

14
2ej



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES "CUAUTITLÁN"

**Sistema de Planeación Estratégica
Integral Enfocado a la Mediana
Industria**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

Licenciada en Contaduría

PRESENTA

Minerva Englantina Nateras Ruíz

Director de Tesis: C. P. Josue Martínez Carrera

**TESIS CON
RALLA DE ORIGEN**

Cuautitlán Izcalli, Estado de México 1988



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.

CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	3
INTRODUCCION	4
CAPITULO 1 GENERALIDADES	7
1.1 INFLUENCIA DE LOS FACTORES EXTERNOS	7
1.2 CARACTERISTICAS ESTRUCTURALES DE LA ORGANIZACION EN LA MEDIANA INDUSTRIA	10
1.3 PROBLEMÁTICA GENERAL	12
1.4 CONDICIONES PARA LA IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE PLANEACION ESTRATEGICA INTEGRAL	17
CAPITULO 2 BASES PARA LA IMPLEMENTACION DE LA PLANEACION ESTRATEGICA INTEGRAL	20
2.1 CONCEPTO	20
2.2 PRINCIPIOS Y LIMITACIONES	23
2.3 DEFINICION DE LA UNIDAD DE PLANEACION	27
2.3.1 UBICACION	28
2.3.2 MANUAL DE PLANEACION	31
2.3.3 FORMULACION DEL PAQUETE DE PLANES ...	37
CAPITULO 3 PLANEACION ESTRATEGICA INTEGRAL	39
3.1 MEDIO AMBIENTE ECONOMICO	41
3.2 ESTUDIOS DE MERCADO	45
3.2.1 ANALISIS DE CLIENTES	47
3.2.2 ANALISIS DE COMPETIDORES	49
3.3 ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA	51

3.3.1 ANALISIS INTERNO A NIVEL GENERAL	52
3.3.1.1 MERCADOTECNIA	52
3.3.1.2 PRODUCCION	53
3.3.1.3 FINANZAS	54
3.3.2 ANALISIS INTERNO ESPECIFICO	55
CAPITULO 4 DETERMINACION DE LOS PLANES	58
4.1 DETECCION DE NECESIDADES	58
4.2 ANALISIS DE ALTERNATIVAS	60
4.3 EVALUACION DE PLANES	69
4.4 ELABORACION DEL PAQUETE DE PLANES	72
CAPITULO 5 PLANEACION FINANCIERA	75
5.1 IMPORTANCIA DE LOS PRESUPUESTOS	76
5.2 ELABORACION DEL PRESUPUESTO	77
5.3 ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA	88
5.4 ANALISIS FINANCIERO PROFORMA	90
CAPITULO 6 CONTROL Y EVALUACION DEL PLAN	92
6.1 CONTROL DEL PLAN	92
6.2 EVALUACION DEL PROCESO DE PLANEACION	99
CONCLUSIONES	102
BIBLIOGRAFIA	106

INTRODUCCION

En los últimos años la vida empresarial se ha visto afectada por un clima de inestabilidad general, el desarrollo de fenómenos externos -inflación, devaluación, bajas en precios del petróleo, entre otros- han jugado un papel determinante en este sentido, puesto que ha perjudicado en la mayoría de los casos el logro parcial o total de las metas organizacionales.

Se vive una época de grandes cambios en donde las pautas que marcaban el camino a seguir para la realización de los objetivos empresariales han dejado de tener validez. A las consideraciones que se tenían como básicas tenemos que añadir otras tantas como lo permita nuestro conocimiento y experiencia personal.

Estos cambios agudizan la necesidad de comprender y conocer los parámetros que afectan el desarrollo de los planes, lo cual facilitará la toma de decisiones acertadas para manejar, dentro de lo posible, los efectos de aquellas variables que dañan la estabilidad de la empresa, así como también aprovechar al máximo las opciones que resulten en su beneficio.

En la medida que se pueda comprender el origen y los efectos de la situación actual, así como los fenómenos en cadena que genera, será posible tener una visión más

realista hacia el futuro, lo que queremos y podemos lograr.

Por lo tanto, este estudio considera el análisis de expectativas de los factores externos e internos como la base de la planeación y como un factor determinante en el éxito de una empresa.

La Planeación es un instrumento que permite conocer y evaluar cuales son las mejores alternativas, para evitar incurrir en el grave error de desperdiciar los recursos de la empresa, debido a decisiones presionadas por el tiempo o evaluaciones carentes de bases, que permitan discernirlas adecuadamente.

En el mismo caso se encuentra la obtención de financiamientos y la adecuada planeación de operaciones para aprovechar al máximo los recursos productivos, la distribución y manejo de los mismos.

En resumen, fijar el camino a seguir para lograr el empleo óptimo de los recursos y prever las posibles variables que afecten positiva o negativamente las estrategias, planes y metas de la empresa.

La preferencia por el desarrollo de éste tema responde a la preocupación de encontrar bases cada vez más congruentes para fortalecer la estructura de la industria, ya que a medida que pasa el tiempo se encuentra ante una mayor incertidumbre hacia su posición futura.

Es conocido que a partir de los últimos años, el desarrollo de temas relacionados a este han sido tratados, sin embargo, es de considerar que una situación cambiante que afecta gravemente al sector industrial de tipo medio -motivo de este estudio-, crea un proceso continuo de cambios que involucra la renovación de ideas y que se convierte en un motivo de constante opinión, ya que las investigaciones no están concluidas, no se ha llegado a concretar el camino para saber como enfrentar la crisis actual.

El presente trabajo muestra un panorama general de los aspectos más importantes del desarrollo de un Sistema de Planeación Integral para la Mediana Industria, sin pretender ir al detalle de cada uno de los puntos y procedimientos a utilizar, debido principalmente al gran volumen que implicaría una investigación de ésta naturaleza, por la multitud de situaciones específicas que se presentan en cada empresa y ramo industrial.

Además de la explicación del Sistema, contiene algunas consideraciones de tipo teórico y práctico que en base a la investigación y experiencia personal, pueden servir de ayuda para atenuar la incertidumbre que se vive en relación a las metas que se planean.

CAPITULO 1 GENERALIDADES

1.1 INFLUENCIA DE LOS FACTORES EXTERNOS

Toda organización se encuentra influenciada en mayor o menor grado por las condiciones del medio.

Los factores externos condicionan las acciones que surgen de la empresa hacia el exterior, tales como tipos de producto que necesita el mercado, volumen, precio y calidad, entre los principales. Así también, la influencia de dichos factores se refleja en las acciones internas, como es el caso de avances tecnológicos, cambio de procedimientos y políticas, relaciones laborales y obtención de recursos entre otros.

La influencia del medio externo en las empresas adquiere mayor importancia a medida que pasa el tiempo. Esto se debe a la complejidad, aumento y aceleración que sufren los procesos económico-sociales, a los cuales debe adaptarse la empresa para sobrevivir y desarrollarse.

La importancia de su impacto se debe a las características de cada empresa y de los periodos históricos que atravieza, es decir, un factor externo que

había sido determinante en un momento dado, puede ser sustituido por otro que represente por su intensidad mayor influencia.

Existen factores culturales, demográficos y ecológicos entre otros, que pueden afectar las actividades de las organizaciones industriales. Sin embargo, se consideran los siguientes factores externos, como aquellos que tienen mayor influencia:

Factores Económicos.- El entorno económico ejerce una influencia determinante para la industria, ya que marca las posibilidades generales de desarrollo o en su caso, de recesión. Los condicionantes externos, tales como precios de petróleo (en la Economía Nacional), tipos de cambio, y tasas de interés entre otros, repercuten finalmente en las actividades de la gran mayoría de las organizaciones, al provocar aceleración inflacionaria, recesión económica y cambios en el costo del capital, por mencionar sólo algunos. Así también, trae consigo la repercusión de otros condicionantes externos.

Factores Políticos.- La política nacional e internacional, el sistema político interno, la ideología de sus representantes, así como las presiones políticas de la población, establecen

ciertos lineamientos y posibilidades que afectan en forma directa o indirecta a las organizaciones en general, ejerciendo fuerte influencia sobre la economía del país.

Factores Legales.- La legislación está presente en la normatividad de las actividades más importantes de todas y cada una de las organizaciones, condicionando y deliniando, desde la apertura e iniciación de operaciones, funcionamiento, hasta su cierre o liquidación.

Factores Tecnológicos.- Constituyen un agente de cambio dentro de cualquier organización y determinan fuertemente la estructura, complejidad y posibilidades de desarrollo de una industria entre otras.

Factores Sociales.- El nivel de desarrollo de la sociedad, las relaciones costumbristas de sus integrantes, la aceptación y presiones directas e indirectas ejercidas por grupos preponderantes, afectan a las organizaciones, dependiendo del grado de relación o afectación existente entre ambas.

1.2 CARACTERISTICAS ESTRUCTURALES DE LA ORGANIZACION EN LA MEDIANA INDUSTRIA

Se entiende como industria al conjunto de entidades económicas que realizan actividades productivas en forma sistemática y organizada para extraer y producir bienes útiles para el hombre, con una calidad y en un tiempo determinado.

Este modelo de organización por sus características dimensionales se divide en grande mediana y pequeña industria.

Esta investigación está enfocada a la implantación de un Sistema de Planeación Estratégica Integral en la Mediana Industria, por considerar que:

1. Dentro de la Industria Mexicana éste tipo de organización constituye la generalidad.
2. Tiene grandes ventajas estructurales para la adaptación del sistema.
3. Se encuentra ante una situación crítica que puede llegar a ser mejorada o resuelta.

La industria mediana, en términos generales, tiene un grado mínimo de burocratización, lo que la hace más accesible al cambio. Entendiéndose como una organización burocrática aquella que lleva un manejo administrativo basado en una estructuración normativa e impersonal

predeterminada y rígida en relación a los sistemas y procedimientos, actividades y comportamientos que se realizan dentro de una empresa.

Su bajo grado de complejidad¹, derivado principalmente de su tamaño y descentralización, hace factible integrar las diversas ideas y actividades de sus miembros, facilitando los procesos de coordinación, control y comunicación.

Su nivel bajo de formalización² provoca gran necesidad de comunicación, lo cual también es propicio para la coordinación. Al no contar con especificaciones concretas, hace indispensable el análisis de situaciones que se presentan, antes de tomar una decisión.

En las organizaciones de tipo medio la participación de sus integrantes puede ser mayor. Tiene un potencial humano latente, que no es aprovechado adecuadamente,

¹Complejidad.- "grado de conocimiento requerido para producir el resultado de un sistema. El grado de complejidad de una organización puede medirse por el grado de preparación de sus miembros. A mayor preparación mayor complejidad" James L. Price, "Organizational Effectiveness: An Inventory of Propositions" (Homeward, III Richard D. Irwin, INC., 1968) pag. 26. Citado por: Richard H. Hall, "Organización: Estructura y Proceso", PHI, marzo 1981, pag. 133.

²Formalización.- "el grado en que las normas, los procedimientos, las instrucciones y comunicaciones están escritas" D.S. Pugh et al., <Dimensions of Organizational Structure>> Administrative Science Quarterly, Vol. 13, No. 1 (Junio, 1968)). Pag. 75. Citado por: Richard H. Hall, "Organización: Estructura y Proceso", PHI, marzo 1981, pag. 163.

debido a que las capacidades reales de los individuos son sub-utilizadas, ya que el bajo nivel de formalización les impide dedicar su tiempo a actividades analíticas o creativas.

Otro de los problemas a atacar, hablando a grandes rasgos, es la falta de recursos para su desarrollo y la dependencia que por su magnitud y posibilidades guarda con relación a la comunidad y los individuos que la integran.

El Sistema de Planeación busca aprovechar las características antes mencionadas y corregir aquellas deficiencias funcionales que se generan por la estructura de este tipo de industrias, estableciendo lineamientos para aquellas actividades que deben ser formalizadas, revisando constantemente la eficiencia de sus normas y políticas, para evitar un manejo administrativo rígido que no se adapte a los cambios, detectando los aciertos y fallas del mismo proceso.

1.3 PROBLEMATICA GENERAL

La época actual ha traído consigo cambios en relación con periodos anteriores, debido a que ha provocado que las empresas se enfrenten a situaciones aceleradamente

cambiantes y en muchos casos adversas a sus planes.

Esto ha generado en las empresas industriales un debilitamiento de sus estructura, ocasionada por la pérdida sistemática de recursos debido a:

- El entorno económico adverso.
- La falta de lineamientos internos específicos que concuerden con el logro de las metas organizacionales.

La Industria Mediana basa sus procesos productivos en la mano de obra, debido principalmente a que:

- . La mano de obra es barata en comparación con la de otros países.
- . Solo se ha importado una pequeña parte de la tecnología disponible, debido a su alto costo.
- . Falta de apoyo y recursos para la creación de tecnología nacional.

La brecha tecnológica entre México y otros países es cada vez más amplia, debido a que la investigación científica no se encuentra enfocada a solucionar las necesidades fundamentales para propiciar un desarrollo industrial, en éste sentido, y básicamente por la falta de recursos que promuevan dichas investigaciones.

Los financiamientos en la época actual son muy costosos y difíciles de conseguir y la posibilidad de

financiarse por medio de nuevas inversiones es baja, debido al índice de redevuabilidad que ofrece éste tipo de inversión en comparación a otras opciones, además que la escasez de recursos monetarios excedentes en épocas críticas se convierte en una limitación más.

Los recursos humanos no reciben una adecuada y constante capacitación y el personal en ramas que demandan un nivel alto de conocimientos es insuficiente, lo cual frena la productividad.

La Industria Mediana depende de la amplitud que le ofrece el mercado interno y la infraestructura del País. Por lo que se hace necesario contar con una base tecnológica más productiva, adecuada a sus recursos y en concordancia con sus necesidades y metas.

La única solución ante ésta problemática es lograr la eficiencia en todas y cada una de las actividades y procesos que se realizan dentro de una empresa, con lo cual podemos atenuar las repercusiones nocivas del medio externo y lograr un desarrollo sobre bases firmes.

La eficiencia es una meta que se debe alcanzar en términos cualitativos no cuantitativos, es decir, no es necesario que las decisiones, sistemas y operaciones sean calificadas como perfectas, sino más bien deben enfocarse a ser mejores que las actuales y de ser posible mejores que las de nuestros competidores.

Esto pondría a la empresa ante una situación de ventaja, permitiéndole un desarrollo generado por una estructura firme y sana.

El logro de la eficiencia está basado en la Planeación, ya que ésta nos permite determinar las acciones presentes a realizar para llegar a una posición futura deseada.

Si bien es cierto que la planeación en esta época resulta compleja por la imposibilidad de conocer con relativa certeza el desarrollo de los acontecimientos que afectan nuestros planes, también es cierto que sin la determinación de estrategias la empresa sería aún más vulnerable a sufrir desequilibrios y sus esfuerzos se verían dispersos en direcciones vagas.

Dicho lo anterior se puede considerar que la planeación es un proceso que permite determinar cuáles son las estrategias que guiarán a la consecución de los objetivos fijados, por medio de la implantación de un curso de acción que incluye actividades y programas específicos que han sido analizados y evaluados con anticipación.

La Planeación es la primera y más importante etapa del Proceso Administrativo, debido a que:

- Permite conocer la situación presente y prever

la posición futura de la empresa.

- Reduce la incertidumbre de la organización y de su ambiente externo.
- Permite conocer anticipadamente las amenazas ante las que se enfrentará la empresa, así como también sus oportunidades.
- Permite conocer los puntos de referencia para la toma de decisiones.
- Permite a la Dirección conocer, evaluar y elegir distintas alternativas de acción.
- Sirve para establecer el control de la áreas de la empresa.
- Constituye una herramienta para lograr el mejor aprovechamiento de los recursos materiales humanos y económicos.

El establecimiento de un sistema de planeación es clave para la Industria Mediana, que busca no solo estabilizar su situación actual, sino también lograr su desarrollo.

Es importante considerar que en tiempos pasados, aún con un mal manejo administrativo, había más posibilidades de desarrollo, ya que la industria no tenía que luchar tan marcadamente contra limitaciones por escasez de

recursos, encarecimiento de créditos, presencia de fenómenos económicos adversos, agudización de la competencia, avances tecnológicos acelerados y problemas sindicales, por nombrar sólo algunos de ellos.

Todo este tipo de presiones constantes que se ejercen sobre la vida de la Industria Mediana, marca la necesidad de cambiar las pautas anteriormente establecidas y utilizar la técnica, el ingenio y la habilidad para encontrar el camino directo y preciso hacia su estabilización y desarrollo.

El desperdicio de tiempo y recursos, baja productividad aunado a la crisis actual puede llevar a la Industria Mediana a una situación realmente crítica, con peligro de ser absorbida o nulificada por las grandes industrias y sus competidores más cercanos.

1.4 CONDICIONES PARA LA IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE PLANEACION ESTRATEGICA INTEGRAL

Las condiciones claves que favorecen el logro de los resultados deseados, mediante la aplicación de este Sistema de Planeación se resumen los siguientes puntos:

- Toma de conciencia general acerca de la importancia y beneficios de la Planeación Estratégica Integral.

- Apoyo total de la Dirección General de la empresa.
- Comprensión clara y precisa acerca de las estrategias y planes empresariales.
- Participación constante del grupo de directivos y personal relacionado con ésta actividad.
- Asignación de recursos y tiempo necesarios para su elaboración, implementación y control.
- Establecimiento de la descentralización de funciones adecuado al sistema.

Su implantación requiere de arduas investigaciones lo que genera un gran volumen de información que que deberá ser organizada y procesada, por lo que la utilización de un Sistema de Computación se convierte en una necesidad para el análisis, evaluación de alternativas, proyecciones y modificaciones a los planes y resultados.

La trascendencia de la información estará en proporción directa a la agilidad del proceso, la oportunidad en relación al tiempo y la objetividad que presente.

El procesamiento electrónico de datos permite agilizar el proceso de información haciendolo más oportuno y disminuyendo costos en relación a los altos beneficios

que se reciben mediante su adecuado uso.

Permite un alto grado de flexibilidad en el manejo de variables que influyen en los planes mediante la proyección instantánea de sus repercusiones haciendo uso de Modelos de Simulación. Que pasa si? se presenta:

- Elevación del Costo de Financiamiento.
- Aumento en Ventas.
- Aumento en Precios de Materias Primas
- Nivel de Contratación de personal
- Volumen y/o Monto de Adquisiciones de Activos
- Otorgamiento de Nuevos Beneficios
- Etc.

Las ventajas del uso de estos sistemas constituye un soporte efectivo para la toma de decisiones, además de que aporta gran agilidad y flexibilidad al Proceso de Planeación.

CAPITULO 2

BASES PARA LA IMPLEMENTACION DE LA PLANEACION ESTRATEGICA INTEGRAL

2.1 CONCEPTO

La Planeación Estratégica Integral es un proceso de determinación de propósitos, estrategias, objetivos, políticas y acciones específicas que contribuyan al logro de objetivos generales y específicos de la empresa, basado en:

Proyecciones a Largo Plazo

Detección de Oportunidades y Amenazas del Medio Ambiente.

Detección de Puntos Fuertes y Débiles de la empresa.

Este proceso se enfoca a las áreas más relevantes de la empresa. Sus características más importantes son:

. Establecer tanto los fines como los medios al definir los objetivos, políticas que guiarán a la empresa.

. Es una actividad que se realiza continuamente, ya que mide los resultados obtenidos para efectuar los ajustes necesarios, de tal manera que adapta los planes según las circunstancias que se presentan, mediante un

sistema de retroalimentación continua.

. Genera las bases para establecer un eficiente control, organizando el trabajo en términos de resultados específicos que deberán realizarse en un tiempo determinado, para que a través de éstas realizaciones concretas se logren los objetivos propuestos.

. Una de sus principales bases es considerar que mediante acciones presentes se puede lograr el futuro deseado.

La situación futura depende ciertamente de variables que no están bajo nuestro control y que en un momento determinado pueden afectar los planes gravemente, pero es de considerar que lo fundamental del futuro depende fuertemente de las acciones que aún no se han emprendido.

De tal manera que el camino para afrontar el futuro será diseñar un tipo de estructura organizacional que sea capaz no solo de adaptarse, sino de generar cambios convenientes para sus fines.

Para llevar a cabo una planeación empresarial será necesario elaborar determinadas investigaciones para conocer el entorno que afectará a la empresa durante éste periodo, las alternativas reales de desarrollo y sus limitaciones, así como también hacer un diagnóstico de la

organización que nos permita conocer los recursos, ventajas, necesidades y puntos débiles de la misma.

Los datos que se obtengan de esta investigación darán la pauta para marcar los objetivos generales y particulares de la empresa, estableciendo una serie de planes que la guiarán hacia las metas que se propone alcanzar, en base a las estrategias y tácticas definidas.

Los planes se pueden dividir, según lo señala el autor Octavio Aguirre¹, por su repercusión y por el periodo que abarcan, en:

1. **Estratégicos.**- Son los planes generales que dirigen las actividades de la empresa a largo plazo que definen sus objetivos principales y políticas a seguir.
2. **Tácticos.**- Son los planes específicos que sirven de soporte a los estratégicos. Su repercusión es a nivel de áreas claves de la organización, y pueden ser a mediano o largo plazo.
3. **Operativos.**- Son a corto plazo y se refieren a actividades específicas, a nivel departamental, sirven a su vez de apoyo a los planes tácticos.

¹Octavio Aguirre, "Planeación Corporativa para la Empresa Mexicana", EDUVEM, Diciembre 1981, Págs. 43-44.

La planeación debe ser regulada en base a ciertos principios y normas con el fin de obtener el máximo provecho de ella. Por lo tanto a continuación se mencionan los principios, así como las limitaciones que deben considerarse para el desarrollo de esta actividad.

2.2 PRINCIPIOS Y LIMITACIONES

PRINCIPIOS DE PLANEACION :

En base a los conocimientos y experiencias en el desarrollo de planes y presupuestos, han sido establecidos ciertos juicios generales, los cuales sirven de pauta para la elaboración y seguimiento del proceso de planeación.

A continuación se mencionan algunos de los principios y limitaciones, citados por los autores Héctor Salas¹ y Octavio Aguirre², como aquellos que tienen mayor importancia.

Principio de Elaboración.- El proceso de elaboración trae en sí mismo las ventajas más importantes de la planeación, por el cúmulo de experiencias, conocimientos y coordinación de trabajo que se obtiene a través de la participación conjunta de los directivos y colaboradores en general.

¹Héctor Salas, "Control Presupuestal de los Negocios", Ed. PAC, Febrero 1982, Págs. 55-79.

²Octavio Aguirre, "Planeación Corporativa para la Empresa Mexicana", EDUVEM, Diciembre 1981, Págs. 23-27.

Principio de Corrección.- La planeación trata de corregir las deficiencias que son generadas en su mayor parte por el grupo directivo, al participar éste grupo en el proceso se reducen éstas deficiencias en gran medida.

Principio de Contingencia.- Consiste en preparar planes para aquellos eventos relevantes que tiene posibilidad de realizarse o presentarse.

Principio de Estabilidad.- Se considera que dentro de los acontecimientos futuros, se encuentran ciertos eventos con posibilidades mínimas de variación sobre los que existe una certeza de que se presenten o se lleven a cabo.

Principio de Flexibilidad.- Los planes deben ser capaces de adaptarse a las situaciones cambiantes, de tal manera que no pierdan su efectividad por la presencia de situaciones no previstas.

Principio de Coordinación.- Deben crearse mecanismos que eviten la contradicción de actividades y decisiones, de tal manera que los planes generales y específicos marchen conjuntamente hacia las metas establecidas.

Principio de Comprensión.- La metodología y los

propósitos deben ser claros para no dificultar la participación del personal de apoyo y lograr las metas propuestas.

Principio de Precisión.- Los planes deberán ser concretos y específicos, ya que de lo contrario se afectaría su correcta utilización, dejándolos a la interpretación del lector.

Principio de Costeabilidad.- Es de considerar que los beneficios derivados de la implantación del sistema sean mayores que los costos que genera.

Principio de Oportunidad.- La información derivada de éste proceso deberá ser presentada en el tiempo fijado para su oportuna toma de decisiones y realización de acciones.

Principio de Integridad.- La planeación debe ser simultánea e interdependiente en todas la áreas al mismo nivel. No se puede planear un nivel sin planear los demás.

LIMITACIONES DE PLANEACION:

Costos.- Los gastos de ésta actividad son muy altos, por el nivel de remuneraciones del personal encargado, los costos de investigación y el costo del tiempo requerido, además de las

implicaciones por cambios estructurales que pueda generar.

Dificultad.- Requiere un alto nivel de creatividad, conocimientos y experiencia a nivel personal. De coordinación y determinación a nivel empresarial.

Tiempo.- Uno de los principales problemas es la falta de tiempo de los ejecutivos para la intervención en el proceso, por lo que se puede perder coordinación y continuidad.

Decisión.- Durante éste proceso se tienen que tomar decisiones sobre acontecimientos futuros, que tienen posibilidad de no presentarse, o bien presentarse en condiciones distintas a lo planeado.

Alcance.- La planeación marca diversas alternativas para el logro de objetivos, disminuyendo riesgos pero no eliminándolos.

Implementación.- La planeación e implementación deben llevar estrecho paralelismo, que por circunstancias adversas al plan puede romperse.

Conocimiento.- No existe un conocimiento completo de los propósitos, recursos y variables para el desarrollo de un plan, debido a la

complejidad y volumen de todos los aspectos que llegan a intervenir para su elaboración.

Disponibilidad de Recursos.- No es posible contar con un inventario de recursos humanos, tecnológicos, financieros, productivos, etc.. Así como tampoco es posible conocer con certeza las necesidades futuras.

Pronóstico.- Los planes se elaboran en base a un conjunto de premisas con probabilidad de presentarse, pero si éstas no se presentan, o si al presentarse no duraran el suficiente tiempo para afectar según lo planeado, el esfuerzo y dedicación de la planeación se vuelve inútil en gran parte, si dichas premisas repercuten fuertemente en los planes.

2.3 DEFINICION DE LA UNIDAD DE PLANEACION

Se emplea el concepto de Unidad de Planeación refiriéndose al área encargada directamente de la elaboración, coordinación, control y evaluación del Proceso de Planeación.

Para poder llevar a cabo eficientemente dichas funciones, deberá estructurarse y organizarse, definiendo

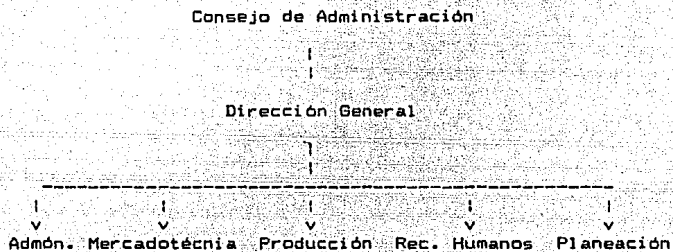
SU:

2.3.1 UBICACION

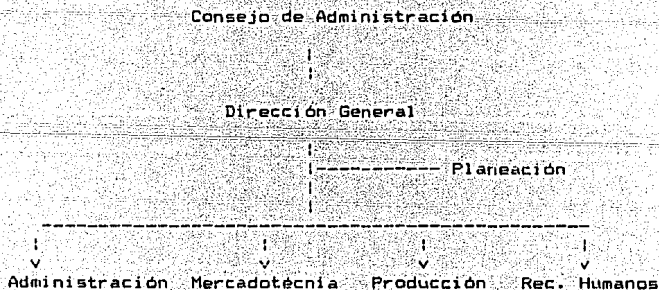
Es de primordial importancia definir la ubicación del Departamento o Unidad de Planeación, ya que debido a las características del trabajo que desarrolla, deberá establecerse a un nivel que le permita libre movilización, para poder trabajar adecuadamente con las áreas clave de la empresa, de tal manera que se coordine y mantenga al tanto de los acontecimientos que en ellas se dan, detectando desviaciones oportunamente.

Por lo tanto, se le deberá delegar la autoridad inherente a su responsabilidad, y según la ubicación que tenga dentro del organigrama organizacional, que puede ser:

Como Area Funcional:



A Nivel de Staff:



La mayoría de las empresas mexicanas tiene una organización estructural de tipo funcional, es decir, su división de áreas está en relación a la función específica que desarrolla cada una de ellas, por ejemplo: Producción, Administración, Ventas y Relaciones Industriales.

En términos generales este tipo de estructura favorece la especialización de tareas y coordinación interna de la misma área. Teniendo como desventaja la falta de integración y algunas veces de cooperación entre las diferentes áreas.

Al ubicarse la Unidad de Planeación como área funcional, cabe la posibilidad de que el desarrollo de sus funciones se viera afectado por la situación antes mencionada, aunque pueden ser aplicados ciertos mecanismos de coordinación como pudieran ser, reuniones periódicas y/o extraordinarias y reglamentación de algunas labores que ayuden a lograr la integración de todas las áreas que integran la Empresa.

A su vez el nivel de Estaff tiene como desventaja que las funciones de asesoría, inspección y control pueden no ser fácilmente aceptadas por el personal de línea, actitud que dependerá de la concientización e integración de los grupos de trabajo y el grado en que éstos se encuentren involucrados en el proceso de planeación.

La elección de la alternativa más viable y acerta-

da dependerá de las condiciones de cada empresa de acuerdo a su funcionamiento actual y deseado.

Aunque, es de considerar que la segunda opción se encuentra más acorde con las funciones básicas que realiza una Unidad de Planeación, como son las de servicio, asesoría, inspección y control de aquellas áreas que se encuentran directamente relacionadas con las funciones básicas de la empresa, además de que su posición de Staff, le permite un mayor acceso al Area Directiva e impacta más fuertemente las demás áreas a la vez que se mantiene a un nivel independiente.

2.3.2.- MANUAL DE PLANEACION.

El manual, es una guía detallada, específica del departamento de Planeación, y tiene como finalidad establecer lineamientos que sirvan de base para el desarrollo de actividades de planeación, y cuyo propósito recae en la formalización de dichas actividades.

Contiene los objetivos, políticas, definición de funciones responsabilidades, así como también las normas y procedimientos que serán utilizados.

A continuación se hace mención de los puntos que abarca el Manual de Planeación, y los aspectos que debe

contener:

Objetivos.- Están constituidos por el conjunto de resultados que desea lograr la Unidad de Planeación y que van relacionados a los objetivos que persigue la Planeación.

Políticas.- Es el conjunto de lineamientos que van dirigidos al personal que labora dentro del Departamento, y que servirán de base para unificar los criterios ante situaciones que se presentan con frecuencia y que son relevantes, durante el avance de las actividades inherentes a la Planeación.

Definición de los Responsables de la Planeación.- Como ya se ha mencionado antes, la elaboración del Plan corresponde no sólo al personal que integra el Departamento, sino también a todos aquellos funcionarios que dirigen la empresa en general y a nivel de áreas, incluyendo a los gerentes y jefes de departamento.

El Consejo de Administración marcará los propósitos institucionales y colaborará con la Dirección General para el establecimiento de la Políticas Integrales.

C u a d r o N o . 1 Responsables de la Elaboración de la Planación

A R E A	PROPOSITOS INSTITUCIONALES	POLITICAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	PLANES TACTICOS	PLANES OPERATIVOS
Consejo de Administración	*****	*****			
Dirección General	*****	*****	*****		
Departamento de Planación			*****	*****	*****
Dirección de Área			*****	*****	*****
Garantes o Jefes de Departamento					*****

Fuente. Elaboración Propia.

La Dirección General, el Departamento de Planeación y los Directores de Área, serán los encargados de establecer los objetivos estratégicos y las estrategias corporativas.

Los responsables de elaborar los planes tácticos a nivel de área, serán los Directores de cada una de ellas, en coordinación con el Departamento de Planeación.

La Planeación operativa se llevará a cabo por el Gerente o Jefe de la Unidad, en coordinación con el Director de Área y el Departamento de Planeación.

En el Cuadro No.1 situado en la página anterior, muestra en forma gráfica, los funcionarios involucrados en el proceso de Planeación, el nivel al que participan, y los grupos de trabajo que se formarán.

Normatividad.- Son el conjunto de lineamientos a seguir que regulan la actividad de Planeación, con respecto a cada uno de los procesos que se llevan a cabo, con el fin de formalizar aquellas actividades que requieran ser regidas bajo un mismo criterio o forma de actuar.

Ejemplo:

Proceso	Normatividad relativa a:
Elaboración	Procedimientos y Técnicas
Participación	Personas involucradas en el proceso
Integración	Sistemas de Coordinación
Revisión	Técnicas y Personal encargado
Autorización	Ejecutivos encargados
Implementación	Vigilancia y responsables
Calendarización	Programa de actividades
Control	Sistemas y responsables

Procedimientos.- Constituye el conjunto de métodos que se deben aplicar para la realización de actividades inherentes a la Planeación, especificando las etapas que debe seguir, los requisitos que debe cubrir cada etapa, definiendo métodos eficientes que contribuyan a la realización del proceso.

Ejemplo:

Actividad	Procedimiento
Búsqueda de información	Definición de las Fuentes de información Validación de la Información Etc.
Organización y Elaboración de la Planeación	Definición de Planes a Elaborar. Jerarquización Calendarización Evaluación Etc.
Implementación y Control	Secuencia de Actividades y acontecimientos esperados Establecimiento de Canales de comunicación interna Detección de variaciones y corrección de las mismas según su importancia Etc.
Evaluación	Valoración de actividades realizadas Valoración de los Planes en contraposición con lo real Etc.

La descripción de los procedimientos deberá contener la justificación y objetivo de cada uno de ellos, numerando en orden consecutivo las actividades a realizar

y el responsable de su ejecución. Asimismo es recomendable hacer uso de la técnica de Diagramas de Flujo para su representación gráfica, ya que ayuda a tener una visión más objetiva de cada procedimiento y además facilita el control y actualización de los mismos.

2.3.3 FORMULACION DEL PAQUETE DE PLANES

El Paquete de Planes, también llamado Portafolio de Planes es un conjunto de documentos que muestran en forma general y resumida los planes específicos que están en proceso de elaboración o implementación.

Su formulación debe contener una breve descripción, definición del tipo de plan de que se trata, que pueden ser estratégicos, tácticos u operativos.

Determina el área a la cual se aplican y la interrelación de apoyo existente entre ellos, así como los costos aproximados que implica.

Muestra además la justificación de dichos planes en términos del provecho estimado que se espera de su implementación.

En el Cuadro No. 2 que se muestra en la página siguiente, se ilustra el contenido de un Paquete o Portafolio de Planes.

Cuadro No. 2 Portafolio de Planes

ILUSTRACION DEL PORTAFOLIO DE PLANES

CODIGO	DESCRIPCION DEL PLAN	TIPO DE PLAN	AREAS PARTICIPANTES EN EL PLAN	INTERRELACION DE PLANES	COSTO ESTIMADO DEL PLAN (1)	RECURSOS ESTIMADOS (1)
2.12	Incrementar eficiencia en la estructura comercial	Tactico	A.D.	2.1	1,910	1,910
2.13	Otorgamiento de prestaciones al personal	Tactico	A.D.	2.8	2,300	2,300
1.7	Desarrollo de coinversiones	Estrategico	A.	1.1		
1.8	Introducción a nuevos mercados	Estrategico	A.D.	1.3	1,050	1,050
1.9	Incurción a nuevos segmentos del mercado	Estrategico	A.D.	1.3	930	930
2.14	Reducción del costo de distribución	Tactico	A.C.	2.17	215	215
3.10	Incrementar seguridad industrial	Operativo	A.I.I.H.	3.3	320	320
1.10	Penetración en el mercado	Estrategico	H.U.	1.0 1.4	2,550	2,550
1.13	Ampliación de instalaciones fabriles	Estrategico	H.U.	1.5	1,050	1,050

(1) Miles de pesos.

Nota: Cuadro tomado de el libro "Planeacion Corporativa para la Empresa Mexicana"
Dr. Octavio Aguirre, Ed. EDUVEH, Mexico 1981, Pag. 45.

CAPITULO 3

PLANEACION ESTRATEGICA INTEGRAL

Las estrategias constituyen los caminos que se han definido para llegar a los objetivos deseados.

Las estrategias no son generadas por decisiones empíricas, sino que se basan en el análisis de factores que influyen en la realización de los objetivos. Teniendo en mente las limitaciones, alternativas creativas, el sentido de competencia, la precisión, la oportunidad, en otras palabras busca la eficiencia directiva, funcional y operativa.

Al ser una actividad creativa debe de desarrollarse permanentemente, constituyendo una forma de actuar frente a los distintos retos que se presenten en la época actual, tomando en consideración ciertos principios funcionales y evitando riesgos.

Un punto importante es la oportunidad de elaboración y aplicación de estrategias, ya que si no se considera que las tendencias pueden ser cambiantes, su implementación corre el riesgo de llegar a ser inútil y hasta perjudicial.

La planeación estratégica en general debe reunir

las siguientes características:

- . Proporcionar un margen de ventaja competitiva
- . Tener la posibilidad de ser aplicada oportunamente.
- . Contemplar el exterior de la organización para prevenir amenazas y aprovechar oportunidades.
- . Observar el interior de la organización para contemplar debilidades y puntos fuertes.
- . Incluir el panorama a largo plazo.
- . Constituir una responsabilidad de Alta Gerencia, pero reflejando una mentalidad que es útil en todos los niveles.

También es necesario considerar que el perfeccionismo en muchas ocasiones limita la creatividad, al buscar estrategias idealistas cuando lo que realmente interesa es no dirigir las acciones hacia un rumbo equivocado y no desperdiciar esfuerzos al detallar e implantar planes errados.

La elaboración de un Plan realista requiere de que se haga dentro de los límites de recursos de la Empresa, como pudiera ser el caso al efectuar el análisis de un producto: determinar las necesidades del cliente

y lo que realmente busca comprar, conociendo los grados de libertad con que se cuenta para satisfacerlo.

Cuando se elabora un Plan Estratégico de una Empresa, deben tomarse en consideración básicamente los siguientes elementos:

- 1) Medio Ambiente Económico
- 2) Estudios de Mercado
 - Análisis de Clientes
 - Análisis de Competidores
- 3) Autoanálisis Empresarial

Este conjunto de análisis es determinante para poder establecer un Plan eficaz, que cubra los objetivos deseados; ya que nos permite prever el escenario dentro del cual se moverá la Empresa, el conocimiento del mercado y nuestros clientes, las características de los competidores más cercanos, así como las condiciones en que se encuentra la organización, dando por resultado el conocimiento integral de la empresa, para que con bases sólidas se pueda elaborar un plan realista.

3.1 MEDIO AMBIENTE ECONOMICO

Como primer punto se tiene el estudio del Medio

Ambiente Económico, que determina gran parte de las limitaciones y amplitud de alternativas. Para integrar esta investigación es necesario efectuar una proyección del Entorno Económico en el que se desenvolverá la Empresa.

Este análisis puede resultar muy complejo, ya que requiere de la determinación de una serie de variables cuyo comportamiento es inconstante, tales como :

- . Tasas de interés
- . Precios del petróleo
- . Precio de las materias primas de importación y exportación
- . Nivel del gasto público
- . Inflación
- . Devaluación
- . Cambios en política fiscal y laboral
- . Producto Nacional Bruto
- . Crecimiento Demográfico
- . Otros.

La información proyectada debe ser considerada desde tres puntos de vista:

Escenario Optimista

Escenario Probable

Escenario Pesimista

Es muy importante realizar estas proyecciones,

debido a que los acontecimientos del exterior pueden cambiar su curso rápidamente y se debe estar preparado para hacer frente a la situación que se presente, ya que ésta afectará en mayor o menor grado nuestros planes, además de que no se tiene ningún control sobre dichas variables.

Uno de los principales factores de análisis, es de estimar los futuros niveles de inflación.

En nuestra economía, la inflación es determinada principalmente por:

- . Aumento en sueldos y salarios
- . Precios de bienes y servicios públicos
- . Costo de las materias primas de importación
- . Comportamiento del circulante monetario
- . Tipos de cambio
- . Costo financiero
- . Otros.

En nuestro País, la época actual presenta un desarrollo económico interno limitado, conjuntamente con esto el índice inflacionario alcanza niveles elevados difíciles de contener, tendencia que se conservará probablemente durante un largo período; por lo que la fuerza competitiva se convierte en un factor clave.

Esta problemática, sin pretender ir al detalle,

se debe a conflictos económicos internacionales, que presionan y afectan a nivel interno, sobre todo a los países en vías de desarrollo, como es el caso de México.

El crecimiento a nivel nacional es lento, los mercados se estancan y los consumidores al contar con menos recursos, limitan sus compras y se vuelven más selectivos; por lo que el provocar una demanda adicional o simplemente sostenerla, se convierte en un objetivo difícil de alcanzar.

La diferencia en cuanto a la mayor o menor participación del mercado de una Empresa a otra se enfatiza aún más, ya que la más competitiva tendrá mayores posibilidades que las otras.

Esta situación hace más críticas las consecuencias negativas derivadas de decisiones erróneas y dificultan las posibilidades de corrección.

La distribución de recursos materiales y humanos se torna más selectiva, reduciendo las posibilidades de allegarse de dichos recursos en proporción a la cantidad y calidad requerida.

El costo del capital se encarece y la oferta de financiamientos se reduce, por lo que se dificulta su obtención.

Al aumentar los costos y gastos, al marginarse el

mercado y limitarse los financiamientos, el margen de utilidades se reduce también y por lo tanto se desalienta la inversión.

Se genera un cambio ideológico motivado por la necesidad de aumentar la eficiencia en todos los aspectos.

3.2 ESTUDIO DE MERCADO

Para hacer un análisis de esta índole es necesario que sea formulado de tal manera, que su elaboración arroje por sí misma la solución a los problemas que descubra.

Además es importante evitar hacer análisis fragmentarios, ya que no pueden ser la base de estrategias adecuadas. La elaboración de estrategias efectivas se fundamenta en un buen análisis planteando las preguntas precisas orientadas hacia una solución.

Este estudio deberá incluir la proyección de las tendencias y discontinuidades, el análisis de las causas que las generan, fijando las bases para conclusiones más certeras. Observando principalmente los siguientes factores:

- . Económicos
- . Políticos

- . Legales
- . Sociales
- . Tecnológicos

Estos puntos deberán ser analizados bajo la perspectiva de las implicaciones que provocan para el País, el ramo al que pertenece la Industria.

Visualizando las posibles variaciones o discontinuidades de dichas tendencias y las implicaciones que traerían en caso de presentarse, para poder sentar las bases de un Plan de Contingencias y prevenirse contra los efectos negativos que puedan ser ocasionadas, en el caso de que dichas variaciones sean opuestas a la consecución a los objetivos de la Empresa; o bien, estar en posición de aprovecharlos en caso de que los efectos sean benéficos para la realización de los planes corporativos.

También se incluye en este estudio el análisis del producto y del mercado, abarcando principalmente los siguientes puntos:

- Número de productos que se encuentran en el mercado dentro de la misma línea que maneja la empresa y que por lo tanto pueden ser competitivos.
- Análisis de la línea de productos que maneja la Empresa, el uso o empleo que se le dé a dichos

productos y las normas de calidad que cubre.

- Investigación de los segmentos en los que se encuentra dividido el mercado, en unidades, pesos y/o porcentajes
- Importancia del producto en cuanto al grado de necesidad de consumo.
- Tendencias que guardan los precios y causas que provocan su variación.
- Tipo de producto en cuanto a la frecuencia de consumo que pudiera ser cíclica, estacional o permanente.
- Pronóstico del crecimiento del Mercado.
- Análisis del grado de sensibilidad del producto, que guarda con respecto a los precios, al servicio y a las fuerzas externas.

3.2.1 ANALISIS DE CLIENTES

Toda industria tiene como justificación de su existencia, el satisfacer la necesidad de adquisición de un producto determinado, solicitado por la población en general o un grupo definido.

Lo anterior hace necesario el conocer el tipo,

capacidad económica y localización de los clientes; los lineamientos de compra que tienen y los criterios de decisión que usan para elegir la mercancía que se produce.

Así también es indispensable identificar cuáles son las motivaciones de compra, determinar como se deciden a adquirir tal o cual producto, conocer el punto clave del proceso de decisión que llevan a cabo y la clave de los que formulan dicha decisión, o sea identificar a quién específicamente va dirigido el producto.

Incluir un estudio de diferenciación de necesidades de clientes, identificando una o más series de clientes, dentro del mercado total, con el fin de concentrar los esfuerzos de la satisfacción de las necesidades de aquellos que resulten mas identificados con lo que la empresa les pueda ofrecer, o bien, sus compras representen un fuerte incentivo de éxito.

En este renglón es muy importante vigilar las tendencias. Estas solo pueden definirse, a través de periodos largos, ya que identifican cambios estructurales influenciados por agentes permanentes en un periodo.

Si se presentan cambios significativos, deben analizarse las fuerzas que originan estos cambios y proyectarlas a lo futuro, para asegurarse que la Compañía realice las estrategias certeras.

Esto se debe a que las necesidades de los clientes varían con el tiempo. La principal preocupación debe centrarse en el interés del cliente, ya que al satisfacerlo realmente, se generará un incremento en las ventas, que constituyen la base de los ingresos de una Empresa, con lo que se verán satisfechos los intereses de los accionistas y demás grupos interesados en éxito de la Empresa.

3.2.2 ANALISIS DE COMPETIDORES

El presente análisis tiene como finalidad detectar las características de las Empresas competidoras más fuertes, aunque se sabe de antemano que no es fácil obtener amplia información sobre ellas, hay que considerar que es de gran utilidad, ya que nos permite encontrar un camino eficaz para ganar mercado, investigando:

- Su tamaño, localización, así como el segmento que abarca dentro del mercado.
- Los productos que elabora.
- Sus puntos fuertes y débiles.
- Las estrategias de mercado que utilizan.
- Estrategias pasadas y probables estrategias

futuras de mercado, producción y financieras.

- Identificación de su potencial en relación a:
 - a) Otras regiones geográficas que puedan abarcar.
 - b) La relación con otras industrias que contribuyan a su fortalecimiento.
 - c) Cartera de Clientes que maneja.
 - d) Relaciones con Proveedores.
- Identificación de otras formas de competencia, en cuanto a la creación de nuevos productos o sustitución de los mismos.

El análisis de los anteriores factores, nos pueden ampliar el rango de posibilidades que se tienen para enfrentarse a la competencia, guardando ante todo la premisa de que las estrategias que sean planeadas, no deberán representar un enfrentamiento con los competidores más fuertes, en igualdad de circunstancias, es decir; si se pretende ganar empleando como base los puntos fuertes del competidor, difícilmente se podrá llegar a la consecución de esta meta, debido a la posición débil que se tiene ante ellos, a consecuencia del manejo que hacen sus puntos fuertes. Pero si se encuentra puntos de diferenciación crítica como pudieran ser:

- . Abastecimiento de Materias Primas
- . Precios Competitivos

- . Instalaciones de Producción
- . Mejoras en diseño
- . Variedad de productos
- . Fuerza de Ventas en cuanto a la calidad o cantidad
- . Redes de Distribución
- . Servicios, etc.

En base a una estrategia definida y aplicada por la Empresa, se pueden cambiar las reglas de competencia del mercado, de tal manera que el desarrollo de uno o varios de estos puntos críticos le brinde a nuestra Empresa una ventaja competitiva, que sería una base sólida para abrirse camino dentro del mercado, asegurándose de ser posible, que difícilmente esta estrategia pueda ser imitada o superada por los competidores dentro de un plazo que nos permita recuperar la inversión y/o encontrar nuevas estrategias que substituyan la influencia positiva sobre las que se basa el desarrollo de la Empresa.

3.3 ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA

Este es una de las investigaciones más complejas a realizar, ya que incluye la panorámica empresarial a nivel general y específico, además de que para su realización se cuenta con una multiplicidad de aspectos, sistemas, actividades, operaciones y datos específicos.

Debiendose separar en dos dimensiones:

- . A Nivel General
- . A Nivel Especifico

Esta división tiene como fundamento que el análisis a Nivel General sirva de base para definir las estrategias, propósitos, objetivos de la Empresa y de las Direcciones de Area.

El análisis a Nivel Especifico e Interno es utilizado para definir los objetivos, programas y planes operacionales de áreas y departamentos, que serán determinados de acuerdo a sus posibilidades y en relación a los planes generales de la Empresa.

3.3.1 ANALISIS INTERNO A NIVEL GENERAL

Su principal objetivo es determinar la fuerza y debilidades de cada una de las funciones más importantes que realiza la empresa, como son:

3.3.1.1 MERCADOTECNIA

El primer paso es tener un amplio conocimiento de los clientes y los puntos fuertes que tiene la empresa para molivarlos a consumir los productos que en ella se

elaboran, analizando también como se encuentra constituida la Fuerza de Ventas, en referencia a la gente clave, sus habilidades y deficiencias, motivaciones que los rigen y su localización dentro del Area de Ventas.

Otro de los puntos a investigar es la imagen de la Empresa dentro del Mercado y los dispositivos promocionales con los que cuenta. Las políticas de servicio, precios, calidad y crédito; así como la respuesta que se obtiene de los clientes a consecuencia de dichas políticas.

Es importante delimitar el alcance que tiene el producto, la calidad ofrecida, los métodos y canales de venta y distribución para cubrir el mercado; y considerar las posibilidades de sustitución o innovación de productos.

3.3.1.2 PRODUCCION

El estudio del Area de Producción, incluye como principales puntos:

La descripción de las características de la Planta en relación a su capacidad instalada, condiciones en general, equipo utilizado, mantenimiento requerido, localización, etc.

Análisis de la capacidad utilizada y el costo y

tiempo para acondicionar una nueva capacidad adicional, con el fin de tener bases para la evaluación de alternativas, ante la expectativa de una posible expansión o contracción productiva.

Aspectos importantes de Ingeniería, grado de flexibilidad de los procesos productivos, adicionando información global acerca de la integración de recursos humanos y materiales que se conjugan para producir, márgenes de desperdicio, etc.

Estado de operación de la Planta en cuanto a la gente clave que labora dentro de ella, la utilización que se da a sus habilidades, disponibilidad y productividad las relaciones que tiene con la Empresa y el Sindicato e información relativa a la productividad que genera el elemento humano que integra el área.

Análisis relativo a las Materias Primas que consume la Empresa, en relación a su disponibilidad, precio, calidad, origen (importación y/o Exportación), posibles substitutos, etc.

3.3.1.3 FINANZAS

El análisis de el Area de Finanzas de la Empresa está enfocado a conocer la habilidad por parte de los directivos y la posición por parte de la empresa para

llevar un control efectivo de ingresos suficientes y responder a los compromisos de pago, solventar las necesidades de inversión, lograr la obtención de créditos adecuados y la redeviabilidad de las inversiones.

Análizar el manejo de los Flujos de Caja, el grado crediticio, los costos de capital y algunos otros índices financieros. En resumen, evaluar la posición financiera de la empresa, conociendo su amplitud de posibilidades y limitaciones, para que en base a Estas se evalúen las alternativas de la planeación.

3.3.2 ANALISIS INTERNO ESPECIFICO

Para poder llevar a cabo esta investigación es de vital importancia que se elabore a nivel de áreas, de tal manera que abarque campos de similar tamaño, ya que si son muy amplios comprenderá múltiples aspectos, con los que la investigación y el análisis se tornaría muy complejo, ya se perdería el objetivo principal y los aspectos más importantes. Asimismo si dichas áreas son muy pequeñas se correría el riesgo de que la investigación se perdiera hasta niveles que no son prácticos para los fines de este estudio, además de que sería muy laborioso e innecesario.

Se requiere de la participación de todo el personal que tiene a su cargo una Unidad de Decisión

Específica, ya que se considera que tienen un conocimiento amplio de la situación actual, posibilidades y limitaciones de su departamento.

La información que sea recabada deberá enmarcar los objetivos principales del área, explicando brevemente en términos de recursos humanos y materiales la forma en que cubre estos objetivos y clasificando la importancia de las operaciones que se manejan dentro del área.

También sería útil promover la participación de los integrantes de cada área y departamento para que expongan sus ideas para modificar favorablemente:

- Sistemas y/o procedimientos
- Canales de comunicación
- Anular procesos o tareas innecesarias
- Elaborar proyectos de políticas
- Diseño de Formatos, Programas de Capacitación Computación, entre otros.

De tal manera que el encargado de cada área de decisión, clasifique la importancia y posibilidad de realización de cada una de estas sugerencias, poniéndolas a discusión ante las personas indicadas, para el establecimiento de nuevos programas que tiendan a mejorar la eficiencia y control de actividades a todos los niveles.

El Análisis Interno Empresarial permite conocer la situación presente, a la vez que arroja alternativas hacia las mejoras que se puede realizar

Su finalidad primordial es servir de base para determinar los planes generales y específicos de la Empresa.

CAPITULO 4

DETERMINACION DE PLANES

4.1 DETECCION DE NECESIDADES

Al término de la realización de los estudios indicados en el capítulo anterior se cuenta con suficiente información para formar grupos de trabajo (señalados en la página 19) y comenzar a estructurar el Plan.

Como primer paso, se establece un escenario a nivel general de los Puntos Fuertes, Puntos Débiles, Oportunidades y Riesgos, que influyen en el futuro de la organización, de tal manera que se tenga una amplia idea sobre la situación actual y posibilidades futuras.

Para detallar esta información, se puede utilizar el siguiente formato para cada una de las Áreas:

Cuadro No.3 Resumen de Puntos Críticos

Área de Referencia	Puntos Fuertes	Puntos Débiles	Oportunidades	Amenazas o Riesgos
Producción	Proceso productivo y flexible	Bajo nivel de calidad de los productos elaborados	Aprovechar la capacidad productiva instalada	Mantener altos costos no reductibles
	Etc.	Etc.	Etc.	Etc.

Fuente: Elaboración Propia

Es de considerar que la información que se plasme en este cuadro, debe ser condensada e importante, reuniendo el requisito de que será clave para la toma de decisiones de los Accionistas y Dirección General.

En la primera columna se coloca en Área o departamento al cual se hará referencia en las siguientes columnas.

La segunda columna nos indicará los puntos fuertes del Área, y en base a los cuales se obtienen buenos resultados, enumerando cada uno de ellos.

La tercera columna describirá los puntos débiles de cada Área y sobre los cuales se deberá prestar mayor atención para promover su eficiencia.

La cuarta columna nos muestra las oportunidades que se tienen a la vista y que son posibles de aprovechar en beneficio de la Empresa.

La última columna será utilizada para prevenir situaciones negativas, en caso de poderlo hacer, enmarcando los riesgos que ponen en peligro la buena marcha de la Empresa.

Los puntos críticos pueden ser considerados como "síntomas" o resultado de la repercusión de uno o varios

factores, por lo que para modificar su influencia, antes se deberán considerar las causas que los provocan para definir clara y objetivamente:

- El problema que se pretende solucionar.
- Los factores base de una posición de ventaja que se desea reforzar.

apoyándose en la información de la cual se derivaron dichos puntos críticos, con lo que será posible definir las necesidades reales de la empresa.

Cuando una situación se mal entiende o no se analiza claramente, resulta confusa y finalmente puede conducir a conclusiones ambiguas o aparentes que se traducen en pérdida de tiempo y recursos.

La Detección de Necesidades es un punto básico en el que se apoyan los planes de la empresa, por lo que mucho depende de esta etapa que los resultados obtenidos en el Proceso de Planeación en general sean satisfactorios.

4.2 ANALISIS DE ALTERNATIVAS

Una vez que se ha logrado detectar las necesidades, éstas deben analizarse en relación a la información obtenida en el Análisis del Escenario Externo y Análisis Interno de la empresa, debido a que las alternativas de acción que se tomen, estarán altamente

condicionadas a la información que éstos análisis presentan, ya que muestran el margen de posibilidades y apoyos reales sobre los que es posible basar los planes.

Un mismo cuadro de puntos críticos relacionado a escenarios externos y/o internos distintos arroja diferentes alternativas de solución.

La elección de la mejor alternativa debe basarse en Técnicas de Valuación de Proyectos e Inversiones, haciendo una proyección de los gastos, costos que genera la implantación de planes, la estimación de ingresos y beneficios que provocará, así como la redituabilidad de dicho plan.

La alternativa seleccionada debe reunir la condición de ser realista y eficaz, en términos de que se disponga con los recursos materiales y humanos necesarios, así como de que cubra los objetivos que se tiene propuesto alcanzar.

El Cuadro No. 4 muestra gráficamente el procedimiento de Determinación de Planes.

Como ejemplo se tomarán dos empresas hipotéticas en donde ambas coinciden en los puntos mostrados en el Cuadro No. 3 pero difieren en su Escenario General. En ambos casos sólo se mencionan los puntos básicos de información sobre sus escenarios, que sirven de fundamento para la determinación de planes.

Caso 1. La Cia. Industrial S.A. elabora herramientas que requieren de alta calidad para ser aceptadas en el mercado.

El marco económico y social, en términos generales, se pronostica estable y favorable para el desarrollo.

Las empresas competidoras tienen un buen nivel de calidad de los productos que elaboran, así como un precio mayor en comparación con los precios que ofrece la empresa en estudio.

Los procesos productivos de la competencia son complejos, lo que provoca que sus fechas de entrega sobrepasen en una semana aproximadamente, las fechas de entrega de un pedido igual.

La Cia. Industrial S.A. cuenta como uno de sus puntos fuertes un proceso productivo flexible y ágil aunado a una sub-utilización de la capacidad productiva,

debido a la falta de volumen de ventas.

La situación financiera de la empresa es estable lo que le permite hacer inversiones.

Al hacer un análisis de los datos anteriormente mencionados, relacionados a su cuadro de puntos críticos se realizaron juntas de grupos de trabajo, en este caso a nivel de áreas, en donde se discutió como aprovechar los puntos fuertes y mejorar los puntos débiles, llegando a las siguientes conclusiones:

- Mejorar el nivel de calidad mediante el uso de técnicas de control y la adquisición de equipo necesario.
- Llevar a cabo cursos relativos, de capacitación y adiestramiento del personal productivo.
- Implantar un nuevo programa de incentivos al personal operativo que contribuyan a la disminución de fallas en el proceso de elaboración de la producción y a aumentar la productividad por empleado.

Estos puntos básicos apoyarían las metas planeadas, como fueron:

- Aumento del nivel de calidad de la producción.
- Aprovechamiento al máximo de los recursos

materiales y humanos con que cuenta el área productiva.

- Aumento del nivel de eficiencia y desarrollo personal.

El implementar los programas para promover la situación deseada respondió a la estrategia de incrementar su participación en el mercado, aumentando la calidad de la producción, vendiéndolos al mismo precio que los competidores más fuertes, pero ofreciendo una fecha de entrega a un plazo más corto, lo que puede traducir el cliente en una disminución de costos por mantenimiento de inventarios.

Esta estrategia difícilmente podía ser imitada por los competidores más fuertes, ya que como se había mencionado anteriormente que sus procesos no eran tan flexibles y debido a los volúmenes que manejaban y la magnitud de las empresas su complejidad no permitía hacer un cambio a corto plazo, lo cual aseguraba recuperar la inversión planeada y obtener de ella el provecho deseado.

Caso 2. Los Talleres de Herramientas S.A. obtuvieron los mismos resultados en su Cuadro Resumen de Puntos Críticos, con respecto a un bajo nivel de calidad y proceso productivo flexible y ágil.

La información recabada en las investigaciones

del Medio Ambiente, Mecadotécnica y Analisis Empresarial
fue la siguiente:

La situación del País era crítica debido a factores económicos principalmente, lo que repercutía en las preferencias de los clientes, ya que se pronosticó la tendencia a substituir el factor de calidad por el de precio. El mercado en general se reducía por la situación económica del País.

Los competidores más fuertes tenían un alto nivel de calidad y precios ligeramente más elevados.

Los Talleres de Herramientas S.A. habían perdido mercado, por lo cual su situación financiera era difícil, la capacidad productiva era subutilizada.

Al hacer una análisis de la problemática antes presentada, se determinó que aumentar el nivel de calidad de los productos implicaría un alto costo y riesgo, por lo cual se llegó a las conclusiones siguientes:

- Disminuir la capacidad productiva al nivel de demanda real actual y esperada.
- Llevar a cabo un análisis de la reducción de costos y gastos fijos y variables.
- Aumentar el nivel de calidad de producción mediante técnicas de control de calidad y la

adquisición de equipo indispensable.

- Procurar que los costos implícitos en el punto anterior sean proporcionales a la disminución en costos y gastos.
- Implantar un programa de capacitación para el personal clave operativo.
- Llevar a cabo un fuerte programa de incentivos al personal operativo para evitar fallas al máximo en el proceso de elaboración de productos y aumentar la productividad.

Este plan implicaría fuertes costos iniciales para su implementación, pero sanearía el área productiva, persiguiendo los siguientes objetivos:

- Mejorar el nivel de calidad de los productos elaborados.
- Disminuir los costos fijos.
- Disminuir el desperdicio.
- Capacitar y adiestrar al personal clave.

La implementación de este plan respondió a la estrategia ganar mercado, ofreciendo mejor precio al cliente, ya que se previó la tendencia de que este punto,

en lo futuro, seria el factor clave de decisión de compra. Así mismo, se acordó no mantener una capacidad productiva irreal, ya que implicaría altos costos que impedirían llevar a cabo la estrategia antes mencionada, con altas posibilidades de salir del mercado paulatinamente, además de que perjudicaría la situación financiera de la empresa para poder invertir en mejorar los puntos débiles y enfrentar la amenaza que éstos implican.

Tomar una decisión de inversión como la señalada en el caso de la Cía. Industrial S.A., en cuanto al aumento a toda costa del nivel de calidad para ser más competitivos, pondría a Talleres de Herramientas S.A. ante una situación de igualdad competitiva, lo cual no representaría una ventaja para el cliente y los costos que generaría esta determinación, provocarían un alto riesgo con escasas posibilidades, ya que la empresa en cuestión tendría que solicitar altos financiamientos que no tiene la seguridad de obtenerlos, ni de cubrirlos.

CONCLUSION. - Ambas empresas presentan una igualdad de puntos críticos bajo dos escenarios distintos, por lo cual el manejo de éstos puntos y las alternativas seleccionadas fueron diferentes.

Estos ejemplos pretenden mostrar la importancia de las Investigaciones del Medio Ambiente Externo e Interno de las empresas, para poder elegir alternativas

mas adecuadas, que afiancen o mejoren su posición financiera, al implantar estrategias basadas en un futuro con estrategias basadas en un futuro con altas probabilidades altas probabilidades de presentarse, descartando riesgos innecesarios.

4.3 EVALUACION DE PLANES

Cuando los planes han sido definidos es de primordial importancia interrelacionarlos con los objetivos generales de la empresa, área y departamento estableciendo un orden de prioridad y seguimiento, y prever cada uno de los aspectos que presenta el plan con relación a su alcance y efectos adversos que pueda provocar.

Si se consideran positivos los planes propuestos es recomendable hacer una proyección de Estados Financieros Básicos que serán elaborados en base a tres supuestos:

Pesimista

Probable

Optimista

Esta propuesta tiene como finalidad prever la

situación de la empresa al final de un periodo determinado desde el peor hasta el mejor de los casos. conociendo la repercusión que se obtendría mediante las proyecciones de los siguientes Estados Financieros Proforma.

- 1.Estado de Resultados Proforma
- 2.Balance General Proforma
- 3.Estado de Flujo de Fondos Proforma

Proyección Pesimista.- Nos dá información de la situación financiera de la empresa, basada principalmente en los supuestos de que se presenten aquellas situaciones que no son benéficas para el desarrollo de las operaciones de la organización. Sirve de señal de alerta para enfocar nuestra atención sobre algunos puntos que pueden llegar a ser muy perjudiciales y sobre los cuales posiblemente no se había prestado mayor atención y que por lo tanto pueden llegar a constituirse en aspectos que requieran ser cubiertos contra riesgos.

Proyección Probable.- Muestra la información financiera de la empresa basada en supuestos que tienen mayor posibilidad de presentarse, abarcando también los planes con alta posibilidad de realización. Esta proyección además de mostrar la situación probable sirve de comparativo con la proyección pesimista y optimista, delineando los aspectos que debemos evitar y resaltando aquellos puntos favorables que pueden servir de base

para alcanzar los objetivos planeados.

Proyección Optimista.- Esta proyección nos muestra la situación financiera de la empresa en el mejor de los casos, es decir, muestra los resultados obtenidos bajo los supuestos de que los planes se realicen bajo los márgenes y eficiencia proyectados, que se hayan presentado las oportunidades previstas y de que estas hayan sido aprovechadas, además de que los supuestos pesimistas no se hayan presentado o bien se hayan anulado sus efectos negativos.

La proyección de Estados Financieros a este nivel no debe ser detallada, sino sólo a nivel práctico, básicamente para poder evaluar la implementación de los planes en general; y en un momento determinado analizar los resultados obtenidos bajo los tres enfoques, para poder hacer las correcciones pertinentes y en caso de ser necesario volver a elaborar la proyección de Estados Financieros Proforma hasta que estos muestren resultados deseados para la Empresa y sea aceptada su aprobación por la Dirección General y el Consejo de Administración en su caso.

Es en este punto, es donde se utiliza principalmente la calificación dada a los planes en base a su prioridad, ya que de ser conveniente se descartarán algunos de ellos por considerarse necesaria una reducción

de costos para poder obtener resultados favorables o deseados.

Generalmente no es posible realizar la totalidad de los planes propuestos, aún cuando sean rentables, ya que ocasionan altos costos. En la mayoría de los casos la redituabilidad de su implementación se realiza a un plazo mediano o largo, y que por lo tanto se afectaría la situación financiera de la empresa, o bien simplemente sería incapaz de solventar sus costos aún a corto plazo.

La anulación de algunos planes no implica que se hayan realizado arduas investigaciones vanas, que provocaron costos y dedicación del personal que las efectuó. Estos planes pueden ser descartados por un período determinado pero no a futuro, contribuyendo a la planeación a largo plazo y simplificando este proceso para períodos venideros, sufriendo posiblemente algunos ajustes, dependiendo de cómo se presenten las situaciones futuras que lo basaron.

4.4 ELABORACION DEL PAQUETE DE PLANES

Una vez que se conocen los planes que han sido aceptados, la Unidad de Planeación deberá encargarse de su presentación y manejo total de la información obtenida, haciéndola llegar a las personas interesadas y a los

responsables de su implementación. Señalando las fechas en que se deberán efectuar los planes, con el fin de darle carácter de formalidad y compromiso, a la vez que organice la coordinación de acuerdo a lo planeado y los Presupuestos que serán elaborados. Los planes se agrupan de la siguiente manera:

Planes Estratégicos.- Incluyen los propósitos institucionales, objetivos estratégicos y políticas integrales que apoyarán su realización.

Planes Tácticos.- Constituyen las acciones específicas en base a las cuales se lograrán las estrategias planeadas, clasificandolos de acuerdo a su área de aplicación.

Planes Operativos.- Contienen los programas que serán clasificados de acuerdo al área a la que pertenecen, a los planes tácticos que apoyan y al departamento de su aplicación.

Los planes deben ser codificados de acuerdo al tipo de plan, prioridad que guardan, nivel, Área y departamento al que corresponden, con el fin de facilitar su manejo. Además se hará una descripción de dichos planes que serán relacionados a la información que los sustenta y a la interrelación que guardan entre ellos mismos, es decir, se hará mención mediante la utilización

del código de los planes que se relacionan y que sirven de origen o apoyo de otros.

CAPITULO 5

PLANEACION FINANCIERA

El Proceso de Planeación financiera tiene como finalidad cubrir dos objetivos básicos:

1. Mantener un Flujo de efectivo adecuado para fines operacionales y de inversión.
2. Efectuar operaciones de rentabilidad óptima.

Esto lo logra mediante la aplicación de diversas técnicas, tales como: proyección de Estados Financieros, Análisis de Sensibilidad de utilidades al volumen de ventas y Punto de Equilibrio, entre otros; que hacen posible la distribución de los recursos en la cantidad y tiempo requerido, así como conocer los resultados previamente.

Por lo tanto nos permite prever la repercusión de las operaciones planeadas, evaluando la posibilidad de llevarlas a cabo y los resultados que se obtendrán, con la finalidad de hacer las correcciones antes de poner en práctica el Plan.

Es una base para llevar el control, ya que sirve de indicador de errores y/o desviaciones al compararse con lo real.

Un Plan Financiero tiene como primer punto de elaboración establecer los supuestos o consideraciones básicas que le dan origen la proyección de las operaciones, incluyendo todos aquellos planes que han sido evaluados y aceptados previamente.

La Planeación Financiera cuenta como una de sus principales herramientas la Técnica Presupuestaria, ya que en base a ésta le es posible proyectar los resultados y evaluar la posición financiera de la empresa para el periodo o periodos planeados.

5.1 IMPORTANCIA DE LOS PRESUPUESTOS

La función presupuestaria es el proceso en el cual recae la planeación, ayudando a la administración a coordinar y controlar las funciones y operaciones más importantes de una Empresa, con el fin de que se obtengan los resultados deseados.

La preparación del Presupuesto debe considerarse como la integración de intereses difusos y diversos, que constituyen la organización, dentro de un programa que se ha acordado que es funcional.

Es un plan cuantitativo de acción que ayuda a la coordinación y control de la adquisición y utilización de

recursos, durante un período determinado.

Los presupuestos forman parte de todas las etapas del Proceso Administrativo, ya que en todas ellas puede ser de gran utilidad, proporcionando normas, estándares y marcos de referencia, con los cuales se medirá la marcha real de los acontecimientos y se juzgará el desempeño subsecuente, que dará origen a las acciones correctivas necesarias.

5.2 ELABORACION DEL PRESUPUESTO

Para llevar a cabo la elaboración de los presupuestos se considera primeramente la clasificación de los planes determinados a largo y corto plazo.

PLANEACION A LARGO PLAZO .

El período que abarca la planeación está determinado por la situación que presenta cada empresa en particular, en relación al producto que elabora, condiciones de abastecimiento y de mercado, y en general del grado de estabilidad o inestabilidad que espera a futuro.

La Planeación a Largo Plazo incluye la proyección por áreas de las actividades más importantes que tiene planeado realizar durante el período - que es mayor a un

año - en base principalmente a las estrategias relacionadas a:

- Elaboración de Productos
- Areas de Mercado
- Tendencias de Crecimiento
- Inversiones
- Objetivos Generales de Utilidades y otros.

Ante un medio ambiente estable es posible determinar planes por periodos más prolongados, debido al margen de certeza de realización de los mismos. Dichos planes pueden ser elaborados de una manera más detallada que les permita establecer ciertos procedimientos y métodos estandar para resolver situaciones rutinarias.

Por el contrario, cuando el futuro presenta situaciones que cambian en lo fundamental rápidamente, la proyección de los planes deben ser referidos a periodos más cortos y estableciendo lineamientos menos detallados con el fin de que en un corto periodo no se vuelvan obsoletos.

La inestabilidad presenta una multitud de problemas y situaciones nuevas a las que se debe enfrentar la empresa constantemente. En este caso, una planeación excesiva y detallada puede limitar una visión creativa y práctica para afrontar un medio ambiente cambiante.

La planeación a largo plazo debe constituir un lineamiento a seguir para lograr las estrategias propuestas y ser flexible para adaptarse al futuro.

PLANEACION A CORTO PLAZO

Dentro de la planeación a corto plazo que se constituye generalmente por un período que abarca un año, se deben considerar períodos más cortos con el fin de que sirvan de base para la información y control de actividades.

La planeación a corto plazo es más bien táctica y operativa que estratégica, debido a que los planes estratégicos difícilmente pueden mostrar las repercusiones deseadas en un plazo menor a un año, aunque dichos planes tácticos están sirviendo de apoyo para su realización.

El presupuesto a corto plazo debe ser detallado y proyectará, en términos monetarios, todo el paquete de planes que han sido aceptados para implantarse durante este período, tomando en consideración las fechas a las que han sido programados para considerarlos durante el mes o meses correspondientes y de acuerdo a los montos estimados de su costo.

La aplicación cuantitativa de dichos planes implica una asignación, según el Área y departamento,

debiendo estar correlacionado con el Sistema Contable, de tal manera que la aplicación presupuestada y contable sea asignada de acuerdo a criterios comunes, ya que de lo contrario dificultará el Proceso de Control al mostrar variaciones, que después de ser analizadas, se concluya que han sido provocadas por la falta de unificación de criterios.

Además es importante considerar que la proyección de ingresos, costos y gastos debe contener una gran variedad de factores, de los cuales depende su comportamiento futuro y que la influencia que ejercen cada uno de ellos se deriva del ambiente externo e interno de cada empresa en particular y de los planes a implementar.

Mediante la utilización del Sistema de Planeación Estratégica Integral la elaboración de los presupuestos se simplifica, ya que los datos básicos han sido ya analizados evaluados y calculados en cuanto a sus importes. De tal manera que solo se requiere de su colocación y distribución de acuerdo al tipo de presupuesto y el renglón que afecte.

Con lo que unicamente resta hacer el cálculo y proyección de aquellos renglones que solo fueron estimados globalmente, como pudiera ser el caso de la mayor parte de los Gastos de Administración, Producción, etc..

La Unidad de Planeación deberá coordinar su

trabajo de proyección de costos y gastos con los Directores de Area, Gerentes de Departamento y de acuerdo con los presupuestos, previsión de gastos y costos de cada uno de ellos.

Resumiendo¹, la elaboración del presupuesto debe efectuarse de la siguiente manera:

PRESUPUESTO DE VENTAS

La distribución del volumen de ventas se calcula en base a:

- . Planes de Mercadotecnia de acuerdo a la repercusión gradual que provocarán.
- . Fechas de Implementación de los Planes.
- . Aumento en Listas de Precios
- . Tendencias de Ventas Globales
- . Tendencia de Venta por Artículo.
- . Otros.

PRESUPUESTO DE PRODUCCION

De acuerdo al volumen de ventas que se ha planeado para cada periodo se calcula este presupuesto, tomando como primera consideración:

¹ Solo se pretende resumir el proceso de elaboración del presupuesto, ya que dicho proceso es bien conocido, además de que no es motivo de esta tesis.

. Planes del Area de Producción.- Pueden ser tácticos y operativos, su repercusión deberá ser analizada según las fechas de implantación.

Presupuesto del Volúmen de Producción.- Es referente al cálculo de unidades necesarias a producir para cubrir el volúmen de ventas. Considerando los inventarios de Artículo Terminado, el volúmen planeado que se venderá, (incluye inovaciones a la línea, así como nuevos productos) e Inventario Final deseado.

Presupuesto de Consumo y Compras de Materia Prima.- Su cálculo está basado en el punto anterior ya que de acuerdo al volumen y tipo de productos que se ha planeado producir para el periodo, serán los consumos que se determinen mediante estudios de ingeniería y/o experiencias pasadas. Derivandose de este cálculo tres aspectos importantes:

- . Cantidad de Materias Primas necesarias.
- . Tiempo en el que se requerirán.
- . Costo de las mismas de acuerdo a los aumentos en precio proyectados.

Para que de acuerdo a éstos tres aspectos se elabore el cálculo de nivel óptimo de inventarios en base a los índices de rotación para obtener las cifras de los saldos por periodo para Estados Financieros.

Presupuesto de Mano de Obra Directa.- Se realiza en base al volumen de producción requerida por periodo, analizando y calculando:

- . El estudio capacidad de productividad real actual contra planeada.
- . Personal actual y su costo.
- . Espectativas de movimientos de personal (altas, bajas y cambios) y su costo.
- . Salarios actuales y porcentajes de incremento.
- . Días pagados por concepto de sueldo.

Tomando en consideración el personal actual sin cambios, los movimientos de personal y las fechas en que se efectuarán, el incremento en salarios y los días pagados por periodo, se calcula el costo por periodo por este concepto.

Presupuesto de Gastos Generales de Producción.- Este presupuesto incluye diversos tipos de gastos, por lo que su proyección debe estar basada en un estudio de su causa, pudiendose dividir en dos grandes grupos:

Gastos Fijos.- Van relacionados con la capacidad de producción y su monto no depende directamente del volumen de producción. Estos gastos se pueden proyectar en base a antecedentes históricos, aumento inflacionario esperado, expectativas de

cambios.

Gastos Variables.— Están relacionados de acuerdo al volumen de producción y al control de la administración. Estos pueden ser proyectados en base al volumen de ventas, producción, aumento inflacionario, expectativas y políticas de administración.

PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA Y DISTRIBUCION

Este depende en gran parte de los Planes de Mercadotecnia para la creación de la demanda, promoción, almacenamiento, entrega, entre otros aspectos, y se encuentran altamente relacionado con el volumen de ventas.

Estos gastos en su mayor parte son variables y controlables. Por esta razón su proyección básicamente se realiza mediante una relación de los puntos señalados en el párrafo anterior.

En lo referente a los gastos fijos, se proyectan tomando en consideración antecedentes históricos, aumento inflacionario y otras variaciones derivadas de los planes.

PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION

Todos los presupuestos se relacionan en mayor o

menor grado con el volumen de ventas y producción.

El caso de este presupuesto la relación es menor puesto que la mayoría de los gastos incluidos en él se pueden considerar semifijos o fijos, ya que solo un aumento considerable en el volumen de ventas y producción, traería repercusiones importantes, aunque no en la misma proporción que el aumento.

Su cálculo se realiza en base a las expectativas de gastos según los cambios que se tengan previstos, los antecedentes históricos y el aumento inflacionario principalmente.

PRESUPUESTO DE CAJA

Este presupuesto contiene una concentración de todas las actividades de la empresa que realizará durante el periodo presupuestado y cuya repercusión es posible valuarla en pesos y se deriva de los ingresos, costos y gastos e inversiones que sean generados.

INGRESO - COSTO - GASTO = (DEFICIT) O EXCEDENTE
DE CAJA

Basicamente contribuye a:

- . Determinar las necesidades de capital, su monto y tiempo de requerimiento.
- . Determinar la fuentes y montos de capital

disponible.

- Elaborar un Plan Financiero para cubrir el periodo.

Su elaboración se deriva de la aplicación de los ingresos presupuestados, por ventas, expectativas de inversiones, alquileres, regalías, intereses, etc.. Considerando el plazo de recuperación de las ventas, monto de inversiones por excedentes en caja, entre otros.

El cálculo anterior se compara con los costos y gastos que se requiera cubrir por el periodo presupuestado, aplicados según las fechas programadas y las políticas de pago.

Obteniéndose por resultado el excedente de caja, si los ingresos superan a los egresos, con lo que en base a su monto se pueden analizar las alternativas de inversión de dicho excedente.

Si por el contrario, el resultado nos muestra un déficit para el periodo, debido a que los egresos superan a los ingresos, analizar las posibles fuentes de financiamiento, evaluando su costo y elegir aquella alternativa que muestre un costo de financiamiento mínimo.

Es mediante la elaboración de este presupuesto donde se puede llegar a la conclusión de modificar los

planes de acuerdo a los resultados que se obtengan, ya que la elaboración de Estados Financieros (preliminar a la elaboración del presupuesto) correspondiente a la evaluación de planes propuestos, puede no haber considerado algunos aspectos que fueron determinados estimativamente, debido a que su proyección no es detallada.

Puede llegar a ser desalentador el hecho de tener que hacer modificaciones que ha generado altos costos y tiempo, pero es de considerar, que el grado o carencia de modificaciones será en proporción directa a la eficiencia y realismo con la cual se haya evaluado la planeación.

Por lo tanto, en el caso de que la implementación de los planes propuestos incluya costos, gastos o inversiones que hagan peligrar la posición financiera de la empresa, se harán las anulaciones de planes que no se consideren prioritarios.

En el supuesto de que el resultado de este presupuesto muestre una posición financiera sólida hasta óptima, se puede llegar a la conclusión de haber elaborado una buena planeación; o en el mejor de los casos analizar expectativas de inversión que se habían planeado para periodos posteriores.

Las conclusiones que se deriven de los resultados

obtenidos deben ser basados en un criterio conservador, ya que es de considerar que dichos resultados se emanan de proyecciones.

Las modificaciones que se realicen deberán de estar basadas en un análisis detallado, considerando sus repercusiones.

Una vez que el Presupuesto de Caja muestra los resultados financieros que permitan a la empresa mantener una posición financiera estable y solvente, se procede a la elaboración de los Estados Financieros Básicos Proforma.

5.3 ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA

ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA

Se compone de la aplicación de los importes presupuestados de Costos y Gastos en contraposición con los Ingresos por ventas principalmente, del cual se derivan:

1. Utilidad Bruta
2. Utilidad de Operación
3. Utilidad Antes de Impuesto y PTU
4. Utilidad Neta

Con el fin de conocer los resultados por las operaciones proyectadas para el periodo, y obtener los

puntos arriba indicados, que sirven de base para conocer los renglones correspondientes del Balance General Proforma.

Sirve de base para la elaboración del Análisis Financiero, con el cual se podrá comparar si los resultados financieros concuerdan con los objetivos planeados por los Accionistas y Dirección General.

BALANCE GENERAL PROFORMA

Muestra la situación financiera al final de cada periodo presupuestado. Su elaboración, en combinación con el Estado de Resultados Proforma, sirve como herramienta básica para evaluar si las repercusiones financieras de los planes son satisfactorias y acordes con los objetivos fijados.

La preparación del Balance General se realiza partiendo del último periodo, más menos, movimientos contables generados por los presupuestos.

ESTADO DE ORIGEN Y APLICACION DE RECURSOS PROFORMA

Su elaboración se realiza en base a las cifras del Balance General y se considera como:

Una Fuente de Recursos:

- . La Utilidad Neta
- . Disminuciones de Activo
- . Aumentos de Pasivo
- . Aumentos de Capital

Una Aplicación de Recursos:

- . La Pérdida Neta
- . Aumento del Activo
- . Disminución de Pasivo

Muestra la procedencia de recursos y la aplicación de los mismos, durante un periodo determinado, mostrando la distribución financiera y la suficiencia o insuficiencia de recursos monetarios para llevar a cabo las operaciones presupuestadas.

5.4 ANALISIS FINANCIERO PROFORMA

Los Estados Financieros reflejan la situación financiera de la empresa, pero su elaboración no muestra suficiente información debido a las siguientes razones:

- Las cifras solo muestran parte de la información financiera que se deriva de las operaciones presupuestadas.
- Los Estados Financieros son comprensibles solo para cierto grupo de personas.

! Se hace referencia a personas con conocimientos de Contabilidad.

Por lo cual es indispensable hacer una interpretación de las cifras contenidas en los Estados Financieros Proforma para conocer la repercusión de las operaciones, dar información comprensible a los interesados en la marcha del negocio y contemplar si los planes considerados realmente están en concordancia con los objetivos de la empresa.

Los resultados que arroja este análisis muestra indicadores para conocer los conceptos que han provocado la falla, en relación a lo deseable.

Para llevar a cabo el Análisis Financiero Proforma se pueden aplicar diversas técnicas, que serán elegidas de acuerdo a la información básica para evaluar las operaciones presupuestadas y los planes propuestos. Entre las principales técnicas podemos señalar:

- . Método de Razones Simples
- . Método de Razones Estandar
- . Método de Aumentos y Disminuciones
- . Análisis de Indices
- . Análisis de Inversiones de Capital a Largo Plazo, entre otros.

De esta forma se pone finalmente a prueba el Plan General de la empresa, comparando los resultados al final del período presupuestado, con los objetivos y metas el control y evaluación de los planes.

CAPITULO 6

CONTROL Y EVALUACION DEL PLAN

6.1 CONTROL DEL PLAN

Desde el momento de elaborar la planeación se establecen las bases del Proceso del Control, al definirse las políticas, objetivos, metas y tácticas que funcionarán como reglamentos que determinarán las acciones y conductas dirigidas para el período planeado.

Un plan puede llegar a mostrar hasta optimos resultados al ser reflejado en un presupuesto y Estados Financieros Proforma, pero es de considerar que dichos resultados dependen de que las proyecciones se efectuen dentro del marco previsto.

Así también, es importante detectar los cambios que puedan sufrir aquellas bases que sustentaron los planes, es decir, puede presentarse la situación de que se implante un plan para corregir un problema dado, pero que a través del tiempo dicho problema se convierta en cuanto a su esencia en un problema distinto que requiera de otro tipo de corrección que no esta incluida en el Plan Original, y que por lo tanto la aplicación de este último

sea ineficaz y hasta perjudicial.

Con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos se deberá contar con un Sistema de Información que permita analizar y evaluar las acciones en un tiempo adecuado y en un volumen selectivo que muestre información concisa y trascendental para poder realizar un adecuado análisis que conduzca a tomar decisiones correctivas adecuadas.

Comunicar comprensiblemente la importancia de realización que contiene cada aspecto del Plan en relación a sí mismo y al logro de los objetivos generales, así como definir claramente la autoridad y responsabilidad que corresponde a cada una de las personas involucradas en su ejecución, se convierte en un factor clave de éxito, ya que depende básicamente de los individuos el grado en que los objetivos planeados sean alcanzados.

El control tiene como primera base, la definición de los objetivos, políticas y metas específicas, así como el establecimiento de estándares que permitan evaluar la magnitud de las desviaciones que se presenten.

La detección de desviaciones tiene como fundamento la aplicación de la Administración por Excepciones, que consiste en hacer resaltar sólo aquellos acontecimientos que no estén en concordancia con lo esperado y que re-

quierán de una atención especial. Esto se puede lograr mediante:

- . La implantación de sistemas y procedimientos adecuados.
- . Comparaciones presupuestales contra lo real.
- . Análisis de la información Contable y Financiera.
- . Observación del seguimiento de Políticas Administrativas .

Por medio de su utilización, el Proceso Administrativo se torna más ágil y eficaz, ya que pone al descubierto aquellas áreas donde hay problema, evitando la pérdida de tiempo en análisis rutinarios que no requieren de una estrecha supervisión.

El primer paso del Proceso de Control consiste en definir los aspectos que permitan conocer hasta que grado se están logrando las metas específicas señaladas en los planes, como pudiera ser el caso del margen de utilidad : por producto, el porcentaje de pedidos entregados en la fecha convenida, según el proceso que se desea controlar.

La información para medir el desempeño deberá tener una relación estrecha con las metas planeadas y deberá realizarse en periodos cortos pero significativos de un día, una semana, un mes; con el fin de detectar

fallas en el desempeño, antes de que representen una repercusión grave y corregir a tiempo la desviación.

La información para medir el desempeño puede generarse partiendo de un estudio completo que abarque la totalidad de los datos a medir, ó bien, sólo tomando muestras de datos.

Para elegir la magnitud y determinar el período que debe abarcar el informe es necesario:

- . Determinar el impacto que puede representar, un caso que se encuentre un nivel abajo del mínimo estándar¹.
- . Evaluar lo representativa que puede ser una muestra.
- . La posibilidad de obtener información objetiva y dentro de un tiempo adecuado.
- . Los costos que genera la obtención de dicha información.

Una vez que se determina los datos a medir, la magnitud y período de los informes, es importante considerar su presentación en relación a la persona a la cual se dirigirá el informe y los datos correlativos que se incluirán en él, como es el caso de comparaciones con

¹.Ejemplo: Reporte sobre el nivel de energéticos para mantener un Horno Industrial.

estándares y periodos anteriores, magnitud de las desviaciones. Es decir, datos que ayuden a efectuar un análisis más concreto.

Las personas que reciban esta información pueden ser desde Directores de Area, hasta personal involucrado directamente en el proceso que se mide. Por lo que antes de diseñarse el informe debe evaluarse la información que deberá contener, dependiendo de los aspectos que se quieran hacer resaltar, para que el informado pueda hacer un uso adecuado del él.

Es posible que un Director de Area requiera de datos comparativos y análisis de desviaciones para una adecuada toma de decisiones, datos que no serian de mucha utilidad para una persona que esta involucrada directamente en el proceso y que es mas posible que necesite comparaciones motivacionales como pudiera ser el aumento o disminución de grado de eficiencia en comparación con el estándar esperado y el periodo anterior, así como los estándares esperados para los siguientes periodos.

Cabe señalar que un sistema de medición del desempeño y determinación de variaciones, puede ser diseñado correctamente y ser altamente objetivo, pero su aplicación con el transcurso del tiempo, en algunos casos, puede llegar a ser anulada por conductas evasivas del

personal o departamento que se mide, por lo que es importante vigilar la validez de los informes transmitidos para que sigan cubriendo los objetivos que persiguen, sin que lleguen a substituir a las metas que les dieron origen, es decir, vigilar que sirvan de mecanismos de control para evaluar el logro de las metas planeadas y que constituyan objetivas bases para la toma de decisiones y corrección de desviaciones, evitando que se conviertan en una meta en sí misma, ajena al logro de los objetivos y metas planeadas.

Los informes pueden presentar desviaciones que dependiendo de su importancia, serán motivo de análisis.

Cuando se presentan desviaciones importantes debe identificarse:

- 1.- El área donde se origina el problema.
- 2.- La causa de la desviación.

La identificación del área donde se origina el problema puede determinarse mediante el análisis de los orígenes que generan la información del informe.

Para definir las causas de la desviación se analizan los estándares que fueron determinados en base a ciertos supuestos que probablemente no se han cumplido, sin descartar la posibilidad de que hayan sido establecidos erróneamente. O bien, si los estándares son eficientes la falla se encuentra en un inapropiado

desempeño, debido a factores o condiciones que no fueron controladas.

La detección ágil de desviaciones, alternativas de corrección y su elección oportuna, son las aportaciones más importantes del Proceso de Control.

Las alternativas de solución deben ser analizadas en relación a:

- . El grado de eficacia para corregir el problema.
- . La oportunidad y posibilidad de su aplicación.
- . Los efectos positivos y negativos que genera.
- . y el probable establecimiento de nuevos estándares.

El efecto de la decisión que se toma, en cuanto a la aplicación de una acción correctiva, deberá de ser proyectado y relacionado a los planes originales, con la finalidad de que se elaboren pronósticos, en caso de que el conjunto de variaciones que se han dado en el transcurso del período planeado, afecten las expectativas del Plan Original, y sea posible contar con información actualizada de las nuevas expectativas esperadas para el período.

Los Pronósticos son una herramienta de la Administración para prever la situación futura de

acuerdo a los resultados reales a la fecha de elaboración, en combinación con las repercusiones de los cambios que se han llevado a cabo, mostrando expectativas más concretas.

6.2 EVALUACION DEL PROCESO DE PLANEACION

Una empresa se desenvuelve en un ambiente de múltiples cambios, en donde encontrar las políticas, los sistemas y procedimientos mas adecuados para establecer las bases de su desarrollo se convierte en un factor indispensable para alcanzar el éxito.

La evaluación de planes es una fuente de información que promueve la eficiencia, al mostrar los aciertos y fallas en procedimientos y toma de decisiones, así como conocer los alcances a los que realmente se puede aspirar para periodos posteriores, dependiendo del análisis de resultados que se hayan obtenido, ayudando a pulir los juicios que servirán de base para futuras planeaciones, además de ser fuente constante de desarrollo personal y empresarial.

Sus objetivos básicos son los siguientes:

- 1.- Mejorar el Proceso de Planeación.
- 2.- Guiar las expectativas futuras.

El procedimiento para llevar a cabo la evaluación

de planes es similar a la del Control del Plan, en el sentido de que se comparan resultados reales con resultados esperados, analizando las causas de la desviación.

Su diferencia radica en que integra la información del Proceso de Control analizandola, no con el fin de aplicar acciones correctivas, sino de determinar los procedimientos, sistemas y criterios para lograr un mejor desempeño y mejorar la toma de decisiones.

La evaluación incluye los pasos siguientes:

- 1.- Recopilación de información relativa a un Plan determinado.
- 2.- Análisis de causas de desviaciones en los planes y resultados obtenidos.
- 3.- Evaluación de logros obtenidos.
- 4.- Determinación de factores que no fueron previstos.
- 5.- Determinación de fallas en el proceso de proyecciones.
- 6.- Aciertos y errores del manejo de información.
- 7.- Acciones correctivas aplicadas eficazmente.
- 8.- Establecimiento de procedimientos, sistemas y juicios que deberán ser considerados para futuras planeaciones.

La elaboración y utilización de este análisis nos lleva a promover adecuadamente aquellos factores que han

dado resultados favorables a nivel práctico, así como evitar fallas futuras.

La planeación puede cubrir aspectos teóricos o idealistas que de acuerdo a las posibilidades de la empresa, en cuanto a la totalidad de sus recursos, no le es posible cubrir en la práctica.

Mediante el uso de las evaluaciones se puede lograr establecer bases cada vez más apegadas a los acontecimientos futuros, lo cual generará a la empresa la posibilidad de conocerse más a sí misma y guiar su desarrollo mediante la implantación de planes certeros que la dirijan a una posición de ventaja y promuevan su desarrollo y estabilidad.

CONCLUSIONES

En la época actual la Industria Mediana Mexicana atraviesa por una situación crítica generada por factores externos del medio ambiente y factores internos que básicamente son la carencia de recursos y de una adecuada administración de los mismos.

Es importante que el Grupo Administrativo tome conciencia de la problemática actual y desarrolle e implante soluciones creativas y realistas a la problemática que se vive.

Las decisiones administrativas empíricas en épocas de crisis no solo constituyen un alto riesgo, sino también hacen peligrar la continuidad futura de la empresa.

La utilización del Sistema de Planeación Estratégica Integral es una herramienta indispensable para llevar a cabo una utilización óptima de los recursos de la empresa y dirigirla a su desarrollo y estabilidad.

La efectividad de su uso depende de la par-

tipación esmerada y coordinada de los grupos que intervienen en su elaboración.

La Planeación Estratégica Integral basa sus planes en el conocimiento de los factores externos e internos de la Empresa en estudio, haciendo una proyección a futuro de la situación presente y detectando Puntos Débiles, Puntos Fuertes, Oportunidades y Amenazas, que sirven de pauta para la determinación de planes en base a las necesidades de la Organización y sus posibilidades realistas.

Los planes a implantar deben ser analizados y evaluados previamente para conocer sus implicaciones, así como el grado en el que contribuyen a lograr los objetivos generales de la Empresa.

Los planes deberán agruparse por orden de prioridades y ser proyectados en Estados Financieros Preliminares, que nos muestren la situación futura bajo diversos escenarios (Pesimista, Conservador y Optimista), con el fin de detectar fallas en la previsión de sucesos importantes que no han sido considerados anteriormente.

Una vez que se determinan los planes, se lleva a cabo la elaboración de un Plan Empresarial a Corto y Largo Plazo, cuyo período depende de las necesidades en particular de cada Empresa. Mediante

el uso de la Técnica Presupuestal, se hace una distribución de ingresos y costos que serán generados para los periodos planeados. Y la elaboración de Estados Financieros Proforma que servirán para evaluar financieramente la repercusión de las operaciones proyectadas.

Es de considerar, que el éxito de una buena Planeación Estratégica, depende en gran parte, de que su implementación sea vigilada estrechamente en sus aspectos principales, para detectar a tiempo desviaciones, en cuánto a lo esperado, y poder llevar a cabo las correcciones adecuadas.

Estas correcciones requieren de un conocimiento pleno de la causa de la desviación y de la importancia que tiene en relación a la realización de los planes establecidos.

El Proceso de Planeación provoca una evaluación constante de sistemas y procedimientos, lo cual conduce a una superación continua a nivel individual y empresarial, provocando niveles de eficiencia crecientes, que constituyen el único camino para afrontar la crisis actual y promover un desarrollo constante ante cualquier situación.

La Industria Mexicana es uno de los cimientos económicos de nuestro País que puede y

debe fortalecerse para que en conjunto con otros sectores, se genere una reactivación económica y educativa que refuerce un desarrollo sobre bases firmes y modifique favorablemente las expectativas presentes, contando con el apoyo y esfuerzo de todos los mexicanos.

BIBLIOGRAFIA

"Administración Contemporánea"
R. Hampton David
Mc. Graw Hill
México, 1985

"Control Presupuestal de los Negocios"
Salas González Héctor
Publicaciones Contables y Administrativas S.A.
México, D.F. 1982

"El Análisis de los Estados Financieros y las
Deficiencias en la Empresa"
Macías Roberto
Ed. ECASA
México, 1982

"El Ejecutivo de Finanzas ante la Empresa y su
Ambiente"
De Agüero Aguirre Mario
Ed. I.E.E.S.A., Serie La Biblioteca del Especialista
en Finanzas.
México, 1977

"La Mente del Estratega"
Kenechi Ohmae
Ed. Mc. Graw Hill
México, 1984

"Long-Range Planning for your Business"
Ed. AMACOM
U.S.A.

"Manual de Práctica Presupuestaria Moderna"
Moderns Business Reports
U.S.A., 1976

"Planeación Corporativa para la Empresa Mexicana"
Aguirre Octavio
Ediciones EDUVEM
México, 1981

"Toma de Decisiones en la Dirección Empresarial"
Material Didactico de Curso relativo

"2010 Prospectiva Industrial"
Cámara Nacional de la Industria de la Transformación
Autores Varios.
Ediciones Canacintra
México, 1986