración de los envases de los productos; así como establecer un convenio con Desamex (proveedor de los envases del proyecto) para el suministro oportuno de los mismos.
- 11) Contar con asesoría tecnológica y técnicos especializados que se encarguen de cualquier problema de producción de los nuevos productos.
- 12) Valuar los inventarios por el método UEPS.

8.4.2.1.4. OBJETIVO Y ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS

Para Lambert y el Proyecto.

OBJETIVO:

Maximizar el rendimiento de los recursos humanos con que cuenta la compañía, creando un programa de incentivos y un ambiente de trabajo adecuado, el cual sirva como motivación para el logro de sus anhelos personales y para el logro de todas las metas que se tienen propuestas para ambas empresas.

ESTRATEGIAS:

- 1) Contratación del personal necesario para llevar a cabo el incremento en la producción de artículos ya existentes, así como para la fabricación de los nuevos productos.
- 2) Selección y contratación del personal para el staff administrativo necesario para la consecución de los planes.
- 3) Programas de capacitación continua a todos los niveles, estableciendo 25 cursos anuales de capacitación.
- 4) Programas de incentivos y convivencias para los empleados y obreros de la compañía.
- 5) Asambleas periódicas con todo el personal, en donde se informen los logros alcanzados y las metas por cumplir, con el fin de que sean parte integral en el desarrollo de la planeación.

ESTRATEGIAS PARA LAMBERT:

- 1) Evaluar la administración del proyecto, con el fin de optimizar ésta y apegarla a las políticas y estrategias establecidas por la compañía.
- 2) Crear un staff de planeación encargado de llevar a cabo los planes anteriormente establecidos, evaluar el comportamiento de la compañía de acuerdo a la planeación y - aplicar las medidas correctivas necesarias para que ésta se lleve a cabo tal como se había previsto.

8.4.2.1.5. OBJETIVO Y ESTRATEGIAS FINANCIERAS

Para Lambert y el Proyecto.

OBJETIVO:

Manejar acertadamente las variables económicas del entorno, junto con los recursos financieros existentes para afrontar la crisis que pueda presentarse, que pondría en peligro la estructura financiera de las empresas.

ESTRATEGIAS:

- 1) Mantener un índice bajo de cuentas por cobrar mediante una recuperación de cartera más ágil.
- 2) Buscar el mayor financiamiento de los proveedores, manteniendo la rotación de cartera y la rotación de proveedores actual. Para el proyecto, dada la naturaleza de sus productos los cuales son menos perecederos, sus adeudos son exigibles antes que sus cobros, por lo que se tratará de desaparecer o disminuir al menos el desfase-

existente, ya sea mediante un mayor financiamiento de -- los proveedores, o bien mediante la eficiencia en el cobro de cuentas y documentos.

- 3) Utilizar financiamientos externos y mantener un nivel de apalancamiento menor a 90%, para Lambert; mientras que - el proyecto debe mantener un nivel menor a 70%.
- 4) Incrementar y mantener la liquidez en un promedio de 2 a 1 para afrontar problemas y aprovechar las oportunidades que se presenten a corto plazo.
- 5) Mantener una política de dividendos, con el fin de no -- descapitalizar a la empresa y mantener el interés del accionista.
- 6) Reinvertir la mayoría de las utilidades generadas en cada ejercicio, con el fin de aplicar estos recursos, a -- mantener la estructura financiera de la compañía.
- 7) Invertir los excedentes de tesorería, en valores de renta fija, los cuales sean instrumentos líquidos.
- 8) Aprovechar en la medida que sea posible, los incentivos-fiscales para la inversión, así como para aprovechar las ventajas fiscales que se ofrezcan en las reformas de la ley en cada año.

8.4.2.2. VALUACION DE LA EMPRESA SIN PROYECTO

	<u>1985</u>	<u>1986</u>	<u>1987</u>	<u>1988</u>	<u>1989</u>
VENTAS	11 541	18 100	27 431	38 207	53 231
UTILIDADES	391	652	1 572	2 650	4 063
PRODUCTIVIDAD					
DE VENTAS	3%	3%	6%	7%	7%
LIQUIDEZ	1.11	1.64	2.24	2.27	2.79
APALANCAMIENTO	1.27	0.92	0.72	0.72	0.57
CAPITAL DE					
TRABAJO	327	1 202	2 639	3 520	6 084
ROTACIONES:					
CARTERA	5	1	3	3	3
INVENTARIOS	97	72	71	65	71
PROVEEDORES	22	4	4	3	2

NOTA: Para formar un criterio más amplio sobre la situación financiera actual y proyectada, así como profundizar en las evaluaciones de la misma, consultar el anexo 3.

8.4.2.3. VALUACION DEL PROYECTO

	<u>1985</u>	<u>1986</u>	<u>1987</u>	<u>1988</u>	<u>1989</u>
VENTAS	944.8	1,720.0	2,924.0	4,736.9	7,342.2
UTILIDADES	12.5	119.6	278.8	420.1	415.5
PRODUCTIVIDAD					
DE VENTAS	1.3%	7.0%	9.6%	8.8%	5.6%
LIQUIDEZ	1.02	2.75	2.76	3.62	2.87
APALANCAMIENTO	2.42	0.34	0.53	0.61	0.70
CAPITAL DE					
TRABAJO	8.4	491.1	678.2	1,034.6	1,242.3
ROTACION:					
CARTERA	46	57	42	36	26
INVENTARIOS	116	141	121	108	97
PROVEEDORES	36	48	35	32	40

NOTA: Para formar un criterio más completo sobre la situación financiera actual y proyectada, así como profundizar en las evaluaciones de la misma, consultar el anexo 4.

8.4.3. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS CON ENFOQUE PESIMISTA

8.4.3.1. FUNDAMENTO Y OBJETIVOS

8.4.3.1.1. FACTORES ECONOMICOS

Para el desarrollo de las estrategias y la valuación del proyecto, se tomaron como base las premisas económicas que a continuación se presentan:

	<u>1986</u>	<u>1987</u>	<u>1988</u>	<u>1989</u>
Inflación	60%	55%	47%	43%
Devaluación	57.3%	51.2%	44.5%	40.4%
Tasas de interés act.	67%	71.2%	65.5%	60.9%

8.4.3.1.2. OBJETIVO Y ESTRATEGIA DE VENTA

Para Lambert de México

OBJETIVO:

Se pretende lograr aumentos en el volumen de los artículos de precio controlado, debido a que el precio de éstos se incrementa en menor proporción a la inflación, y ya que éstos significan el 90% de sus ventas, ayudarán a salvaguardar las utilidades disminuidas por la baja en el volumen de ventas de los productos controlados.

Los aumentos previstos en las ventas totales son:

	<u>1986</u>	<u>1987</u>	<u>1988</u>	<u>1989</u>
% INCREMENTO	50%	46%	33%	34%

En relación a los productos lácteos los cuales tienen -- precio controlado, la tendencia de incrementos en su precio y volumen, así como su participación en el aumento de ventas se muestra en seguida:

	<u>1986</u>	<u>1987</u>	<u>1988</u>	<u>1989</u>
Incremento en volumen	45%	35%	21%	23%
Incremento en precio controlado	8%	8%	8%	8%
REPERCUSION DEL INCREMENTO EN EL TOTAL DE VENTAS				
Por volumen	41%	32%	19%	21%
Por precio	<u>7%</u>	<u>7%</u>	<u>7%</u>	<u>7%</u>
Incremento en las ventas totales por los productos de - precio controlado	48%	39%	26%	28%
	=====	=====	=====	=====

Para los productos que no están controlados, se espera -- que la situación repercute ampliamente en sus ventas, determinándose los siguientes movimientos en volumen y precio y su participación en el volumen total de ventas:

	<u>1986</u>	<u>1987</u>	<u>1988</u>	<u>1989</u>
PRODUCTO PRECIO NO CONTROLADO				
Incremento en volumen	-40%	10%	20%	20%
Incremento precio no controlado	60%	60%	50%	40%

REPERCUSION DEL INCREMENTO EN EL TOTAL DE VENTAS

	<u>1986</u>	<u>1987</u>	<u>1988</u>	<u>1989</u>
Por volumen	-4%	1%	2%	2%
Por precio	<u>6%</u>	<u>6%</u>	<u>5%</u>	<u>4%</u>
Incremento en las ventas totales por los productos de - precio no controla do	2%	7%	7%	6%
	====	====	====	====

ESTRATEGIA DE LAMBERT:

Se prevé una mayor demanda de los productos controlados por tener sólo un 8% de aumento en precios; debido a esta situación, la empresa empleará mayor publicidad para que el aumento del volumen compense el poco aumento en precios en una época de alta inflación.

La publicidad se hará a través de los medios masivos de comunicación como radio y televisión principalmente.

También se ampliará la distribución de los productos con el fin de abarcar mayores centros de consumo y facilitar el acceso al producto.

Para los productos de precio no controlado, se hará también una campaña de publicidad orientada a dar a conocer la ventaja que ofrecen los productos con el fin de mantener al menos el nivel de ventas de éstos, situación que se considera difícil dado que los precios aumentan conforme a la inflación y además son considerados superfluos dentro del mercado.

PARA EL PROYECTO
OBJETIVO:

Lograr incrementos tanto en volumen como en precio en to dos sus productos para lograr rendimientos que ayuden a soportar una situación de crisis y que le permitan seguir creciendo.

Los incrementos esperados en los alimentos infantiles -- son los siguientes:

	<u>1986</u>	<u>1987</u>	<u>1988</u>	<u>1989</u>
Incremento en precio	60%	55%	47%	43%
Incremento en volumen	<u>16%</u>	<u>10%</u>	<u>11%</u>	<u>10%</u>
Incremento total	76%	65%	58%	53%
	====	====	====	====

ESTRATEGIA:

Para poder sostener un crecimiento aún en una época austera como la que se vive, se lanzará una campaña de publicidad - en medios importantes de comunicación como radio y televisión, - resaltando la imagen de la compañía y calidad del producto, mediante novedosas presentaciones de éstos.

8.4.3.1.3. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE PRODUCCION

Para Lambert y el proyecto.

OBJETIVOS:

Incrementar el nivel de productividad así como incremen-

tar el aprovechamiento de la capacidad instalada, para poder satisfacer la demanda prevista de los productos ya existentes, con el fin de cumplir con el proceso operativo planeado para la empresa.

ESTRATEGIAS:

- 1) Asegurar el abastecimiento de los insumos de materias primas necesarias para llevar a cabo la producción, así como verificar que dicho abastecimiento sea efectuado en forma oportuna.
- 2) Aumentar la capacidad utilizada en un 5% en la maquinaria ya existente.
- 3) Elaborar un programa de compras calendarizado.
- 4) Realizar un estudio sobre los proveedores actuales y los potenciales requisitando cotizaciones para elegir aquellos que convengan más a los intereses de la compañía.
- 5) Mantener la rotación de inventarios, de acuerdo a los requerimientos de ventas y la durabilidad del producto.
- 6) Efectuar mantenimientos periódicos a la maquinaria para evitar paros en el proceso productivo.
- 7) Planear rutas adecuadas de distribución de sus productos para reducir sus costos, evitar pérdidas de tiempo y asegurar al cliente el abastecimiento oportuno de los mismos.
- 8) Revisión del proceso de producción para determinar las -

rutas críticas con el fin de optimizar la fabricación de los productos.

- 9) Requerir al departamento de finanzas el capital de trabajo necesario para la producción.
- 10) Asegurar para las plantas de Durango y Querétaro de Lambert, el abastecimiento de la materia prima necesaria para la elaboración de los envases de los productos; así como establecer un convenio con Desamex (proveedor de los envases del proyecto) para el suministro oportuno de los mismos.
- 11) Valorar el inventario por el método UEPS.

8.4.3.1.4. OBJETIVO Y ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS

Para Lambert y el proyecto.

OBJETIVO:

Maximizar el rendimiento de los recursos humanos con que cuenta la compañía, creando un programa de incentivos y un ambiente de trabajo adecuado, el cual sirva como motivación para el logro de sus anhelos personales y para el logro de todas las metas que se tienen propuestas para ambas empresas.

ESTRATEGIAS:

- 1) Contratación del personal necesario para llevar a cabo el incremento en la producción previsto.
- 2) Selección y contratación del personal para el staff administrativo necesario para la consecución de los planes.

- 3) Programa de capacitación continua a todos los niveles, - estableciendo 15 cursos de capacitación anuales.
- 4) Programas de incentivos y convivencias para los emplea-- dos y obreros de la compañía.
- 5) Asambleas periódicas con todo el personal, en donde se - informen los logros alcanzados y las metas por cumplir, - con el fin de que sean parte integral en el desarrollo - de la planeación.

ESTRATEGIAS PARA LAMBERT:

- 1) Evaluar la administración del proyecto, con el fin de op timizar ésta y apegarla a las políticas y estrategias es tablecidas por la compañía.
- 2) Crear un staff de planeación encargado de llevar a cabo- los planes anteriormente establecidos, evaluar el compor tamiento de la compañía de acuerdo a la planeación y - aplicar las medidas correctivas necesarias para que ésta se lleve a cabo tal como se había previsto.

8.4.3.1.5. OBJETIVO Y ESTRATEGIAS FINANCIERAS

Para Lambert y el proyecto

OBJETIVO:

Manejar acertadamente las variables económicas del entor no, junto con los recursos financieros existentes, para afrontar la crisis que pudiera presentarse que pondría en peligro la es- tructura financiera de las empresas.

ESTRATEGIAS:

- 1) Mantener un índice bajo de cuentas por cobrar mediante una recuperación de cartera más ágil.
- 2) Por lo que respecta a Lambert, buscar el mayor financiamiento de los proveedores, manteniendo la rotación de -- cartera y la rotación de proveedores actual. Para el -- proyecto, dada la naturaleza de sus productos los cuales son menos perecederos, sus adeudos son exigibles antes que sus cobros, por lo que se tratará de desaparecer o disminuir al menos el desfase existente, ya sea mediante un mayor financiamiento de los proveedores, o -- bien mediante la eficiencia en el cobro de cuentas y documentos.
- 3) Utilizar financiamientos externos y mantener un nivel de apalancamiento menor a 90% para Lambert; mientras que el proyecto debe mantener un nivel menor a 70%.
- 4) Incrementar y mantener la liquidez en un promedio de 2 a 1 para afrontar problemas y aprovechar las oportunidades que se presenten a corto plazo.
- 5) Mantener una política de dividendos discreta, con el fin de no descapitalizar a la empresa y mantener el interés del accionista.
- 6) Reinvertir la mayoría de las utilidades generadas en cada ejercicio, con el fin de aplicar estos recursos, a -- mantener la estructura financiera de la compañía.
- 7) Invertir los excedentes de tesorería, en valores de renta fija, los cuales sean instrumentos líquidos.

- 8) Aprovechar en la medida que sea posible, los incentivos-fiscales para la inversión, así como para aprovechar las ventajas fiscales que se ofrezcan en las reformas de la ley en cada año.

8.4.3.2. VALUACION DE LA EMPRESA SIN PROYECTO

	<u>1985</u>	<u>1986</u>	<u>1987</u>	<u>1988</u>	<u>1989</u>
VENTAS	11 541	17 312	25 276	33 617	45 047
UTILIDADES	391	(491)	127	1 035	1 911
PRODUCTIVIDAD					
DE VENTAS	3%	(3)%	1%	4%	4%
LIQUIDEZ	1.11	1.04	1.19	1.55	2.01
APALANCAMIENTO	1.27	1.42	1.72	1.36	0.92
CAPITAL DE					
TRABAJO	321	118	688	1 996	3 903
ROTACIONES:					
CARTERA	5	1	2	2	3
INVENTARIOS	97	69	69	67	66
PROVEEDORES	22	11	12	13	11

NOTA: Para formar un criterio más completo sobre la situación financiera actual y proyectada, así como para profundizar en las evaluaciones de la misma, consultar Anexo 5.

8.4.3.3. VALUACION DEL PROYECTO

	<u>1985</u>	<u>1986</u>	<u>1987</u>	<u>1988</u>	<u>1989</u>
VENTAS	944.8	1,662.8	2,743.6	4,334.8	6,632.3
UTILIDADES	12.5	58.6	95.7	77.5	90.3
PRODUCTIVIDAD					
DE VENTAS	1.3%	3.3%	3.9%	2.0%	1.5%
LIQUIDEZ	1.02	3.44	1.71	2.23	2.13
APALANCAMIENTO	2.42	0.28	0.69	0.64	0.69
CAPITAL DE					
TRABAJO	8.4	522.4	416.5	708.4	755.3
ROTACIONES:					
CARTERA	46	58	42	32	29
INVENTARIOS	116	127	107	93	63
PROVEEDORES	36	32	41	37	30

NOTA: Para formar un criterio más completo sobre la situación financiera actual y proyectada, así como profundizar en las evaluaciones de la misma consultar el anexo 6.

8.4.4. CONSOLIDACION DE LA EMPRESA Y DEL PROYECTO PARA SU EVALUACION

8.4.4.1. BASES TEORICAS PARA CONSOLIDAR

Para analizar la conveniencia de que Lambert desarrolló el proyecto de compra es necesario consolidar los Estados Financieros de ambas empresas. Para lograr esto se tomó en cuenta -- los lineamientos del Boletín B-8 "Estados Financieros Consolidados y Combinados y Valuación de Inventarios Permanentes", del -- Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Se ha determinado que el método más adecuado en este caso es el de participación, el cual consiste en lo siguiente:

- a) Valuar las inversiones al costo de adquisición y agregar o deducir, la parte proporcional de las utilidades (o -- pérdidas) de las subsidiarias o asociadas; posteriores a la fecha de compra de las inversiones.
- b) Las utilidades o pérdidas originadas por transacciones -- entre las compañías del grupo deben ser eliminadas antes de efectuar el ajuste mencionado en el inciso c)
- c) Si el costo de la inversión difiere del valor neto en libros, de esas acciones al momento de la compra esa diferencia se tratará como sigue:

1) Cualquier diferencia que exista entre el valor de com

pra de las acciones y el valor contable que les es relativo, debe distribuirse tomando en cuenta las circunstancias que originan la diferencia entre dichos valores.

Una vez establecido el marco teórico se presenta a continuación como se realizará el método de participación de Lambert, al adquirir el proyecto.

1. Lambert adquirirá el 99.9% de las acciones del proyecto por un monto de \$2,000 millones de pesos, registrando en inversiones en acciones \$535, millones.
2. El costo de adquisición de las acciones es superior a los activos y al valor contable de las acciones, ya que se ha considerado el prestigio que tiene la marca de la empresa, así como los proyectos ya desarrollados y patentados; que pasarán a ser propiedad de Lambert para su explotación. Por ello \$1,465, millones se registrarán en una cuenta de marcas y patentes, como el costo que implica el uso de la marca y productos del proyecto.
3. Al ser Lambert de México dueña del 99.9% de las acciones y Lambert Corporation de 0.1%, el total de las utilidades (o pérdidas) del proyecto se registrarán en los resultados de Lambert.
4. No se pretende que existan transacciones entre Lambert y el proyecto, por lo que no se ha considerado eliminar ningún monto de las utilidades.

8.4.4.2. DETERMINACION DEL VALOR PRESENTE

ASIGNACION DE PROBABILIDADES A LOS ENFOQUES:

PESIMISTA	40%
CONSERVADOR	32%
OPTIMISTA	<u>28%</u>
	<u>100%</u>

DETERMINACION DE LAS UTILIDADES PROBABLES:

<u>1 9 8 6</u>				
	EMPRESA	PROYECTO	S U M A	UT. PROBABLE
PESIMISTA	(11)	96.4	85.4	34.16
CONSERVADOR	1,132	160.3	1,292.3	413.64
OPTIMISTA	2,307	178.0	2,485.0	605.8
				<u>1,143.50</u>
				=====

<u>1 9 8 7</u>				
	EMPRESA	PROYECTO	S U M A	UT. PROBABLE
PESIMISTA	707	128.1	835.1	334.04
CONSERVADOR	2,152	315.3	2,467.3	789.54
OPTIMISTA	2,541	357.6	2,898.6	811.61
				<u>1,935.19</u>
				=====

<u>1 9 8 8</u>				
	EMPRESA	PROYECTO	S U M A	UT. PROBABLE
PESIMISTA	1,515	102.9	1,617.9	647.16
CONSERVADOR	3,130	445.1	3,575.1	1,144.03
OPTIMISTA	3,770	564.6	4,334.6	1,213.69
				<u>3,004.88</u>
				=====

<u>1 9 8 9</u>				
	EMPRESA	PROYECTO	S U M A	UT. PROBABLE
PESIMISTA	2,591	142.1	2,733.1	1,093.24
CONSERVADOR	4,743	465.5	5,208.5	1,666.72
OPTIMISTA	4,900	1,071.3	5,971.3	1,671.96
				<u>4,431.92</u>
				=====

Como base para determinación de las utilidades probables, se tomó la utilidad neta de Lambert de México y se le sumó la depreciación para obtener una utilidad financiera. Las utilidades del proyecto se presentan al 100% de acuerdo con el método de -- participación para consolidar las cifras. La suma de las dos -- utilidades fue multiplicada por la probabilidad de cada enfoque.

DETERMINACION DEL VALOR PRESENTE

$$V.P. = \frac{1,143.5}{(1 + .524)} + \frac{1,935.2}{(1 + .542)^2} + \frac{3,004.9}{(1 + .494)^3} + \frac{4,431.9}{(1 + .438)^4}$$

$$V.P. = \frac{1,143.5}{1.524} + \frac{1,935.2}{2.378} + \frac{3,004.9}{3.334} + \frac{4,431.9}{4.276}$$

$$V.P. = 750.328 + 813.793 + 901.289 + 1,036.459$$

$$V.P. = 3,501.869 \quad (\text{Ver anexo 7 para la determinación de las tasas de interés})$$

8.4.4.2.1. DETERMINACION DEL VALOR PRESENTE NETO

VALOR PRESENTE NETO = MONTO DE LA INVERSION + VALOR PRESENTE

$$V.P.N. = -2,000 + 3,501.869$$

$$V.P.N. = 1,501.869$$

8.4.4.2.2. DETERMINACION DE LA TASA INTERNA DE RENDIMIENTO

Para obtener la Tasa Interna de Rendimiento (TIR) se uti

lizó la fórmula del valor presente pero utilizando como tasa de rendimiento el porcentaje que se estimó redeviaba la inversión.- Este cálculo se realizó varias veces hasta obtener la mayor aproximación y determinar la rentabilidad del proyecto.

Para la exposición de este caso sólo se presenta el resultado correcto.

$$TIR = \frac{1,143.5}{(1 + .88)} + \frac{1,935.2}{(1 + .90)^2} + \frac{3,004.3}{(1 + .85)^3} + \frac{4,431.9}{(1 + .90)^4}$$

$$TIR = \frac{1,143.5}{1.88} + \frac{1,935.2}{3.61} + \frac{3,004.3}{6.33} + \frac{4,431.9}{10.50}$$

$$TIR = 608.24 + 536.06 + 474.61 + 422.08$$

$$TIR = 2,040.99$$

El proyecto genera las siguientes tasas de interés para cada año considerado.

1986	88%
1987	90%
1988	85%
1989	80%
PROMEDIO	85.75%
	=====

Se han determinado tasas distintas para cada uno de los años, en base a que las tasas a las que se descontaron los flujos eran distintas entre sí, determinadas en relación a las tasas de interés activas utilizadas en los cálculos de las Proyecciones Financieras.

8.4.4.2.3. DETERMINACION DEL RIESGO

A continuación se presenta el cálculo del riesgo que implica la realización del proyecto en consolidación con Lambert - medido en términos de Desviación Estándar. Para fines de comparación también se muestra el riesgo que tiene la propia operación de Lambert de México.

RIESGO DE LAMBERT CON EL PROYECTO (Cifras en Millones de Pesos)

AÑO	VALOR ESPERADO	MEDIA	DIFERENCIA	CUADRADO DE DIFERENCIA	PROBABILIDAD	VARIANZA
1986	1,143.5	2,628.86	- 1,485.36	2,206,294.3	.25	551,573.6
1987	1,935.14	2,628.86	- 693.72	481,247.4	.25	120,311.9
1988	3,004.88	2,628.86	376.02	141,391.0	.25	35,347.8
1989	4,431.92	2,628.86	1,803.06	3,251.025.3	.25	812,756.3
					<u>1.00</u>	<u>1,519,989.6</u>

$$\text{VARIANZA} = 1,519,989.6$$

$$\text{DESVIACION ESTANDAR} = \sqrt{1,519,989.6}$$

$$\text{DESVIACION ESTANDAR} = 1,232.88$$

RIESGO DE LAMERT SIN EL PROYECTO (Cifras en Millones de Pesos)

AÑO	VALOR ESPERADO	MEDIA	DIFERENCIA	CUADRADO DE DIFERENCIA	PROBABILIDAD	VARIANZA
1986	1,003.80	2,319.0	- 1,315.2	1,729,751.0	.25	432,437.8
1987	1,632.92	2,319.0	- 636.1	404,623.2	.25	101,155.8
1988	2,663.2	2,319.0	344.2	118,473.7	.25	29,618.4
1989	3,926.2	2,319.0	1,607.2	2,583.091.9	.25	645,773.0
					<u>1.00</u>	<u>1,208,985.0</u>

$$\text{VARIANZA} = 1,208,985.0$$

$$\text{DESVIACION ESTANDAR} = \sqrt{1,208,985.0}$$

$$\text{DESVIACION ESTANDAR} = 1,099.54$$

Se le asignó a cada año una probabilidad de .25 para establecer que todos los años tienen la misma probabilidad de que ocurra la utilidad esperada, puesto que ya está ponderada con -- los porcentajes de que ocurra cada uno de los enfoques.

8.4.5. CONCLUSION EN BASE AL ANALISIS DE LOS DIFERENTES ENFOQUES Y DE LA SITUACION CONSOLIDADA

La conclusión a que se ha llegado ha sido la aprobación de la adquisición de la empresa productora de alimentos infantiles. Esta decisión está fundamentada en las siguientes premisas:

- 1) Las utilidades consolidadas generan un rendimiento promedio para los cuatro años del 85.75% muy superior al que se obtendría invirtiendo el dinero en cualquier instrumento de inversión, de acuerdo a las expectativas consideradas al ponderar bajo tres enfoques las variables económicas del entorno que afectaría a las firmas.
- 2) El riesgo que implicaría llevar a cabo el proyecto en -- conjunto con la operación de Lambert es solamente un poco más alto que el que ostenta por sí sola la operación de dicha empresa, por lo que se considera que el riesgo es relativamente bajo.
- 3) La adquisición del proyecto, aunado a las operaciones de la empresa, reeditaría un valor presente de \$3,502 millones y un valor presente neto de \$1,502 millones, que re-

presenta el 45% del capital social con que actualmente cuenta Lambert de México.

- 4) Proporcionaría a Lambert de México la cristalización de sus planes de expansión y diversificación en la industria alimentaria, en otros mercados diferentes en los cuales participa actualmente.
- 5) La adquisición del proyecto no afectaría su liderazgo en el mercado de productos lácteos e inclusive las utilidades generadas por el proyecto le servirían para financiar sus operaciones o elaborar diferentes proyectos.
- 6) La empresa productora de alimentos infantiles cuenta con un prestigio bien establecido, una posición financiera sana, perspectivas atractivas y una buena imagen ante el público.

8.5. DESARROLLO DE PLANES TACTICOS

Los planes tácticos primordiales a desarrollar son los siguientes:

- Convocar una asamblea donde se determine el monto del crédito a solicitar para la adquisición del proyecto y el monto de aportación de capital necesario para dicho fin.
- Una vez que se ha llegado en la asamblea a una decisión, firmar el contrato de compra-venta del proyecto.
- Informar al personal del proyecto del cambio de propieta

rios y hacer de su conocimiento las políticas de Lambert, cuando se haya firmado el contrato de compra-venta.

- Tramitar el crédito con una institución bancaria y las condiciones que regirán en el contrato de crédito.
- Determinar los planes estratégicos de ventas, producción, recursos humanos y finanzas, que se desarrollarán en el primer año de acuerdo a las condiciones del entorno económico, que rijan en el momento de la realización de la compra del proyecto, de acuerdo a lo establecido en los enfoques optimista, conservador y pesimista.

8.6 TOMA DE DECISIONES PARA LA IMPLEMENTACION DE LOS PLANES ESTRATEGICOS

Las decisiones más importantes para llevar a cabo los planes estratégicos son las siguientes:

- La adquisición se hará con un 50% de capital propio representado por 391 millones de capitalización de utilidades y 609 millones con aportaciones de los accionistas.- El otro 50% será mediante el financiamiento de una institución bancaria.
- Se firmará el contrato de compra-venta el 31 de marzo de 1986. La forma de pago será totalmente de contado.
- El crédito será solicitado a Multibanco Comermex, S.N.C. bajo las siguientes condiciones:

Tipo de Crédito: Hipotecario Industrial

Garantía: Hipoteca sobre los activos fijos de Lambert en una proporción del 143%

Plazo: 4 años

Periodo de Gracia: 1 año para el pago de capital
6 meses para el pago de intereses

Amortización: Trimestrales de capital e intereses

Tasa de Interés: C.P.P. + 5%

- Informar al personal del proyecto, del cambio de propietario y hacer de su conocimiento las políticas y planes de Lambert de México.
- Llevar a cabo los planes inmediatos de acuerdo a la situación económica y de mercado que prevalezca en ese momento.

8.7. CONTROL DE LOS PLANES ESTRATEGICOS

El control de los planes estratégicos estará a cargo del Staff de planeación formado por los ejecutivos de más jerarquía en cada una de las áreas, así como por colaboradores.

El staff se encargará trimestralmente de evaluar resultados, detectar fallas y corregirlas, con el fin de que la planeación siga los lineamientos trazados.

Asimismo se hará una evaluación anual más profunda, elaborando un cuestionario en donde se pregunte qué tan efectivas han sido las estrategias usadas y qué resultados han producido, además de que si estos últimos son o no acordes a los objetivos delimitados desde un principio.

Para facilitar la tarea de evaluación, puede recurrirse-

al cuestionario elaborado por George A. Steiner (80), el cual -- contiene las principales preguntas para evaluar el sistema de -- planeación, las cuales proporcionarán con otras que el lector -- considere pertinentes, un criterio sobre la efectividad de la -- planeación estratégica en la empresa.

Dicho cuestionario es el que a continuación se presenta:

1. El ejecutivo cree que el sistema le ayuda a cumplir mejor -- sus responsabilidades.
SI () NO ()
2. Otros supervisores principales de línea piensan que el siste -- ma es útil para ellos.
SI () NO ()
3. En general, la mayoría de los directores perciben que los be -- neficios de la planeación estratégica son mayores que los -- costos.
SI () NO ()
4. ¿Se necesitan cambios principales en nuestro sistema de pla -- neación estratégica?
SI () NO ()
5. Desarrollar misiones y líneas de negocios básicos de la com -- pañía.
SI () NO ()
6. Prever las oportunidades principales futuras.
SI () NO ()

(80) Steiner, George A. Planeación Estratégica, pp. 293-296.

7. Prever los peligros principales futuros.
SI () NO ()
8. Evaluar adecuadamente las potencialidades de la compañía.
SI () NO ()
9. Evaluar adecuadamente las debilidades de la compañía.
SI () NO ()
10. Desarrollar la información actual real acerca de los competi-
dores.
SI () NO ()
11. Aclarar prioridades.
SI () NO ()
12. Desarrollar objetivos útiles a largo plazo.
SI () NO ()
13. Desarrollar estrategias de programas útiles a largo plazo.
SI () NO ()
14. Desarrollar planes crediticios a corto y a mediano plazo pa-
ra implantar estrategias para lograr metas.
SI () NO ()
15. Evitar sorpresas desagradables.
SI () NO ()
16. Nuestros principales indicadores financieros han sido mejo-
res después de introducir la planeación que antes:
Ventas, Utilidades, Rendimiento sobre Inversión, Ganancia --
por Acciones.
SI () NO ()

17. El desempeño de nuestra compañía ha sido mejor que el de - -
otras en nuestra industria que no llevan a cabo una planea--
ción directiva completa.
SI () NO ()
18. El sistema ha mejorado la calidad directiva.
SI () NO ()
19. El sistema es una fuerza coordinada y unida en las operacio-
nes de la compañía.
SI () NO ()
20. El sistema facilita la comunicación y colaboración en toda -
la compañía.
SI () NO ()
21. La alta dirección ha aceptado la idea de que la planeación -
estratégica sea su responsabilidad principal.
SI () NO ()
22. Nuestro sistema se adapta al estilo directivo de nuestra com-
pañía.
SI () NO ()
23. El sistema se adapta a la realidad de nuestros procesos de -
toma de decisión estratégicos.
SI () NO ()
24. El planificador corporativo está situado cerca de la alta di-
rección de la compañía.
SI () NO ()

25. La estructura del comité de planeación es la apropiada para nosotros.
SI () NO ()
26. La alta dirección dedica el tiempo adecuado para la planeación estratégica.
SI () NO ()
27. No se le presta mucho interés a la planeación: se le está -- alabando insinceramente y demasiados supervisores de línea -- realmente no la aceptan.
SI () NO ()
28. Los supervisores de línea generalmente dedican suficiente -- tiempo con los otros gerentes y/o el personal al desarrollo de planes estratégicos.
SI () NO ()
29. El sistema procede con base en una serie de procedimientos -- aceptables.
SI () NO ()
30. Los procedimientos de planeación son bien entendidos en la -- compañía.
SI () NO ()
31. El requerimiento laboral para completar los planes es aceptable para nuestros directores y personal.
SI () NO ()
32. El proceso es efectivo al inducir pensamientos profundos.
SI () NO ()

33. Las nuevas ideas son generalmente bienvenidas.
SI () NO ()
34. Demasiados directores no están dispuestos a enfrentarse a --
las debilidades de la compañía al crear los planes.
SI () NO ()
35. Las divisiones no tienen suficiente gufa de la matriz en --
cuanto a una planeación efectiva.
SI () NO ()
36. Las divisiones están demasiado restringidas por la matriz en
cuanto a una planeación efectiva.
SI () NO ()
37. La habilidad de los directores para hacer una planeación es-
tratégica efectiva es tomar en consideración una forma ade--
cuada cuando ellos son evaluados para la productividad gene-
ral.
SI () NO ()

CAPITULO IX
RESULTADOS

RESULTADOS

INTRODUCCION

Las conclusiones obtenidas sobre este trabajo, tienen como origen la comparación de los resultados de esta investigación contra los objetivos e hipótesis que fueron planteadas antes de iniciarse la misma; con él han de determinar si el cometido impuesto al principio de esta investigación fue cumplido ampliamente.

9.1. RESULTADOS CONTRA OBJETIVOS

El resultado que se obtuvo a través del desarrollo de la presente investigación en relación al objetivo general es:

- La planeación estratégica es una herramienta esencial a utilizar por toda empresa que desee adaptarse con mayor facilidad al entorno económico actual ya que:
 - Estudia los puntos fuertes y débiles de la empresa.

- Analiza los principales indicadores económicos, así como contempla las futuras tendencias de los mismos.
- Detecta las principales oportunidades y amenazas para la compañía.
- Realiza un estudio sobre la competencia y el comportamiento del sector industrial.
- Incrementa la eficiencia y mejora el control sobre todas las áreas de la organización.

Por otro lado, los resultados obtenidos en relación a -- los objetivos específicos son los siguientes:

- Tanto las estrategias financieras, como las de mercado, producción, recursos humanos, ventas, etc... pueden ser mejor diseñadas si se elabora un estudio previo sobre -- los factores tanto internos como externos que las afectan, ya que al conocer los recursos con que cuenta la empresa por ejemplo, y los posibles cambios que puedan -- ocurrir en el entorno económico (inflación, devaluación, etc.) llevarán a facilitar a los ejecutivos la toma de -- decisiones y por lo tanto se optimizarán los diseño de -- las estrategias en general.
- El papel que juega el Ejecutivo Financiero en el proceso de la planeación estratégica, es vital; debido a que -- con su capacidad y experiencia deberá sensibilizar todos los cambios sufridos en el medio ambiente, tanto -- internos como externos que afecten a la empresa, y -- corresponderá a él, el implantar las estrategias adecuadas -- ya sea para aprovechar una situación, o bien para saltar -- cualquier obstáculo que se le presente, con el fin de -- llevar a la empresa a cumplir con todos sus objetivos.
- El objetivo de mostrar la verdadera esencia de la -- planea

ción estratégica y palpar los beneficios que aporta al Ejecutivo su adopción como parte indispensable de sus funciones, fue cubierto en su totalidad, ya que en el Capítulo VI particularmente y a través de toda la investigación se determinó, señaló, mostró y analizó todo el significado de la planeación estratégica y su aplicación.

— En cuanto a la metodología a seguir para el diseño de la planeación estratégica, se cumplió ampliamente con tal fin, ya que se mostró en el cuerpo de trabajo diferentes modelos de planeación estratégica a utilizar, los cuales varían de acuerdo a las características de la empresa y del medio ambiente que la rodea. Asimismo, se llevó a cabo prácticamente un modelo de planeación creado de acuerdo a un consenso entre diversos modelos de planeación, el cual contempla la mayoría de los factores que afectan a la empresa, y el cual puede ser aplicable a casi toda clase de empresas, aunque cabe recordar que no existe un modelo de aplicación universal, ya que éste varía de acuerdo al tipo de empresa y de acuerdo a las condiciones del medio ambiente que prevalecen.

9.2. RESULTADOS CONTRA HIPOTESIS

Los resultados obtenidos en la investigación, permiten afirmar que tanto la hipótesis general, como las hipótesis específicas quedan comprobadas en su totalidad, en virtud de que el utilizar la planeación estratégica traerá consigo el diseño de estrategias y objetivos más congruentes de acuerdo a ciertos factores tanto económicos como de mercado contemplados para tal fin, así como permitirá la subsistencia y el logro de los objetivos de la organización.

CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos permiten afirmar que la planeación estratégica es una herramienta indispensable a utilizar por toda empresa extranjera o nacional, que pretenda conocer cuál es su situación actual tanto financiera como competitivamente, aquella que quiera determinar cuáles son las oportunidades y problemas que podría encontrar en un futuro, aquella que se enfoque a obtener una posición ventajosa con respecto a sus competidores y en términos más amplios, aquella que busque subsistir en esta -- época de constantes cambios y que además pretende diseñar y alcanzar sus objetivos de la manera más eficazmente posible.

Cabe hacer mención nuevamente, que no existe un modelo de planeación estratégica de aplicación universal, sino que el crear o determinar cuál es el modelo apropiado de acuerdo a las características de la empresa y del medio ambiente, es tarea que corresponde al Ejecutivo encargado de la planeación; de cuya capacidad y experiencia dependerá en gran medida el éxito o fracaso de llevar a cabo la planeación estratégica en su empresa.

Es menester señalar, que el Ejecutivo debe considerar a la planeación estratégica, como una actividad fundamental inherente a sus funciones dentro de una organización. Debe concientizarse sobre su utilidad y crear una filosofía sobre como diseñarla e implantarla.

Por último, se ha llegado a concluir, que de aplicarse en forma más adecuada la planeación estratégica en la mayoría de las empresas que existen en nuestro país, la crisis que actualmente vive el mismo, tendería a desaparecer como consecuencia -- del reactivamiento de todo el aparato productivo, el cual se ha venido estancando debido a la falta de eficiencia y planeación a todos los niveles de la industria en general.

RECOMENDACIONES

Se sugiere a las empresas de la mediana industria en especial y a todo tipo de empresas; usar como referencia la metodología del presente trabajo, claro está, tomando en consideración sus necesidades y las características propias de la empresa y -- del medio ambiente que prevalezcan en un momento dado, no olvidando, que para diseñar un modelo de planeación estratégica, además de muchos otros factores, es necesaria la sapiencia del Ejecutivo; con el propósito de seguir un orden que les permitan -- subsistir y crecer sanamente.

BALANZOS GLOBALES (cifras en millones de pesos)

JULIO I

Nombre: LAIBERT DE MEXICO (Enfoque Optimista)					
Concepto	A1 31-DIC-85	A1 31-DIC-86	A1 31-DIC-87	A1 31-DIC-88	A1 31-DIC-89
Activo					
Circulante					
Caja y bancos y valores	30	112	136	264	415
Documentos por cobrar					
Cuentas	153	272	380	559	762
Inventarios	2,421	2,916	3,789	4,233	8,269
Deudores diversos	54	365	203	567	816
Suma circulante	3,144	3,665	4,505	5,643	10,262
Fijo					
Maquinaria y equipos					
Terrenos					
Maquinaria y mueble					
PROP. PLANTA Y EQUIPO	7,351	9,600	11,216	12,352	11,480
Depreciación acumulada	(2,722)	(4,315)	(4,564)	(5,231)	(5,712)
Suma fijo	5,179	5,285	6,252	6,257	5,768
Cargos diferidos					
Otros activos	172		315	335	315
Activo total	8,523	8,950	11,072	13,215	16,345
Pasivo Corto plazo					
Proveedores	501	480	464	512	600
Documentos por pagar	1,297	1,863	1,942	2,236	2,177
Acreedores diversos	255	144	250	246	198
Otros pasivos					
Suma circulante	2,022	2,487	2,656	2,931	2,975
Largo plazo					
Documentos por pagar	1,331	2,040	2,286	2,453	2,526
Diferido					
Pasivo total	4,754	4,527	4,942	5,286	5,501
Capital:					
Capital social	3,338	3,338	3,338	3,338	3,338
Reservas	10	30	45	80	95
Utilidad acumulada		291	852	1,000	3,000
Utilidad ejercicio	331	764	1,892	2,511	4,111
Capital contable	3,737	4,423	6,130	7,229	10,544
Total pasivo y capital	8,493	8,950	11,072	13,215	16,345

ESTADO DE RESULTADOS (cifras en millones de pesos)

ANEXO 1

Nombre					
LAMBERT DE MEXICO (Enfoque Optimista)					
Concepto	Del: 10-ENE-1971 Al: 31-DIC-1971	Del: 10-ENE-1972 Al: 31-DIC-1972	Del: 10-ENE-1973 Al: 31-DIC-1973	Del: 10-ENE-1974 Al: 31-DIC-1974	Del: 10-ENE-1975 Al: 31-DIC-1975
Ventas netas	11,541	18,466	28,621	42,360	61,422
Costo de ventas	8,955	13,664	20,607	30,076	44,224
Utilidad bruta	2,586	4,802	8,014	12,287	17,198
Gastos generales					
Gastos de administración	309	369	572	847	1,843
Gastos de ventas	369	738	1,145	1,694	3,071
Gastos financieros	1,383	2,159	2,228	2,297	2,234
Utilidad de operación	525	1,536	4,069	7,446	10,050
Otros gastos		8	236	424	1,228
Otros productos	258	---	---	---	---
Utilidad antes de ISR y PTU	783	1,528	3,783	7,022	8,822
ISR y PTU	392	764	1,891	3,511	4,411
Utilidad neta	391	764	1,892	3,511	4,411

BALANCES GENERALES (Cifras en millones de pesos)

ANEXO 2

Nombre (PROYECTO (Enfoque optimitista))					
Concepto	Al DIC-85	Al DIC-85	Al DIC-87	Al DIC-88	Al DIC-89
Activo					
Circulante					
Caja y bancos y valores	33.8	46.2	54.1	66.2	82.3
Documentos por cobrar					
Cuentas	129.6	262.4	374.3	523.6	747.4
Inventarios	232.6	409.6	618.9	915.6	816.5
Libros y diversos			7.9	24.3	73.1
			5.0	162.4	242.4
Suma circulante	387.0	718.2	1,060.2	1,692.1	1,961.7
Fijo					
Muebles y enseres		30.0	33.0	38.5	57.4
Vehículos		18.5	25.5	52.3	214.2
Mobiliario y fijo	181.2	390.6	390.6	466.6	785.0
Depreciación acumulada	(61.0)	(109.2)	(123.4)	(158.6)	(238.4)
Suma fijo	120.2	329.9	325.7	398.8	818.2
Cargos diferidos					
Otros activos	28.0	65.6	112.1	197.7	465.5
Activo total	535.2	1,113.7	1,498.8	2,288.6	3,245.4
Pasivo Corto plazo					
Proveedores	72.2	124.3	175.0	229.6	420.6
Documentos por pagar	228.4	---	51.6	37.4	37
Acreedores diversos	---	20.0	33.2	30.2	64.8
Otros pasivos	46.9	37.8	35.4	43.7	56.3
	1.1	15.6	13.4	14.0	36.1
Suma circulante	378.6	197.7	308.6	354.9	617.0
Largo plazo					
Documentos por pagar: A BANCOS	---	20.0	---	250	220
Diferido					
Pasivo total	378.6	217.7	308.6	604.9	837.0
Capital:					
Capital social	40.4	700.0	700.0	700.0	700.0
Reservas					
Utilidad acumulada	103.7	66.2	146.0	454.5	716.9
Utilidad ejercicio	12.5	129.8	143.4	529.4	991.5
Capital constituido	156.6	896.0	1,189.4	1,683.9	1,408.4
Total pasivo y capital	535.2	1,113.7	1,498.0	2,288.8	3,245.4

ESTADO DE RESULTADOS (cifras en millones de pesos)

ANEXO 2

Nombre					
PROYECTO (Enfoque Optimista)					
Concepto	Del: ENE- 85 Al: DIC- 85	Del: ENE- 86 Al: DIC- 86	Del: ENE- 87 Al: DIC- 87	Del: ENE- 88 Al: DIC- 88	Del: ENE- 89 Al: DIC- 89
Ventas netas	944.8	1,719.5	2,992.0	5,116.3	8,646.5
Costo de ventas	720.9	1,117.7	1,825.1	3,172.1	5,187.9
Utilidad bruta	223.9	601.8	1,166.9	1,944.2	3,458.6
Gastos generales					
Gastos de administración	38.4	65.3	110.7	199.5	319.9
Gastos de ventas	92.6	159.9	281.2	496.2	830.0
Gastos financieros	44.6	76.8	19.6	89.3	132.7
Utilidad de operación	48.3	299.8	755.4	1,159.2	2,176.0
PERDIDA EN CAMBIOS	9	9.4	8.8	8.2	11.4
Otros GASTOS	14.4	30.9	59.8	92.1	181.6
Utilidad antes de ISR y PTU	24.9	259.5	686.8	1,058.9	1,983
ISR y PTU	12.4	129.7	343.4	529.5	991.5
Utilidad neta	12.5	129.8	343.4	529.4	991.5

BALANCE GENERAL (Cifras en millones de pesos)

ANEXO 3

BANCO LAHERT DE MEXICO (Enfoque Conservador)					
Concepto	Al 31-DIC-85	Al 31-DIC-85	Al 31-DIC-87	Al 31-DIC-88	Al 31-DIC-89
Activo					
Circulante					
Caja y bancos	30	60	304	222	296
Documentos por cobrar					
Cuentas	153	46	226	318	444
Inventarios	2,421	2,701	4,043	5,207	7,304
Deudas d. e. s. o. s.	510	279	352	551	772
Suma circulante	3,144	3,086	4,765	6,298	9,474
Fijo					
Muebles y enseres					
Vehículos					
Maquin. d. e. s. o. s.					
PIEZA, PLATA Y ORO	7,951	8,071	8,076	8,348	8,348
Depreciación acumulada	(2,972)	(3,252)	(3,832)	(4,312)	(4,892)
Suma fijo	5,179	4,819	4,244	4,036	
Cargos diferidos					
Otros activos	170	300	396	648	
Activo total	8,493	8,205	9,405	10,982	13,542
Pasivo Corto plazo					
Proveedores	551	352	292	268	234
Documentos por pagar	1,287	1,246	1,340	1,308	1,565
Acreedores diversos	285	486	784	1,202	1,501
Otros pasivos					
Suma circulante	2,923	1,684	2,416	2,778	3,300
Largo plazo					
Documentos por pagar	1,931	2,050	1,296	1,668	4,411
Diferido					
Pasivo total	4,754	3,934	3,922	4,583	7,711
Capital:					
Capital social	3,318	3,338	3,338	3,318	3,318
Reservas	10	26	45	79	10
Utilidad acumulada		255	528	333	1,126
Utilidad ejercicio	393	652	1,572	2,650	4,063
Capital remanente	3,739	4,271	5,485	6,339	8,623
Total pasivo y capital	8,493	8,205	9,405	10,982	13,542

ESTADOS DE RESULTADOS (Cifras en millones de pesos)

ANEXO 3

Nombre					
LAMBERT DE MEXICO, S. A. (Enfoque Conservador)					
Concepto	Del: 10-ENE-85 Al: 31-DIC-85	Del: 10-ENE-86 Al: 31-DIC-86	Del: 10-ENE-87 Al: 31-DIC-87	Del: 10-ENE-88 Al: 31-DIC-88	Del: 10-ENE-89 Al: 31-DIC-89
Ventas netas	11,541	18,100	27,431	38,207	53,231
Costo de ventas	8,955	13,496	20,571	28,737	40,140
Utilidad bruta	2,586	4,604	6,860	9,470	13,091
Gastos generales					
Gastos de administración	309	423	613	877	1,228
Gastos de ventas	369	565	850	1,262	1,841
Gastos financieros	1,383	2,300	2,031	1,751	1,550
Utilidad de operación	525	1,315	3,366	5,580	8,472
Otros gastos		10	221	180	346
Otros productos	258				
Utilidad antes de ISR y PTU	783	1,305	3,145	5,300	8,126
ISR y PTU	392	653	1,573	2,650	4,063
Utilidad neta	391	652	1,572	2,650	4,063

BALANCES GENERALES (Cifras en Millones de Pesos)

ANEXO 4

Nombre PROYECTO (Enfoque Conservador)					
Concepto	Al DIC- '85	Al DIC- 86	Al DIC- 87	Al DIC- 88	Al DIC- 89
Activo					
Circulante					
Caja y bancos	33.8	43.6	56.6	65.4	72.3
Documentos por cobrar					
Clientes	120.6	272.9	345.4	473.7	534.9
Inventarios	232.6	451.4	637.6	866.8	1,248.9
Deudores diversos		4.5	8.7	12.3	30.0
			15.0	11.1	20.3
Suma circulante	387.0	772.4	1,063.3	1,429.3	1,906.4
Fijo					
Muebles y enseres		20.0	20.0	53.5	58.3
Vehículos		11.1	15.3	54.2	100.0
Maquinaria y equipo	181.2	360.6	388.0	452.2	452.2
Depreciación acumulada	(61.0)	(101.7)	(138.2)	(163.2)	(213.2)
Suma fijo	120.2	290.9	285.1	396.7	393.10
Cargas diferidas					
Otros activos	28.0	55.7	179.1	210.3	102.1
Activo total	535.2	1,118.1	1,527.5	2,036.3	2,401.6
Pasivo Corto plazo					
Proveedores	72.2	153.4	182.9	260.0	516.3
Documentos por pagar	258.4	-----	65.8	45.7	52.3
Acreedores diversos	-----	-----	51.7	25.4	31.3
Otros pasivos	46.9	88.7	64.9	42.6	38.6
PROVISIONES	1.1	39.2	19.8	21.0	25.6
Suma circulante	378.6	281.3	385.1	394.7	664.1
Largo plazo					
Documentos por pagar A BANCOS	-----	25.9	-----	355.0	325
Diferido			143.6	23.1	
Pasivo total	378.6	307.2	528.7	772.8	989.1
Capital:					
Capital social	40.4	686.3	686.3	686.3	686.3
Reservas				10.0	60.0
Utilidad acumulada	103.7	5.0	33.7	147.1	250.7
Utilidad ejercicio	12.5	119.6	278.8	420.1	415.5
Capital contable	156.6	810.9	998.8	1,263.5	1,412.5
Total pasivo y capital	535.2	1,118.1	1,527.5	2,036.3	2,401.6

ESTADOS DE RESULTADOS (Cifras en Millones de Pesos)

ANEXO 4

Nombre					
PROYECTO (Enfoque Conservador)					
Concepto	Del: ENE- 85 Al: DIC-85	Del: ENE- 86 Al: DIC-86	Del: ENE- 87 Al: DIC-87	Del: ENE- 88 Al: DIC-88	Del: ENE- 89 Al: DIC-89
Ventas netas	944.8	1,720.0	2,924.0	4,736.9	7,342.2
Costo de ventas	720.9	1,153.1	1,900.6	2,889.5	4,625.6
Utilidad bruta	223.9	566.9	1,023.4	1,847.40	2,716.6
Gastos generales					
Gastos de administración	38.4	68.3	117.0	198.0	337.7
Gastos de ventas	92.6	146.5	292.4	615.0	1,174.7
Gastos financieros	44.6	90.6	29.9	138.2	201.2
Utilidad de operación	48.3	261.5	584.1	896.2	1,003.1
Otros gastos	9	11.3	12.0	9.0	10.8
Otros productos	14.4	11.0	14.6	47.0	161.5
Utilidad antes de ISR y PTU	24.9	239.2	557.5	840.2	830.7
ISR y PTU	12.4	119.6	278.7	420.1	415.4
Utilidad neta	12.5	119.6	278.8	420.1	415.5

BALANCES GENERALES (Cifras en Millones de Pesos)

ANEXO 5

Nombre LAMBERT DE MEXICO (Enfoque Pesimista)					
Concepto	A1 31-DIC- 85	A1 31-DIC- 86	A1 31-DIC- 87	A1 31-DIC- 88	A1 31-DIC- 89
Activo					
Circulante					
Caja y bancos	30	62	97	125	243
Documentos por cobrar					
Cuentas	153	39	111	202	410
Inventarios	2,421	1,619	3,862	4,891	6,426
Deudores diversos	540	253	280	423	684
Suma circulante	3,144	2,963	4,350	5,641	7,763
Fijo					
Muebles y enseres					
Vehículos					
Máquinaria y equipo					
PROP. PLANTA Y EQUIP	7,951	8,071	8,076	8,348	8,348
Depreciación acumulada	(2,772)	(3,252)	(3,832)	(4,312)	(4,392)
Suma fijo	5,179	4,819	4,244	4,036	3,956
Cargos diferidos					
Otros activos	170	127	270	525	695
Activo total	8,493	7,909	8,864	10,202	11,814
Pasivo Corto plazo					
Proveedores	551	402	671	928	1,103
Documentos por pagar	1,987	2,010	1,745	1,571	1,119
Acreedores diversos	285	433	965	1,146	1,630
Otros pasivos			281		
Suma circulante	2,823	2,845	2,662	2,645	3,853
Largo plazo					
Documentos por pagar	1,931	1,800	1,939	2,125	1,739
Diferido				100	60
Pasivo total	4,754	4,645	5,601	5,870	5,659
Capital:					
Capital social	3,338	3,338	3,338	3,338	3,338
Reservas	10	26	38	72	84
Utilidad acumulada		391	(240)	(113)	822
Utilidad ejercicio	391	(491)	127	1,035	1,311
Capital contable	3,739	3,264	3,263	4,332	5,555
Total pasivo y capital	8,493	7,909	8,864	10,202	11,814

ESTADOS DE RESULTADOS (Cifras en millones de pesos)

ANEXO 5

Nombre					
LAMBERT DE MEXICO (Enfoque Pesimista)					
Concepto	Del: ENE-85 Al: DIC-85	Del: ENE-86 Al: DIC-86	Del: ENE-87 Al: DIC-87	Del: ENE-88 Al: DIC-88	Del: ENE-89 Al: DIC-89
Ventas netas	11,541	17,312	25,276	33,617	45,047
Costo de ventas	8,955	13,676	20,158	26,322	35,037
Utilidad bruta	2,586	3,636	5,118	7,285	9,910
Gastos generales					
Gastos de administración	309	866	1,112	1,173	1,487
Gastos de ventas	369	649	983	1,610	2,252
Gastos financieros	1,383	2,589	2,668	2,417	1,995
Utilidad de operación	525	(468)	355	2,085	4,175
Otros gastos		23	228	379	352
Otros productos	258				
Utilidad antes de ISR y PTU	783	(491)	127	1,706	3,823
ISR y PTU	392			671	1,912
Utilidad neta	391	(491)	127	1,035	1,911

ESTADOS DE RESULTADOS (Cifras en millones de pesos)

ANEXO 6

Nombre	PROYECTO (Enfoque Pasivista)				
Concepto	A1 DIC-85	A1 DIC-86	A1 DIC-87	A1 DIC-88	A1 DIC-89
Activo					
Circulante					
Caja y bancos	33.8	40.5	54.6	63.7	72.2
Documentos por cobrar					
Cheques	120.6	266.5	322.3	385.3	532.0
Inventarios	232.6	416.2	596.8	810.6	798.1
Deudas a terceros		13.4	13.8	11.4	9.0
			13.5	13.5	10.0
Suma circulante	387.0	736.6	1,006.6	1,284.6	1,422.7
Fijo					
Muebles y enseres		18	18	50.5	50.0
Vehiculos		11	14.5	52.6	95.1
Maquinaria e insumos	183.2	320.5	382.7	409.0	430.0
Depreciacion acumulada	(61.0)	(99.8)	(131.2)	(156.6)	(208.4)
Suma fijo	120.2	250.7	284.0	346.5	387.2
Cargos diferidos					
Otros activos	28.0	26.1	164.4	152.9	123.2
Activo total	535.2	1,013.4	1,455.0	1,784.0	1,933.1
Pasivo Corto plazo					
Proveedores	72.2	103.5	231.6	324.3	378.2
Documentos por pagar	258.4	69	75	87	91.0
Acreedores diversos		33.6	73.4	75.1	68.5
Otros pasivos	46.9	5.1	110.1	45.3	76.3
	1.1	3.0	109.0	44.5	53.1
Suma circulante	378.6	214.2	530.1	576.2	667.4
Largo plazo					
Documentos por pagar		20	10	300	300
Diferido		19.4			
Pasivo total	378.6	253.6	600.1	876.2	967.4
Capital:					
Capital social	40.4	600.0	600.0	600.0	650.0
Reservas					
Utilidad acumulada	103.7	101.2	159.2	230.3	225.4
Utilidad ejercicio	12.5	38.6	95.7	77.5	90.5
Capital contable	156.6	739.8	854.9	907.8	965.9
Total pasivo y capital	535.2	1,013.4	1,455.0	1,784.0	1,933.1

ESTADOS DE RESULTADOS (Cifras en millones de pesos) ANEXO 6

Nombre: PROYECTO (Enfoque Pesimista)					
Concepto	Del: ENE-85 Al: DIC-85	Del: ENE-86 Al: DIC-86	Del: ENE-87 Al: DIC-87	Del: ENE-88 Al: DIC-88	Del: ENE-89 Al: DIC-89
Ventas netas	944.8	1,662.8	2,743.6	4,334.8	6,632.2
Costo de ventas	720.9	1,180.6	2,013.8	3,147.0	4,596.1
Utilidad bruta	223.9	482.2	729.8	1,187.8	2,036.1
Gastos generales					
Gastos de administración	38.4	73.6	124.5	206.2	355.3
Gastos de ventas	92.6	147.4	328.8	650.1	1,235.6
Gastos financieros	44.6	116.4	61.9	154.6	236.9
Utilidad de operación	48.3	144.8	214.6	176.9	208.3
Otros gastos	9	14.3	12.8	11.1	16.1
Otros productos	14.4	13.2	10.4	10.7	11.6
Utilidad antes de ISR y PTU	24.9	117.3	191.4	155.1	180.6
ISR y PTU	12.4	58.7	95.7	77.6	90.3
Utilidad neta	12.5	58.6	95.7	77.5	90.3

A N E X O 7

DETERMINACION DE LAS TASAS DE INTERES PARA EL CALCULO DEL VALOR PRESENTE

TASAS DE INTERES ACTIVAS

	<u>1986</u>	<u>1987</u>	<u>1988</u>	<u>1989</u>
CONSERVADOR	63.76%	65.19%	59.25%	51.73%
PESIMISTA	67.00%	71.20%	65.50%	60.90%
OPTIMISTA	55.20%	54.80%	52.70%	48.60%

TASAS DE INTERES PASIVAS PONDERADAS

	<u>1986</u>		<u>1987</u>		<u>1988</u>		<u>1989</u>	
	TASA	PONDER	TASA	PONDER	TASA	PONDER	TASA	PONDER
PESI 40%	53.76	21.50	55.19	22.08	49.25	19.70	41.73	16.69
CONS 32%	57.00	18.24	61.20	19.58	55.50	17.76	50.90	16.29
OPTI 28%	45.20	<u>12.66</u>	44.80	<u>12.54</u>	42.70	<u>11.96</u>	38.60	<u>10.81</u>
		<u>52.40%</u>		<u>54.20%</u>		<u>49.42%</u>		<u>43.79%</u>

BIBLIOGRAFIA DE REFERENCIA

- ANDREWS, K.A. The concept of Corporate Strategy, U.S.A. Homewood Ill: Dow Jones Irwin. 1971.
- ANTHONY, ROBERT N. Management Accounting. Text and Cases, U.S.A. Ed. Mac Millan Publishing. 1977.
- BOCHINO, WILLIAM A. Sistemas de Información para la administración. México, D.F. Ed. Trillas. 1983.
- DEL POZO NAVARRO, FERNANDO. La Dirección por Sistemas. México, D.F. Ed. Limusa. 1983.
- DRUCKER, PETER. Longe Range Planning. U.S.A. South Western Publishing. 1979.
- EXECUCOM. An Introduction to Computer Assisted Planning Using -- the IFPS. U.S.A. 1981.
- FERGUSON, C.E. y GOULD, J.P. Teoría Microeconómica. México, D.F. Ed. F.C.E. 1980.
- GOMEZ MORFIN, JOAQUIN. La Administración moderna y los Sistemas de información. México, D.F. Ed. Diana. 1972.

- GOYENECHÉ, JOSE. Estrategia Fiscal en Epocas de Inflación. México, D.F. Ed. ISEF. 1983.
- INSTITUTO MEXICANO DE EJECUTIVOS DE FINANZAS, A.C. Productividad: Reto que enfrenta el ejecutivo actual. México, D.F. Ed. IMEF. Noviembre 1982.
- INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS, A.C. Normas y Procedimientos de Auditoría. México, D.F. Ed. IMCP. 1984.
- JOHNSON, R.A., KAST, F.E. ROSENZWEIGH. Teoría, Integración y Administración de Sistemas. México, D.F. Ed. Limusa, -- 1983.
- KOONTZ, HAROLD Y O'DONNELL, CYRIL. Principles of Management. -- U.S.A. Mac Graw Hill. 1980.
- PAZOS, LUIS. El Gobierno y la Inflación. México, D.F. Ed. Diana, 1980.
- REVISTA EXPANSION. Resumen del comportamiento de la Economía en 1984. México, D.F. Fondo Editorial Expansión. Diciembre 1984.
- REYES PONCE, AGUSTIN. Administración de Empresas. México, D.F. -- Ed. Limusa 1977.
- SAMUELSON, PAUL. Curso de Economía Moderna. España. Ed. Aguilar. 1979.
- SISK, HENRY L. Management and Organization. U.S.A. South Western Publishing. 1979.
- STEINER, GEORGE A. y MINER, JOHN. Management Policy and Strategy. U.S.A. Mac Millan Publishing. 1977.
- TESIS: LA ADMINISTRACION DE INVENTARIOS A LA LUZ DE LA INFLACION Y DE LA ESCASEZ QUE SE PRESENTA EN EL PAIS EN 1980 EN LA INDUSTRIA DE PINTURAS. Young Louis y Krantz, Moisés 1980. Universidad Anáhuac (Para obtener el título de Licenciado en Administración de Empresas).

BIBLIOGRAFIA DE CONSULTA

- ACKOFF, RUSSELL L. Un Concepto de Planeación de Empresas, México, D.F. Ed. Limusa. 1970.
- ANSOFF, HI. DECLERCK, R.P. y HAYES, R.J. El Planteamiento Estratégico, México, D.F. Ed. Trillas, 1983.
- AGUIRRE, OCTAVIO. Planeación Corporativa para la Empresa Mexicana, México, D.F. Ed. EDUVEM. 1981.
- AWAD, ELIAS M. Proceso de Datos en los Negocios, México, D.F. Ed. Diana. 1980.
- BIERMAN, HAROLD. Planeación Financiera Estratégica. México, D.F. Ed. CECSA. 1984.
- HENDERSON, BRUCE D. Corporate Strategy, U.S.A. New American Library. 1979.
- LORANGE, PETER y VAN CIL, RICHARD F. Strategic Planning Systems. U.S.A. Prentice Hall. 1977.
- MURDICK, ROBERT G. y ROSS, JOEL E. Sistemas de Información Basados en Computadoras para la Administración Moderna, México, D.F. Ed. Diana, 1981.

- OHMAE, KENICHI. La Mente del Estratega, México, D.F. Ed. Mc. - -
Graw Hill. 1982.
- PARK Y MAILLIE. Strategic Analysis for Venture Evaluation. - -
U.S.A. Van Nostrand Reinhold. 1982.
- PORTER, MICHAEL E. Estrategia Competitiva. México, D.F. Ed. CEC-
SA. 1982.
- REINHART, LEON; SHAPIRO, JACK y KALLMAN, ERNEST. The Practice -
of Planning "Strategic, Administrative and Operational".
U.S.A. Van Nostrand Reinhold. 1981.
- ROTHSCHILD, WILLIAM E. Putting it all Together "A Guide to Stra-
tegic Thinking", U.S.A. AMACOM. 1976.
- SCHENDEL, DAN E. y HOFER, CHARLES W. Strategic Management "A New
View of Business, Policy and Planning". U.S.A. Little,
Brown and Co. 1979.
- SHUCKETT, DONALD y MOCK EDUARD. Decision Strategies in Financial
Management. U.S.A. AMACOM. 1973.
- STEINER, GEORGE A. Top Management Planning, U.S.A. Mac Millan --
Publishing Co. 1969.
- SMITH, THEODORE A. Estrategia Dinámica en los Negocios. México,
D.F. Mc. Graw Hill. 1979.
- STEINER, GEORGE A. Planeación Estratégica. México, D.F. Ed. - -
CECSA. 1979.
- SUTTON, C.J. Economía y Estrategia de la Empresa. México, D.F.-
Ed. Limusa. 1980.