



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO

MAESTRIA EN ADMINISTRACION
(ORGANIZACIONES)

"PROPUESTA PARA EL DISEÑO, Y METODOLOGIA DE UN MODELO MIXTO DE PLANEACION, PARA APLICACION EN EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EN MEXICO"

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRA EN ADMINISTRACION
(ORGANIZACIONES)

P R E S E N T A
LIC. EN ADMON.

MARIA GUADALUPE SAUCEDO CAMPOS

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

	PAG.
INTRODUCCION	1
CAPITULO PRIMERO	
LA EMPRESA PEQUEÑA Y MEDIANA EN MEXICO	7
1.a Importancia Económica de la Pequeña y Mediana- Empresa	7
1.b Importancia Social de la Pequeña y Mediana In- dustria	10
1.2 Definición de Concepto de Empresa	16
1.2.a Gubernamental	17
1.2.b Económico	17
1.2.c Administrativo	18
1.3 Clasificación de Pequeñas, Medianas y Grandes Empre- sas	19
1.3.a En base a su capital	20
1.3.b En base a sus ventas netas anuales (FOGAIN) .	20
1.3.c En base al número de trabajadores	21
1.4 Características de la Pequeña y Mediana Empresa en- la Actualidad	22
1.4.a Relacionadas con el Medio Ambiente	22
1.4.b Limitado Acceso al Crédito Bancario	23
1.4.c Relacionadas con el Mercado	23
1.4.d Fuertes deficiencias para exportar	25
1.4.e Relacionadas con la Producción	25
1.4.f Elevada Rotación de Capital	25
1.4.g Problemas de Liquidez	26

	PAG.
1.4.h Manejo deficiente de su régimen fiscal y laboral	27
1.4.i Márgenes de utilidad satisfactorios en función a su bajo nivel de operación	28
1.4.j Relacionadas con aspectos financieros, pocos activos fijos y garantías de difícil realización	29
1.4.k Procesos productivos simples	30
1.4.l Limitado acceso a nueva tecnología	30
1.4.m La administración a nivel familiar	31
1.4.n Insuficiente capacitación y desarrollo de recursos humanos	31
1.4.o Administración susceptible de mejora	32
1.4.p Sistemas de información interna elementales y deficientes	32
1.4.q Planeación insuficiente	33

CAPITULO SEGUNDO

IMPORTANCIA DE LA PLANEACION	35
2.1 Introducción a la Planeación	35
2.2 Definición de concepto de Planeación por varios autores	37
2.3 Definición de Planeación	42
2.4 Objetivos y fines de la Planeación	45
2.5 Beneficios, Riesgos y limitaciones de la Planeación.	47
2.6 La Planeación como Proceso	51
2.7 Medio Ambiente de la Planeación Favorable	53
2.8 La Planeación y su Interacción con el Proceso Administrativo	56

CAPITULO TERCERO

DESCRIPCION Y DEFINICION DE ALGUNOS MODELOS DE PLANEACION 71

3.1	Modelo de Planeación de George Steiner. Descripción y Definición	71
3.2	Descripción y Definición del Modelo Kotler-Marketing	83
3.3	Descripción del Modelo IPADE. "Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa	89
3.4	Descripción del Modelo de Planeación "Esquema de Diseño"	90

CAPITULO CUARTO

PRESENTACION DEL MODELO MIXTO DE PLANEACION 95

4.1	Diseño del Modelo Mixto de Planeación	96
I.	Análisis Externo	100
1.a	Internacional	100
1.a.1	Sistema Financiero Internacional	100
1.a.2	Comercio Internacional	107
1.b	Nacional	113
1.b.1	El Sistema Financiero Nacional.	114
1.b.2	El Mercado Nacional	118
II.	Expectativas de los Principales Intereses Vinculados con la Empresa	119
II.a	Expectativas de los principales intereses exteriores a la empresa	119
II.a.1	Sociedad	119
II.a.2	Comunidad	120
II.a.3	Accionistas	120
II.a.4	Clientes	120
II.a.5	Proveedores	122
II.a.6	Acreeedores	122
II.b	Expectativas dentro de los principales intereses interiores a la empresa	123

	PAG.	
II.b.1	Alta dirección	124
II.b.2	Otros directores	125
II.b.3	Empleados	126
II.b.4	Personal	126
III.	El Plan para Planear	130
III.1	Estructura organizativa de la empresa ..	131
III.a	Mercadotecnia	135
III.b	Finanzas	135
III.c	Producción	136
III.d	Personal	136
IV.	Filosofía de la Empresa	136
IV.a	Misión de la empresa	137
IV.b	Definición del negocio	140
IV.c	Propósitos	142
IV.d	Objetivos estratégicos generales de la - empresa	144
V.	Programación y Programas	148
V.a	Planeación y planes a corto plazo	149
V.a.1	Programación a mediano plazo ..	150
V.a.2	Planeación y planes a largo pla zo	151
V.b	Implantación de los planes	153
V.c	Revisión de planes	153
V.d	Evaluación de planes	153
V.e	Presupuestos	155
V.f	Control	193
VI.	Base de datos (archivo) para la planeación	195
VI.a	La base de datos: desempeño en el pasado	195
VI.b	Base de datos: situación actual	196
VI.c	Previsiones y pronósticos	197
VII.	Análisis de la situación y evaluación del am- biente	199
VII.a	Antecedentes	202
VII.b	Pronóstico	203

	PAG.
VII.c Oportunidades y selección de éstas.....	203
VII.d Peligros, riesgos, amenazas y reducción de éstos	204
VII.e Potencialidades, fortaleza y fuerza de la empresa	205
VII.f Debilidades	206
VII.g Escenarios	206
VII.h Administración de la planeación de contingencias	207

CAPITULO QUINTO

METODOLOGIA DE APLICACION DEL MODELO MIXTO DE PLANEACION SELECCIONADO Y DISENADO	215
---	------------

5.1 Elaboración y propósito de las cédulas para la aplicación del modelo de planeación a la empresa	215
Descripción y análisis de cada cédula del modelo, - información básica de cada rubro	
5.2 Notas técnicas, información procesada de cada cédula	217

EPILOGO	643
----------------------	------------

CONCLUSIONES	647
---------------------------	------------

BIBLIOGRAFIA SELECCIONADA	649
--	------------

INTRODUCCION

La planeación es un término que se utiliza en la vida cotidiana, así como también en el medio empresarial.

La sabiduría de ver con anticipación las consecuencias - las acciones actuales. La Planeación es proyectar un futuro-deseado y los medios ejecutivos para conseguirlos.

La planeación siempre ha existido; Planeación significa-preguntarse por el futuro. Es la búsqueda sistemática de nuevos caminos, desarrollos, ideas y conceptos.

La organización va cambiando al paso del tiempo.

Hoy se puede considerar a la empresa como un sistema funcional, o sea como interdependencia de las áreas funcionales-de producción, mercadotecnia, finanzas y personal bajo la influencia de los factores externos mucho más complejos que - - afectan a las organizaciones en nuestros días.

La toma y la armonización de decisiones se han vuelto extremadamente difíciles para el administrador actual. Por - - ello se están desarrollando modelos de planeación. Partimos-del supuesto, de que ya se ha cumplido la fase estratégica y-contamos con los elementos necesarios para llevar a efecto la

función de planeación, los cuales facilitan la definición de objetivos claros y a su vez permiten una ejecución de control eficiente y eficaz.

La Pequeña y Mediana empresa puede adaptarse a las condiciones del mercado tanto interno como internacional siempre considerando la eficiencia de la planeación. Requieren una menor inversión por unidad de empleo, este propósito se puede lograr a través de dos modalidades, la primera sería a través de la reducción real del salario y utilizando medios de producción más baratos aún a costa de la seguridad del trabajador y la otra modalidad sería a través de la innovación tecnológica, la automatización y la optimización de las formas de producción.

Valor agregado, este propósito se puede alcanzar también mediante dos modalidades, según sea el caso disminuyendo la calidad de los insumos, o bien si se ha logrado aumentar la producción mantener una calidad alta de insumos y disminuyendo sus costos de adquisición, transportación manejo y almacenamiento, manejando volúmenes altos (Economía de Escala), y por consiguiente pueden permitir (en igualdad de condiciones) un crecimiento más rápido del empleo y del ingreso.

Por tal motivo se hace necesaria la existencia de una herramienta de apoyo para beneficio de la pequeña y mediana empresa, que permita al empresario saber aprovechar las oportunidades que le ofrece su medio ambiente interactuante, así co

mo evaluar las acciones que puedan presentarse.

Debido a lo anterior, en el presente estudio de investigación, se propone a la planeación como resultado de la estrategia como herramienta de apoyo.

Por otra parte, en el presente estudio, en el capítulo - primero analizamos la Empresa Pequeña y Mediana en México. - Importancia Económica; Importancia Social. Definición de Concepto de Empresa, Clasificación de Pequeña, Mediana y Grande-Empresa.

Características de la Pequeña y Mediana empresa en la actualidad.

En el Capítulo Segundo, se presenta el marco teórico, de la planeación.

Importancia de la Planeación, tratando aspectos de Planeación.

Definición de Conceptos de Planeación por varios autores.

Definición de Planeación, la Naturaleza de la Planeación.

Objetivos y Fines de la Planeación.

Beneficios, Riesgos y Limitaciones de la Planeación.

La Planeación como Proceso; Medio Ambiente de la Planeación favorable.

La Planeación y su interacción con el Proceso Administrativo.

En el capítulo tercero se presenta la descripción y definición de algunos Modelos de Planeación como instrumento valioso para el funcionamiento adecuado en la empresa ya que proporciona una guía en la planeación.

- a). El Modelo de Planeación de G. Steiner
- b). El Modelo de Kotler de MKT
- c). El Modelo IPADE

Los Modelos permiten determinar las secuencias de acción en la empresa, lo que va a hacerse fijando los diferentes cursos de acción, las políticas que se seguirán.

Una vez planteado los Modelos de Planeación, la siguiente fase en el diseño, elaboración del Modelo Mixto de Planeación, tratado en el Capítulo Cuarto "propósito básico de la investigación", considerado como el más apto para ser aplicado en una empresa de tipo mediano.

El Modelo Mixto de Planeación muestra las partes y componentes de los requerimientos de un sistema administrativo-organizacional.

En el Capítulo Quinto de la Metodología del Modelo Mixto de Planeación, como debe ser aplicado.

La información seleccionada y procesada mediante cédulas con Notas Técnicas de aplicación.

El Diseño de Cédulas técnicas como medio para hacer funcionar el modelo de planeación al empresario, instrumento de guía.

Siguiendo el esquema del proceso, en el Capítulo Sexto se realiza la aplicación del Modelo Mixto de Planeación a la mediana Empresa.

Siendo el conjunto del contenido total de la investigación demostrando la importancia de la planeación en la empresa.

Conclusiones generales sobre el estudio de la investigación.

Bibliografía Seleccionada.

CAPITULO PRIMERO

LA EMPRESA PEQUEÑA Y MEDIANA EN MEXICO

En México y en los países en vías de desarrollo así como en los altamente industrializados, existe una estructura productiva cuya integración puede ser eficiente o deficiente ante la demanda nacional e internacional. Pero lo que hay que hacer notar, es que, en cualquier estructura productiva existe la pequeña y mediana industria.

Analizamos la industria desde dos puntos de vista:

1. a) IMPORTANCIA ECONOMICA

La pequeña y mediana industria, surgida años antes de que se originara el capitalismo industrial, tenía como fuente creadora las necesidades primarias del hombre, el tallado de la piedra, el trabajo de los metales, la manufactura de prendas de vestir y ornamentales, etc... así, como no sólo fuente de abastecimiento de bienes para el consumo, sino también como activador del desarrollo de las fuerzas productoras, básicamente de bienes, la industria de modestos recursos de donde se apoyó la Revolución Industrial y en ello la tecnología que hoy desarrollan y fomentan las grandes empresas.

En nuestro país, desde el período de la vida independiente, el fenómeno de la industrialización destacó con industrias

como la textil, alimentos, muebles de madera, productos químicos, etc...

Antes de 1910 surgieron las fundidoras de fierro y acero de Monterrey, la industria del cemento, la del jabón, y otras empresas consideradas grandes, sin embargo antes de que éstas, ya existía la incipiente industria y la artesanía casera utilitaria y de ornato.

La pequeña y mediana industria, al incorporar la fuerza de trabajo al sector manufacturero, procedente ésta del agro mexicano, contribuye por una parte, a incrementar a un rango social distinto a este sector de desocupados o semiempleados - debido a la capacidad de compra que le proporciona la industria, a través de su salario y por los bienes que adquiere con él.

Otro factor es que contribuye a capacitar la mano de obra.

Asimismo, en una nación en proceso de constante cambio, - que busca una estructura industrial más compleja, pero que aún no ha logrado desarrollar industria de capacidad administrativa, a niveles con que tienen los países industrializados, la pequeña y mediana industria se conforma en la escuela empírica (práctica).

En ella se realiza la formulación directiva que requiere un país para mejorar sus sistema administrativo-productivo para una sólida y creciente industria.

La pequeña y mediana industria contribuye a elevar el nivel de ingreso de la población, al crear un mecanismo redistributivo de la propiedad entre parientes y amigos que son -- quelenes forjan una idea e indican una actividad industrial en vías de desarrollo.

Después de la Revolución Mexicana, al crecer el mercado interno aparecieron más industrias grandes, medianas y pequeñas, pero lo básico en esa estructura industrial que crece y se desarrolla permanentemente es la pequeña y mediana industria.

En 1931 según datos del Banco de México respecto a centros industriales, la pequeña y mediana industria nacional, -- por el número de establecimientos, representaba el 12% del total de la industria de transformación, en tanto que el 88% correspondía a talleres y artesanías. En 1950, el mismo sector de la pequeña y mediana industria representaba el 25% en tanto que los talleres y artesanías sufrían una reducción a 71.9%.

En 1955, la pequeña y mediana industria significó el -- 45.8% y los talleres y artesanías el 51.9%.

En 1960, la industria pequeña y mediana representó el -- 56.7% y los talleres y artesanías el 42.8%. Para 1965, la -- misma pequeña y mediana industria ascendió a 56.8% en cuanto que la industria menos que pequeña descendió a 41.8%.

El censo industrial de 1976 reportó un total de 118,740-

establecimientos de industria y transformación, de los cuales el 64.4% son industrias pequeñas y medianas, el 34.92% talleres y artesanías y sólo el 0.44% equivalen a 523 industrias -- con capital contable mayor de 25 millones de pesos.

1. b) IMPORTANCIA SOCIAL DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA

La importancia de la pequeña y mediana industria radica -- entre otros factores, en su capacidad para generar empleos, en su flexibilidad para aumentar la oferta de satisfactores y en su habilidad para adaptarse a regiones que es necesario promover dentro de un programa que tome en cuenta el desarrollo geográfico equilibrado.

El sector de la industria pequeña y mediana en México, -- representa una parte importante en el desarrollo y crecimiento del país.

Existe información que muestra que hay 111 800 empresas -- industriales en la República Mexicana, de las cuales el 98% -- son medianas, pequeñas y microindustriales, responsables del -- 51% de los empleados en el sector industrial y el 40% del va-- lor agregado industrial (1).

Nacional Financiera principal agente del fomento indus-- trial del país y con el apoyo del Banco Mundial, consideró ne--

[1] El Mercado de Valores; Nacional Financiera. Año XLVII, Núm. 15, de -- Abril 13 de 1987. ISSN 0185-1268. (Usan cifras de 1976). "Mejoramiento de la Productividad en la Industria Pequeña y Mediana.

cesario y oportuno establecer el Programa de Apoyo Integral a la Pequeña y Mediana Industria (PAI). El objetivo del PAI consiste en fortalecer y canalizar en forma integrada a través de los fondos de fomento y proyectos de inversión y asistencia -- técnica, los apoyos que se brindan a la industria mediana y pequeña del país, en congruencia con los lineamientos de política económica señalados por el Ejecutivo Federal.

El PAI ha canalizado sus esfuerzos, tomando en consideración el tamaño de las empresas, su localización en las zonas - prioritarias y la actividad que desarrollan de acuerdo con la clasificación de actividades prioritarias que para tal efecto ha elaborado el Gobierno Federal a través de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

La promoción industrial es función básica del PAI y de -- los fondos de fomento de Nacional Financiera. Así, durante -- 1986 el Programa canalizó recursos por un monto de 25,494.4 millones de pesos, distribuidos de la siguiente forma: a Fogainse le redescontaron 17 912.9 millones; a Fomin 2 672.8 millones; a Fidein 4 035.0 millones y a Fonep 4 035.0 millones; adicionalmente se canalizaron recursos para brindar asistencia - técnica y capacitación empresarial por 473.7 millones.

Asimismo se capacitó en materia de gestión y desarrollo - empresarial a 885 industriales, mediante la realización de 41- cursos.

Por lo que se refiere a los fondos estatales, creados pa-

na hacer mejor sujeto de crédito al pequeño y mediano industrial, el PAI ha venido desarrollando una labor permanente en este sentido. Durante 1986 se atendieron 20 fondos estatales que apoyaron a 1 210 empresas, de las cuales el PAI brindó asistencia técnica a 528 empresas.

Vale la pena señalar que las acciones llevadas a cabo por el PAI, no sólo durante 1986, sino desde 1978 a la fecha, han sido posibles gracias al apoyo financiero del Banco Mundial -- quien a través de los contratos de préstamos firmados con Nacional Financiera, ha permitido el cumplimiento de los objetivos del Programa.

Así, el Banco Mundial ha otorgado los siguientes montos:

PAI I de 1978 a 1980: 47.0 Millones de dólares
PAI II de 1981 a 1983: 100.0 Millones de dólares
PAI III de 1983 a 1986: 175.0 Millones de dólares

Para 1987 y dentro de los programas de regionalización y desconcentración de Nacional Financiera, esta institución ha decidido incorporar a su estructura orgánica el Programa de Apoyo Integral a la Pequeña y Mediana Industria, con el propósito fundamental de fortalecer la estructura de promoción industrial regional, con el consecuente beneficio a la empresa establecida y por establecerse en la provincia.

La incorporación del PAI a Nacional Financiera, patentiza el interés de esta institución en enfatizar los esfuerzos emprendidos para la promoción y fomento de la industria pequeña-

y mediana, del país.

A través de los promotores industriales de Nacional Financiera ubicados en 40 polos de desarrollo en el país, se llevarán a cabo las acciones de promoción en dos vertientes; apoyo-financiero a nuevos proyectos de promoción industrial y la - - asistencia técnica y diagnóstico industrial.

El apoyo de nuevos proyectos tiene profundas repercusiones en el proceso general de desarrollo del país, ya que incide sobre el ritmo y dirección que asumirá la expansión de la - pequeña y mediana industria, reorientando la ubicación de la - planta productiva del país de las áreas de alta concentración-hacia las zonas prioritarias. Además este apoyo propicia el - mejor aprovechamiento de cada región y de sus recursos más - - abundantes.

Para 1987 se pretende complementar los recursos de los - - fondos de fomento por un monto de 97 657.2 millones de pesos, - que representará un incremento en 2.6 veces el monto de los re - cursos de 1986. Con este monto será posible atender los requere - rimientos crediticios de un gran segmento del sector.

En este presupuesto destacan dos programas nuevos con recursos del Banco Mundial, que formarán parte del cuarto crédito a Nacional Financiera para el PAI; ellos son el Programa Integral de Reestructuración Financiera a través de Fomín: con - la participación del banco acreedor de la empresa y la posibilidad de apoyo financiero a la microindustria a través de orga

nismos como las uniones de crédito y los fondos estatales de fomento industrial.

Adicionalmente, se tiene previsto para 1987 que los promotores industriales de Nacional Financiera proporcionen asistencia técnica integral a 9 000 beneficiarios mediante la realización de 600 proyectos que están realizando en 40 centros industriales del territorio nacional.

De estos proyectos destacan los 43 centros de adquisición de materias primas por atender en diversos estados de la República, donde se estima tener 838 beneficiarios. Asimismo, durante 1987 se espera atender 26 unidades de crédito adicionales que beneficiarán a 728 empresas.

En materia de capacitación, para este año se realizarán 113 cursos para capacitar a 1 939 funcionarios bancarios de primer y segundo piso, así como 53 cursos de gestión y desarrollo empresarial para capacitar a 1 061 industriales.

La función que efectúa el PAI se caracteriza por ser: activa, selectiva, sistemática y evaluable; de acuerdo con estos criterios es como agrupa sus actividades y como se mantiene -- una secuencia permanente, que asegure el avance y realización de los subprogramas asignados.

Es activa porque promueve el desarrollo de empresas e identifica oportunidades de inversión, así como el seguimiento de nuevos proyectos; que responden plenamente a las potencialidades y capacidades de cada una de las regiones del país.

Es selectiva porque atiende preferentemente a la micro, - pequeña y mediana industria, que ha sido clasificada como actividad prioritaria para el desarrollo del país, concentrando -- así sus esfuerzos y recursos en segmentos muy específicos del sector manufacturero.

Es sistemática porque se da en un sistema permanente de - administración de proyectos, que hacen factible su coordina- - ción y control.

Es evaluable, porque los resultados obtenidos pueden me- - dirse cuantitativa y cualitativamente, permitiendo con ello co - rregir cualquier distorsión o retroceso que se detecten en el - nivel operativo, además de que el análisis de los resultados - permite establecer una retroalimentación permanente.

Es esfuerzo financiero que implica otorgar apoyo crediti- - cio a este tipo de empresas, queda de manifiesto en el monto - de recursos que se emplearán durante 1987, tan sólo por lo que hace el Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y - Pequeña (Fogain) canalizará 324 mil millones de pesos, canti- - dad que es tres veces mayor a la ejercida el año pasado.

Estos recursos se aplicarán en los renglones de capital - de trabajo y equipamiento de las empresas industriales. A tra - vés de ellos será posible atender los requerimientos crediti- - cios de aproximadamente 16 mil empresas que de acuerdo con su - tamaño 6 500 serán microindustrias, 10 500 se clasifican como - pequeñas y 1 000 serán medianas.

Los avances y logros obtenidos del Programa lo confirman como un útil instrumento para la protección e impulso de la planta productiva y el empleo, a lo cual se adiciona su capacidad para promover la desconcentración de las actividades industriales, la promoción del desarrollo regional, la sustitución de importaciones, el fomento a las exportaciones y en general para la integración y complementación de las actividades productivas nacionales.

Estudios realizados por especialistas internacionales y nacionales, de los Departamentos de Comercio y de la Administración de la Pequeña y Mediana Industria del Gobierno de los Estados Unidos, del Banco Mundial, del Centro de Productividad del Japón, de la Organización Asiática de Productividad, del Gobierno de la República Federal de Alemania y de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, de Nacional Financiera, del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología y de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por parte del Gobierno Mexicano.

1.2 DEFINICION DE CONCEPTO DE EMPRESA

Para definir los diversos criterios que se sigue en cuanto a la diferenciación de la pequeña, mediana y grande empresa en nuestro país, consideramos el término "empresa" desde tres puntos de vista: gubernamental, económico y administrativo.

1.2.a) GUBERNAMENTAL

Para la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, empresa "es la reunión de diversos factores de la producción como: naturaleza, capital, trabajo y organización, con el objeto de alcanzar determinados fines para obtener ganancias.

- La Ley Federal del Trabajo (Art. 16) define: "para los efectos de las normas de trabajo, se entiende por empresa (2)- la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios y por establecimiento la unidad técnica que como sucursal, agencia u otra forma semejante, sea parte integrante y contribuya a la realización de los fines de la empresa.

- La Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social menciona:

"Para los efectos de este reglamento por empresa o patrón se entiende al sujeto obligado, tanto a la inscripción y aseguramiento de los sujetos, como al pago de la cuota de los seguros.

1.2.b) ECONOMICOS

Agustín Reyes Ponce, desde su punto de vista económico -- nos dice: "empresa es una unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer un mercado". (3)

(2) Nueva Ley Federal del Trabajo INFONAVIT, 1977. "Juicios Laborales" Revisada y actualizada por el Lic. Jacinto Lobato.

(3) Agustín Reyes Ponce, "Administración de Empresas", Editorial Limusa, -reimpresión decimonovena, México 1982.

También desde un punto de vista económico, suele distinguirse entre empresas de producción, comerciales y de servicios. Las empresas de producción se caracterizan por el hecho de que parten de materias primas, poco trabajadas para productos más acabados, y pueden ser agrícolas, extractivas o de transformación.

La empresa comercial es aquella que compra productos para revenderlos después, sin haberles impuesto una transformación profunda y puede ser al detalle o al por mayor. Por último están las empresas que proporcionan un servicio como las bancarías, las de seguros o las de transporte.

1.2.c) ADMINISTRATIVO

— El Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C. — define a la empresa como:

"La unidad económica y jurídica orientada a la producción de bienes y servicios para satisfacer las necesidades del mercado, en cuya creación concurren los inversionistas para lograr un rendimiento de su capital y toda una gama de recursos humanos como son los trabajadores, técnicos y directivos que intentan obtener a cambio de sus servicios los medios que requieren para satisfacer sus necesidades. (4)

José Antonio Fernández Arena considera: "Empresa es la unidad productiva o de servicio que constituida según aspectos

(4) Revista Ejecutivos de Finanzas No. 7, 1979. Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C.

prácticos o legales se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos.

Empresa es la unidad productiva o de servicios; el antecedente de una actividad la constituye un problema o su anhelo - de solución. La iniciación de la empresa puede ser la satis--facción de una necesidad ofreciendo un producto o rindiendo un servicio.

Constituida según aspectos prácticos o legales; la actividad puede llevarse a cabo, por una unidad emanada de un contrato legal según las figuras jurídicas o bien puede ser una constitución práctica y de tipo transitorio. Se integra por factores humanos, materiales y técnicos.

Y se vale de la administración, para lograr sus objetivos esta ciencia es la que sirve de elemento motor y le permite el cumplimiento de los objetivos. ⁽⁵⁾

1.3 CLASIFICACION DE PEQUEÑAS, MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS

Se puede hablar asimismo de pequeña, mediana y grande em-presa, según criterio de medida:

(5) José Antonio Fernández Arena: "El Proceso Administrativo". Edito-
rial Herrero Hermanos, 1982.

1.3.a) EN BASE A SU CAPITAL

FOGAIN

Pequeña: De 1,750,000 a 17,500,000 de capital

Mediana: De 17,500,000 a 140,000,000 de capital

Grande: De 140,000,000 en adelante.

BANCO DE MEXICO:

Pequeña: De 875,000 a 12,250,000

Mediana: De 12,250,000 a 105,000,000

Grande: De 105,000,000 en adelante

BANCO DE COMERCIO:

Pequeña: De 1,750,000 a 24,500,000 de capital

Mediana: De 24,500,000 a 150,000,000 de capital

Grande: De 150,000,000 en adelante

Cantidades estimadas a 1987.

Cantidades en pesos mexicanos, en relación al dólar controlado.

Devaluación del peso mexicano. Noviembre 1987.

1.3.b) EN BASE A SUS VENTAS NETAS ANUALES (FOGAIN)

MICROINDUSTRIA: Comprende a las empresas cuyo valor de sus ventas netas anuales no rebasan los 105,000,000.

INDUSTRIA PEQUEÑA: Comprende a las empresas cuyo valor de sus ventas netas anuales sean de más de 105,000,000 hasta - 1,400,000,000.

INDUSTRIA MEDIANA: Incluye a las empresas cuyas ventas netas anuales sean superiores a \$ 1,400,000,000 sin exceder de \$3,850,000,000.

INDUSTRIA GRANDE: Empresas cuyas ventas netas anuales re basan los 3,850,000,000.

Estos factores ayudan a obtener una visión clara de la -- magnitud de la empresa ya sea pequeña, mediana o grande. La - productividad que genere en base a su constitución de recursos, materiales, organización, y planeación.

De acuerdo con los criterios establecidos en el decreto - que aprueba el Programa para el Desarrollo Integral de la In- dustria Mediana y Pequeña, tenemos:

1.3.c) EN BASE AL NUMERO DE TRABAJADORES

MICROINDUSTRIA: Comprende las empresas que ocupan hasta- 15 trabajadores.

INDUSTRIA PEQUEÑA: Comprende las empresas que ocupen de- 16 a 100 trabajadores.

INDUSTRIA MEDIANA: Incluye a las empresas que ocupen en- tre 101 y 250 trabajadores.

INDUSTRIA GRANDE: Incluye a las empresas que ocupen más- de 250 trabajadores.

La dirección general de capacitación y adiestramiento establece:

INDUSTRIA PEQUEÑA: Serán todas aquellas empresas que ocupen de 1 a 20 trabajadores.

INDUSTRIA MEDIANA: Comprende a las empresas que ocupen de 21 a 130 trabajadores.

INDUSTRIA GRANDE: Incluye a las empresas que ocupen más de 130 trabajadores.

1.4 CARACTERISTICAS DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN LA ACTUALIDAD

La industria pequeña y mediana reviste características peculiares que la distingue de las empresas grandes en cuanto a la disponibilidad de recursos técnicos, financieros y humanos, los que generalmente están condicionados por la magnitud de la empresa y por la forma en que nacen y desarrollan sus actividades.

A continuación analizaremos algunas de las características de la pequeña y mediana industria.

1.4.a) RELACIONADAS CON EL MEDIO AMBIENTE

Visión parcial y/o incompleta de los problemas que afectan al negocio.

El enfoque parcial de los problemas de la pequeña y mediana

na empresa provocan, la toma de decisiones que no dan los resultados adecuados en términos de soluciones, por fallas de información, organización y administración, tanto en los factores internos como externos que afectan a la empresa.

A esto se agregan las limitaciones que representan su formación y visión empresarial de profesionalismo y capacidad.

1.4.b) LIMITADO ACCESO AL CREDITO BANCARIO

Se limita considerablemente a la industria pequeña y mediana su acceso al crédito bancario, a pesar de que puedan generalmente mejorar sus posiciones de liquidez y estructura de capital de trabajo; esto se debe a deficiencias en la planeación financiera y en la información contable.

1.4.c) RELACIONADAS CON EL MERCADO

MERCADOS LIMITADOS:

En muchos aspectos, la industria pequeña y mediana depende de la gran industria, es común encontrar que una parte importante de sus ventas está representada por unas cuantas empresas grandes, ante las cuales, no tienen las posibilidades de negociación deseables, estableciendo en cierto grado una dependencia y subordinación de las primeras respecto de las segundas.

Siendo las empresas grandes con un considerable mercado y segmento a quien van dirigidos y las empresas medianas abarcan

otras áreas que las empresas grandes no consideran por tener ya prestigio en el mercado. (6)

Por otro lado la falta de conocimiento de las estrategias de comercialización, hace que las empresas busquen el desplazamiento de su producto, tratando de reducir esa dependencia y subordinación hacia la gran industria o comercio.

Dificultad para financiar adecuadamente sus ventas. Estas empresas tienen dificultad para definir políticas y sistemas de financiamiento en apoyo de sus ventas, a fin de colocarse en condiciones competitivas en un mercado y mantener sus márgenes satisfactorios de utilidad.

Sin embargo, en función al crecimiento de la empresa, a los retiros de utilidades o a inmovilizaciones de sus activos, la empresa generalmente está restringida en términos de recursos propios, lo que la obliga a recurrir al financiamiento, muchas veces inadecuadamente planeado e insuficiente.

A veces se tiene criterios parciales e incompletos de la problemática del negocio, sin alcance orientados hacia el mercado de comercialización, sin evaluar adecuadamente los aspectos financieros de sus decisiones. Todo esto, se traduce finalmente en políticas no planeadas y pensadas y con una visión a corto plazo.

(6) Dickson J. Franklyn. "El Éxito en la Administración de las Empresas-Mediana y Pequeñas". Ed. Diana México, 4a. reimpresión, 1978.

1.4.d) FUERTES DEFICIENCIAS PARA EXPORTAR

Al pensar en exportar falta una conciencia, y por lo tanto no se ha adquirido una experiencia en el actuar.

Existen deficiencias al respecto, sin embargo hay ciertas posibilidades en algunos productos, bienes y servicios en la medida que sea posible ofrecer calidad, precio y seguridad de permanencia en los mercados competitivos, en términos de capacidad competitiva de abastecimiento a los posibles compradores.

1.4.e) RELACIONADAS CON LA PRODUCCION

Tecnología dependiente de un solo hombre, frecuentemente con espíritu innovador:

La tecnología de que dispone es en muchos aspectos, desarrollada por el empresario, creador de la unidad económica, pero generalmente no mejora de acuerdo con el crecimiento de la empresa ni con el transcurso del tiempo, por lo que en muchas ocasiones se mantiene estática. El empresario desconoce generalmente las posibilidades de obtener una mejor tecnología.

1.4.f) ELEVADA ROTACION DE CAPITAL

Un capital contable pequeño, de una rotación elevada y es to ayuda en parte a la obtención de utilidades adecuadas en -- función de la inversión. Su capital contable pequeño tiene re lación con inversiones reducidas en activos fijos al disponer- de equipo y maquinaria y adaptarse a una tecnología suigéneris,

sin embargo productiva.

Las deficiencias de capital, afecta el crecimiento sano de la empresa y en condiciones como las actuales, muestran en muchos casos signos claros de descapitalización y ausencia de una definición de política de reinversión de utilidad, así como de reglas de apalancamiento financiero, ya que en la actualidad casi no lo aplican, ya que el mercado de dinero se encuentra altamente restringido.

1.4.g) PROBLEMAS DE LIQUIDEZ

Dado lo limitado de los recursos con que cuenta para el desarrollo y operación de la unidad económica, así como su poca experiencia y escasos conocimientos de la administración, su estructura financiera muestra deficiencias en términos de:

- Problemas de liquidez,
- Apalancamiento inadecuado.

Se define por lo tanto en:

- Inadecuada estructura de capital de trabajo, limitado flujo de efectivo, en función a los plazos y montos de deuda a corto plazo. Además, la falta de planeación y control de sus pasivos a corto plazo, provoca presiones de sus proveedores, y esto obliga a recurrir a frecuentes renovaciones de sus prestamos bancarios.

- Otro factor; es común el que sus principales clientes, generalmente empresas grandes, impongan condiciones de pago a

sus ventas en términos de plazos más allá de sus posibilidades, estableciendo un desfaseamiento entre los plazos de recuperación de sus cuentas por cobrar y los vencimientos de sus pasivos.

- Desconocimiento de apoyos financieros para la empresa. El desconocimiento de los fondos y de su mecánica de operación produce, a los pequeños empresarios cuando requieren financiamiento a mediano plazo, una actitud de desaliento que lo inclina a buscar las líneas de crédito a corto plazo, los cuales -- consecuentemente, no resuelven su problemática financiera en forma integral, la falta de consistencia en el esfuerzo de difusión de los planes de financiamiento y apoyo de asesoría y tecnología que ofrecen los fondos.

1.4.h) MANEJO DEFICIENTE DE SU REGIMEN FISCAL Y LABORAL

Las deficiencias administrativas y la falta de liquidez financiera las obliga con frecuencia a no dar cumplimiento oportuno a sus obligaciones fiscales y utiliza los impuestos como una forma de financiarse, con costos muy superiores, al costo del dinero en el mercado de crédito. Se requiere de una asesoría fiscal y laboral.

Los activos fijos reducen su valor real como garantía en la obtención de créditos por sus características particulares y debido a su difícil realización, en caso de que éstos tuvieran que venderse para amortizar un crédito ya que están hechos adhoc para una empresa en especial y su mercado queda conse-

cuentemente muy restringido.

Este aspecto reduce las posibilidades de obtención de crédito, en términos de monto y plazo.

Otra característica, en cuanto a la estructura de sus inversiones permanentes, es la mayoría de los casos, los empresarios no son dueños de los inmuebles que utilizan para instalar sus plantas.

1.4.1) MARGENES DE UTILIDAD SATISFACTORIOS EN FUNCION A SU BAJO NIVEL DE OPERACION

En términos absolutos se puede considerar que la mayoría de las empresas, los márgenes de utilidad son satisfactorios - considerando su bajo nivel de inversión. El proceso de inversión que normalmente reduce los niveles de rendimiento a corto plazo, inhibe la actuación del empresario para buscar la realización de nuevos proyectos, promover la eficiencia, mejorar -- procesos y consecuentemente solucionar íntegramente sus problemas de apalancamiento financiero, en términos de objetivos, de liquidez y estructura financiera.

Cuando se logra implementar soluciones que mejoran la productividad, buscando el mejor uso de todos los recursos, se -- puede también promover programas de capacitación y desarrollo de recursos humanos, desarrollar la rentabilidad generada de -- ahorro y nueva inversión, que sean fuente de más empleo y apoyo para la permanencia y crecimiento de estas empresas sobre -

bases sólidas, pues sólo por medio del incremento del capital se encuentra viable la obtención de la tecnología más avanzada.

1.4.j) RELACIONADAS CON ASPECTOS FINANCIEROS:
POCOS ACTIVOS FIJOS Y GARANTIAS DE DIFICIL
REALIZACION

La industria pequeña y mediana tiene generalmente activos fijos reducidos, los cuales representan la adquisición de maquinaria usada y reacondicionada, en ocasiones adaptada en su instalación por el empresario, pero que debido a su tecnología, se traduce en un uso eficiente pero no intenso, ya que normalmente se tiene un turno, eventualmente dos y muy esporádicamente tres.

Las líneas de producción en muchas de estas empresas, podrían considerarse como únicas y fuera de los patrones generalmente aceptados, por lo que su valor radica más en su capacidad de uso para el propio empresario que en su función del mercado dada la demanda.

Se debe a la falta de planeación y de visión sobre la alta dirección que se aumenta la capacidad instalada antes de evaluar cuidadosamente la conveniencia de establecer un turno adicional, que eventualmente puede presentar un menor costo por la menor ingerencia de los gastos fijos.

A veces este tipo de empresas se muestran renuentes a recibir los servicios de asesoría tecnológica que ofrecen organismos e instituciones sobre todo el sector público y cámaras-

industriales, en ocasiones con actitudes de desconfianza y desconocimiento de las características y costos de estos servicios.

Así, el desarrollo tecnológico de estas empresas, depende del espíritu innovador del empresario.

1.4.b) PROCESOS PRODUCTIVOS SIMPLES

Tomando en cuenta su tecnología y características, los procesos productivos de la industria pequeña y mediana son relativamente simples. Esto permite a las empresas cubrir satisfactoriamente los requerimientos de calidad, a pesar de las deficiencias en la capacitación de la mano de obra. (7)

1.4.c) LIMITADO ACCESO A NUEVA TECNOLOGIA

Los recursos financieros y humanos, en unión de sus actitudes, limitan su acceso a nueva tecnología, generalmente costosa lo cual, como requiere inversiones fuertes, no puede ser financiada a plazos y costos adecuados.

En algunos casos el empresario prefiere mantener su nivel de actuación, sin introducirse a nuevos proyectos, ya que la magnitud de las inversiones requeridas y los costos de adquisición de la tecnología, podrían obligarlos a aceptar la participación de otros socios, debido a características de apalancamiento.

(7) Dickson J. Franklyn. "El éxito en la Administración de las empresas - medianas y pequeñas". Ed. Diana 4a. Impresión. México 1975.

1.4.m) LA ADMINISTRACION A NIVEL FAMILIAR

Empresas familiares donde el propietario es el administrador.

Este tipo de empresas, son dirigidas directa y personalmente por los propietarios o accionistas mayoritarios, generalmente personas con un conocimiento sólido aunque parcial del mercado, lo que los hace colocar su producto sin grandes complicaciones. Sin embargo los conocimientos y dominio en los campos de producción y ventas son generalmente producto de una experiencia concreta y parece difícil que tengan acceso a tecnología más avanzada o a sistemas de comercialización perfeccionados.

1.4.n) INSUFICIENTE CAPACITACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

Los niveles de capacitación de los recursos humanos de la industria pequeña y mediana, sobre todo en las áreas administrativas y niveles de supervisión, presentan deficiencias que demandan programas de capacitación y desarrollo adecuados a sus necesidades y de carácter permanente.

Si consideramos las limitantes de un mercado de trabajo al que la relación capacidad/precio, están directamente correlacionadas, la pequeña y mediana industria se coloca en una situación de desventaja frente a la gran industria, que consistentemente absorbe a los elementos mejor capacitados.

1.4.o) ADMINISTRACION SUSCEPTIBLE DE MEJORIA

En esta área se muestran generalmente mayores deficiencias como consecuencia de una falta de formación profesional y de una experiencia concreta en este campo. Se encuentran deficiencias en forma más acentuada, en las áreas de planeación y manejo financiero, ya que no suelen tener sistema formales de planeación, en los que se defina claramente objetivos, políticas y programas de acción a corto y mediano plazo.

El desconocimiento de las posibilidades de acceso a los mercados de dinero y de capitales, aunado a la poca difusión que existe respecto a las disponibilidades de crédito para este segmento de la actividad económica y de las técnicas de administración financiera, generan una serie de deficiencias y vacíos en los sistemas de información y control financiero.

1.4.p) SISTEMAS DE INFORMACION INTERNA ELEMENTALES Y DEFICIENTES

La falta de un sistema de información oportuno y confiable repercute en la toma de decisiones, pues no se tienen los elementos de juicio necesarios para una visión total y completa de los problemas.

Un control de gestión inadecuado, ineficiencias que significan mayores costos operativos e inmovilizaciones en sus activos, además de problemas de liquidez, por la inadecuada administración de su capital de trabajo.

Estas deficiencias en la información representan:

- a) Retrasos en la obtención de créditos.
- b) Sospechas de inseguridad en los analistas de crédito de las instituciones bancarias.
- c) En algunas ocasiones, repercusiones en actitudes conservadoras de los bancos o fondos de apoyo, pues otorgan créditos inferiores a los solicitados y demandan garantías reales o avales con un mayor riesgo financiero.

1.4.q) PLANEACION INSUFICIENTE

No se requiere de grandes previsiones o planeación, sino más bien en la práctica, suele trabajarse más sobre la base de información, e ir resolviendo los problemas conforme se vayan presentando.

La administración es TEORIA X, generalmente los trabajadores se dedican a aceptar las órdenes, que a participar en la toma de decisiones de la empresa TEORIA Z.

CAPITULO SEGUNDO

IMPORTANCIA DE LA PLANEACION

2.1 INTRODUCCION A LA PLANEACION

En el presente capítulo nos dedicaremos a la Planeación.

El diseño de sistemas de planeación y la formulación de una cultura de planeación en México, se ha ido desarrollando en forma diferente a la del resto del mundo. En los países industrializados se empezó a experimentar con los primeros sistemas formales de planeación hace más de 40 años. Desde aquellos días la planeación está de "moda" puesto que los ejecutivos la consideran como responsabilidad primordial. Sin embargo hasta principios de los años 70's los empresarios mexicanos no se habían preocupado mucho por la planeación.

La falta de planeación formal en México se puede justificar hasta cierto grado; antes de los 70 la mayoría de las empresas eran relativamente pequeñas. Los directivos eran a su vez los dueños y conocían su negocio hasta el último detalle. Su amplia experiencia sustituyó exitosamente las técnicas administrativas. Esta situación cambió drásticamente en los años 70. Frente a un sinnúmero de oportunidades de crecimiento, -- los procedimientos administrativos más formales. En esos días los ejecutivos mexicanos inspirados por el éxito en países in-

Industrializados entendieron que el uso de la planeación podría mantener e incrementar el desarrollo de la empresa; aceptaron que la planeación era la manera más segura de crecer y obtener mejores resultados. Como consecuencia México vivió en los 70- y principio de los ochenta un desarrollo en la planeación.

La planeación asegura una estructura adecuada; en donde va a producirse, con qué capital, con qué personal, como va a venderse, y con que estructura técnica.

Desde luego debe planearse a la misma planeación, asegurándose, preguntándose que sistema o modelo podemos usar para llegar a lo óptimo, como debe ser la organización de la planeación el control y la retroalimentación a la misma. Aquí se tiene que definir entre otros, el plazo de planeación, o sea si se piensa en términos de una planeación a corto, mediano o a largo plazo.

Inicialmente algunos empresarios se dieron cuenta que la solución radicaba en sistemas de planeación a largo plazo, es decir, en el análisis racional de los factores más estables o predecibles ofrecidos por el medio ambiente, así como de los aspectos críticos y óptimos de la empresa y la interrelación que guardan dichos aspectos en el medio ambiente.

Hoy en día, la planeación ha llegado a un grado de uso -- tal que todas las organizaciones importantes poseen algún procedimiento de planeación, y un número cada vez mayor sobre todo de empresas pequeñas, están incorporando el uso de la planeación, debido a que sus resultados permiten una diversidad -

de aplicaciones que ésta tiene en las principales funciones -- del negocio, como son: la distribución, la promoción, la motivación, la operación, el precio y la competitividad, etc.

La aplicación de la planeación es bastante amplia, proporcionando a la empresa beneficios adecuados.

2.2 DEFINICION DE CONCEPTO DE PLANEACION POR VARIOS AUTORES

George A. Steiner:

Define a la planeación desde cuatro diferentes puntos de vista:

"Primero, la planeación estratégica trata con el porvenir de las decisiones actuales; la esencia de la planeación, consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con -- otros datos importantes proporcionan la base para que en una -- empresa se tomen mejores decisiones en el presente, para explorar las oportunidades y evitar peligros."^[8]

Segundo, la planeación estratégica es un proceso que se -- inicia con el establecimiento de metas organizacionales, de fin -- es -- estratégicos y políticas para lograr estas metas y desarrollando -- planes -- d -- etallados para asegurar la implantación de las -- estrategias y así obtener los fines buscados. También es un --

[8] Steiner A. George "Planeación Estratégica". lo que todo director debe saber. CECSA Séptima impresión, México, 1986.

proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzo de planeación deben hacerse, cuándo y cómo realizarse, quién lo llevará a cabo y qué se hará con los resultados... También debe entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos.

Tercero, la planeación estratégica es una actitud una forma de vida, requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear constante y sistemáticamente, como una parte integral de la dirección.

Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.

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

H. Igor Ansoff:

Define a la planeación: La Planeación estratégica consiste en un análisis racional de las oportunidades ofrecidas por el medio ambiente, de los puntos fuertes y débiles de la empresa y de la selección de un compromiso (estratégico) entre los-

dos que mejor satisficieran los objetivos de la firma. (9)

Ohmae Kenichi:

"Lo que distingue a la planeación estratégica de todos -- los demás aspectos de planeación de la empresa, es en una palabra la ventaja competitiva, si no existiesen los competidores -- no sería necesaria la estrategia.

Una buena planeación corporativa de negocios es la que -- permite a una empresa ganar terreno en forma significativa a -- sus competidores a cambio de un costo aceptable. La auténtica tarea del estratega consiste en encontrar la forma de reali -- zarlo. (10)

Harold Koontz y Cyril O'Donnell definen:

"Planear es decidir de antemano qué hacer, cómo hacerlo, -- cuándo y quién deberá llevarlo a cabo. La planeación se erige como puente entre el punto donde nos encontramos y aquel donde queremos ir. Hace posible que ocurran cosas que de otra mane -- ra nunca sucederían. Aunque raras veces se puede predecir -- exactamente el futuro y los planes mejor trazados pueden ser -- interferidos por factores fuera de control, sin planeación los eventos quedan sometidos al azar. Planear es un proceso inte -- lectual, la determinación consciente de vías de acción, la fun --

(9) H.I. Ansoff R.P. Declerck R.L. Hayes. "El Planteamiento estratégico", Ed. Trillas Edición 1a. México, 1983.

(10) Ohmae Kenichi. "La mente del Estratega" McGraw-Hill 1a, edición -- México 1983.

damentación de las decisiones en los fines, en los hechos y en los cálculos razonados". [11]

Fremont E. Kast y James E. Rosenzweig indican:

"Un plan es un método detallado, formulado por anticipado, para realizar una tarea. La planeación es un proceso de decisión adelantado que propone, qué es lo que se va hacer y cómo. Esto implica determinar misiones, identificar áreas claves de resultados y fijar objetivos específicos, así como desarrollar políticas, programas y procedimientos para alcanzarlos.

La planeación provee una estructura para integrar sistemas complejos de decisiones futuras interrelacionadas. La planeación es una actividad integrada que busca maximizar la efectividad total de una organización, como un sistema en concordancia con sus objetivos.

La planeación tiene implicación del futuro y significa -- que hay más habilidades involucradas en el diseño de planes para la realización de los objetivos.

En resumen, un plan es un curso predeterminado de acción que esencialmente tiene tres características:

1. Debe involucrar el futuro.
2. Debe incluir acción.
3. Hay un elemento de identificación personal, de organización y de causa; que es el curso futuro de acción, que será

[11] Harold Koontz y Cyril O'Donnell. "Elementos de Administración Moderna. McGraw-Hill, 1977. Pág. 51.

tomado por el planeador o por alguna persona designada dentro de la organización. (12)

La Planeación incluye estrategias, objetivos y metas, a continuación presentamos su definición:

Diferencia entre estrategia, objetivos y metas:

- Los objetivos son: Las expresiones de lo que queremos lograr;
- Las metas son la cuantificación de esos objetivos;
- La estrategia es el plan de cómo lograrlos.

la planeación es especificada también como Planeación corporativa completa, planeación directiva completa, planeación general total, planeación corporativa, planeación formal, planeación estratégica formal, planeación integrada completa, planeación a largo plazo.

Una estrategia puede definirse por varios niveles de generalidad.

A. Chandler J.:

"La estrategia es determinar los objetivos y las metas fundamentales a largo plazo, adoptar las políticas correspondientes, y asignar los recursos necesarios para llegar a esas metas". (13)

{12} E. Kast Fremont y E. Rosenzweig James. "Organization and Management Ed. McGraw Hill México, segunda edición, 1966.

{13} A. Chandler J. "Strategy and Structure 1962.

P. Tabaton:

"La estrategia es el conjunto de decisiones, explícitas o no, determinantes en la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su medio ambiente. (14)

Kenneth Andrews:

"La estrategia es el conjunto de misiones y objetivos - - principales o metas. Así como políticas esenciales para realizar estas metas, presentados en la forma de definición de actividades a las que la empresa se consagra o va a consagrarse. (15)

2.3 DEFINICION DE PLANEACION

El presente estudio de investigación administrativa a nivel Maestría sobre la Planeación, tema para demostrar la importante función en la empresa.

La planeación significa preguntarse por el futuro, es la búsqueda sistemática de nuevos eventos, desarrollo, ideas y -- conceptos.

La planeación es un proceso de elaboración y evaluación - de cada parte de un conjunto interrelacionado de decisiones antes de que se inicie una acción.

(14) P. Tabaton Cahier de l'Isca Tome II, No. 3 1968. Extraído de la - Estratégie de l'entreprise face à la Concurrence Salleneuve J.P. 1973. Les Editions d'Organisation. 1973.

(15) Extraído de L'Encyclopedie de Management. Kenneth Andrews "The - - Concept of Corporate Strategy 1973. CESA.

La planeación asegura una estructura adecuada, en donde va a producirse, con qué capital, con que personal, como va a venderse y con que estructura técnica va a requerirse.

- Definición de Planeación:

Como una función en base a un análisis del estado actual y una previsión del futuro, precaviendo y previniendo el uso óptimo de los medios, recursos y factores para diseñar la organización deseada, considerando de que ésta debe ser eficaz, -- eficiente y congruente, y que debe de satisfacer el rol social propuesto para ella, surgidos a través de la relación de la organización, con su medio externo y con la interacción de todas y cada una de las funciones que participan en la actividad económica de la empresa utilizando un plan detallado, completo e integral de acción, buscando con ello la maximización de la -- eficiencia y la eficacia en la empresa.

La naturaleza de la Planeación, incluye elementos para su desarrollo, tales como:

- OBJETIVOS:

Fin que se pretende alcanzar ya sea con la realización de una sola operación, de una actividad concreta, de un procedimiento, de una función completa o de todo el funcionamiento de la organización.

- POLITICAS:

Las políticas son también planes en el sentido de que son

planteamientos generales, guían o canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones.

- PROCEDIMIENTOS:

Son el resultado de un planteamiento cuidadoso con el patrón prefijado que se ha de seguir. Prescribe la secuencia y la forma en que cada actividad haya de ser realizada.

- PROGRAMAS:

El programa regula la marcha y misión de las labores. Esta es la conjunción efectiva de normas, capacidades, habilidades personales y trabajo a realizar en un procedimiento o plan de acción; puede proporcionar objetivos específicos tanto de tiempo como de cantidad. Un programa efectivo controla el trabajo para alcanzar un equilibrio entre los diversos factores que influyen en el mismo.

- PRESUPUESTOS:

Es la determinación cuantitativa de los elementos programados. Es una guía y por tanto un control. El control presupuestario consiste en analizar planes, comprar y corregir valores expresados en moneda o porcentajes. Puede ser usado no sólo en toda la empresa sino en cada departamento.

- MEDIO AMBIENTE INTERNO Y EXTERNO:

Es el que interactúa y afecta ya sea directa o indirectamente al funcionamiento de la empresa.

- TIEMPO:

Es el lapso que implica la proyección de la planeación.

- EFICIENCIA DE LOS PLANES:

La eficiencia de un plan se mide por el monto de su contribución a los objetivos, como compensación de los costos y otras inesperadas consecuencias requeridas para formularlo y hacerlo funcionar.

2.4 OBJETIVOS Y FINES DE LA PLANEACION

La planeación persigue diversos fines dependiendo de la situación de la empresa, así como de los criterios de aplicación. Algunos ejemplos de dichos fines son los siguientes: ^[16]

1. Acelerar el crecimiento y desarrollo, mejorar la rentabilidad de la empresa y su permanencia en el mercado.

Esto significa que mediante intervenciones planificadas en el proceso de la entidad, ayudan al crecimiento y desarrollo de la misma, para fomentar la eficiencia y con ello lograr sus propósitos.

2. Señalar los asuntos estratégicos para ser considerados por la alta dirección, es decir, identificar aquellos aspectos claves, en los cuales la alta dirección debe intervenir para la toma de decisiones.

[16] Dr. Heriberto Gutiérrez. Notas Técnicas de la Cátedra Administración Integral. México, 1985.

3. Desarrollar una mejor información para que los directivos tomen mejores decisiones mediante la aplicación de la -- planeación.

4. Desarrollar una mejor coordinación interna de actividades, al aplicar la planeación se logrará eficiencia y optimización de los recursos de la empresa.

5. Evitar el desempeño forzado, la planeación va a permitir a que exista una programación de actividades, evitando el esfuerzo innecesario de trabajo.

6. Obtener el control de las operaciones.

Con la aplicación de la planeación se tiene control de -- gestión para el logro de los objetivos establecidos.

7. Capacitar ejecutivos:

La planeación va a permitir ampliar el criterio de los directivos, al otorgarles una mayor perspectiva en cuanto al dinamismo de la empresa con su medio ambiente.

8. Desarrollar análisis situacionales de las oportunidades y amenazas. Para proporcionar una mejor conciencia del potencial de la empresa.

9. Disminuir la inseguridad en los directivos hacia el medio ambiente.

La empresa tiene una responsabilidad con sus directivos, personal, accionistas, proveedores y clientes; debe planear -- sus objetivos de tal manera que puedan darles satisfacción a -

todos. La empresa debe establecer objetivos a largo plazo basándose en los objetivos a corto plazo.

La empresa tiene que renovarse, debe buscar nuevos productos, recursos y desarrollar nuevos mercados. Por tanto, durante el próximo periodo deben asignarse recursos para las necesidades a largo plazo tales como la investigación y desarrollo, formación de la dirección y renovación de edificio y equipos.

2.5 BENEFICIOS, RIESGOS Y LIMITACIONES DE LA PLANEACION

Todo ejecutivo debe tener presente la aplicación de la planeación en la empresa.

Desde el punto de vista de un beneficio, ayuda a la dirección a tener una visión integral de la empresa a futuro, detectando oportunidades y contrarrestando amenazas. A su vez, como toda causa corresponde a un efecto, los riesgos que se presentan pueden ser negativos, es decir cuando no se hace una planeación, depende en gran medida de las variables tanto internas como externas existentes en su medio ambiente.

Dentro de los principales beneficios podemos destacar:

a). Establecer una escala de prioridades, lo cual representa un elemento muy valioso para una mejor toma de decisiones.

b). Simula condiciones a futuro de la empresa.

c). La planeación nos proporciona la ventaja que mediante ella, es posible simular el futuro gráficamente dando alter

nativas de cambio y modificaciones.

d). *Aplica el enfoque de sistemas.*

La planeación constituye una herramienta para coordinar todos los elementos interactuantes en una organización, ya que la considera como un todo sistemático es decir, no optimizando alguna o algunas de sus partes en forma aislada, sino por el contrario relacionadas todas entre sí.

e). *Exige el establecimiento de objetivos específicos.*

El proceso de la planeación implica la determinación de objetivos específicos de cada una de las áreas definidas en la organización.

f). *Identificación de oportunidades y amenazas.*

Mediante la aplicación de la planeación se hace posible la identificación de oportunidades que beneficien a la empresa así como proveer y minimizar los peligros a los que se enfrenta.

g). *Medio ambiente, desempeño de la empresa.* La planeación proporciona la base para medir el desempeño de la empresa, tanto en términos cuantitativos y cualitativos como por ejemplo: experiencia, creatividad, motivación, imaginación, etc.

Un programa de planeación bien definido, puede permitir a los directivos apreciar estos atributos en los directivos bajo su autoridad.

En cuanto a riesgos en la aplicación de la planeación po-

demós destacar los siguientes:

a). *Temor al cambio:*

En ocasiones el personal integrante de una organización, se muestra renuente a la implantación de un nuevo sistema, lo cual les crea cierto temor ante la incertidumbre que el mismo implica.

b). *Alteraciones de las relaciones interpersonales:*

La introducción de un nuevo sistema de planeación puede implicar la creación de nuevos grupos, así como la modificación de algunos ya existentes, lo cual puede ser motivo de conflictos en las relaciones interpersonales en la organización.

c). *Estrategias inadecuadas:*

Al implantar la planeación se corre el riesgo de posibles errores, es decir, equivocarse en la elección de estrategias adecuadas.

d). *Problemas operativos:*

Es posible que el esfuerzo invertido en la planeación se deteriore debido a que la ejecución de la misma, no se realice de manera adecuada.

Limitaciones de la planeación en relación a:

a). *Modificaciones inesperadas en el medio ambiente:*

Una de las grandes limitaciones para llevar a cabo el proceso de planeación, es que el medio ambiente puede resultar diferente a las predicciones esperadas.

b). *Costo de la planeación:*

La planeación implica un costo elevado ya que se incurren en gastos para estudios e informaciones especiales, lo cual constituye una limitante para la aplicación de la misma.

c). *Requiere de capacidad y talento para su ejecución:*

Hace necesario la preparación, capacidad creatividad, así como talento por parte del personal, lo cual no siempre puede existir en la empresa.

d). *Situación de la empresa:*

La situación por la que atraviesa la empresa, ya que si - Esta tiene problemas a corto plazo sería preferible que enfocara su atención a resolverlos en lugar de establecer planeación a largo plazo.

Otras limitaciones:

a). Cuando la empresa es demasiado tradicionalista y no fácilmente acepta el cambio.

b). Cuando los directivos aplican la planeación pero toman sus decisiones sin consultar los planes establecidos.

c). Cuando los directivos enfocan su atención a problemas a corto plazo sin tomar en cuenta el futuro.

2.6 LA PLANEACION COMO PROCESO

E T A P A S:

1. *Conciencia de la(s) oportunidad(es)*
Mercado real - competencia
Mercado potencial - competencia
Lo que necesitan los clientes
Establecimiento de puntos fuertes
Establecimiento de puntos débiles
2. *Fijación de los objetivos y metas;*
Dónde deseamos estar, y qué deseamos lograr y cuándo.
3. *Consideraciones de las premisas de planeación:*
¿En qué medio ambiente (interno y externo) operarán -
Los planes?
4. *Identificación de alternativas:*
¿Cuáles son las opciones más convenientes para lograr
nuestros objetivos?
5. *Comparación de alternativas a la luz de las metas que*
se pretenden:
¿Qué alternativas nos proporcionará la mejor oportuni-
dad de lograr nuestras metas, con los mejores y meno-
res costos y las mayores utilidades; costo/beneficio?

6. Selección de alternativa(s).

- Selección del curso de acción que se emprenderá.

7. Formulación de planes de apoyo:

Compra de equipo

Compra de materiales

Contratación y capacitación del personal

Desarrollo del producto

Desarrollo de nuevos productos

8. Cuantificación de planes, mediante la elaboración de presupuestos:

- Volumen y precio de venta.

- Gastos de operación necesarios para los planes.

- Inversiones en equipo.

La planeación requiere de sistemas de información; externos e internos.

"Período de la Planeación"

- A corto plazo; a un año

- Mediano plazo; de un año a cinco años

- Largo plazo; mayor de cinco años.

La planeación requiere de algo indispensable: LA FLEXIBILIDAD.

En la planeación financiera la cognoscación de corto, mediano y largo plazo, tiene con respecto al tiempo otra signifi-

cación, ya que en la actualidad y dadas las circunstancias actuales al corto plazo se le percibe como la situación inmediata, el mediano plazo es considerado de 6 meses a un año y el largo plazo es de un año o más.

2.7 MEDIO AMBIENTE DE LA PLANEACION FAVORABLE

- a). No dejar la planeación al azar.
- b). La planeación debe comenzar en la alta dirección.
- c). La planeación debe organizarse, debe ser clara y definida.
- d). Comunicar con claridad, misiones, metas, premisas, - estrategias y políticas.
- e). Los administradores y de ser posibles el personal de ben participar en la planeación.
- f). Vincular la planeación a corto, mediano y largo plazo.
- g). La planeación debe incluir conciencia y aceptación - al cambio.
- h). Estimular la creatividad en la planeación.

La planificación opera sobre la base de fijar previamente el estado de cosas deseables.

Una planificación es un conjunto de cursos de acción pre-determinados, que implican su puesta en práctica en un medio - de acontecimientos imprevisibles.

La planificación es un marco dentro del cual se efectúa -

una toma de decisiones integrada, es eficaz cuando contempla a la empresa como un todo. (17)

Planificar es crear las condiciones para el desenvolvimiento coordinado, aprovechando los aspectos positivos de su medio ambiente y paliando los efectos negativos del mismo.

El impulso más poderoso de integración es el que aparece en la empresa cuando se realiza en ella la planeación.

La planificación es una función clave para los dirigentes, en ella las decisiones se transforman en acciones dirigidas a introducir nuevos rumbos en la empresa, preparándola para la continuidad de futuras acciones.

Un sistema de planificación obliga a un contacto estrecho y sistemático que representa verdades a todos los dirigentes de la organización en base a un conjunto interdependiente. La labor de planificar exige la observación de todos los sistemas relacionados que forman un conjunto coherente, dentro del cual la empresa está obligada a actuar, sin embargo sin una previa selección y un esquema apoyado concretamente en los fines de la empresa, puede caerse en un excesivo trámite de tareas, planes, objetivos y con la pretensión de atender a programas, impedir una cohesión y una fuerza de activación en grado suficiente.

(17) Castellón Beatriz, Nota Técnica de la Cátedra, Planeación Estratégica. México, 1987.

La planificación como adaptación al medio

La adaptación es una respuesta al cambio (estímulo) que - actual o potencialmente reduce la eficacia del comportamiento de un sistema. El cambio puede ser interno (dentro del sistema mismo) o externo (en su medio ambiente).

La planificación busca los futuros cambios para adecuar y estructurar a la organización según su situación.

Los objetivos de la Planificación:

La planificación considerada como tal, incluye objetivos - como los que ha continuación se detallan:

a). Debe servir de fuerza impulsora a la actividad empresarial a todos los niveles.

b). Unida al control debe formar el par regulador que -- permite adaptar el sistema a su entorno.

c). Busca maximizar el beneficio de las oportunidades futuras de la empresa.

d). Coordina la acción de los miembros de la empresa a través del establecimiento de objetivos de toda índole.

TENDENCIAS DE PLANIFICACION:

Cuando nosotros consideramos las tendencias de la planificación mencionamos aspectos tales como:

a) De satisfacción; intenta sólo alcanzar un nivel de satisfacción, pero no excederlo.

b) De optimización; aquí los objetivos que se trazan no sólo son simplemente satisfactorios, sino los máximos alcanzables dentro de lo posible.

c) De adaptación; también se le llama planificación innovadora, de nuevos aspectos para el desarrollo de la actividad.

En la planificación se consideran tres aspectos que a continuación se enlistan:

1. Su principal utilidad no radica en los planes que produce sino en el proceso por el que se llega a dichos planes.

2. Tiende a depender menos de la planificación retrospectiva y utiliza más la planificación prospectiva (menos soluciones a deficiencias ya pasadas y más crear un estado futuro deseado).

3. Establece una relación de:

FUTURO	PLANEACION
Certidumbre	ante certeza
Incertidumbre	ante incertidumbre
Ignorancia	ante ignorancia

2.8 LA PLANEACION Y SU INTERACCION CON EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Es necesario que nosotros visualicemos a la planeación -- dentro de un contexto articulado y éste bien puede ser el proceso Administrativo que se articula a través de las funciones-

que lo integran siendo la planeación una de ellas. El cuadro que se detalla, muestra feacientemente a la planeación dentro de ese contexto.

Podemos afirmar que la Planeación se relaciona con el Proceso Administrativo.

La PLANEACION se interrelaciona con el PROCESO ADMINISTRATIVO.

PREGUNTAS

FUNCIONES

ELEMENTOS

PLANEACION

- | | |
|---|--|
| ¿Qué es lo que se necesita? | -Precisar y detallar metas. |
| ¿Qué objetivos se van a alcanzar? | -Puntualizar los objetivos. |
| ¿Qué lineamientos se logran para los objetivos? | -Mediante la determinación de políticas. |
| ¿Qué curso de acción se adoptará? | -Mediante los procedimientos. |
| ¿A qué costo? | -Según el presupuesto. |
| ¿Cuándo se realizará? | -Cuando lo determinen los Programas. |

ORGANIZACION

- ¿Cómo se realizará? -Estableciendo funciones y responsabilidades.
- ¿Quién será el responsable de realizar las funciones? -El personal situado en los niveles jerárquicos idóneos.
- ¿Cómo se canalizarán los recursos? -Mediante la asignación de Recursos.

INTEGRACION

- ¿Cómo deben ser las cosas? -Siguiendo el procedimiento de integrar los elementos materiales y humanos.
- La implantación que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de la empresa.
- La implantación de los sistemas requeridos para el crecimiento de la empresa.

DIRECCION

- ¿Quién delega la autoridad? -Autoridad
- ¿Cómo se da la comunicación? -Mediante los procesos formales e informales de Comunicación.
- ¿Quién supervisa las tareas? -El personal asignado para realizar la supervisión y la evaluación.
- ¿Cómo se motivará al personal? -Usando de acciones probadas para estimular y ejercer la motivación.

CONTROL

- ¿Cómo están siendo ejecutadas las acciones? Se juzga mediante la Evaluación.
- ¿Son ejecutadas de acuerdo con los planes? -Revisando la operación, -- los sistemas de información y la retroalimentación.

LA PLANEACION SE RELACIONA CON EL PROCESO ADMINISTRATIVO

La base esencial para el éxito empresarial dependerá de la eficiencia en la aplicación del PROCESO ADMINISTRATIVO.

PLANEACION:

Consiste en determinar lo que va a hacerse, fijando los diferentes cursos de acción, las políticas que se deben seguir y las secuencias de operaciones.

Debe también tomarse en cuenta las contingencias: inflación, capacitación, escasez de materias primas, falta de maquinaria, exceso de demanda, terminación del mercado.

ORGANIZACION:

Una vez establecidos los objetivos en la etapa de planeación, el administrador debe desarrollar una organización que le permita cumplir con los objetivos establecidos.

Para lograr una organización adecuada es necesario tomar en cuenta:

- a) La Organización idónea del personal.
- b) El aprovechamiento del factor humano.
- c) Precisión en el funcionamiento del factor humano de acuerdo a lo establecido.

d) *Duración y permanencia de las personas en el trabajo.* (18)

Dependiendo de la organización que se tenga, puede el administrador o bien el consejo de administración recibir funciones de consulta o staff como pueden ser los servicios de asesoramiento siguientes:

- . Auditoría administrativa
- . Auditoría fiscal
- . Auditoría Externa
- . Auditoría legal.

A) AUDITORIA ADMINISTRATIVA:

Presta servicios de asesoramiento del sistema administrativo para el correcto manejo y aplicación de todas las formas impresas así como los diferentes elementos que intervienen en la operación de la empresa, desde la compra hasta la venta.

B) AUDITORIA FISCAL:

Presta servicios de asesoramiento fiscal para efectos legales de las cuentas y subcuentas, la deducción de impuestos a que tienen derecho.

Ayuda a la correcta aplicación e interpretación de las leyes fiscales.

(18) Dr. Heriberto Gutiérrez. Notas Técnicas de la Cátedra. "Administración Integral". México, 1985.

C) AUDITORIA EXTERNA:

Su finalidad es dictaminar los estados financieros, es decir, que tengan un respaldo real en las transacciones de la empresa.

Debe vigilar que todas las ventas y gastos que tengan un comprobante para detectar las desviaciones fugas. Al final del ejercicio debe certificarse los estados financieros.

D) ASESORIA LEGAL:

Lleva a cabo los trámites para la contratación de los -- elementos necesarios para la empresa y concurrir ante las dependencias oficiales en las cuales deben gestionar los trámites, que en el caso mexicano y a la fecha son los siguientes:

1. Secretaría de Salubridad y Asistencia.
2. Secretaría de Industria y Comercio.
3. Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
4. Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
5. Secretaría de Gobernación.
6. Instituto Mexicano del Seguro Social.
7. Instituto Nacional del Fondo para la Vivienda de los Trabajadores.
8. Departamento del Distrito Federal.

El administrador cuenta con un Manual de la Organización es una guía autorizada de la organización de la empresa.

INTEGRACION

Es una función administrativa en donde se define como:

Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

QUE AFECTA A LA INTEGRACION:

- El medio ambiente: externo e interno.
- Competencia abierta.
- Selección de administradores claves en el trabajo.
- Selección del elemento material y humano.

Estos enfoques constituyen la etapa de integración que es una fase aplicativa u objetivación de los planes y sistemas para el logro de los resultados previstos.

DIRECCION:

Después de establecer los objetivos, la manera de llevarlos a cabo y organizar las relaciones de los elementos materiales y humanos, debe continuar con la etapa de dirección, - que es el proceso de trabajo que consiste en guiar a los subordinados hacia la consecución de los objetivos de la empresa.

La función de dirección puede considerarse en tres aspec

tos: Supervisión, Coordinación y Control.

- La Supervisión puede ser definida como el ver más allá de los planes, políticas y órdenes del operador de la empresa.
- La Coordinación se encarga de hacer diferentes operaciones para que las áreas de la empresa se unan para lograr el objetivo común del negocio.
- El Control es ver que los objetivos planeados sean llevados a cabo tal como el operador los describió.

El control: implica, necesariamente, la comparación de lo obtenido con lo esperado. Pero tal comparación puede realizarse al final de cada período prefijado, o sea, cuando se ha visto ya si los resultados obtenidos no alcanzaron, igualaron, superaron o se apartaron de lo esperado, tal procedimiento constituye el control sobre resultados.

La retroalimentación que resulta del control mismo y utilizarlas para que la acción correctiva se inicie en forma automática.

PLANEACION Y MOTIVACION EN LA EMPRESA:

La planeación y motivación en la empresa, la podemos esquematizar usando la siguiente gráfica.

Gráfica I, en la cual se representa a la motivación como

la mejor garantía para la operación en la empresa.

La planeación enfatiza en el personal motivado a realizar sus tareas.

Para lograr un mejoramiento, las estructuras sociales deben incluir un esfuerzo inteligente y sostenido, que comprende un conjunto de incentivos positivos promotores de una adecuada motivación.

Incentivos como; monetarios, personales y sociales, permiten acciones positivas.

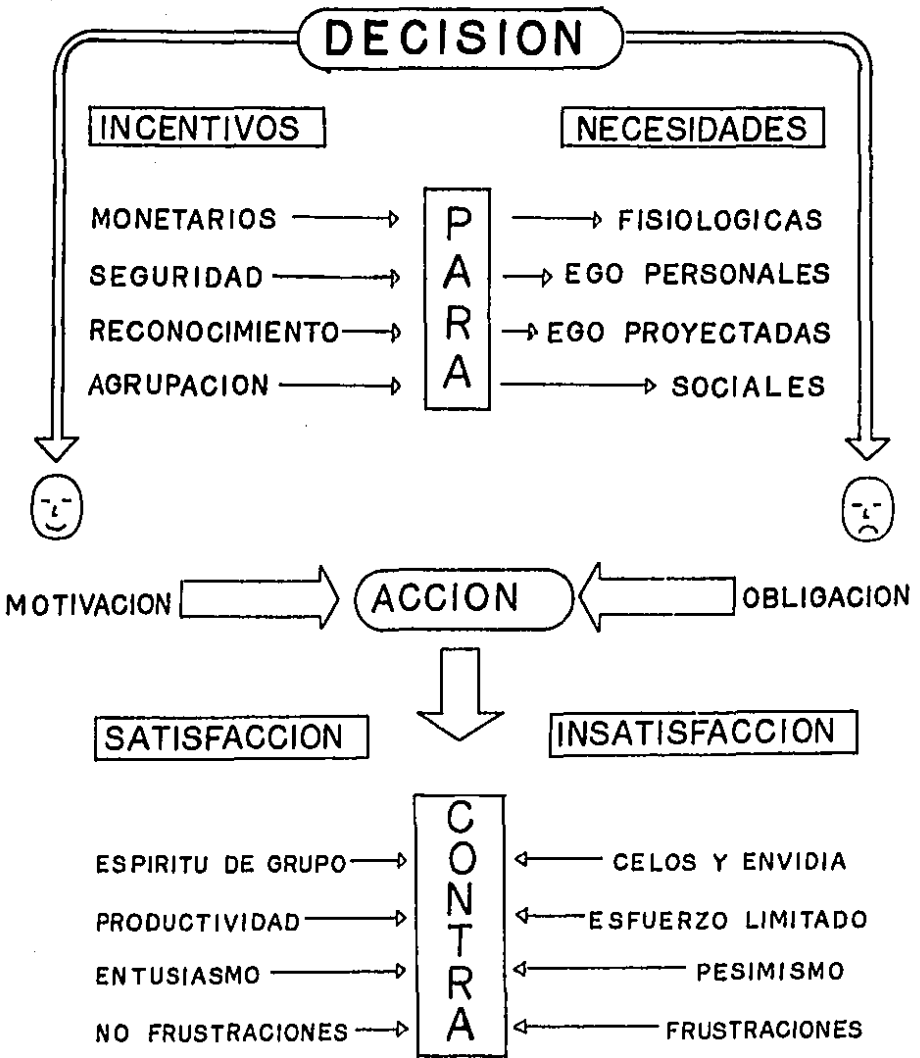
La calidad del trabajo mejora, en tanto las metas valoradas son aceptadas por todos los que pueden y deben actuar en el espíritu de grupo.

El entusiasmo es producto de la motivación y permite una entrega más allá del esfuerzo normal.

A un mayor número de colaboradores entusiasmados más posibilidades de rebasar las metas y cumplir con los objetivos. ⁽¹⁹⁾

[19] Fernández Arena José Antonio. 99 Principios Administrativos. Ed. - Diana, México, Primera Edición, 1983.

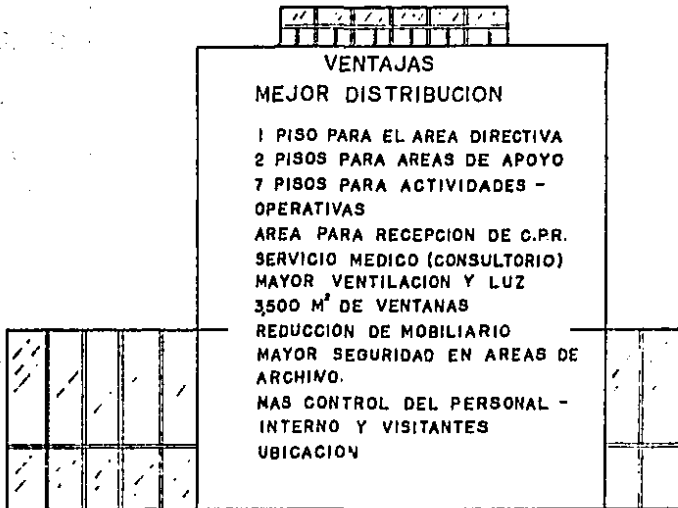
Grafica 1: Motivación y Decisión.



Representa la motivación y las decisiones para el entusiasmo en la tarea, siguiendo una planeación para el logro de los objetivos de la empresa.

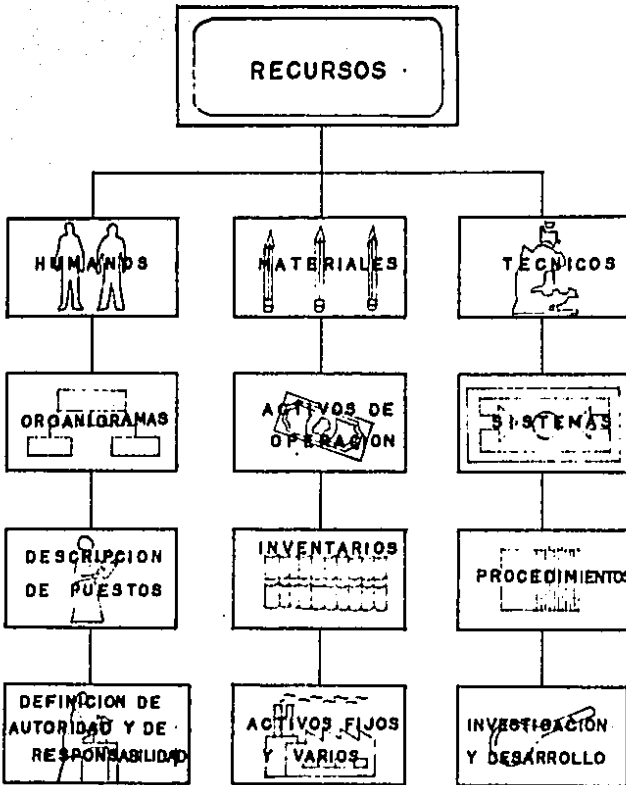
Grafica 2: Representa Recursos Materiales

NUEVO DOMICILIO DE
LAS OFICINAS DE LA DIRECCION



Representa el equipo y mobiliario de la empresa. La planca-
ción influye como herramienta de trabajo a evaluar las insta-
laciones, equipo y en caso de propiedad de la empresa el te-
rreno, las instalaciones especializadas o adaptadas. Equipo-
y accesorios. Los vehículos para transporte de carga y de pa-
sajeros son indispensables.

Gráfica 3: Estructura y Recursos Necesarios



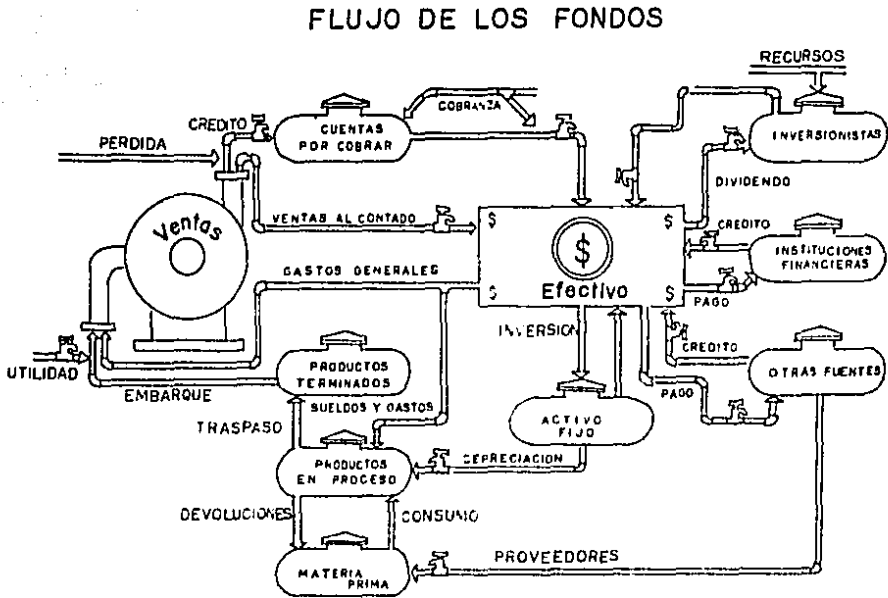
Representa la estructura, un conjunto de recursos que operan de manera coordinada y que demandan interacciones y complementos.

Cada organismo tiene sus características, se debe adaptar al entorno cambiante. La problemática del recurso monetario es vital para una empresa.

El entorno varía dependiendo de las demandas sociales, políticas, económicas.

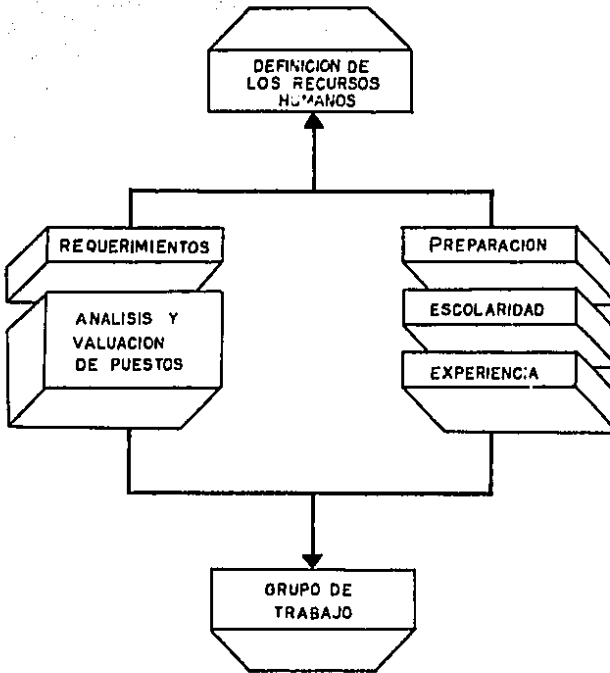
La empresa debe planear sus recursos, consideran el aspecto humano, materiales y técnicos.

Gráfica 4: Representa el Ciclo de Financiamiento



El ciclo de financiamiento en la empresa. La planeación de sus recursos monetarios, la magnitud de las acciones obliga a ofrecer créditos que también presionan el capital de trabajo, finalmente deben contar con efectivo para realizar préstamos, temporales y hacer frente a los gastos operativos.

Gráfica 5: Representa la Definición de los Recursos Humanos



La base para el funcionamiento integral de la empresa. Una buena planeación y selección radica en una buena selección de personal. El análisis y valuación de los puestos definen sus características, las habilidades mentalidad, conocimiento, --responsabilidad, las condiciones de trabajo.

CAPITULO TERCERO

DESCRIPCION Y DEFINICION DE ALGUNOS MODELOS DE PLANEACION

A continuación se presentan algunos modelos que fundamentan la planeación en la empresa.

- a). El Modelo de Planeación de G. Steiner
- b). El Modelo de Kotler MKT
- c). EL Modelo IPADE

Los modelos permiten determinar las secuencias de acción en la empresa, lo que va a hacerse, fijando los diferentes -- cursos de acción, las políticas que se seguirán.

Debe también tomarse en cuenta las contingencias: inflación, capacitación, escasez de materia prima, falta de maquinaria, exceso de demanda, terminación de mercado y todas aquellos factores inherentes.

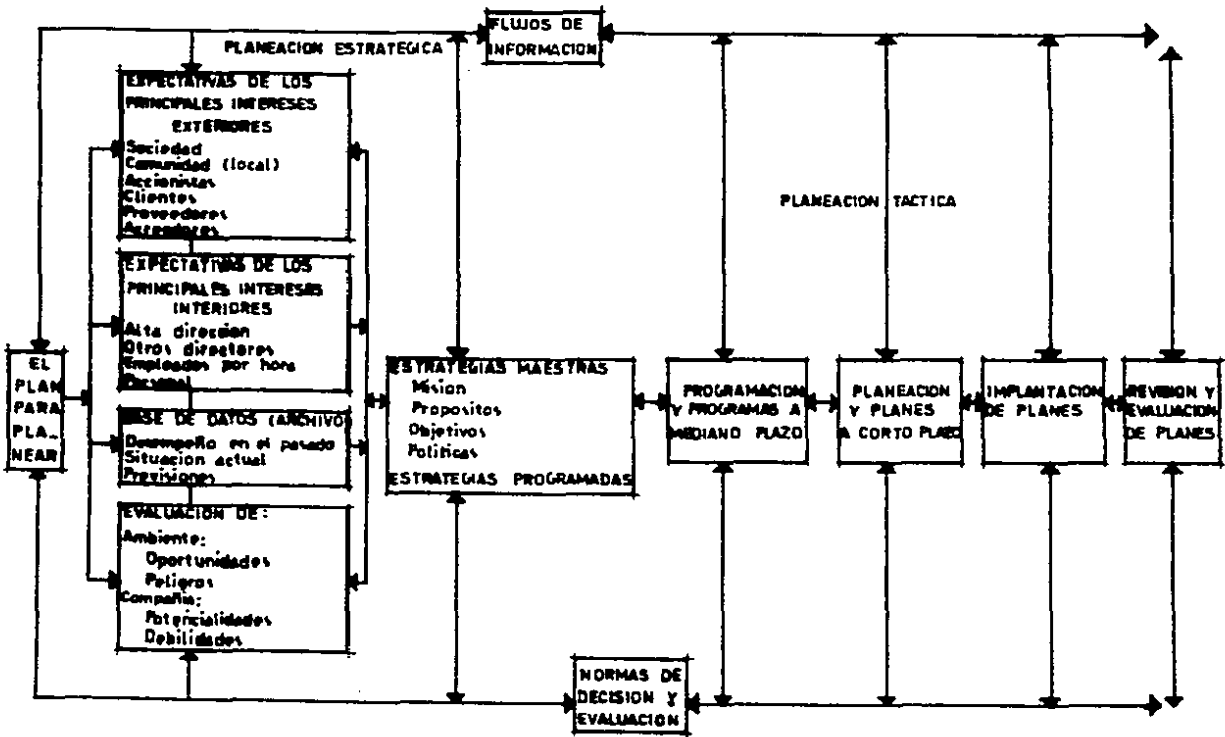
3.1 MODELO DE PLANEACION DE GEORGE STEINER

DESCRIPCION Y DEFINICION

El Modelo de Planeación de George Steiner nos dice acerca de:

PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA DE GEORGE A STEINER

(ESTE DIAGRAMA ESTA DIVIDIDO EN TRES SECCIONES: PREMISAS FORMULACION DE PLANES IMPLANTACION Y REVISION)



Un Modelo es una herramienta poderosa ya que proporciona la guía adecuada para un funcionamiento adecuado en la práctica.

Un Modelo puede adaptarse a las condiciones cambiantes de la empresa.

El Modelo está constituido en tres secciones principales que posteriormente se mencionará cada una de ellas:

I. Premisas de la Planeación

II. Formulación de Planes

III. Implantación y Revisión

I. PREMISAS DE PLANEACION

EL PLAN PARA PLANEAR

Una vez que los directivos hayan decidido sobre lo que quieren obtener de su sistema de planeación, es muy importante que los detalles se analicen. Es ese el plan para planear o la guía para la planeación, lo cual en ocasiones se denomina manual para la planeación.

Los manuales de planeación, proporcionan los lineamientos básicos para la planeación en una empresa. Por tanto deberían contener una clara exposición de las obligaciones del ejecutivo en cuanto a la planeación formal efectiva, como requisito esencial de la dirección, un glosario de términos - -

claves, una especificación de quién debe proporcionar información y normas de planeación especial; los manuales de planeación también pueden abarcar la siguiente información:

- La alta dirección integra la planeación con el deber de los directivos y con la misión y filosofía de la empresa, - los asuntos principales relacionados con la alta dirección, - una evaluación del medio ambiente que se usará como premisa - en la planeación y en las políticas de la alta dirección, además de influir en el pensamiento de todos aquellos que están involucrados en el proceso de planeación, procedimientos estándares de distribución de capital, ilustraciones de diversos elementos tales como: estrategias, objetivos, planes de contingencia y argumentos.

INFORMACION SUSTANCIAL PARA EL DESARROLLO E IMPLANTACION DE LOS PLANES (ANALISIS DE SITUACION).

El análisis de situación se refiere al análisis de datos pasados, presentes y futuros que proporcionan una base para seguir el proceso de planeación. Uno de los principales objetivos del análisis de situación consiste en identificar y analizar las tendencias, fuerzas y fenómenos claves que tienen un impacto potencial en la formulación e implantación de estrategias.

No existe una opinión general acerca del contenido, de los análisis de situación, pero en general el concepto inclu-

ye información acerca de: expectativas de los principales intereses exteriores, expectativas de los principales intereses interiores, base de datos (desempeño en el presente, pasado y futuro) evaluación del ambiente de la empresa. Análisis de OPEDEPO PF que significa o es un acrónimo para oportunidades, peligros, debilidades y potencialidades, fundamentales en la planeación.

Un propósito principal de la planeación consiste en descubrir las oportunidades y los peligros futuros. Al elaborar planes, ya sea para aprovechar o invadir, según sea el caso, a éstos.

Asimismo, el análisis OPEDEPO PF es un paso crítico en el proceso de la planeación. El examinar correctamente oportunidades y peligros futuros de una empresa, y relacionarlo en un estudio imparcial con las potencialidades y debilidades de la misma, representa una enorme ventaja.^[20] Las premisas de la planeación esenciales se muestran en los cuatro cuadros siguientes, que a continuación se explica en que consiste cada uno dentro del Modelo de George Steiner.

A) EXPECTATIVAS DE ELEMENTOS EXTERNOS

Los elementos externos son aquellos individuos y grupos de individuos con intereses en los negocios de una empresa, -

[20] Steiner George. Planeación Estratégica, CECSA, 1988. México.

estos individuos son: la sociedad, los accionistas, los proveedores y los acreedores.

B) EXPECTATIVAS DE LOS PRINCIPALES INTERESES INTERIORES

Consiste en entender los intereses de los directivos y empleados de la empresa, ya que la empresa va creciendo, los intereses se vuelven más importantes en el proceso de planeación. Especialmente importante son aquellos de los altos directivos que provienen de sus sistema de valores y los cuales son premisas fundamentales para cualquier sistema de planeación.

C) BASE DE DATOS "Archivo"

El archivo documenta la información acerca del desempeño pasado, los datos acerca del desempeño pasado, la situación actual y el futuro de la empresa.

Esta información es esencial para ayudar a la planeación para identificar los cursos de acción alternativos y para evaluarlos adecuadamente.

En la situación actual, el volumen de la información parte de la base de datos que es mayor y que se usa para producir, todo lo que la dirección desea medir como factor. La información acerca de la situación actual incluye asuntos tales como: capacidad directiva, habilidades de los empleados, imagen corporativa, el comportamiento de los clientes y del mer-

cado, los recursos de la empresa, la competencia y el medio ambiente, demandas sociales a la empresa y aceptación del producto.

Desempeño futuro: (pronósticos).

Los pronósticos pueden realizarse dependiendo de los intereses particulares de la empresa como por ejemplo: los pronósticos tecnológicos, el cambio en las condiciones socio-económicas y políticas en el país y en el extranjero en los cuales la empresa tiene o está interesada en tener negocios; los pronósticos demográficos, los pronósticos de un ambiente legal cambiante y los pronósticos de mercado.

Existen tres elementos claves para el pronóstico:

Primero: es la identificación de los factores a pronosticar.

Segundo: Es el determinar si el pronóstico se puede o no adquirir con facilidad de algunas fuentes accesibles para la empresa.

Tercero: Consiste en que metodología para pronosticar - debería usarse una vez que la empresa haya decidido adoptar - un sistema de pronósticos.

D) EVALUACION DEL AMBIENTE Y DE LA EMPRESA, ANALISIS DE OPORTUNIDADES, POTENCIALIDADES, PELIGROS DEBILIDADES FUNDAMENTALES EN LA PLANEACION = OPEDEPO PF.

OPEDEPO PF = Oportunidades, peligros, debilidades, potencialidades, fundamentales de la planeación.

II. FORMULACION DE PLANES

En cuanto a conceptos y con base en las premisas antes mencionadas, el siguiente paso en el proceso de planeación es formular estrategias maestras y de programa.

Las estrategias maestras representan el devenir y se manifiestan mediante las misiones, los propósitos, los objetivos y las políticas básicas; mientras que las estrategias de programa se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos.

En esta parte de la planeación nos dedicamos a los fines más importantes y fundamentales buscados por una empresa y a los enfoques principales para lograrlos. El asunto a tratar, incluye cualquier tipo de actividad importante y de interés para una empresa, por ejemplo: las utilidades, los gastos de capital, la participación en el mercado, la organización, los precios, las capacidades tecnológicas, el mejoramiento del producto, la investigación y las actividades políticas, entre otros.

A diferencia de la programación a mediano plazo no existe un enfoque modelo para planear las estrategias maestras. - Lo que se hace depende la percepción de los directores en un momento dado, los cuales, a su vez, son estimulados por las - condiciones a las que se enfrenta la empresa en un momento -- preciso o determinado. La programación a mediano plazo, es - el proceso mediante el cual, se prepara y se interrelacionan - planes específicos funcionales para mostrar los detalles de - cómo se debe llevar a cabo la estrategia para lograr los obje - tivos, las misiones y los propósitos de la empresa en donde - éstos han sido planeados a largo plazo. El periodo típico de planeación es de cinco años, pero existe una tendencia en las empresas más avanzadas en cuanto a tecnología, de planear por adelantado de siete a diez años. Las empresas que se enfrentan a ambientes especialmente problemáticos algunas veces reducen la perspectiva de planeación a cuatro o tres años.

Por supuesto el siguiente paso es desarrollar los planes a corto plazo con base en los planes a mediano plazo. En algunas organizaciones los números obtenidos durante el primer año de los planes a mediano plazo son los mismos que aquellos logrados con los planes operativos anuales a corto plazo, aun que en otras empresas no existe la misma similitud. Los planes operativos actuales serán mucho más detallados que los -- planes de programación a mediano plazo.

III. IMPLEMENTACION Y REVISION

Una vez que los planes operativos son elaborados deben ser implantados. El proceso de implantación cubre toda la gama de actividades directivas, incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control.

Los planes deben ser revisados y evaluados. No existe mejor manera para producir planes por parte de los subordinados que cuando los altos directivos muestran un interés profundo en ellos y en los resultados que pueden producir.

En la actualidad, la gran mayoría de las empresas pasa por un ciclo anual de planeación, durante el cual se revisan los planes. Este proceso debería contribuir significativamente al mejoramiento de la planeación del siguiente ciclo.

FLUJOS DE INFORMACION Y NORMAS DE EVALUACION Y DECISION

La información fluye por todo el proceso de planeación. En todo proceso de planeación es necesario aplicar las normas de decisión y evaluación. Por ejemplo, en el desarrollo de estrategias maestras de programa, los valores del ejecutivo en jefe representan normas de decisión cualitativas importantes. Por otra parte en el desarrollo de los planes operativos actuales, las normas de decisión se convierten en más cuantitativas, o sea, en fórmulas de sustitución de inventarios o de rendimientos sobre inversión.

Un modelo debe ser ajustado para adaptarse a casi cualquier situación con alta posibilidad de éxito.

Las decisiones de planeación varían ampliamente desde -- las estrategias por un lado hasta las tácticas por el otro. -- La planeación táctica se refiere a los cursos de acción usados para implantar los planes estratégicos.

También debe mencionarse que lo que puede representar -- una táctica para un ejecutivo en jefe, puede ser una estrategia para un subordinado.

La planeación estratégica está diseñada para transformar las estrategias en acciones actuales. (21)

EL PLAN PARA PLANEAR

Una vez que los directivos hayan decidido sobre lo que quieren obtener de su sistema de planeación, establecen el -- plan para planear, el cual consiste en un manual de planeación que puede abarcar la siguiente información. (22)

1. Cambio de dirección o rumbo de la empresa.
2. Acelerar el crecimiento y mejorar la rentabilidad.
3. Eliminar personas ineficientes en las áreas funciona

(21) George A. Steiner. "Planeación Estratégica". Lo que todo director debe saber. Pág. 30. CEECSA, México 1986.

(22) George A. Steiner. Ob. Cit. Pág. 63. CEECSA México, 1986.

les como son: Mercadotecnia, Finanzas, Recursos Humanos y Producción.

4. Señalar asuntos estratégicos para consideración de la alta dirección.
5. Concentrar los recursos en asuntos importantes. Tales como el desarrollo de nuevos productos y Distribuir los recursos entre las áreas de acuerdo con sus potencialidades.
6. Desarrollar una mejor información para que los directivos tomen mejores decisiones.
7. Desarrollar análisis situacionales sobre las oportunidades y peligros para proporcionar una mejor conciencia de la capacidad de la empresa, en vista de sus potencialidades y debilidades.
8. Desarrollar un sistema de referencia para presupuestos y planes operativos a corto plazo.
9. Desarrollar una mejor coordinación interna de actividades.
10. Desarrollar una mejor comunicación.
11. Obtener un mejor control de las operaciones.
12. Desarrollar un sentido de seguridad entre los gerentes, mediante un mejor entendimiento del medio ambiente cambiante y la habilidad para que la empresa se adapte a éste.

13. Evitar el desempeño forzado.

14. Capacitar ejecutivos.

15. Establecer objetivos más reales y exigentes, pero -- dentro de lo posible.

16. Revisar y examinar actividades actuales como también hacer ajustes y modificaciones adecuados en vista -- del medio ambiente cambiante y de las metas de la empresa.

17. Proporcionar conciencia del medio ambiente cambiante para adaptarse mejor.

18. Adoptar el paso de una empresa exitosa.

19. Analizar lo que otras empresas hacen para determinar las oportunidades y riesgos que se presenten en el - medio ambiente interno como externo, así como tam- - bién fortalezas y debilidades.

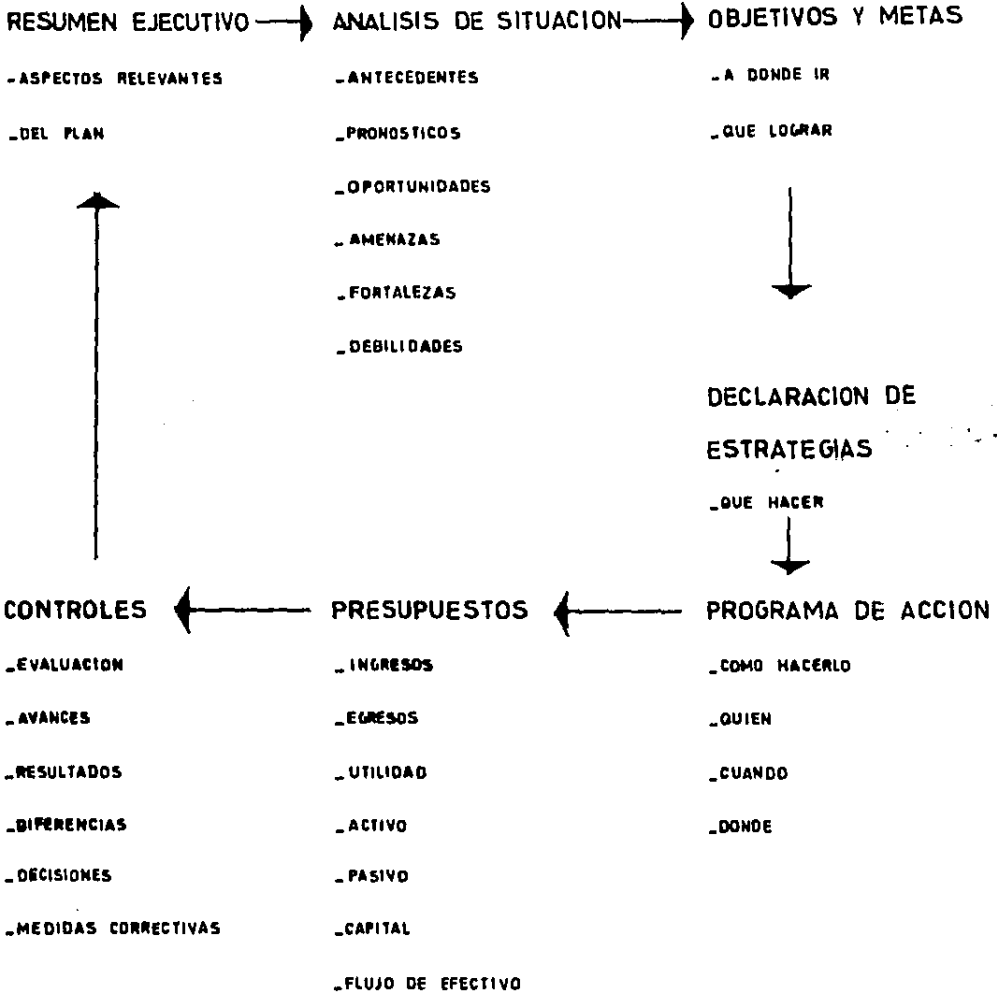
3.2 DESCRIPCION Y DEFINICION DEL MODELO KOTLER MARKETING

1. RESUMEN EJECUTIVO:

Contiene en forma de síntesis, los aspectos más relevan- tes a desarrollar por la empresa. El propósito, es permitir- a la alta dirección comprender rápidamente la información que es más crítica para evaluar el plan.

MODELO KOTLER:

PLAN ESTRATEGICO MKT (1)



2. ANALISIS DE LA SITUACION:

Describe los principales aspectos de la situación que rodea a la empresa, se divide en: Antecedentes, pronósticos, -- oportunidades, riesgos del entorno, fortaleza y debilidades internas.

2.1 ANTECEDENTES:

Información histórica y estadística de diversas variables; mercado en el que se está participando, porcentaje de participación, tamaño y tasa de crecimiento, comportamiento de compra, producto, ventas, precio de margen de contribución, etc. Competencia, principales competidores, distribución tipos de canales de distribución, logística. Macro-ambiente, - indicadores demográficos. Tipos de canales financieros y económicos, tecnológicos, culturales, políticos, religiosos, etc.

2.2 PRONOSTICOS:

En base a la situación histórica de los aspectos antes comentados, se pronóstica la tendencia futura de cada uno. Para ello se utilizan métodos como el de regresión lineal, o -- las estimaciones esperadas en opinión del personal directivo de la empresa.

2.3 OPORTUNIDADES Y RIESGOS DEL ENTORNO:

Se efectúa un análisis de la situación histórica presente y futura del medio ambiente, para determinar los aspectos positivos (oportunidades) y negativos (riesgos) del entorno -

de la empresa.

2.4 FORTALEZAS Y DEBILIDADES:

Se analiza la estructura de la empresa para definir los puntos fuertes y débiles de la organización, en relación al enfrentamiento de oportunidades y riesgos del entorno.

3. OBJETIVOS:

El análisis de la situación permite ver el lugar en que se encuentra la empresa y hacia donde va. Los objetivos determinan hacia donde se debe ir.

4. ESTRATEGIAS:

Se formulan las estrategias generales para el logro de las metas. La estrategia de la empresa es una declaración -- que indica hacia donde encaminar los esfuerzos para lograr -- los objetivos.

5. PROGRAMA:

Contempla el conjunto de actividades a realizar, los responsables de las acciones y la asignación de tiempo de realización.

6. PRESUPUESTOS:

Los objetivos, estrategias, programas y actividades permiten presupuestar los costos e ingresos esperados.

Básicamente, se presenta a la alta dirección un proyecto de Estado de Pérdidas y Ganancias de Balance y Flujo de efectivo.

7. CONTROLES:

Métodos, técnicas o procedimientos a utilizar para tener el seguimiento del plan.

Se compara lo real contra lo presupuestado o planeado y se determinan o detectan desviaciones, así como las medidas correctivas a seguir.

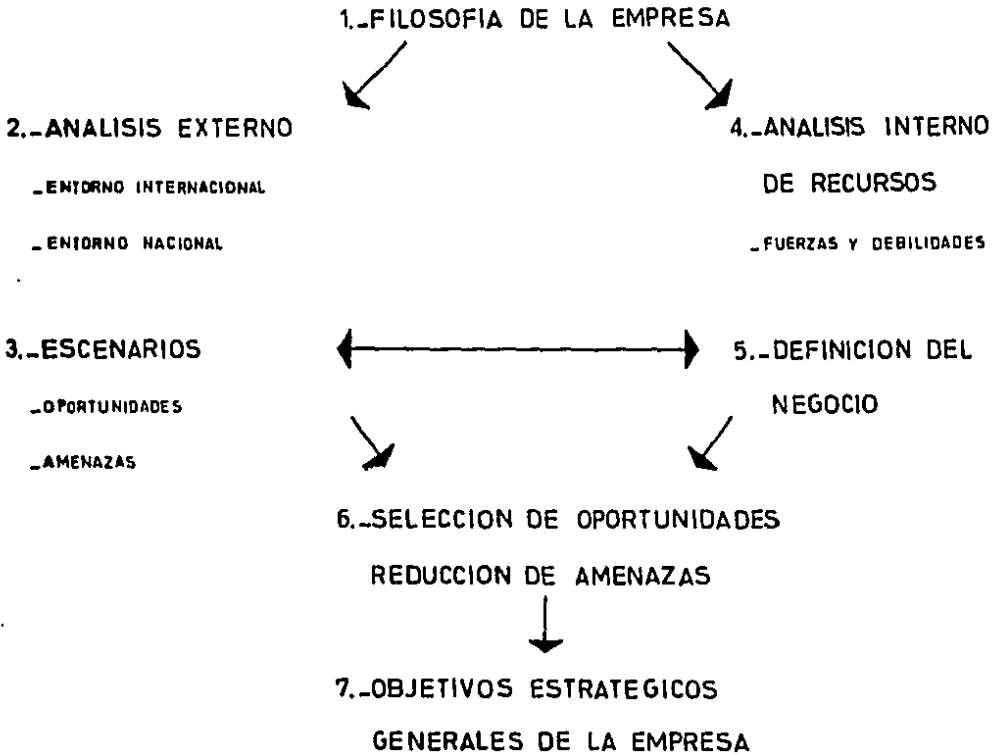
El control es un esfuerzo que debe ser sistemático que persigue la exitosa implantación de los objetivos y cursos de acción generales, definidos para la planeación a través de -- una continua retroalimentación que permita definir acciones correctivas no sólo a la implantación, sino inclusive a la -- planeación en sí.

Las herramientas del control son la comunicación y la información, esto fundamenta la idea de que tanto la estructura de la empresa, como su sistema de control de gestión, deben ser diseñados para utilizar la información importante, siendo necesario crear diferentes niveles administrativos que faciliten la información.

MODELO IPADE

"INSTITUTO PANAMERICANO DE ALTA DIRECCION DE EMPRESAS"

"MODELO BASICO DE PLANEACION ESTRATEGICA"



3.3 DESCRIPCIÓN DEL MODELO IPADE: (INSTITUTO PANAMERICANO DE ALTA DIRECCIÓN DE EMPRESA)

1. FILOSOFÍA DE LA EMPRESA:

Tiene como objetivo definir los valores de la empresa, - que la guían en su actuación en la sociedad.

2. ANALISIS EXTERNO: INTERNACIONAL Y NACIONAL:

Tiene la finalidad de identificar las oportunidades y -- amenazas de los factores políticos, económicos y sociales del entorno internacional y nacional a corto, mediano y largo plazo.

3. ESCENARIOS:

Segmento del entorno en donde la empresa actúa.

4. ANALISIS INTERNO:

Fuerzas y debilidades de recursos. Diagnóstico de las - fuerzas y debilidades que se aprecian en la empresa, en la -- parte comercial, producción, recursos humanos, finanzas, a -- corto, mediano y a largo plazo.

5. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO:

Determinación del ramo del negocio, los clientes, los -- servicios y las ventajas competitivas.

6. SELECCION DE OPORTUNIDADES Y REDUCCION DE AMENAZAS:

Se seleccionan las oportunidades teniendo en cuenta las fuerzas internas y se reducen las amenazas considerando las debilidades de la empresa.

En esta fase se hace un análisis de nuevos productos para mercados actuales, nuevos mercados para productos actuales y una investigación buscando la integración vertical y horizontal en el proceso del negocio.

7. OBJETIVOS GENERALES:

Un objetivo puede ser la reducción de una amenaza del entorno, la selección de una oportunidad, el reforzamiento de una fuerza o la reducción de una debilidad interna.

3.4 DESCRIPCION DE MODELOS DE PLANEACION

Una vez definidos y descritos los Modelos de Planeación de George Steiner; Modelo de Kotler e IPADE, nuestro objetivo es diseñar una estructura de ambos modelos para determinar -- que tan completos y aparentes resultan en la administración -- de la Planeación. Los enfoques que presentan la calidad y -- aplicación, la información necesaria y como se complementan -- entre sí.

A continuación se presenta un esquema de ambos modelos, -- siguiendo una estructura de planeación, representando la im-- portancia que cada uno nos muestra.

DESCRIPCION DE MODELOS DE PLANEACION

Esquema de Diseño

MODELO G. STEINER	MODELO KOTLER	MODELO IPADE
		Análisis Externo a) Internacional
El Plan para planear Expectativas de los- principales intere-- ses exteriores: - Sociedad - Comunidad - Accionistas - Clientes - Proveedores - Acreedores		b) Nacional
Expectativas dentro- de los principales - intereses interiores: - Dueños de la Empre sa - Alta Dirección - Otros Directores - Empleados		
- Personal		

'NOTA: En el caso de este trabajo, estamos considerando una -
empresa mediana en donde el capital de la empresa per-
tenece a una sola persona.

MODELOS DE PLANEACION

MODELO G. STEINER	MODELO KOTLER	MODELO IPADE
ESTRATEGIAS MAESTRAS	RESUMEN EJECUTIVO - Estrategias	FILOSOFIA DE LA EMPRESA
- Misión		
		- Definición del Negocio
- Propósitos		
- Objetivos	- Objetivos	- Objetivos estratégicos generales de la empresa.
- Políticas		
Programación y Programas	- Programas	
- Planeación y Planes a Corto Plazo		
- Planeación y Planes a mediano plazo		

MODELOS DE PLANEACION

MODELO G. STEINER	MODELO KOTLER	MODELO IPADE
- Implantación de planes		
- Revisión y Evaluación de planes		
	- Presupuestos	
	- Controles	
- BASE DE DATOS (Archivo): - Desempeño en el pasado - Situación Actual - Previsiones		
- Evaluación del Ambiente	- Análisis de la Situación:	- Análisis Interno de Recursos:
	- Antecedentes - Pronósticos	
- Oportunidades	- Oportunidades	- Oportunidades a) Selección de oportunidades

MODELOS DE PLANEACION

MODELO G. STEINER	MODELO KOTLER	MODELO IPADE
- Peligros	- Riesgos del Entor no	- Amenazas a) Reducción de - Amenazas
- Potencialidades	- Fortaleza	- Fuerzas
- Debilidades	- Debilidades Internas	- Debilidades
		- Escenarios
- Planeación de - Contingencias		

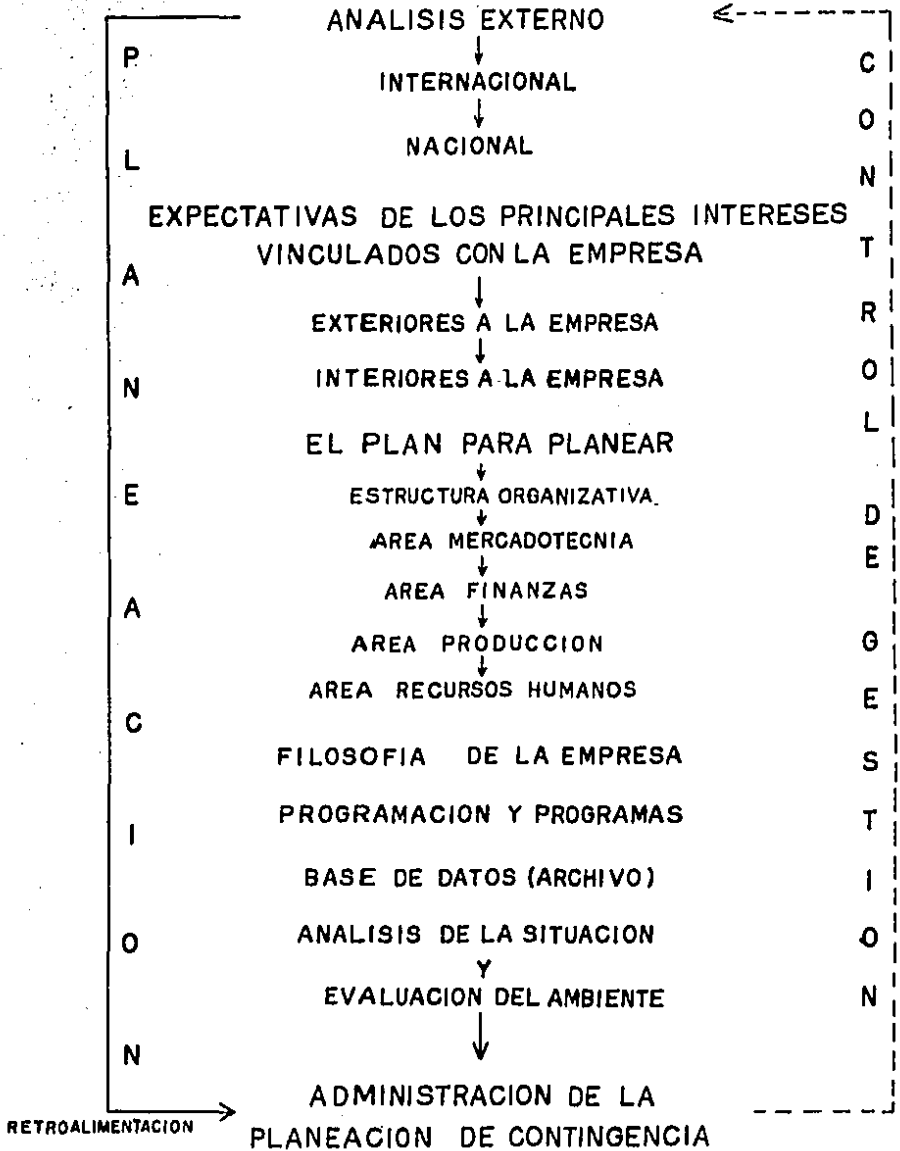
CAPITULO CUARTO PRESENTACION DEL MODELO MIXTO DE PLANEACION

Después de haber planteado de manera sucinta, los tres modelos anteriores, presentamos un Modelo Mixto, considerado como el más apto para ser aplicado en una empresa de tipo mediana.

Pensamos que este Modelo Mixto de Planeación es una contribución a los Sistemas de Planeación.

A continuación presentamos el Modelo a manera de listado, considerando cada una de sus partes y sus específicos propósitos de ellos.

PROPUESTA PARA EL DISEÑO DEL MODELO MIXTO DE PLANEACION



Nota:

Propuesta para el diseño y Metodología de un Modelo Mixto de Planeación, para Aplicación en Empresas Pequeñas y Medianas en México.

Los Niveles de localización de los conceptos dentro del cuadro no necesariamente obedecen a una jerarquización, sino al orden de presentación de los conceptos dentro del Modelo Mixto de Planeación.

4.1 DISEÑO DEL MODELO MIXTO DE PLANEACION

MODELO MIXTO DE PLANEACION

CLAVE

- I.) ANALISIS EXTERNO
 - I.a.) *Internacional*
 - I.a.1.) *El Sistema Financiero Internacional*
 - I.a.2.) *Comercio Internacional*
 - I.b.) *Nacional*
 - I.b.1.) *El Sistema Financiero Nacional*
 - I.b.2.) *El Mercado Nacional*

- II.) EXPECTATIVAS DE LOS PRINCIPALES INTERESES VINCULADOS CON LA EMPRESA
 - II.a.) *Expectativas de los Principales Intereses Exteriores a la Empresa:*
 - II.a.1.) *Sociedad*
 - II.a.2.) *Comunidad*
 - II.a.3.) *Accionistas*
 - II.a.4.) *Clientes*
 - II.a.5.) *Proveedores*
 - II.a.6.) *Acreedores*
 - II.b.) *Expectativas dentro de los principales Intereses Interiores a la Empresa.*
 - II.b.1.) *Alta Dirección*

MODELO MIXTO DE PLANEACION

- II.b.2.) Otros Directores
- II.b.3.) Empleados
- II.b.4.) Personal

- III.) EL PLAN PARA PLANEAR
 - III.1.) La Estructura Organizativa de la Empresa
 - III.a.) El Plan para planear en el área de Mercadotecnia
 - III.a.1.) Diagnóstico del área de Mercadotecnia
 - III.a.2.) Evaluación del área de Mercadotecnia
 - III.a.3.) Información básica del área de Mercadotecnia
 - III.b.) En Plan para Planear en el área de Finanzas:
 - III.b.1.) Diagnóstico del área de Finanzas
 - III.b.2.) Evaluación del área de Finanzas
 - III.b.3.) Información básica en el área de Finanzas
 - III.c.) El Plan para Planear en el área de Producción
 - III.c.1.) Diagnóstico del área de Producción.
 - III.c.2.) Evaluación del área de Producción
 - III.c.3.) Información básica en el área de Producción
 - III.d.) El Plan para Planear en el área de Recursos Humanos:
 - III.d.1.) Diagnóstico del área de Recursos Humanos.
 - III.d.2.) Evaluación del área de Recursos Humanos
 - III.d.3.) Información básica del área de Recursos Humanos.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

CLAVE

- IV.) FILOSOFIA DE LA EMPRESA
 - IV.a.) Misión de la Empresa
 - IV.b.) Definición del Negocio
 - IV.c.) Propósitos
 - IV.d.) Objetivos Estratégicos Generales de la Empresa

- V.) PROGRAMACION Y PROGRAMAS
 - V.a.) Planeación y Planes a Corto Plazo
 - V.a.1.) Planeación y Planes a Mediano Plazo
 - V.a.2.) Planeación y Planes a Largo Plazo
 - V.b.) Implantación de los Planes
 - V.c.) Revisión de Planes
 - V.d.) Evaluación de Planes
 - V.e.) Presupuestos
 - V.e.1.) Presupuesto Maestro
 - V.e.2.) Presupuesto Financiero
 - V.e.3.) El Pronóstico de la Posición Financiera
 - V.e.4.) Presupuesto de Capital
 - V.f.) Controles

- VI.) BASE DE DATOS (ARCHIVO)
 - VI.a.) Desempeño en el pasado
 - VI.b.) Situación Actual
 - VI.c.) Previsiones y Pronósticos

MODELO MIXTO DE PLANEACION

CLAVE

- VII.) *Análisis de la Situación y evaluación del Ambiente*
- VII.a.) *Antecedentes*
- VII.b.) *Pronósticos*
- VII.c.) *Oportunidades y Selección de éstas*
- VII.d.) *Peligros, riesgos, amenazas y reducción de éstos.*
- VII.e.) *Potencialidades, Fortaleza y Fuerza de la Empresa*
- VII.f.) *Debilidades*
- VII.g.) *Escenarios*
- VII.h.) *Administración de la Planeación de Contingencia.*

MODELO MIXTO DE PLANEACION

I.) ANALISIS EXTERNO:

Identificar los factores políticos, económicos y sociales del entorno a corto, mediano y largo plazo.

I.a.) INTERNACIONAL:

Determinar los aspectos internacionales, como influyen en el medio ambiente de la empresa.

I.a.1.) SISTEMA FINANCIERO INTERNACIONAL:

El comportamiento del sistema financiero puede, influir directa e indirectamente sobre algunos vectores determinantes en el comportamiento de la empresa, es pues razonable tener un seguimiento de éste a través de las instituciones que lo integran a saber:

El sistema financiero internacional, se compone por los organismos financieros internacionales más importantes de la actualidad: ⁽²³⁾

1. El Fondo Monetario Internacional (FMI)
2. El Grupo del Banco Mundial

2.1 Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF).

(23) Los Organismos Internacionales de Rosario Green. U.N.A.M. Coordinación Humanidades. Grandes Tendencias Políticas Contemporáneas. - Primera Edición, 1986, México.

2.2. Asociación Internacional de Fomento (AIF).

2.3. La Corporación Financiera Internacional (CFI).

FONDO MONETARIO INTERNACIONAL:

Su función de promover la estabilización de las diferentes unidades monetarias a través de la ayuda a sus miembros a fin de financiar los déficits transitorios de sus balanzas de pagos; la suspensión gradual de los obstáculos, impuestos a la libre convertibilidad de las divisas y el cumplimiento de una serie de normas internacionales de gestión financiera común.

Los recursos del FMI estarían conformados por las cuotas que cada nación miembro debería otorgar y cuyo importe se fijaría en relación con el poderío económico de los países.

Las cuotas servirían de base para la distribución de los votos al interior de los órganos del FMI.

La cuota de cada miembro debía cubrirse en un 25% en oro, y el 75% restante en moneda nacional.

Con esta contribución, los países obtenían la posibilidad de acceder a los llamados "derechos de giro".

El máximo monto de crédito al que podían acceder los países se estimaba de acuerdo con la regla según la cual el FMI no podría adquirir más del 200% de la cuota de un miembro de su respectiva moneda nacional.

Más tarde, para los países en desarrollo se fijó en 225%, pero para casos especiales.

En virtud y de que el FMI disponía, ya del 75% de la cuota de los países en su moneda nacional, la capacidad de otorgar préstamos a una nación se restringía al 125% de su cuota-respectiva o al 150% en el caso de los países miembros de menor desarrollo.

OBJETIVOS DEL FONDO MONETARIO INTERNACIONAL:

- 1) Fomentar la cooperación monetaria internacional.
- 2) Facilitar la expansión y crecimiento equilibrado del comercio, promover altos niveles de ingreso y desarrollo.
- 3) Fomentar la estabilidad de los tipos de cambio y evitar depreciaciones competitivas.
- 4) Crear un sistema multilateral de pagos para las transacciones entre los países miembros.
- 5) Poner temporalmente los recursos del FMI en poder de los países miembros para que corrijan su balanza de pagos.
- 6) Acortar y aminorar los desequilibrios en balanza de pagos.

El Fondo Monetario Internacional otorga financiamiento a corto plazo.

La ayuda que proporciona el FMI es básicamente de tres tipos:

- a) Consultas y asistencias técnicas para la solución de problemas financieros.
- b) Acopio y divulgación de información económica.
- c) Créditos, excepto que estos últimos no constituyen préstamos, sino venta de moneda extranjera a cambio de la propia del país solicitante y compromiso de re compra.

Actualmente el FMI cuenta con 148 miembros, los cuales se han asociado mediante el pago de una cuota que les asigna la institución basándose en su ingreso nacional, sus reservas monetarias, el monto de sus exportaciones e importaciones y otros indicadores económicos.

2. EL BANCO MUNDIAL

El Banco Mundial es en realidad un grupo de tres instituciones:

- El Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF)
- La Asociación Internacional de Fomento (AIF)
- La Corporación Financiera Internacional (CFI)

Los cuales persiguen el objetivo común de contribuir a elevar los niveles de vida de las naciones en desarrollo.

El papel u objetivo del Banco Mundial a la contribución al desarrollo de los países del tercer mundo son:

- Créditos a los sectores sociales, fundamentalmente a los de educación.
- Obras de pequeña irrigación y abastecimiento de aguas así también a la agricultura y la industria.

2.1 EL BANCO INTERNACIONAL DE RECONSTRUCCION Y FOMENTO (BIRF)

Funciones de:

- Otorgar préstamos a países miembros para financiar inversiones productivas.
- Servicios de asistencia técnica.
- La inversión de capitales para fines productivos.
- La promoción del crecimiento equilibrado de largo alcance.
- El Comercio Internacional.
- La canalización de sus créditos.

Son miembros del BIRF los gobiernos de los 134 países -- que suscribieron el capital social proporcionalmente a sus re cursos económicos.

De acuerdo con el Convenio Constitutivo, el capital suscrito por cada miembro del BIRF debería ser desembolsado en un 24% en oro o en dólares y hasta un 18% en las respectivas

monedas nacionales, el restante 80% quedaría como fondo de garantía para respaldar los bonos emitidos por la institución - en los mercados de capital.

En términos generales, los préstamos del BIRF se conceden con un período de gracia hasta 5 años y a un plazo de - - amortización de 20 como máximo, se canalizan a los países en desarrollo que se encuentran en etapas más avanzadas de crecimiento económico, y conllevan una tasa de interés que se calcula con una fórmula que tiene en cuenta el costo de tales empréstitos más una comisión que se destina a la reserva especial de la institución.

Tres conceptos fundamentales orientan las operaciones de préstamo del BIRF.

- a) El país que solicita el empréstito debe estar en condiciones de amortizarlo.
- b) El proyecto o el programa a ser financiado debe comprobar no sólo sus efectos benéficos sobre la economía del país, sino la necesidad de contar con financiamiento en moneda extranjera por la cantidad solicitada.
- c) El proyecto o programa debe ser claro y viable.

ASOCIACION INTERNACIONAL DE FOMENTO (AIF).

La Asociación Internacional de Fomento fue establecida -

en 1960 con la finalidad de coadyuvar al logro de los objetivos del Banco, de asistir a los países en desarrollo, a los más pobres.

Se concreta ayuda en aquellas naciones que tienen un PNB per cápita inferior a 580 dólares al año (en dólares de 1977).

Son 50 naciones que pueden recurrir a fondos de la AIF con arreglo a este criterio.

Todos los países miembros del BIRF pueden serlo de la AIF, habiendo ingresado a ella hasta la fecha 121 de ellos.

Los fondos que facilita la AIF denominados créditos para distinguirlos de los préstamos del BIRF. provienen en su mayor parte de las suscripciones y las reposiciones generales de sus recursos que realizan los 21 países miembros industrializados y altamente desarrollados, de las aportaciones especiales de sus miembros más ricos y de las transferencias de parte de los ingresos netos del Banco.

Las condiciones de los créditos de la AIF que se otorgan solamente a gobiernos, comprenden períodos de gracia de 10 años, plazos de vencimiento de 50 años y ningún cargo por intereses, si bien se cobra un honorario por servicio de 0.75% anual sobre la parte desembolsada de cada crédito.

LA CORPORACION FINANCIERA INTERNACIONAL (CFI)

La CFI establecida en 1956 con el objetivo de colaborar al desenvolvimiento de los países miembros menos desarrollados, promoviendo el crecimiento del sector privado de sus economías y contribuyendo a movilizar capital interno y externo.

Ser miembro del BIRF es uno de los requisitos para ingresar en la CFI, tiene en la actualidad 109 asociados los cuales han asumido la obligación de hacer sus aportaciones de capital solamente en moneda convertibles.

Las aportaciones de la Corporación Financiera Internacional, se materializan a través de la compra de acciones de las empresas que reciben los recursos.

En la actualidad, los Bancos privados forman convenios bilaterales internacionales para intensificar las relaciones entre ellos y las comerciales. En ocasiones se realizan y organizan grupos de Bancos privados para otorgar préstamos a países. La mayoría de los países cuentan con bancos para el fomento de su comercio y el financiamiento exterior a éste.

1.a.2.) COMERCIO INTERNACIONAL

Es una variable fundamental de la sociedad internacional contemporánea. La base de los intercambios mercantiles entre países está en la desigual distribución de recursos naturales existentes en la comunidad de naciones que hace que casi nin-

gún país pueda sustraerse de cambiar excedentes por faltantes.

Al finalizar la década de los cuarente surge a la vida - internacional, un organismo denominado GATT: "GENERAL AGREEMENT OF TARIFFS AND TRADE".

"ACUERDO GENERAL SOBRE ARANCELES ADUANEROS Y COMERCIO"

Emerge como el único instrumento de regulación de los intercambios mundiales, cuya principal filosofía es la de pro--piciar intercambios libres de trabas y obstáculos privilegiando las tarifas o aranceles como los únicos viables para la --protección industrial.

En efecto, el comercio exterior de los países es visualizado como un gran espacio en el cual es posible hacer funcionar a empresas eficientes que se protegen por aranceles y tarifas bajo racionalidad privada, en cuyo interior los consumidores pueden optar libremente por productos de calidad y a --los mejores precios.

Los gobiernos y en general sus empresas estatales deben-limitar su presencia y comportamiento, dejando a los sujetos-privados (productores y consumidores) un amplio campo para actuar.

Así los más eficientes y los que tengan las más racionales ventajas competitivas, se distribuirán los beneficios de-mercados nacionales en general desprotegidos, siendo los con-sumidores finales los más beneficiados por dicho sistema.

Por ello ha sido definido en sus propios documentos como un instrumento intergubernamental y multilateral que establece derechos y obligaciones en materia de política comercial.

Su principal objetivo es promover la expansión del comercio internacional, por medio de la conclusión de acuerdos dirigidos sobre la base de la reciprocidad y de las ventajas mutuas, la reducción de las tarifas aduaneras y de otras barreras que entorpecen los intercambios y la eliminación de prácticas discriminatorias. {24}

PRINCIPIOS O REGLAS DEL GATT:

Como acuerdo Multilateral de Cooperación Comercial el GATT constituye un código de principios que deben ser observados por sus miembros.

En efecto, sus fundamentos son: la cláusula de la nación más favorecida, la reciprocidad, la no discriminación, la igualdad formal de todos los Estados y, finalmente las tarifas o aranceles como únicos reguladores de los intercambios comerciales entre sus miembros.

Los principios básicos del Acuerdo se agrupan sólo en tres grandes vertientes:

[24] EL GATT "ACUERDO GENERAL DE ARANCELES Y TARIFAS" de Jorge Wither V. U.N.A.M. Coordinación de Humanidades, Primera Edición 1985. México.

- a) Desarrollo del comercio internacional mediante negociaciones comerciales generales, reducción y estabilización de barreras arancelarias, prohibición del uso de restricciones cuantitativas subvencionadas.
- b) Adopción del principio del "Tratamiento Nacional", para los productos extranjeros; y
- c) Aplicación incondicional del principio de la nación más favorecida.

Para explicar estos principios, realizaremos el siguiente esquema:

Lo esencial del GATT es el principio de no discriminación comercial entre sus miembros, que se materializa en la aplicación de la cláusula de la nación más favorecida y la cláusula de tratamiento nacional a todos los productos de cualquier origen que circulen en el territorio de las partes contratantes.

A. Cláusula de la nación más favorecida.

Supone que toda concesión tarifaria o privilegio mercantil que un país otorgue a otro miembro del Acuerdo, sobre productos o líneas de productos originarios se hacen extensivos ipso facto al resto de la comunidad del GATT sin necesidad de negociación posterior. Es decir, en esta cláusula está la base de la multilateralidad del Acuerdo, con lo cual se limitan

los pactos bilaterales que discriminan productos y países.

B. La reciprocidad implica que cada concesión o beneficio que algún miembro logra en el esquema comercial del Acuerdo debe ser compensado de alguna forma por el país beneficiario. Nada es gratuito o unilateral. Todo es repartido entre los miembros de tal forma que no existan ni vencedores ni vencidos en el seno del GATT.

C. La no discriminación.

No hay posibilidad teórica de dividir a países entre amigos o enemigos. Nadie puede utilizar represalias o castigos comerciales por razones raciales, políticas o religiosas.

Todos los miembros son regidos por un mismo parámetro comercial, sea cual fuere su sistema de economía o de gobierno.

D. La Igualdad de los Estados.

El acuerdo supone que los 90 miembros tienen el mismo status al margen de su poderío económico y comercial de tal suerte que sus derechos y obligaciones deben ser ejecutados erga homines.

A diferencia del Fondo Monetario Internacional, el GATT es más democrático pues sigue en parte la premisa de un país, un voto.

Claro está que esta igualdad formal encuentra en la prácca

tica comercial su contraste, pues no es lo mismo intercambiar manufacturas o maquinaria pesada que comerciar materias primas o básicas.

Por otra parte, el mecanismo del principal proveedor es del GATT generalmente se concentra en países industrializados.

E. Los aranceles y tarifas.

Los impuestos a la importación, son en principio los únicos protectores de las industrias nacionales de los países -- del Acuerdo, mismos que una vez consolidados por los miembros deben negociarse y reducirse en forma gradual y paulatina, de clinando los gobiernos de intervenir vía restricciones cuanti tativas en los intercambios mercantiles.

F. La cláusula de tratamiento nacional.

La ampliación de los mercados regulados sólo vía tarifas o aranceles aduaneros implica que las mercancías deben circular libremente por los territorios de las partes contratantes sin discriminación de origen o procedencia.

Esto es, una vez que la mercancía ha pagado sus respecti vos impuestos en la aduana.

El GATT es un foro de negociación, un marco normativo, - cuadro que orienta las políticas comerciales de sus miembros - y finalmente, una instancia de solución de controversias y -- conflictos comerciales entre los miembros del Acuerdo.

El GATT es "más un mecanismo que una institución; más un espíritu que un sistema".

Estas calificaciones se explican por las peculiaridades de la institución y su funcionamiento, que la convierten en una entidad en cierto modo indefinible, lo cual es consecuencia, en primer lugar, del equívoco que rodeó su creación - - ya que ideado para desempeñar un papel subordinado y provisional, terminó regulando en forma permanente el 80% del comercio internacional- y, en segundo lugar, de la contradicción inherente a su objetivo:

REGLAMENTAR LA LIBERTAD COMERCIAL

Desde el punto de vista institucional, el GATT no es una organización internacional típica, es más bien un marco para la realización de negociaciones que en principio obedecen a un esquema bilateral pero que se multilateralizan por la aplicación de la norma básica que inspira el acuerdo: EL PRINCIPIO DE LA NACION MAS FAVORECIDA Y DE LA NO DISCRIMINACION.

I. b) NACIONAL.

En el ámbito Nacional existen instituciones que participan en forma muy activa en el desarrollo de las empresas. Podemos mencionar como ejemplo al Programa de Apoyo Integral a la Industria, que tiene como principal objetivo, ofrecer instrumentos financieros y de asistencia técnica, a la micro, pequeña y mediana empresa.

Los apoyos que esta institución ofrece, son los siguientes:

- Créditos a mediano y largo plazo para el financiamiento de activos fijos y de capital de trabajo.
- Recursos de participación accionaria, para el financiamiento de activos fijos y, de capital de trabajo, para proyectos nuevos y para la expansión de la capacidad productiva.
- Recursos para el fortalecimiento financiero e institucional del Fondo Nacional de Fomento Industrial (FONIN) y de la banca comercial a fin de ejecutar el Programa de Reestructuración Financiera, a fin de sanear empresas técnicamente capaces.
- Créditos para la construcción, expansión y modernización de naves industriales.
- Asistencia técnica para mejorar y extender los servicios de extensionismo industrial y para las uniones de crédito.

I. b. 1.) El Sistema Financiero Nacional.

El sistema financiero nacional como cualquier otro sistema financiero, cubre el requisito de poner en contacto a oferentes y demandantes de fondos es decir, inversionistas y solicitantes de financiamiento a través de diferentes instrumentos. Una forma de verlo sería el separar estos instrumentos en:

a) Financiamiento del sistema bancario y de seguros, -- que incluye el que ofrecen las sociedades nacionales de crédito, las organizaciones auxiliares del crédito y las instituciones de seguros.

Para otorgar financiamiento, estas organizaciones deben tomar en cuenta la viabilidad de los proyectos que van a financiar, sus periodos de recuperación, la situación financiera o económica del solicitante, así como su capacidad administrativa y calificación moral, además de las garantías que ofrece.

Los tipos de financiamiento o préstamos que se ofrecen son los siguientes:

- Préstamo Personal
- Préstamo Quirografario
- Descuento
- Préstamo con Colateral
- Préstamo Prendario
- Crédito Documentario
- Crédito en Cuenta Corriente
- Préstamo para la Adquisición de bienes de consumo dura
deno
- Crédito de Habilidadación o Avío
- Crédito Refaccionario
- Crédito con garantía Inmobiliaria
- Préstamo con garantía de unidades industriales

- Arrendamiento Financiero
- Préstamos Internacionales

b) *Financiamiento del Sistema bursátil en función de la institución de crédito.*

1. Escasez de dinero
2. Falta de relaciones previas con el cliente
3. Limitaciones legales

Los principales medios de financiamiento que el sistema-bursátil ofrece a las empresas son los siguientes:

- Papel Comercial
- Aceptaciones Bancarias
- Obligaciones
- Acciones

c) *Alternativas de Inversión.* Para hablar de *inversión* hay que pensar en diferentes factores que deben tomar en cuenta las familias y las empresas, entre otros, riesgos, la inflación, liquidez, rendimiento y gastos que ocasione la inversión. Es común encontrar que cualquier persona que sale a comprar algo, lo busque bueno, bonito y barato.

Una de las mejores formas de saber que hacer con el dinero, es atender un poco a la economía y conocer que existen tres motivos para mantenerlo.

A. El motivo operativo, el cual obliga a las empresas a

mantener dinero invertido en alternativas que le permitan funcionar a las familias, en alternativas que les permitan subsistir, es decir, pagar renta, ropa, luz, alimentación, etc.

B. El motivo precautorio, el cual obliga a mantener inversiones para imprevistos, ya sean por causas contingentes o por una mala planeación.

Una buena forma de reducir estos imprevistos es vía, una adecuada administración de riesgos (cobertura vía seguros).

Los recursos que se mantienen por motivos operativos y precautorios, no se deben arriesgar, su rendimiento es bajo y deben tener mayor liquidez.

C. El motivo especulativo, el cual permite tanto a empresas como a familias tratar de maximizar sus beneficios económico financiero, tomando mayores riesgos, con dinero sobrante.

Una buena cartera de inversiones (portafolio). Los siguientes tipos de inversión constituyen las alternativas que dicha cartera puede tener:

- Bienes raíces
- Obras de arte
- Depósitos bancarios
- Bonos del Ahorro Nacional
- Aceptaciones bancarias

- Certificados de la Tesorería de la Federación (CETES)
- Papel Comercial
- Obligaciones
- Petrobonos
- Acciones de sociedad de inversión
- Acciones de empresas cotizadas en bolsa
- Metales preciosos

I.b.2.) El Mercado Nacional.

El objetivo dentro del Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña (PAI).

Es mejorar la calidad y ampliar los servicios a los que tienen acceso la micropequeña y mediana industria, a través de la administración del Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña (FOGAIN) y el Fondo Nacional de Fomento Industrial (FOMIN) y el Fideicomiso de Conjuntos, Parques, Ciudades Industriales y Centros Comerciales (FIDEIN).

Los apoyos son los siguientes: Créditos de mediano y largo plazo para el financiamiento de activos fijos y capital de trabajo, recursos de participación accionaria para el financiamiento de activos fijos y capital de trabajo para proyectos nuevos y expansión de capacidad productiva, asistencia técnica para mejorar y extender los servicios de extensión industrial y uniones de crédito.

II. Expectativas de los Principales Intereses vinculados con la Empresa

Una vez que los directivos hayan decidido sobre lo que -quieran obtener de su sistema de planeación, es muy importante que los detalles se analicen tales como:

II.a.) EXPECTATIVAS DE LOS PRINCIPALES INTERESES EXTERIORES A LA EMPRESA:

La empresa, como todo órgano de la sociedad, tiene una razón de ser, que justifica su existencia y es, en parte lo que los individuos y la sociedad misma esperan.

La empresa debe perseguir un fin de naturaleza social, - pues social es la responsabilidad de entregar bienes y servicios a la comunidad y social es la de obtener un valor económico añadido además de hacer posible la adecuada compensación de los componentes de la empresa trabajo-directivo trabajo - operativo y capital, le permita lograr su autocontinuidad.

II.a.1.) SOCIEDAD:

Es un organismo que crece y se desarrolla y tiende a un equilibrio armónico y a ser cada vez mayor. Se produce por - la compensación cada vez más justa entre los sentimientos altruistas con los cuales, al mismo tiempo se asegura la conser

vación del individuo y la conservación de la especie. (25)

II.a.2.) COMUNIDAD:

Es la congregación de personas que viven unidas bajo - -
ciertas reglas y fines comunes. (26) (27)

II.a.3.) ACCIONISTAS:

Es la persona física o moral poseedora de las acciones -
de la empresa. Las acciones se emiten con el propósito de in
crementar los recursos financieros de la empresa representan-
do esto la incorporación de nuevos socios.

II.a.4.) CLIENTES:

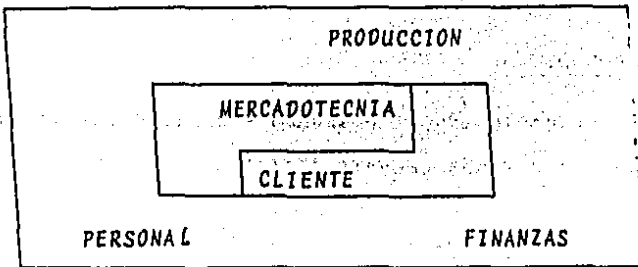
Un conocimiento de los clientes, sus necesidades, gustos,
deseos y requerimientos y su habilidad para satisfacerlas es-
la clave para obtener mayores ventas.

El cliente define el negocio; un negocio no se define --
por el nombre de la empresa; estatuto o artículos de incorpora-
ción, sino por el deseo satisfecho de un cliente al comprar -
un producto o servicio.

(25) Ralph Linton. "Estudio del Hombre". Fondo de Cultura Económica. -
Quinta edición en español, Agosto 1961.

(26) Melville J. Herskovits. "Antropología Económica" Fondo de Cultura
Económica. Primera edición en español 1954 México.

(27) Josephine Klein. "Estudio de los Grupos". Fondo de Cultura Económi-
ca. Primera edición en español, 1961 México.



Como el cliente es como el punto central de la función de mercadotecnia integrada y condicionante de las demás funciones.

Para la mercadotecnia el cliente es el eje cuya satisfacción se vuelve el objetivo fundamental de las empresas.

Lo que la empresa necesita saber de sus clientes es lo siguiente:

- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿En qué mercado encontramos nuestra clientela?
- ¿Cómo están distribuidos geográficamente nuestros clientes?
- ¿Cómo están clasificados los clientes en términos de volumen?
- ¿Cuántos clientes compran más de una vez?
- ¿Cómo nos consideran nuestros clientes en términos de calidad de productos, servicios, precios, etc.

- Es la tecnología en el mercado dinámica o estática.
- Depende el mercado de temporadas o ciclos?
- ¿Cómo podemos incrementar nuestra clientela?
- ¿En qué segmentos del mercado podemos encontrar nuevos clientes?
- ¿Qué nuevos productos podemos proporcionarles a nuestros clientes?
- ¿Cuál es la naturaleza de nuestros clientes, si son fijos u ocasionales?
- Si los productos de la empresa satisfacen plenamente a los clientes.

II.a.5.) PROVEEDORES:

Es quien surte a la empresa de las mercancías o elementos necesarios para el desarrollo del producto.

Es la persona física o moral que proporciona los insumos necesarios a la empresa, de quien depende en gran medida la calidad de los productos y la oportunidad de participar en el mercado y en muchas ocasiones el precio de los productos o servicios de la empresa.

II.a.6.) ACREEDORES:

Los acreedores y en general los prestamistas proporcionan el complemento al capital de los inversionistas que en mu

chas ocasiones no es suficiente para el nacimiento o buena --
marcha de las empresas.

Permiten la consolidación de los activos. Los activos -
requieren en el caso de los inventarios condiciones favora- -
bles de los proveedores y en cuanto a las cuentas por cobrar,
hacen necesario préstamos bancarios o complementos de acreedo
res diversos.

Los acreedores demandan la devolución de los recursos --
que nos han otorgado y plazos pactados; los préstamos obligan
a formular un calendario de pago y en periodos de interés de-
escasez monetaria, demandan tasas elevadas de interés que de-
ben integrarse a los gastos y costos que forman los precios -
de los productos y servicios de la empresa.

II. b. 1) EXPECTATIVAS DENTRO DE LOS PRINCIPALES INTERESES INTERIORES A LA EMPRESA

Los dueños, directores y empleados de las organizaciones
tienen intereses que también deben ser apreciados y considera
dos en el proceso de PLANEACION, especialmente importante son
intereses y valores de los dueños y altos directivos, que ha-
cen intervenir sus sistemas de valores y los cuales, pueden -
ser considerados como premisas fundamentales para cualquier -
sistema de planeación.

II. b. I.) ALTA DIRECCION:

Los miembros de la Alta Dirección son los que establecen las directrices de la organización, la forma de pensar y dirigir, la filosofía directiva y el comportamiento de la empresa.

La Alta Dirección, es el enlace más importante entre los subsistemas de la organización, el papel de la Alta Dirección es triple, pues debe de actuar como participe en los procesos de flujo de trabajo, como líder de sus subordinados (orientando-respondiendo-representando) y como monitor dentro y fuera de su propio subsistema.

Los directores dedican realmente más tiempo a ponerse en contacto con otros directivos, en los procesos de flujos laterales de trabajo, que con sus propios subordinados.

Como líder, el directivo puede ejercer varios tipos de influencia y poder; legítimo, experto, carismático, premiado y coercitivo, y en relación con la Teoría de Contingencia, cada uno de estos tipos de poder, es apropiado en momentos distintos, por los que atraviesa la empresa.

El directivo debe profesionalizarse e involucrarse más íntimamente con la organización y buscar los mayores elementos para la organización.

La mejor planeación tiende a realizarse, en las organizaciones, con las mejores direcciones.

La Alta Dirección debe luchar para cumplir con todas sus principales responsabilidades conceptuales, al desarrollar un sistema de planeación efectiva.

La Alta Dirección debe reconocer los problemas es deseable que examine sistemáticamente los posibles problemas: ya que la observación superficial no contribuye a que la dirección pueda controlarlos.

II. b. 2.) OTROS DIRECTORES:

Deben de guiar a los subordinados hacia la consecución de los objetivos de la empresa, capacitándolos y buscando que éstos, alcancen una mayor identidad con la organización.

Se consideran tres aspectos:

Supervisión, Coordinación y Control.

LA SUPERVISION puede ser definida como el ver más allá de los planes, políticas y órdenes de la empresa.

LA COORDINACION de la administración, es la que hace diferentes operaciones para lograr que las áreas de la empresa se unan en el propósito de alcanzar los objetivos comunes del negocio.

EL CONTROL es ver que los objetivos, fines, metas y políticas deben ser claramente consideradas en la planeación y -- cuidar de que sean llevadas a cabo, tal como el dirigente las describió.

II. b. 3.) EMPLEADOS:

En algunos países, a los trabajadores se les paga según el número de horas laboradas, y su contratación en términos de salario se hace estipulando claramente que el sueldo o salario devengado tendrá que ser calculado en término de las horas trabajadas.

En México este esquema contractual no ha sido contemplado constitucionalmente ni por las leyes reglamentarias respectivas.

Sin embargo las Empresas Maquiladoras situadas fundamentalmente en la frontera norte de nuestro país, se está usando este tipo de convenio, contraviniendo las disposiciones legales correspondientes.

II. b. 4.) PERSONAL:

Una de las características sobresalientes de la PLANEACION es que mucha gente, tanto de línea como del personal directivo, participan en el proceso, por tanto, es necesario de cidir quién participa con quién en qué, la integración de gru pos, la coordinación entre los mismos, la accesibilidad a in formación reservada y la delegación de autoridad para efectos de la planeación tiene efectos positivos sobre la actitud del personal hacia la empresa.

En términos generales, entre más alto es el grado de par

ticipación del personal en la planeación, más fácil será el manejo que haga la alta dirección para desarrollar e implantar planes para la empresa.

Pero no es fácil decidir en forma precisa qué tipo de participación debe relacionarse con los valores, expectativas y capacidades de las personas involucradas.

Entre las funciones que pueden afectar los planes personales están: la contratación, la sustitución, la administración de sueldos y salarios, los programas de bienestar para los empleados tales como el seguro personal, pensiones y planes de ahorro y crédito; capacitación y desarrollo directivo, relaciones laborales y negociaciones sindicales, protección contra incendios, accidentes y seguridad para los obreros, recreación y desarrollo profesional para los empleados. Por lo tanto el personal de la empresa debe ser seleccionado adecuadamente por los administradores, el puesto debe ser apropiado, amplio, con retos, con oportunidades de crecimiento de tiempo completo, que le permita la autorrealización. El puesto debe reflejar, las aptitudes que se requieren, para desempeñarlo y tener capacidades:

- Técnicas.
- De Relaciones Humanas.
- Conceptuales
- De desempeño eficiente

El personal debe ser capaz de:

- Analizar situaciones complejas.
- Resolver problemas.
- Explotar oportunidades.
- Superar limitaciones
- Visualizar correctamente a la empresa y a su medio ambiente.
- Poseer y desarrollar su experiencia personal
- Poseer integridad y honestidad.
- Poseer capacidad de comunicación.
- Poseer deseos de mayor participación y responsabilidad preparándose en forma correspondiente para ello.

Hoy en día el personal profesional y técnico están compitiendo para proporcionar mejores servicios.

Esta competencia pudiera conducir a mejoras en el - - status, en el tratamiento y retribución de este personal, originando el desarrollo de los incentivos para ello.

Sin embargo, los premios todavía son menos comunes para el personal profesional, que para el ejecutivo.

La motivación del personal profesional también puede lograrse por medio de oportunidades de adelanto que permita que sea reconocida y recompensada su habilidad.

El personal de la empresa requiere de motivadores y seguridad en su trabajo.

Requiere de prestaciones complementarias, pagos de indemnización, la cantidad del pago está gobernada por los años de servicio y el nivel de ingresos del empleado. En el caso del personal gerencial, la cantidad del pago puede variar desde - el equivalente a varios meses hasta más de un año de salario.

El personal profesional y técnico debe tender a la AUTO--RREALIZACION.

La autorrealización, como realización creciente de las - potencialidades, capacidades y talentos, como cumplimiento de la misión, o llamada, destino, vocación, como conocimientos y aceptación más plenos de la naturaleza intrínseca propia y como tendencia constante hacia la unidad, integración y siner--gia, dentro de los límites de la misma persona.

LAS CARACTERISTICAS DE UNA PERSONA AUTORREALIZADA SON:

- Una percepción superior de la realidad.
- Una mayor aceptación de sí mismo, de los demás y de la naturaleza.
- Una mayor espontaneidad.
- Una mayor capacidad de enfoque correcto para visuali--zar los problemas.

- Una mayor independencia y deseo de intimidad.
- Una mayor autonomía y resistencia a la indoctrinación.
- Una mayor frescura de apreciación y riqueza de reacción emocional.
- Una mayor frecuencia de experiencias superiores.
- Una mayor identificación con la especie humana.
- Un cambio en las relaciones interpersonales.
- Una estructura caracterológica más democrática.
- Una mayor creatividad.
- Algunos cambios en la escala de valores propia.

También se le define como un episodio o un momento en el que las fuerzas de la persona se aunan de modo particularmente eficiente y de intenso gozo, en el que se hace más integrada y menos dividida, más abierta a la experiencia más idiosincrática, más perfecta en su expresión, más independiente de sus necesidades inferiores.

Al realizar con más perfección sus potencialidades, es plenamente humano, cerca del núcleo de su ser.

III. EL PLAN PARA PLANEAR

Es determinar la organización que se requiere es una - - guía para la planeación, es una secuencia de pasos en el plan para planear. La intención de planear puede concretarse en - una evaluación de la planeación que se está realizando actual

mente en una organización, y una determinación si se necesitan o no más o diferentes planes.

En caso de que sí, hay que fijar los propósitos. Se pueden diseñar sistemas preliminares, los cuales se examinarán entre los ejecutivos y el personal. Una vez que estén aceptados y comprendidos por estos últimos, puede escribirse el manual.

Los manuales de planeación proporcionan los lineamientos básicos para la planeación en una empresa. Se realiza el plan para planear dentro de las áreas funcionales de la empresa como son: Mercadotecnia, Finanzas, Producción y Recursos Humanos.

III.1.) ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA:

Una vez que se ha realizado la planeación y que se tienen definidos objetivos y metas; identificar actividades que sea necesario realizar en función a los fines.

Clasificar las actividades de acuerdo a los niveles de administración.

El proceso de Organización; implica un sistema:

+ Lineal

+ Funcional

+ Staff

+ *Matricial*

+ *División del Trabajo: Diferenciación, Especialización.*

El diseño que se adapte, presenta un grado de control -- que puede ubicar a la empresa a la descentralización o centralización de sus actividades; El sistema de control de Gestión, el que deberá adaptarse a la estructura organizacional. Esto es debido a la estructura de la firma resulta de una decisión de la dirección, quien ha considerado los objetivos empresariales y la estrategia a seguir; situación que justifica que la estructura constituya el marco organizacional en el cual -- deberá desarrollarse el Control de Gestión.

ELEMENTOS PARA EL DISEÑO ORGANIZACIONAL:

Manuales de la Organización, Descripción de Puestos, Nomenclatura, Subordinados, jefes, objetivos funcional, funciones.

Elaborar Manual de Organización:

-- Manual de Objetivos, Manual de Políticas, Manual de --
Procedimientos.

ESTRUCTURA FUNCIONAL

Es una forma de organización centralizada donde se designan responsables (gerentes, directores funcionales, jefes, -- etc.) por cada una de las diversas funciones que conjuntamente

te hacen marchar a la empresa. Su eficiencia radica en la -- ventaja de economías de escala, consecuencia de la magnitud -- de las operaciones concentradas en cada función y a la siner- gía operada dentro de cada función. Es una forma flexible de organización.

ESTRUCTURA DIVISIONAL

Trata de compensar los grandes inconvenientes planteados por la centralización en la estructura funcional.

Para ello, la estructura divisional fracciona la firma -- en divisiones tratadas como unidades independientes. Esta -- forma de estructura surge como una necesidad, intentando reme- diar el problema de la falta de flexibilidad que tiene lugar -- cuando las firmas crecen. El gerente divisional posee toda -- la dirección y jerarquía lo que hace responsable.

ESTRUCTURA ADAPTABLE

Tal estructura surge como respuesta a las necesidades de -- ciertas empresas donde no se trabajan producciones continuas -- y estables sino proyectos. Denominada Estructura matricial, -- comprende por una parte, una forma básica de estructura fun- -- cional la cual es constante, y por otra, grupos de proyectos -- que utilizan las células de la estructura funcional.

Cada proyecto maneja sus estructuras y objetivos especí- -- ficos y lleva a cabo sus funciones con ayuda de la estructura

funcional. El éxito de los proyectos está condicionado a las capacidades de adaptación de dichos recursos distintos proyectos.

Elementos que deben considerarse en la Estructura Organizacional:

Criterios:

- + Departamentalización por funciones
- + Por producto
- + Por localización
- + Por clientes
- + Por procesos
- + Por afabilidad
- + Por ajuste
- + Por productos o servicios
- + Por tiempo
- + Por número
- + Por ajuste funcional

PRINCIPIOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:

+ Principio del mayor uso:

El departamento que más uso haga de una actividad, debe tenerla bajo su jurisdicción.

+ Principio del mayor interés:

El departamento que más interés tenga por una actividad-

debe supervisarla, ya que se vuelve hábil para ella.

+ Principio de separación del control:

Las actividades de control deben ser autónomas, independientes y separadas de las actividades que están siendo controladas.

+ Principio de la eliminación de la competencia:

Se debe eliminar la competencia entre departamentos, - - agrupando diversas actividades en un solo departamento, aunque, en cierto caso, la rivalidad interdepartamental sea saludable cuando origina una competencia natural y leal.

III. EL PLAN PARA PLANEAR

Consideramos dentro de las áreas funcionales claves la - empresa como son:

III.a.) Mercadotecnia:

Analizamos las funciones de plaza, precio, producto, - - promoción.

III.b.) Finanzas:

Aspectos financieros, crédito, políticas, presupuestos, - costo.

III.c.) Producción:

Materia prima, costos, calidad, pronósticos de producción, participación en el mercado.

III.d.) Personal:

Selección, contratación, capacitación, prestaciones, + - sueldos y salarios, ascensos, promoción de personal, descripción de puestos, etc.

IV.) FILOSOFÍA DE LA EMPRESA

En la filosofía de la empresa, se intenta describir sus fines últimos, la misión que debe de desempeñar y desde luego definir los valores de ésta.

Su actuación y los servicios que debe de otorgar ésta a la sociedad, se debe fundamentar en los preceptos, aspiraciones y obligaciones de la empresa.

Considerando en forma amplia; cual debe ser su comportamiento con respecto a las personas, factores y recursos de -- los cuales se vale para alcanzar sus propósitos, incluyendo -- necesariamente el grado de servicio que socialmente tiene que desempeñar.

Estableciendo claramente niveles y restricciones a su -- comportamiento en términos de las personas que participan, --

los factores que usan y los recursos de los cuales hecha mano, ya que la razón de ser de la empresa es el rol que cumple en el ámbito social.

IV.a.) MISION DE LA EMPRESA:

La empresa busca unos objetivos y admite los riesgos inherentes. Cuando los busca en el universo de los bienes y -- servicios sujetos a transacción, empleando como indicador -- principal el beneficio, o sea una capacidad de lucro y de servicios a la comunidad, tenemos la empresa mercantil o de negocios.

La acción de fijar objetivos, se realiza en la empresa - apoyada en el principio de que grupos de hombre bajo su pro-- pia iniciativa, emprenden la acción de dar a la sociedad, servicios y productos que ésta necesita en un sentido más o me-- nos amplio.

La empresa lleva consigo la actividad de descubrir, pre-- ver y prospectar servicios y bienes que la sociedad necesita-- rá, definidos en términos mucho más concretos y específicos, - que los que le ofrecen la economía y la sociología, también - lleva consigo, la actividad de concebir y decidir el mejor - procedimiento total para llegar a obtener esos bienes o servicios y de entregarlos a la sociedad, y la forma y método de - gobernar y dirigir el equipo humano que la constituye.

La empresa es libre de querer para sí, futuros distintos siempre acordes con el bien común. La corporación además de pensar en todo lo anterior, lo hace.

Hacer una cosa es algo muy distinto a pensarla, de decidirla o de ordenar a que se haga; la empresa responde con su existencia, de hacer o no hacer lo pensado, y tiene una existencia distinta según como lo hace.

Los individuos al emprender una empresa están ejerciendo un derecho, lo que hace falta es que cada vez emprendan en mayor grado, como mejor calidad, con mayor servicio y cobertura a donde no llega la empresa privada y puedan hacer llegar empresas de negocios muchas veces, creadas por organismos más - complejos y superiores, ya sea regionales, nacionales o internacionales.

Las empresas de negocios privadas y públicas son por naturaleza, unidades de la estructura social que tienen como MI
SION para con la sociedad:

- a) Proporcionar bienes y servicios
- b) Hacerlo, añadiendo un valor económico
- c) Ser capaces de autocontinuidad.

Cumplir con estos fines genéricos y equilibrados, es una gran aportación política, social y económica, además, las empresas redistribuyen los recursos en forma de pagos por sueldos y salarios, fiscalidad y mejoras de todo tipo, que condu-

cen a una mejora del precio para el cliente respecto a la naturaleza del bien o servicio dado, intereses de capital, etc.

La mayor parte del valor económico obtenido, y la capitalización aplicada directamente para la inversión productiva y creadora de riquezas influye directamente en la sociedad y es a no dudarlo, una aportación de naturaleza política, social y económica.

Las empresas de negocios cumplen una MISION a través de la realización de sus actividades, contribuyendo así para el bien común.

LA MISION, implica el constante perfeccionamiento.

Las personas que participan en las empresas como cualquier otro ciudadano de cualquier profesión, reciben el pago por sus aportaciones o participación personal y reciben salarios, sueldos, dividendos o intereses, procurando mantener los niveles de justicia y eficacia que son los valores del ejecutivo.

"LAS MISIONES DEBEN DE REVISARSE PERIODICAMENTE ESTABLECIENDO PLANES DE ACCION".

Las premisas de las misiones identifican el diseño, metas o empuje implícitos de una empresa.

Las misiones tienden a ser expresadas en términos de producto, mercado y efectos colaterales.

Las misiones facilitan las oportunidades y dirección de la empresa, sólo se puede determinar si una MISIÓN es correcta o no, hasta después de haber tomado la decisión y haberse ejercido la acción o acciones inherentes.

La determinación de una misión está basada en un análisis certero de la realidad y de las implicaciones y resultados de la organización dentro del contexto en el cual va a operar y del servicio que va a prestar.

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

Las misiones se expresan en altos niveles de abstracción. Entre más grande llegue a ser una empresa, más fructíferas serán las premisas por escrito, de propósitos y misiones.

IV. b.) DEFINICION DEL NEGOCIO:

La definición del negocio, es la descripción de la empresa, es la determinación del ramo o giro del negocio, los clientes, los servicios y las ventajas competitivas,

Para hacer una descripción de la Organización se considera conveniente desarrollar los siguientes aspectos:

- a) Definir el Negocio
- b) Determinar la Misión
- c) Esquematizar la estructura organizacional

- d) Presentar la evolución histórica
- e) Pronosticar el rumbo.

Explicación:

a) El Negocio, puede definirse mediante la descripción de tres variables:

1. Los productos y/o servicios de la empresa.
2. El mercado en el que participa, ejemplo: sector público, sector privado, mercado industrial, comercial, agropecuario, internacional, nacional.
3. Capacidad tecnológica y competitiva.

b) En base a la definición del negocio, es factible determinar la MISIÓN de la empresa.

La MISIÓN consiste en la determinación de la filosofía de la organización, es decir, su razón de ser.

c) En cuanto a la ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, debe esquemizarse el organigrama y plantearse las funciones principales de cada área, a fin de determinar la estructura con la que se cuenta para cumplir con el plan estratégico.

d) A efecto de conocer la EVOLUCION HISTORICA de la organización durante los últimos ejercicios, deberán comentarse los aspectos más relevantes de su gestión, por ejemplo:

Monto total de la operación, tanto por ciento de particio

pación en el mercado, ingresos, egresos, utilidad, activos, - pasivos, capital, rentabilidad, nuevos servicios, etc.

e) Los antecedentes de los aspectos más relevantes de - la Gestión de la organización permitirán hacer una estimación de la tendencia de los mismos y con ello PRONOSTICAR EL RUMBO. Y en consecuencia trazar las acciones a seguir.

Existen técnicas cuantitativas y cualitativas para pronosticar. Entre las primeras (técnicas cuantitativas) la más utilizada es la Proyección de tendencias o extrapolación; la cual supone que los eventos futuros seguirán una trayectoria similar a los patrones históricos.

Entre las técnicas cualitativas para pronosticar podemos mencionar la Predicción de escenarios; que consiste en la formulación de una secuencia hipotética de acontecimientos futuros.

IV.c.) PROPOSITOS:

Las empresas no se encuentran aisladas de la sociedad de la cual forman parte, son criaturas de ella, son nutridas y - apoyadas por la misma, para lograr algunos de sus propósitos - y solamente sobrevivirán mientras que satisfagan estos propósitos.

Uno de estos últimos, quizá el más sobresaliente en un - negocio organizado, es utilizar los recursos económicos y fi-

nancieros eficientemente para satisfacer las necesidades del consumidor.

El punto de vista fundamental para lograr este propósito, es que entre más eficiente sea el negocio para satisfacer las necesidades del consumidor a un precio razonable, mayores serán los beneficios de su acción en la sociedad y podrá generar y consolidar, las utilidades buscadas.

El propósito básico para cualquier negocio, es buscar un servicio social mediante el uso efectivo y eficaz de los recursos para que, en consecuencia se obtengan utilidades y la solidez deseada de la organización.

Los propósitos básicos de la empresa, pueden enunciarse en la forma siguiente:

- Las empresas tienen personalidad jurídica propia y -- que a través de sus actividades contribuyen al beneficio común y que pueden contribuir eficientemente para que se lleve a cabo aquellos proyectos de la comunidad en donde cabe su -- participación o bien su apoyo.

Al momento de que la empresa cumple cabalmente con sus -- responsabilidades, puede contribuir en forma fundamental al -- bienestar de sus empleados y de la propia comunidad en donde opera y de la sociedad como un todo.

Los propósitos básicos, pueden expresarse de otras for-- mas reflejando los intereses personales de los dueños y de --

los altos directivos de una empresa.

Generalmente el propósito de toda empresa es el llegar a ser líder en su ramo, que satisfaga las necesidades que le corresponden a la comunidad y que opere con seguridad y limpieza, para no afectar el medio ambiente. Que satisfagan las expectativas de las utilidades que de ella se tienen.

Los propósitos básicos, además pueden incluir las metas-para las prácticas directivas tales como:

Los ejecutivos deben ser personas con talento, educación, experiencia y capacidad. Deben tener sentido común y ser comprensivos.

IV.d.) OBJETIVOS ESTRATEGICOS GENERALES DE LA EMPRESA:

Una vez que se han determinado las oportunidades y riesgos del entorno de la empresa y que se conocen las fuerzas y debilidades de su posición competitiva se tienen elementos para establecer los OBJETIVOS que orientarán los esfuerzos de la organización hacia el lugar donde desea ubicarse.

Los objetivos son propósitos, fines o resultados deseados que deben establecerse de acuerdo con los siguientes criterios:

- a) Optimizar sus fuerzas y/o minimizar sus debilidades.
- b) Aprovechar las oportunidades y/o evitar y precaver los riesgos.

- c) Apoyar la MISIÓN
- d) Indicar lo que se espera que ocurra y cuándo.
- e) Ser conocidos estos objetivos y aceptados dentro de la organización.
- f) Flexibles cuando surgen sucesos inesperados.
- g) Motivar implicando retos.
- h) Ser explícitos.

JERARQUIA DE LOS OBJETIVOS

La jerarquización de los objetivos, por orden de importancia se puede presentar de la manera siguiente:

- 1° Propósitos socioeconómicos de la Misión.
- 2° Objetivos generales de la organización, estratégicos y a largo plazo.
- 3° Objetivos generales más específicos.
- 4° Objetivos del área o de la división.
- 5° Objetivos de la unidad o departamentales.
- 6° Objetivos individuales
 - De desempeño
 - De desarrollo personal
 - De división del trabajo.

FACTORES IMPORTANTES EN LA DETERMINACION DE LOS OBJETIVOS

Los factores que se juzgan importantes para la determinación de los objetivos, son los siguientes:

- Determinación de la magnitud de los objetivos.
- Determinación del lugar y del tiempo más apropiado.
- Determinación del monto de la inversión.
- Determinación de factores y recursos.

Hemos descrito la definición del negocio como una organización con una finalidad, cuyo comportamiento está dirigido - hacia un objetivo o fines completamente identificables.

Cuando éstos se explicitan dentro de la empresa, se convierten en herramientas múltiples para evaluar la ejecución, control y coordinación, así como las diferentes fases del proceso de decisión.

Es importante considerar las variables económicas y so-ciales de los negocios que determinan los objetivos.

La empresa tiene una responsabilidad con directivos, trabajadores, accionistas, proveedores, clientes y con la sociedad en general, de tal manera deben planearse los objetivos - para poder darles satisfacción a todos.

Las empresas deben establecer objetivos a largo plazo: - basándose en los objetivos, misión y metas de la empresa. La

empresa tiene que renovarse, debe buscar nuevos recursos y de sarrollar nuevos productos y mercados. Por tanto, deben asi gnarse recursos para las necesidades a largo plazo tales como la investigación y desarrollo, formación de la dirección y re novación de edificios y equipos.

La empresa es guiada para cumplir con objetivos inmedia tos, no estará consolidando su permanencia en el mercado y es tará realizando gastos que a la larga van a resultar inneces a rios.

Es esencial establecer objetivos a largo plazo dirigidos al mantenimiento y crecimiento de la rentabilidad después del corto plazo.

Se debe tener en cuenta las actitudes respecto al riesgo, la personalidad, la experiencia, la educación y los objetivos personales de los dueños y de los altos directivos, pues es tos pueden repercutir en las actitudes institucionales, que pueden resultar diferentes a las necesarias frente al riesgo.

OBJETIVOS PERSONALES:

Se ha creído conveniente agrupar los objetivos persona les en dos categorías:

- **OBJETIVOS PERSONALES ECONÓMICOS** que incluyen la maxi mización de las ganancias directas, intereses del capital li quidez y capital propio, beneficios adicionales y seguridad de empleo.

- OBJETIVOS PERSONALES NO ECONOMICOS incluyen filantropía, ética personal, responsabilidad social, nivel social, -- prestigio y logros personales.

EL PROCESO DE LA FIJACION DE OBJETIVOS"

El proceso de fijación de objetivos debe de considerar:

- Trayectoria actual y pasada de la empresa.
- Los factores y recursos totales disponibles por la empresa.
- Las características y oportunidades en el entorno externo competitivo.

V.) PROGRAMACION Y PROGRAMAS

La Programación es significativa, ya que establece la -- credibilidad de los planes estratégicos y proporciona la base para una implantación efectiva de los mismos.

Vale la pena hacer una diferenciación entre los conceptos de planeación y de programación.

La diferencia existente es de grado, ya que se habla de planeación central en donde ésta es obligatoria y compulsiva -- y es el sistema de planeación que muchos países socialistas -- establecieron y que todavía rigen en algunos casos específicos, en tanto que la programación se convierte y se interpreta como orientadora o indicativa aclarando que los métodos y las técnicas usadas son en la mayoría de los casos equivalentes.

tes o iguales y que la diferencia se encuentra en que una es obligatoria en su cumplimiento y la otra es indicativa como ya se dijo, aunque en el caso de la programación a pesar de que no es obligatoria a nivel de cuerpo jurídico del estado, como está optimizada en términos de oportunidad, las organizaciones que participan, que pueden ser todas dentro del ámbito nacional como es el caso de los Estados Unidos de Norteamérica, la normatividad queda a nivel corporativo, y también en la mayoría de los casos es obligatoria.

Según lo que se ha escrito en los párrafos anteriores se ha hecho una diferenciación en términos de espacio o ámbito, ahora resulta conveniente hacer una diferenciación en el tiempo, es por eso que tanto en términos de planeación y programación podemos hablar de éstas en el corto, mediano y largo plazo.

Es pertinente aclarar que en este trabajo nos estaremos refiriendo concretamente al concepto de programación y usaremos planeación y programación como sinónimos, sin embargo, insistimos de que estaremos hablando en todos los casos de Programación.

V.a.) PLANEACION Y PLANES A CORTO PLAZO:

Los planes están basados en la suposición de que la empresa o la división para la cual se realiza la planeación, tendrán una misión establecida.

La planeación a corto plazo se realiza en base al análisis estratégico, filosofía de la empresa, misión, definición del negocio y objetivos estratégicos factores todos que van a incidir en mayor o menor grado para que se establezcan los planes a corto plazo que serán retroalimentados con los programas en operación.

Los planes son detallados y generalmente diseñados por los altos directivos quienes requieren de información tanto cuantitativa como cualitativa para ser utilizada en los planes funcionales.

Adicionalmente los responsables de esta función describen los programas para implantar los principales cambios en las operaciones actuales, las prioridades existentes entre los programas alternativos y proyectos anticipados para llevar a cabo los planes específicos a corto plazo.

V.a.T.) PROGRAMACION A MEDIANO PLAZO:

La programación a mediano plazo indicará la manera en la que deben distribuirse los recursos para implantar lo determinado en las estrategias mediante el uso efectivo de los recursos.

Una planeación completa requeriría la preparación de planes funcionales a mediano plazo para cada función, tanto de línea como del personal, y para cada producto o servicio.

Los planes a mediano plazo identifican acciones funcionales específicos necesarios para implantar estrategias. En forma típica esto incluiría actividades tales como la organización del campo de ventas, tamaño, estructura, expansión, publicidad, promoción de ventas, precio, aumentar, rebajar, modificar, marcar, empacar, estandarizar, clasificar los productos, investigación del mercado, actividades de distribuidor o intermediario, inventarios, capacitación de ventas y servicios técnicos.

Usualmente la programación a mediano plazo es cinco años, aunque empresas con una tecnología muy desarrollada y/o con largos periodos de espera para investigación y producción - - tienden a usar dimensiones de tiempo más largas.

El término programas y/o planes a mediano plazo no se utiliza en forma universal, algunas empresas se refieren a esta parte de la planeación con el término; "planeación operativa"; otras usan la palabra "planeación táctica", y algunas más hablan de "planeación de programas y proyectos".

La empresa hoy en día permite mayor flexibilidad en esta área.

V.a.2.) PLANEACION Y PLANES A LARGO PLAZO:

La planeación a largo plazo es considerada un ejercicio útil para la toma de decisiones. Los medios ambientes cambian constantemente, y en vista de esto los planes deberían -

adaptarse periódicamente. La mayoría de las empresas han encontrado que rehacer anualmente los planes a largo plazo es - la mejor política.

Planear es decidir por anticipado lo que va a hacerse.

Para la planeación a largo plazo la ayuda de las matemáticas y de las máquinas computadoras electrónicas se pueden - hacer combinaciones e interpretaciones de datos, simulando va rias alternativas según varias condiciones.

Los tipos de planes son:

1. Por su clase:

Objetivos, políticas, procedimientos y métodos.

2. Por su propósito:

De tipo operativo

De tipo correctivo

3. Por su uso:

Por su uso único y

Por su uso constante

4. Por su alcance:

A corto y

A largo plazo

v.b.) IMPLANTACION DE LOS PLANES:

Un paso esencial en la planeación es la implantación de los planes, se relaciona con el control sobre el comportamiento individual para asegurar el logro de los planes tácticos y de las metas en las cuales están basados.

Las tareas y secuencias de pasos clave a realizarse para implantar los planes, deben ser determinados y comunicados; - deben ser especificados a detalle y determinar personas responsables de acciones específicas y hacer que tengan un conocimiento profundo, acerca de lo que deben hacer y las responsabilidades que les competen.

Deben tenerse la seguridad de que los factores y recursos humanos y físicos, estén disponibles cuando sea necesario, para facilitar la implantación de planes y puesta en marcha y seguimiento.

v.c.) REVISION DE PLANES:

La evaluación es indispensable para detectar cambios situacionales a desviaciones en el proceso de planeación y su puesta en marcha y ver si se está cumpliendo con lo planeado, para prevenir acciones precipitadas y a su vez obtener una retroalimentación.

v.d.) EVALUACION DE PLANES:

Una vez que un directivo haya decidido que se necesitan

tomar acciones correctivas, el asunto se incluirá en el proceso directivo total.

Se podrá necesitar si la realidad y las expectativas así lo muestran una revisión los planes, marcar nuevas normas o corregirlas, disponer nuevos liderazgos, y establecer una mejor motivación para los empleados, y el personal de la empresa.

Para que los planes sean eficaz se requiere de la evaluación e implica revisar las respuestas que le demos a las siguientes preguntas.

1. Qué acción es necesaria
2. Por qué
3. Dónde
4. Cuando
5. Quién debe hacerla
6. Cómo debe hacerla

1. ¿Qué acción es necesaria?

Nos indicará la respuestas a los actos necesarios, el orden en que deben ejecutarse, la descripción y las facilidades de equipo necesario.

2. ¿Por qué?

La contestación nos permite incluir sólo las actividades necesarias para la obtención de objetivos.

3. *¿Dónde?*

La respuesta a esta pregunta nos dará el lugar preciso en que se ejecutará el plan.

4. *¿Cuándo?*

Tiempo en que habrá de empezar el plan.

5. *¿Quién?*

Fija obligaciones y responsabilidades a los miembros, implica el aprovechamiento de las habilidades especiales de cada persona.

6. *¿Cómo?*

Señala la forma en que debe de ejecutarse el trabajo y sirve como revisión a todo el proceso.

V.e.] PRESUPUESTOS:

Una vez que se han establecido las estrategias, los objetivos y las metas, éstas habrán de traducirse a unidades monetarias, es decir, estimarse el costo y beneficio de cada rubro, de tal manera que se obtenga un presupuesto de recursos necesarios para la implantación de las acciones pertinentes.

EL PRESUPUESTO, es un plan de acción financiera y una expresión cuantitativa de las actividades planeadas. Tiene entre otras la finalidad de servir como instrumento tanto de planeación como de control. Representa la proyección de las operaciones de la empresa para su ejercicio futuro, según el-

lapso que se haya determinado.

De acuerdo a las características y magnitud de la empresa, los presupuestos pueden elaborarse desde un simple lista do de ingresos y egresos estimados, hasta la integración del presupuesto de operaciones, el plan de utilidades y el pronós tico de la situación financiera.

Cada vez, las organizaciones se enfrentan a un entorno -- cada vez más complejo y dinámico, cuyos cambios constantes -- exigen el diseño y aplicación de sistemas formales de planeación en donde habrá de considerarse los cambios en los que -- se tenga, v.g.r. que incrementar la participación en el merca do e introducirse a otros. La planeación presupuestal es importante ya que significa la conversión o traducción de los -- conceptos de un plan estratégico, como son: oportunidad, ries go, fuerzas, debilidades, objetivos y metas entre otros, a cí fras que les dan una magnitud, esto, a través de la técnica -- del presupuesto. El presupuesto no es más que un plan escrito expresado en términos de unidades físicas o monetarias en -- ambas cosas.

La complejidad de los procesos y el detalle del presupues to, puede variar considerablemente de una empresa a otra. In dependientemente del tamaño de la empresa, la administración -- deberá preparar presupuestos con objeto de especificar, en -- términos concretos, los efectos de su pronóstico.

Los presupuestos son la expresión que se da, en términos financieros a los planes de la dirección para el funcionamiento de la empresa durante periodos determinados. Puede definirse el PRESUPUESTO, como un plan predeterminado de operación, detallado, formulado y distribuido para establecer la base parcial de la valoración posterior del desempeño del trabajo.

Tiene la importancia en términos de transacciones esperadas, las decisiones de todos los niveles de administración, respecto a qué recursos se deben adquirir, cómo se habrán de utilizar y cuál habrá de ser el resultado de su uso.

EL PRESUPUESTO es un instrumento de planeación y control de la administración, cuyas finalidades son: organizar y dirigir el proceso permanente de los planes en vigor, para guiar y motivaciones de las labores administrativas cotidianas; punto de referencia para aquilatar el desempeño real de los trabajos (control de responsabilidad).

PARTICIPANTES EN LA FORMULACIÓN DE PLANES:

A) Los planes generales para los presupuestos, empiezan por lo común, distribuyendo entre todos los ejecutivos un conjunto de pronósticos y suposiciones relativas al estado futuro de la empresa y su entorno y a su repercusión probable en las ventas de ésta y que serán incluidos en el plan estratégico.

LOS PRESUPUESTOS, pueden formularse con ayuda del personal de planeación de la propia empresa o pueden hacerlos, analistas externos a la empresa.

B) Cumplido lo expresado en el párrafo anterior, en seguida, el jefe de cada división o departamento hace acopio de la información, real basada en los hechos, necesaria para poder realizar un análisis consciente del rendimiento obtenido en el ejercicio anterior y de las posibilidades futuras, solicita proposiciones y sugerencias de sus subalternos, después de analizar esta información, deduce lo que considera que es el mejor modo de actuar en los trabajos bajo su dirección.

C) A continuación se someten estos planes tentativos a la consideración de esferas más altas de la gerencia, para su revisión y consolidación. El funcionario que revisa, puede ser el que ocupe el nivel superior en el engranaje administrativo; o bien el personal central de planeación y los encargados de los presupuestos.

Es preciso revisar los planes presupuestados desde tres puntos de vista:

1. Para ver que tanto se apegan a la realidad.
2. Compararlos y observar si son compatibles con la misión, las metas y los objetivos de la empresa.
3. Analizar si estos planes son factibles, tomando en cuenta las posibilidades financieras, de mercadotecnia y de fabricación de la empresa.

V.e.1.) PRESUPUESTO MAESTRO:

El presupuesto maestro, o presupuesto integral, se compone con varios presupuestos, correspondientes a cada una de -- las áreas funcionales de actividad. Estos presupuestos se -- pueden resumir de tal forma, que presenten una proyección de las operaciones totales de una empresa para el periodo futuro.

Las partes de un PRESUPUESTO MAESTRO son las siguientes:

1. Presupuestos de operación detallados:
 - A. Un pronóstico de ventas expresado en unidades.
 - B. Un presupuesto de ventas expresado, en unidades monetarias.
 - C. Un presupuesto de producción en unidades.
 - D. Una cédula con datos de operación departamentales
 - E. Un presupuesto de gastos de ventas.
 - F. Presupuestos de compras y consumo de materiales.
 - G. Un presupuesto de requerimientos de horas de trabajo.
 - H. Un presupuesto del costo de la mano de obra directa.
 - I. Un presupuesto de gastos de fabricación.
 - J. Un presupuesto de gastos generales y de administración.
 - K. Un presupuesto de inversiones inducidas y por sustitución a largo plazo, equivale a presupuesto de capital.

V.e.2) 2. PRESUPUESTO FINANCIERO.

V.e.3.) 3. EL PRONOSTICO DE LA POSICION FINANCIERA

- Presupuesto de efectivo.
- Balance general proyectado.

A continuación explicamos cada uno de ellos.

1. LOS PRESUPUESTOS DE OPERACION DETALLADOS:

Se originan en los pronósticos basados en los resultados anuales de operación y a partir de éstos, realizar un plan de acción de carácter cuantitativo para la organización. La elaboración de los presupuestos de operación, se considera vital, para el éxito de una empresa. Será necesario por tanto que la alta gerencia defina con precisión, cuáles son las metas y objetivos de la empresa y -- que dichas metas y objetivos sean comunicados a los administradores de los niveles jerárquicos situados a niveles funcionales y operativos.

Con base en las metas a largo plazo y considerando la situación actual de la empresa, se elaboran presupuestos anuales o de operación.

A) . PRONOSTICOS DE VENTAS EXPRESADO EN UNIDADES:

Es la base inicial del proceso presupuestal y posiblemente el más crítico, si la estimación se hace demasiado elevada, la empresa podría producir muchas unidades y-

terminar el ejercicio con grandes inventarios cuyos resultados van a ser muy costosos.

B) EL PRESUPUESTO DE VENTAS EXPRESADO EN UNIDADES MONETARIAS

Este presupuesto está en función de las decisiones, respecto al pronóstico de ventas en unidades y del precio unitario de ventas.

C) LA PLANEACION DEL VOLUMEN MENSUAL DE PRODUCCION

Se ve influenciado por los pronósticos de ventas en unidades, por la capacidad de producción, por la disponibilidad de mano de obra y por la capacidad para almacenar y conservar los productos terminados.

De acuerdo con estas circunstancias, los planes de producción en unidades, deberán coordinar la capacidad productiva, la disponibilidad de mano de obra y la capacidad de almacenamiento de productos terminados, conjuntamente con el pronóstico de ventas en unidades.

D) CEDULA DE DATOS DE OPERACION DEPARTAMENTALES

Una vez que se haya terminado de elaborar el pronóstico de ventas en unidades y el presupuesto de producción, su contenido es comunicado a los jefes de cada uno de los departamentos de operación, para que éstos puedan proceder a elaborar los presupuestos de operación departamentales. La cédula

de datos de operación departamentales varía entre empresas, - pero su objetivo es resumir los datos que habrán de utilizarse en la elaboración de los presupuestos departamentales.

E) PRESUPUESTOS DE GASTOS DE VENTA

Algunos gastos de venta, tales como las comisiones de -- venta y los gastos de transporte, pueden variar con el importe de las ventas, o constituir costos fijos, tales como los - gastos de publicidad y los salarios de supervisión. Es el de partamento de ventas el responsable, del presupuesto de gas-- tos de venta, el cual puede ser elaborado tan pronto se con-- cluya el presupuesto de ventas.

Se consideran costos fijos para cada uno de los meses, - los gastos de publicidad y promoción, los salarios, las comi-- siones y los gastos de diversas ventas.

F) LOS PRESUPUESTOS DE COMPRA DE MATERIALES

Los presupuestos de compra de materiales, así como el - consumo de materiales, podrán estructurarse separadamente o - en forma conjunta. El resultado final de coordinar la infor-- mación concerniente a las compras y al consumo de materiales, da como resultado la elaboración de un presupuesto de invent ario final para materias primas y abastecimiento. Estos presu puestos también pueden estar expresados en unidades, en lugar de dinero.

El punto clave, es que estos presupuestos son tan exactos como la información recibida del departamento de compras, [compras proyectadas de materias primas y abastecimiento] y de los proporcionados por los supervisores de los departamentos de producción, (necesidades mensuales de producción).

Las decisiones referentes a la elaboración de presupuestos de compras y de consumo de materias, incluyen la determinación del consumo de materias primas por unidad de producción, de los puntos de reorden en las compras de inventarios, de los planes, plazos que tardan los proveedores en surtir -- los materiales, de los niveles de inventarios que se han considerado como mínimos y máximos y del lote óptimo de compras.

G) Es posible que el presupuesto DE REQUERIMIENTO DE HORAS DE TRABAJO no sea incluido dentro del PRESUPUESTO MAESTRO formal, pero resulta vital, para la determinación del presupuesto del costo de la mano de obra directa.

H) EL COSTO PRESUPUESTADO DE MANO DE OBRA DIRECTA

Se determina considerando los sueldos, prestaciones e impuestos correspondientes, y las horas extras se clasifican generalmente como gastos de fabricación, será necesario separar estos costos de mano de obra al elaborar el presupuesto de -- gastos de fabricación.

I) EL PRESUPUESTO DE GASTO DE FABRICACION

En primer término, el presupuesto de gastos de fabricación, se integra a los presupuestos de gastos de fabricación-desarrollados por los gerentes de los departamentos productivos y de servicios; en segundo lugar mediante el prorrateo secundario de los gastos de fabricación de los departamentos de servicio a los departamentos productivos, se calculan las tasas predeterminadas de gastos de fabricación para el próximo período contable. Los patrones de comportamiento de costos, afectan estos cálculos y se utiliza la información referente a presupuestos flexibles, para elaborar el presupuesto de gastos de fabricación.

J) PRESUPUESTOS DE GASTOS GENERALES Y DE ADMINISTRACION

Al elaborar un presupuesto maestro deben proyectarse los gastos generales y de administración, para obtener información que habrá de afectar el presupuesto de efectivo.

K) PRESUPUESTO DE CAPITAL

El presupuesto de capital incluye todos los proyectos de inversión, así como los proyectos ya elaborados y aprobados. Este presupuesto se basa en decisiones con efectos a largo plazo, consistentes en adquirir partidas específicas de activo fijos en el presente año. Las inversiones en bienes de capital, relacionadas con los planes de operación para el próxi

mo período contable, también constituye una parte del presupuesto maestro.

2. PRESUPUESTO FINANCIERO:

Comprende el Presupuesto de caja (Origen y aplicación de recursos) toda la serie de operaciones de tipo financiero en que no interviene la caja, como pueden ser trueque, un intercambio, un pago con documentos, etc.

El Presupuesto Financiero, de acuerdo con su naturaleza, tiene más alcances que el Presupuesto de Caja, ya que éste es está integrado a aquél, quien tiene por objeto pronosticar y -- controlar todos los elementos que forman el Estado de Posición Financiera (Balance) como lo son: el capital de trabajo, el efecto que producirán las estimaciones sobre caja, bancos, toma de decisiones, todo ello referido siempre a la estructura financiera, o cuestiones accesorias como lo es fondo de -- operación, o sea el capital invertido del tipo de la planta, maquinaria y equipo e inversiones.

El Presupuesto financiero es generalmente el presupuesto que se termina de elaborar al último porque recibe constantes ajustes, que incluso son los finales.

El Presupuesto de Caja:

Está constituido por saldos disponibles en caja y bancos,

inversiones temporales de fácil realización, estimaciones de dinero a recibir, de acuerdo con la política de crédito y los hábitos de pago de los clientes, así como los desembolsos que deberán hacerse de acuerdo con las políticas financieras.

Su realización debe ser cuidadosamente planeada y desarrollada, con base en los demás presupuestos, ya que se elabora al último, teniendo como objetivos:

a) Respecto a los ingresos

Aprovechamiento superior.

- Conocer la estimación correcta de los cobros de acuerdo con las políticas de crédito establecidas.
- Precisar el financiamiento exterior, de conformidad con los planes elaborados.
- Palpar el cumplimiento de las decisiones tomadas en relación a aumentos de capital, emisiones de obligaciones, etc.
- Procurar la obtención de líneas de crédito, para el descuento de documentos.

b) Manejo de los Flujos de efectivo:

Es recomendable la centralización en el manejo de fondos por las siguientes ventajas:

- Se mantienen saldos adecuados en las cuentas bancarias por lo tanto se facilita la obtención de préstamos.
- Mejor control y delimitación de responsabilidad.
- Se mantiene con facilidad el volumen de operaciones -- normales.

3. PRONOSTICO DE LA POSICION FINANCIERA

a) El presupuesto de efectivo es simplemente un intento de predecir los flujos de entrada y salida del depósito de -- efectivo durante cierto período futuro de tiempo. El presupuesto de efectivo es una herramienta esencial para el administrador financiero en la consecución de su objetivo de liquidez.

En cierto sentido el presupuesto es un intento de predecir por un período de tiempo, las diferentes entradas en nuestra cuenta de cheques; esto es, los depósitos y retiros en -- nuestra cuenta bancaria. Nuestra meta principal, es descubrir si en cualquier tiempo habrá fondos suficientes a mano -- para cubrir los cheques que tenemos que firmar.

b) Balance General Proyectado.

Una vez terminadas las cédulas, se elabora el BALANCE -- GENERAL PROYECTADO. Este estado incluye todas las transacciones financieras planeadas para el año y representa la posi

ción financiera proyectada para la empresa, suponiendo que to
dos los eventos planeados sucedan.

VENTAJAS DE LA PLANEACION PRESUPUESTAL

- A) Requiere que se establezcan desde un principio los -
objetivos de la empresa.
- B) Orienta las decisiones operativas hacia aquellas po-
líticas que consideran a la empresa como un todo y -
no hacia aquellas que sólo benefician a segmentos es-
pecíficos.
- C) Enfatiza la eficiencia en mano de obra, materiales -
equipo y aprovechamiento de los bienes de capital.
- D) Requiere que se definan las políticas de la empresa-
así como su estructura organizacional, y exige que-
realmente funcionen.
- E) Requiere que todos los segmentos coordinen sus acti-
vidades y definan sus áreas específicas de responsa-
bilidad.
- F) Permite al personal que se espera de ellos, y cómo -
sus esfuerzos habrán de ser evaluados.
- G) Permite que se detecten áreas de problemas relativos
a las operaciones; y que tomen medida correctivas an-
tes de que los problemas surgan.

- H) *Concientiza respecto a la importancia de las consideraciones de los costos dentro de la operación de la empresa.*
- I) *Obliga a todos los niveles jerárquicos de la administración de una empresa a laborar hacia una meta común.*
- J) *Obliga a la empresa a mantener un sistema contable bien definido y práctico.*
- K) *Permite que los administradores superiores se autoevalúen y que a su vez, evalúen a los administradores de nivel jerárquico medio y alternos.*
- L) *Promueve el uso de los criterios de la administración por objetivos y de la administración por excepción.*

LIMITACIONES

A) ERRORES EN LAS ESTIMACIONES

La falta de precisión, significa que el administrador financiero deberá revisar periódicamente el rendimiento contra el presupuesto. Si la variación es considerable, el presupuesto puede requerir ajustes para los meses futuros. Los presupuestos son guías y no sustitutos del buen juicio. Debido a que las predicciones rara vez son enteramente correctas,

los presupuestos que se derivan de dichas predicciones deben ser administrados con cierta discreción y entendimiento de sus limitaciones.

B) PROBLEMAS HUMANOS:

El presupuesto se prepara y será operado por seres humanos. Esto incluye muchos problemas, principalmente en el momento en que el sistema presupuestal se presenta. Para muchas personas en una organización de negocios, el presupuesto puede presentar un reto a su estado o posición dentro de la organización, por consiguiente se deben evaluar las consecuencias en este sentido, ya que de no preverse se pueden originar conflictos muy agudos.

v.e.4.) PRESUPUESTOS DE CAPITAL

El éxito futuro de cualquier empresa, depende de las decisiones tomadas en el presente, basadas en acontecimientos del pasado.

El directivo de la organización empresarial, se enfrenta cotidianamente con problemas de toma de decisiones, como por ejemplo las que se refieren al manejo de recursos financieros para proyectos de inversión, que generarán beneficios durante períodos futuros.

Las decisiones de inversión pueden ser clasificadas en TACTICAS Y ESTRATEGICAS.

LAS TACTICAS involucran la canalización de recursos en cantidades pequeñas y generalmente se apegan a determinadas acciones realizadas en el pasado.

LAS DECISIONES ESTRATEGICAS, implican grandes cantidades de recursos y alto riesgo, en los cambios de los beneficios estimados, ya que tal vez sólo se podrán generar hasta dentro de varios años.

Cualquiera que sea el tipo de decisión de inversión tenderá a incrementar los recursos de la empresa y ésta comenzará con la adecuada formulación de presupuestos de capital, -- los cuales consisten en calcular las erogaciones cuyos beneficios se recibirán en el mediano o largo plazo.

Al incrementar los recursos de la empresa, nos referimos a maximizar el valor de la empresa a través del análisis del valor presente, del cual trataremos más adelante.

Es necesario mencionar que las decisiones que se toman en los diversos departamentos de la organización, tienen efecto directo sobre el comportamiento y valor total de la empresa.

FASES METODOLOGICAS DE LOS PRESUPUESTOS DE CAPITAL

En el proceso de elaboración de presupuestos de capital, están involucradas la totalidad de las áreas de la empresa, -

por pequeña que sea ésta, los requerimientos de información - deben ser cubiertos para todas y cada una de dichas áreas, ya que de su integración resultará el presupuesto de capital, - que consta de las siguientes fases:

1. ESTIMACION DE LA DEMANDA Y DE LA OFERTA.

Disponer de una buena estimación de la demanda, es vital para la formulación de cualquier proyecto de inversión. Los aspectos fundamentales de un estudio para determinar la demanda de un bien o servicio, deben dirigirse hacia tres aspectos:

- a) Demanda actual
- b) Demanda potencial inmediata
- c) Demanda futura

Con la información que se obtenga de los puntos anteriores será posible proyectar la curva de demanda de los bienes o servicios que ofrecerá la empresa.

Otro aspecto no menos importante, es conocer las características y comportamiento de la oferta, a efecto de evaluar las fuerzas y debilidades de la empresa, con las oportunidades y amenazas del líder del mercado o de la industria o del más cercano de los competidores.

Otros aspectos como: canales de comercialización, precio pronósticos de ventas, etc. complementarán el estudio de mercado dentro del cual la mercadotecnia es vital, para decisio-

nes en este aspecto.

2. ESTIMACION DEL NIVEL DE PRODUCCION Y COSTOS

"AL CONOCER LA DEMANDA, ESTAREMOS EN POSIBILIDAD DE DETERMINAR LA LOCALIZACION, TAMANO E INGENIERIA DEL PROYECTO, PROGRAMAR LAS INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS Y ANTE TODO EL NIVEL OPTIMO DE PRODUCCION Y SUS RESPECTIVOS COSTOS".

En esta fase interviene directamente el área de manufactura o de producción, cuya principal responsabilidad es reducir o mantener en determinado nivel los costos de producción.

3. ESTIMACION DE LOS BENEFICIOS

En base al párrafo anterior y mediante la formulación de los Estados Financieros Pro-forma obtendremos los presupuestos de ingresos y egresos, la determinación del sistema de equilibrio, etc. integrando las funciones de demanda, producción y costos para estimar los beneficios que optimicen la inversión en el proyecto y serán los mejores indicadores de la viabilidad de nuestra inversión.

El área financiera, desempeña un papel trascendental en esta etapa, de la que dependerá la aceptación o rechazo del proyecto en gran medida.

4. DETERMINACION DE COSTOS DE CAPITAL:

Las fuentes de recursos para financiar cualquier proyec-

to tienen sus costos y éstos sirven de base para determinar - los presupuestos de costos de capital.

En esta fase interviene también el área de finanzas que conjuntamente con algunas otras tales como informática, contabilidad, recursos humanos, producción, etc.

Proporcionan valiosos servicios de apoyo para el control de costos, gastos, ventas y otros conceptos relacionados con la inversión.

APLICACION DE LAS TECNICAS DE PRESUPUESTOS DE CAPITAL A DIVERSOS TIPOS DE PROYECTOS DE INVERSION:

Los problemas típicos con que se enfrentan los tomadores de decisiones de inversión, los podemos agrupar en los siguientes rubros:

A) TAMARO DE LA PLANTA:

Los proyectos para decidir el tamaño de una planta productiva o un establecimiento comercial, son vitales para la adecuada operación de cualquier empresa, por ello merece especial atención este rubro antes de tomar cualquier decisión.

B) EXPANSTION:

Comprende decisiones tendientes a introducir nuevas líneas de productos o a incrementar la capacidad de las existentes.

C) REEMPLAZO:

Consiste en elegir el momento oportuno para reponer algunos activos fijos que se han vuelto obsoletos, surgiendo aquí dudas como: - Qué conviene más a la empresa; comprar o rentar?

D) CAPITALIZACION DE DEUDA O DE PASIVOS:

Consiste en evaluar qué tan conveniente será para una empresa convertir algunas deudas en acciones.

E) OTROS PROYECTOS:

En este rubro quedan comprendidas las decisiones sobre activos intangibles como por ejemplo: programas de desarrollo profesional, capacitación, etc.

Al evaluar la factibilidad de cualquier tipo de proyecto de inversión, debemos aplicar las técnicas de presupuestos de capital, específicamente la del VALOR PRESENTE NETO.

METODO DEL VALOR PRESENTE NETO:

Los Presupuestos de Capital, se basan en el Modelo del Valor de la empresa a Valor Presente, de los beneficios esperados en periodos futuros.

En el campo financiero, nuestro objetivo como tomadores de decisiones, será la maximización del Valor de la empresa, auxiliándose en este caso de la técnica del Valor Presente -

Neto VPN, que se puede usar como: "la cantidad máxima que podría pagar una empresa por la oportunidad de hacer una inversión sin alterar su situación financiera.

VALOR PRESENTE NETO:

IT_1	IT_2	\dots	\dots	\dots	IT_{t-1}	IT_t
$0 \text{ } CT_1$	CT_2	\dots	\dots	\dots	CT_{t-1}	CT_t

IT_i = Ingreso Total del i -ésimo ejercicio

CT_i = Costo Total del i -ésimo ejercicio; entonces

Beneficio del primer ejercicio = $IT_1 - CT_1$

Beneficio del segundo ejercicio = $IT_2 - CT_2$

$\dots \quad \dots \quad \dots \quad \dots \quad \dots \quad \dots \quad \dots$

Beneficio del penúltimo ejercicio = $IT_{t-1} - CT_{t-1}$

Beneficio del último ejercicio = $IT_t - CT_t$

Valuando los beneficios al inicio o al punto de referencia original de las operaciones, calculando valores presentes tenemos:

Beneficio esperado en el lapso n a valor presente y situado al principio de este lapso

$$(IT_1 - CT_1)V + (IT_2 - CT_2)^2 V^2 + \dots + (IT_n - CT_n)^n V^n = E(B) \dots (1)$$

Sabemos que el Valor Presente para el primer periodo se expresa como:

$$V = \frac{I}{1+K} \text{ en donde } K \text{ es la tasa de interés.}$$

Entonces:

$$(1) = \frac{(IT_1 - CT_1)}{1+K} + \frac{(IT_2 - CT_2)}{(1+K)^2} + \dots + \frac{(IT_n - CT_n)}{(1+K)^n} = E(B)$$

Siendo en el lapso de tiempo considerado

$$\sum_{t=1}^n = \frac{\text{Ingresos Totales}_t - \text{Costos Totales}_t}{(1+K)^t} = \text{Beneficio esperado en el lapso } n$$

PROCEDIMIENTO DEL VALOR PRESENTE NETO

Para calcular el Valor presente Neto, seguiremos el siguiente procedimiento:

1. Se estima los flujos de ingresos esperados de la inversión.

EJEMPLO:

Vamos a suponer que una empresa tiene dos alternativas de Proyectos de Inversión: X y Z con distintos riesgos y cuyos beneficios esperados se muestran en el siguiente esquema.

ESQUEMA:

PROYECTO X

Periodos Anuales	IT_i	CT_i	$(IT_i - CT_i)$	= E(B)
1	1700	1200	1700-1200	= 500
2	1650	1250	1650-1250	= 400
3	1550	1250	1550-1250	= 300
4	1200	1100	1200-1100	= 100

PROYECTO Z

Periodos Anuales	IT_i	CT_i	$(IT_i - CT_i)$	= E(B)
1	1750	1550	1750-1550	= 200
2	1800	1400	1800-1400	= 400
3	1300	800	1300- 800	= 500
4	1200	600	1200- 600	= 600

Donde: E(B) = Beneficios esperados.

2. Se estiman los costos esperados o desembolsos para cada uno de los periodos anuales.
3. Se determina la tasa de interés o sea la tasa de des cuento que le corresponde al costo del capital en es

te caso le asignaremos al Proyecto X una tasa del .78 o sea $K = 0.78$, y al Proyecto Z una tasa del .87 o sea $K = 0.87$.

4. Se calcula el Valor Presente de los beneficios esperados. Para el PROYECTO X, tenemos:

$$E(B) = \frac{1700 - 1200}{(1 + .78)} + \frac{1650 - 1250}{(1 + .78)^2} + \frac{1550 - 1250}{(1 + .78)^3} + \frac{1200 - 1100}{(1 + .78)^4}$$

$$E(B) = \frac{500}{(1 + .78)} + \frac{400}{(1 + .78)^2} + \frac{300}{(1 + .78)^3} + \frac{100}{(1 + .78)^4}$$

$$= \frac{500}{1.78} + \frac{400}{3.16} + \frac{300}{5.63} + \frac{100}{10.03}$$

$$= 280.8 + 126.5 + 53.28 + 9.97$$

$$E(B) = \underline{\underline{470.55}}$$

PROYECTO Z: Tenemos

$$\begin{aligned} E(B) &= \frac{1750 - 1550}{(1 + .87)} + \frac{1800 - 1400}{(1 + .87)^2} + \frac{1300 - 800}{(1 + .87)^3} + \frac{1200 - 600}{(1 + .87)^4} \\ &= \frac{200}{(1 + .87)} + \frac{400}{(1 + .87)^2} + \frac{500}{(1 + .87)^3} + \frac{600}{(1 + .87)^4} \\ &= \frac{200}{1.87} + \frac{400}{3.49} + \frac{500}{6.53} + \frac{600}{12.22} \\ &= 106.9 + 114.6 + 76.56 + 49.09 \end{aligned}$$

$$E(B) = \underline{347.15}$$

5. Si el resultado obtenido es mayor o igual que el beneficio esperado, el proyecto debe aceptarse, de lo contrario debe rechazarse.

Si los Dos Proyectos del ejemplo fuesen independientes, - ambos podrían aceptarse, y que agregan al valor de la empresa 817.7 de unidades monetarias. Si fueran mutuamente excluyentes se elegiría el Proyecto "X" que agrega mayor valor a la empresa con respecto al Proyecto "Z" si sólo se usa el criterio financiero.

Para comprender mejor que la decisión de elegir únicamente proyectos de inversión con Valor Presente Neto al nivel señalado es correcto, nos apoyaremos en el concepto del Índice interno de beneficios que es: "La tasa de interés o descuento,

que equipara el valor descontado del presente de los beneficios futuros de un proyecto, al costo del desembolso inicial. (1)

La ecuación general para calcular el Índice de beneficios es la fórmula del Valor Presente Neto igualada a cero.

$$VPN_i = \sum_{t=1}^n \frac{(IT_t - CT_t)}{(1 + Ki)^t} - C_i \geq \text{El Beneficio esperado}$$

Donde C_i es el costo del beneficio esperado.

Si hacemos que el beneficio esperado sea igual a cero.

En la cual el índice de descuento K_i hace que la suma de los ingresos esperados sea igual al desembolso inicial del proyecto.

El índice de descuento K_i es el costo marginal del capital de la empresa o la tasa de interés que debe pagarse sobre la inversión de un proyecto.

La técnica del Valor Presente Neto, se basa en la comparación del costo marginal del capital y el rendimiento marginal de la inversión; es decir, cuando el Valor Presente Neto es positivo, el rendimiento del proyecto es mayor que el cos-

(1) E.F. BRIGHAM y J.L. PAPPAS: "Economía y Administración". Ed. Interamericana, México 1986.

to del capital y si el valor presente neto es negativo, el índice interno de beneficio es menor que el costo de capital.

Por consiguiente la empresa podrá prestar o tomar prestado recursos para inversiones, cuando su valor presente sea positivo.

Para determinar el índice interno de beneficios de un -- proyecto, se utiliza un método por tanteo, que consiste en ir variando el índice de descuento hasta que el valor presente -- neto de los flujos futuros sea igual al costo inicial. La tasa de interés que produzca esta igualdad es el índice interno de beneficios.

EL COSTO DE CAPITAL O TASA DE DESCUENTO

Estos conceptos se refieren a una tasa de interés, que -- sirve de comparación entre los presupuestos de capital, los -- rendimientos de inversiones externas a la empresa y el costo -- del endeudamiento.

Algunas fuentes de recursos financieros de que puede disponer la empresa son: endeudamiento, venta de acciones y aportación de capital propio.

A) COSTO DE ENDEUDAMIENTO:

Está representado por el índice de beneficios que deben -- obtenerse de inversiones financiadas con endeudamiento, mante

niendo sin variaciones los dividendos disponibles para los accionistas comunes.

Lo anterior significa que el costo del financiamiento -- bancario principalmente o de otro tipo de endeudamiento (costo porcentual promedio, más un porcentaje sobre él, más otros gastos), o la tasa de rendimiento ofrecida en la colocación de papel comercial, obligaciones u otros instrumentos de captación de recursos, deben ser iguales a los beneficios que generaría la inversión, de tal forma que los dividendos de los accionistas comunes de la empresa no disminuyan, puesto que - el pago de gastos financieros, son deducibles de impuesto, y no así los dividendos. Esto quiere decir que el fisco paga - una parte de los intereses sobre el endeudamiento de la empresa, reduciéndose así el costo del capital de la deuda, quedando de la manera siguiente:

COSTO DE LA DEUDA = 1.0 - TASA IMPOSITIVA

El Costo de capital lo que nos interesa es el costo marginal, es decir el que de las nuevas deudas, a fin de decidir o no un nuevo endeudamiento para realizar nuevas inversiones.

B) COSTO DE ACCIONES PREFERENCIALES

Hablar de emitir acciones implica hablar de invitar a -- nuevos socios o a los socios actuales a realizar aportaciones de capital en efectivo o en especie. Normalmente las aportaciones son en efectivo y casi siempre por acciones comunes, -

las acciones preferentes casi no funcionan en el mercado mexicano ya que tienen voto restringido, es decir no participan plenamente en la administración; el dividendo preferente, que puede ser acumulable, es mínimo, alrededor de 16% o 18% sobre el valor nominal antes de impuesto (deben restarse para calcularlo neto); pueden cancelarse a través de asamblea extraordinaria de accionistas.

C) COSTO DEL CAPITAL PROPIO

Es el índice de beneficio que se obtiene de inversiones financiadas con capital propio, manteniéndose sin variaciones el valor de las acciones comunes.

Las acciones comunes que entre otras son: representan propiedad y tienen derecho a dividendos cuando haya utilidad; derecho a participar en la liquidación, derecho a solicitar comisarios cuando falta la totalidad de éstos; derecho a solicitar asamblea cuando no se haya celebrado en dos años; derecho a información, es decir a revisar los libros y documentos antes de la asamblea y derecho a voto, es decir a aprobar o no los acuerdos de las asambleas de accionistas.

En México podemos considerar los CETES (Certificados de la Tesorería de la Federación), están constituidos por deuda del gobierno federal con valor nominal de 10,000.00 y actualmente con vencimientos alrededor de 90 días, pudiendo ser hasta por un año. Se compran a través de casas de bolsa a tasa-

de descuento y su liquidez es tan extraordinaria, que se pueden convertir en dinero en 24 horas.

Sus características son:

POSITIVAS

Seguridad

Liquidez casi de cuenta de cheques

Buen rendimiento

NEGATIVAS

No cubre riesgo devaluatorio ni inflación

No permite establecer relaciones bancarias previas a créditos.

La forma de estimar el costo del capital propio es:

Determinar el índice de beneficios totales mediante la obtención del rendimiento de las acciones (dividendos entre su precio) más un índice esperado de crecimiento o decrecimiento.

K = Costo de capital propio

P = Precio

D = Dividendos

g = Índice de crecimiento o decrecimiento

$$K = \frac{D}{P} + g$$

Si el costo de oportunidad de los recursos invertidos en el proyecto es igual al rendimiento de inversiones externas a la empresa con riesgos similares, se debe rechazar la propuesta de inversión de capital propio con un rendimiento menor.

Al comparar las alternativas anteriores se observa lo siguiente: sobre financiamiento de proyectos de inversión.

El costo de capital propio puede ser mayor al de las acciones preferenciales, por la aversión al riesgo y el costo de las acciones preferenciales puede ser mayor al del endeudamiento, por consiguiente puede resultar más costoso invertir los recursos propios en la empresa, debiendo buscarse la combinación óptima entre la deuda y el capital propio, hasta el punto en que lo permite la capacidad de endeudamiento de la empresa, aunque en la actualidad, el fenómeno inflacionario ha hecho impracticable la posibilidad de endeudamiento.

Muchas empresas se ven obligadas a trabajar exclusivamente con capital propio no existiendo la posibilidad real de -- utilizar otras fuentes de financiamiento, ya que los costos de capital exigen tasas muy altas y que repercuten desfavorablemente en el precio del producto, haciendo que éste pierda competitividad en el mercado y provocando una contracción de las ventas y la empresa vaya perdiendo capacidad de cumplimiento de la misión que se le ha asignado.

D) COSTO PROMEDIO DEL CAPITAL

La estructura financiera óptima de la empresa (combinación de capital propio y deuda) determina el costo promedio del capital, es decir el porcentaje adecuado de capital propio, acciones preferenciales y deuda que debe tener la empresa.

El costo promedio de capital de una empresa se comporta generalmente de la siguiente forma:

"Disminuye al desplazarse de cero a determinada cantidad de endeudamiento, llegando a un mínimo en el que el índice de interés sobre la deuda es menor que la tasa esperada de beneficios de las acciones comunes y comienza a elevarse cuando -- el nivel de endeudamiento sobrepasa su capacidad aceptable -- hasta el punto en que la empresa no puede ya ni amortizar la deuda ni pagar sus intereses.

El racionamiento de capital existe en la mayoría de las organizaciones; por lo cual resultaría incorrecto emplear una tasa de descuento constante para los períodos futuros ya que la adecuada debe expresar el costo de la obtención de fondos, el valor de las inversiones externas disponibles o los deseos de los inversionistas de los ingresos presentes contra los futuros.

Para determinar la estrategia óptima de inversión en situaciones de racionamiento de capital, se dispone de procedi-

mientos matemáticos como la Programación entera, que conduce a una selección de la mejor opción entre un conjunto determinado.

Hasta aquí hemos analizado los procedimientos financieros necesarios para la planeación de la empresa y a continuación se trataron otros conceptos básicos considerados en el Modelo Mixto de Planeación Propuesto.

CUADRO DE MANDO

Es un reporte cuya presentación puede estar automatizada y en donde se resumen los elementos considerados principales y más representativos en marcha de la empresa. Contiene un número necesario de indicadores algunos de éstos son referidos a ciertos rubros de los presupuestos, coadyubando a que puedan estimarse los resultados globales de la empresa.

El cuadro de mando permite estimar global y rápidamente los resultados obtenidos en la operación de actividades de la empresa y ver si los resultados han sido satisfactorios o no.

CONCEPTO DE SINERGIA Y PERFILES DE CAPACIDAD

La sinergia, es uno de los principales componentes de la estrategia producto-mercado de la empresa. Tiene relación con las características deseables del acoplamiento entre la empresa y las nuevas entradas producto-mercado. En la literatura

tura de ciencias empresariales se le describe frecuentemente como el efecto " $2 + 2 = 5$ " para hacer notar el hecho de que la empresa busca una posición producto-mercado con un resultado combinado, que es mayor que la suma de sus componentes.

La sinergia la describimos como una medida de efectos mutuos. La sinergia es similar en muchas ocasiones a lo que -- frecuentemente se llama "evaluación de puntos fuertes y débiles".

En Sinergia se miden los efectos mutuos entre dos productos-mercados; en la evaluación de puntos fuertes y débiles se estiman las competencias de la empresa en relación a un nivel de ejecución deseable.

La primera contribuye a la decisión de realizar una nueva entrada; la última a la decisión de explotar ciertas fuerzas o remediar ciertas deficiencias internas de la empresa. - Teniendo esto en cuenta desarrollaremos una técnica de estimaciones aplicable a ambos propósitos. Lo haremos mediante los perfiles de capacidad.

Para resumir el significado de la sinergia, nos ayudaremos de símbolos matemáticos sencillos. Cada producto-mercado contribuye a la rentabilidad de la empresa.

Cada producto da lugar a unas ventas anuales de pesos. - Se incurre en unos costos operativos de unidades monetarias, - destinados al pago de la mano de obra, materiales, gastos ge-

nerales, administración y amortización. Para desarrollar el producto, para proporcionar instalaciones y equipos y establecer una red de distribución hay que realizar una inversión de I unidades monetarias en el desarrollo del producto, herramientas, edificios, maquinaria, existencias, etc.

La tasa anual de rentabilidad ROI del producto P puede representarse del modo siguiente:

$$ROI = \frac{\text{Ventas Anuales} - \text{Costos}}{\text{Inversión}}$$

Expresada en palabras de fórmula expone que la rentabilidad de la inversión de un producto se obtiene dividiendo la diferencia entre los ingresos y los costos operativos durante el periodo de la inversión necesaria para mantener el producto.

Una empresa que cuida seleccionar sus productos y mercados para optimizar el efecto, tiene una gran flexibilidad al escoger sus posiciones competitivas. Puede obtener una mayor participación del mercado bajando los precios, puede decidir el realizar una inversión mayor que sus competidores en investigación y desarrollo o puede maximizar el ROI y atraer hacia ella más capital para su crecimiento. Todo esto se puede hacer manteniendo su competitividad respecto otras empresas que no han escogido tan cuidadosamente sus productos-mercados.

Clases de sinergia:

A este efecto que produce un resultado combinado de los recursos de la empresa mayor que la suma de sus partes se le llama frecuentemente " $2 + 2 = 5$ ". Nosotros lo llamamos sinergia. Una manera de clasificar los diferentes tipos de sinergia es según los componentes de la fórmula ROI:

1) Sinergia de ventas: Esto suele ocurrir cuando los productos utilizan canales de distribución, administración de ventas o almacenamiento comunes. La oportunidad de concertar más ventas que ofrece una línea de productos completa relacionados entre sí, aumenta la productividad completa del equipo de ventas. Publicidad común, promoción de ventas, reputación anterior pueden todos darnos resultados múltiples por el mismo unidad monetaria gastada.

2) Sinergia operativa: Es el resultado de la mejor utilización de equipos y personal, distribución de gastos generales, ventajas de curvas de aprendizaje comunes y compras en lotes grandes.

3) Sinergia o inversiones: Esto resulta del empleo conjunto de planta de existencias comunes de materias primas de transferencia de investigación y desarrollo y desarrollo de un producto a otros, de herramental común de maquinaria común.

4) Sinergia de dirección: Aunque no resulte evidente de la fórmula, esta es una contribución importante al efecto-

total. Como es importante una mejor dirección, puede dar lugar a una mejora apreciable de los resultados de la empresa.

Puntos fuertes y débiles

Las obras de dirección de empresas que tratan de problemas de cambios de producto-mercado sugieren que uno de los -- primeros pasos después de la formulación de los objetivos debe ser un análisis de los puntos fuertes y débiles o bien una revisión de los recursos tangibles o intangibles para la diversificación.

La revisión tiene dos propósitos.

Primero puede identificar las deficiencias actuales de la empresa en cuanto destrezas y recursos que pueden corregirse aún sin la diversificación.

Segundo, puede identificar los puntos fuertes que le permitirán destacarse al buscar la diversificación y/o las deficiencias que desea corregir mediante la diversificación.

Los puntos fuertes que la empresa desea para destacar se identifican directamente en la exposición precedente como el componente sinérgico de la estrategia de la empresa.

Buscando oportunidades que se acoplen a sus puntos fuertes, la empresa optimiza los efectos sinérgicos.

v.6.) CONTROL

En el Modelo Mixto de Planeación, debemos de prever la vinculación que se tendrá con el Control, como un instrumento para medir resultados operativos y avances de programas, de cada una de las áreas que conforma su estructura organizacional.

El Control permite detectar desviaciones, para facilitar la Toma de Decisiones y el Planteamiento de medidas correctivas.

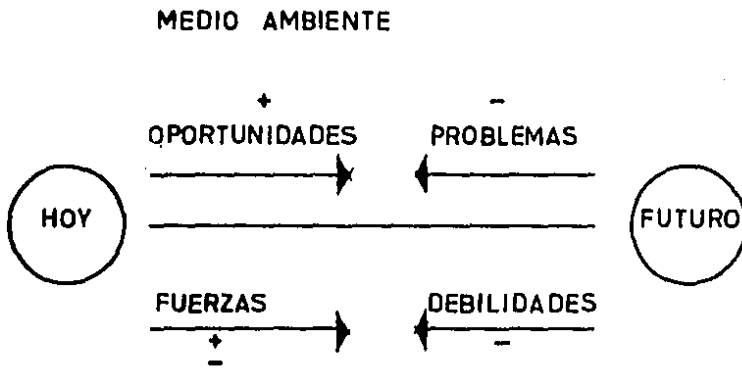
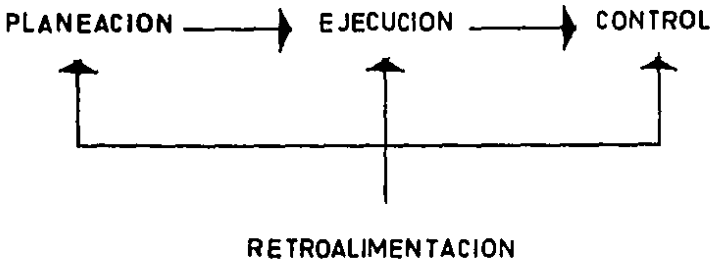
El Sistema de Control debe ser coordinado y supervisado por la Dirección General e implantado y controlado por cada una de las áreas de la empresa.

El Sistema de Control permite el enlace indispensable entre las funciones de planeación y evaluación, ya que las metas establecidas constituyen parámetros útiles para el control, bajo un esquema en el que cada área de responsabilidad, evalúa sus resultados y toma de decisiones, en un proceso en el que la ALTA DIRECCION, toma sólo las decisiones de tipo es tratégico.

El control permite también una retroalimentación "FEED-BACK" a los programas de la Organización.

Los instrumentos de Control son la Información y los Con troles en donde éstos definirán el contenido de la informa-

CONTROL DE GESTION



ción y servirán como parámetros para evaluar las realizaciones y los resultados.

VI.) BASE DE DATOS (ARCHIVO) PARA LA PLANEACION

Es el conglomerado de datos sobre los cuales se puede -- realizar un análisis de éstos, en el pasado, en el presente y su inferencia hacia el futuro y que proporciona una base, para seguir el proceso de la planeación.

El análisis de datos cubre el medio ambiente tanto interno como externo.

En la mayoría de los casos abarca las áreas convencionales dominantes de un negocio, que son: producción, mercadotecnia, finanzas, personal y dirección.

La Base de Datos varía dependiendo de la entidad organizativa involucrada en la planeación.

VI.a.) LA BASE DE DATOS: DESEMPEÑO EN EL PASADO

Los datos acerca del desempeño pasado, son útiles como - referencia base para evaluar la situación actual y posibles - desarrollos futuros.

Los datos sobre el pasado, también son muy útiles para - aquellos que no están muy familiarizados con un producto o división, para que así entiendan las operaciones de unidades, -

antecedentes, puntos fuertes y débiles, etc.

Todo esto se recopila sin costo demasiado alto y que puede ser útil para evaluar las situaciones presentes y futuras.

Generalmente, la información relevante sobre el desempeño de una división podría incluir:

- Ventas (precio y volumen)
- Utilidades Operativas (antes de deducir impuestos)
- Flujo de caja
- Depreciación
- Gastos de capital
- Base de inversión
- Utilidades sobre inversión
- Participación en el mercado

Otro tipo de información que podrían ser incluidos son: Potencialidades y debilidades en la mercadotecnia, desarrollo del producto, y relaciones laborales, productividad por obrero, gastos de investigación y desarrollo, volumen de ventas de nuevos productos, deudas a corto plazo y deudas a largo plazo en relación con lo esperado por los accionistas.

VI. b.) BASE DE DATOS: SITUACION ACTUAL

El volumen de datos es mayor a lo referente al desempeño pasado. Todo lo que la dirección desea medir como factores importantes al evaluar la situación actual de la empresa debe

ria incluirse; como por ejemplo:

- Análisis de la clientela y del mercado.
- Recursos de la empresa.
- Competencia.
- Medio Ambiente.
- Otras medidas de desempeño o áreas de interés.

Los datos que abarcan dependen de las alternativas de la empresa y de la dirección.

Lo más importante es identificar lo sobresaliente para una evaluación actual y después tratar de mantener el volumen de trabajo involucrado, dentro de los límites aceptables.

VI. c.) PREVISIONES Y PRONOSTICOS:

La Base de Datos: Pronósticos. La empresa debe de llevar a cabo algunos pronósticos sobre su situación futura, - - pues se relacionan con las tendencias económicas de la empresa tales como los pronósticos principales de venta, participación en el mercado, fuerza laboral disponible, tecnología, actitudes cambiantes de las personas, lo cual puede tener un impacto en la Organización.

En la actualidad, algunas empresas están pronosticando - además los cambios potenciales en las reglamentaciones federales, estatales y municipales, los cuales pueden permitir hacer pronósticos más confiables.

Existen varios factores y que pueden formar parte de los pronósticos que pueden realizarse, dependiendo, y de los intereses particulares de la empresa, como por ejemplo:

Cambios en las condiciones socioeconómicas y políticas - del país y del extranjero, en los cuales la empresa tiene o - está interesada en hacer negocios, demográficos, del ambiente legal cambiante, de mercados especiales, etc.

Se puede considerar que existen tres elementos clave para hacer pronósticos a saber:

- El primero, es la identificación de los factores a -- pronosticar, de preocupación inmediata.
- En segundo lugar están las fuerzas (como valores sociales cambiantes) que pueden no ser reconocidas como la causa de un impacto directo en la empresa.
- En el tercer lugar, aquellas fuerzas cuyo impacto futuro es difícil de preveer y que deberían ser verificados.

Si el pronóstico se puede adquirir o no fácilmente de alguna fuente accesible para la empresa.

La metodología de pronósticos debería de usarse una vez que la empresa haya decidido adoptarla y usarla intensivamente.

Los Pronósticos ya no son muy costosos y, por tanto, debería prestarse atención constante a la ecuación: Costo-Beneficio.

Los directivos deben considerar los factores ambientales, en el pronóstico pueden considerarse desviaciones y fijar un rango, ya que en el pasado seguramente se presentaron éstas y actualmente se tiene que considerar el riesgo, el espacio, y el tiempo.

VII.) ANÁLISIS DE LA SITUACION Y EVALUACION DEL AMBIENTE

El análisis y evaluación del medio ambiente permitirá de terminar hasta que punto son efectivos todos los factores que afectan en forma directa o indirecta el desarrollo de las - - áreas de la empresa.

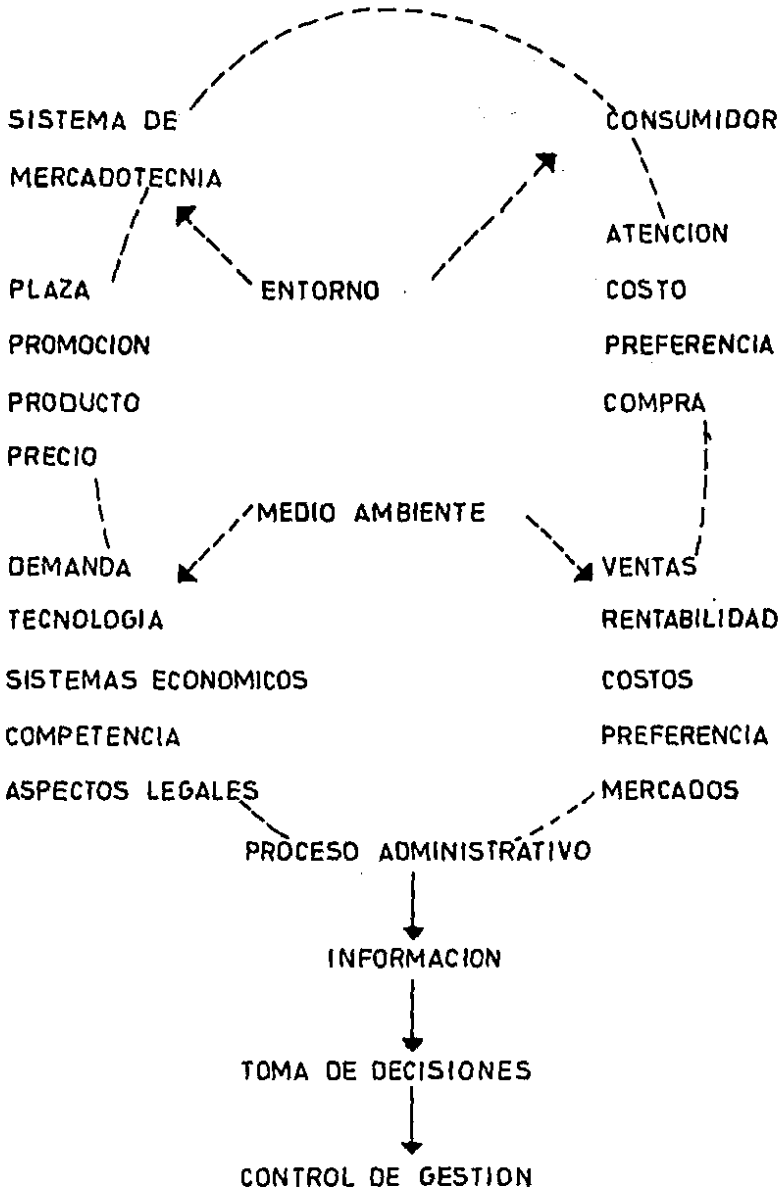
El grado de bondad o atractividad del entorno, será el - resultado de la conjugación de sus factores.

Se conoce como ENTORNO, al medio ambiente que rodea a la empresa.

Se confirma mediante la interrelación de diversos factores tales como:

PLANEACION

ANALISIS DEL ENTORNO



- Competencia
- Precio
- Tecnología
- El Mercado - Oferta
- Demanda
- Consumidores
- Desarrollo de nuevos productos

La Investigación y Desarrollo

La Creación de Empresas

- Inflación
- Devaluación
- Divisas
- Finanzas - Políticas gubernamentales inherentes
- Políticas reglamentarias
- Organismos de Control

- Producción
- Consumo
- Transportación
- Costo de Materia Prima e Insumo
- Economía - Costo de la Mano de Obra
- Costo de los Servicios
- Políticas reglamentarias
- Organismos de Control

En relación con su Medio Ambiente, la empresa debe considerar la rentabilidad a corto plazo:

- Participación en el Mercado
- Productos
- Liderazgo de productos
- Desarrollo del personal
- Responsabilidad pública
- Balance objetivo a corto plazo vs. metas a largo plazo

FACTORES QUE INFLUYEN EN EL MEDIO AMBIENTE DE LA EMPRESA:

Los factores que influyen en el medio ambiente de la empresa comprende una serie de variables que es necesario considerar:

VII.a.) ANTECEDENTES:

Información histórica y estadística de diversas variables provenientes del mercado en el que se está participando, porcentaje de participación de la empresa en éste, tamaño y tasa de crecimiento del mercado, comportamiento de compra de los consumidores, las ventas, los precios, variables referidas a aspectos económicos, tecnología, culturales, políticas, etc.

VII. b.) PRONOSTICOS

También es necesario considerar los pronósticos en base a la situación histórica de los aspectos antes mencionados, - se pronostica la tendencia futura de cada uno.

Para ello se utilizan métodos como el de: Regresión lineal o no lineal simple o múltiple, Series de tiempo, Suavizamiento exponencial, Mínimos Cuadrados o las estimaciones esperadas en opinión del personal directivo de la empresa.

VII. c.) OPORTUNIDADES Y SELECCION ADECUADA DE ELLAS

Las oportunidades en la empresa se dan en términos de -- productos y/o mercados (oferta y demanda).

Lo importante de la empresa es detectar las oportunida-- des y aprovecharlas.

La empresa debe procurar tener los medios o las vías adecuadas para tener acceso a los recursos necesarios para aprovechar las oportunidades.

La oportunidad resulta de la búsqueda y no de la espera, excepto cuando ésta se beneficia en términos de los objetivos de la empresa, es lógico deducir que tal búsqueda tendrá lugar en el ámbito del entorno de ésta.

Un profundo análisis de dicho ámbito es necesario a fin-

de poder detectar las posibles oportunidades las cuales, deben pasar por el tamiz de su confrontación con los propósitos de la firma (Misiones, objetivos, metas y políticas).

VII.d.) PELIGROS, RIESGOS, AMENAZAS Y REDUCCION DE ESTOS

La Organización debe estar consciente de los riesgos que se le presentan, por lo tanto enunciaremos algunos de ellos:

Primero: En el Modelo Mixto de Planeación, las amenazas y riesgos que se le presentan a la empresa pueden no ser evitados debido a la información incompleta necesaria para la toma de decisiones en la planeación.

Segundo: Existen otros peligros latentes en la planeación, tales como: seleccionar el tema equivocado a examinarse, hacer el análisis equivocado de la información disponible, o llegar a conclusiones erróneas de datos crediticios. Con estos errores la planeación puede fácilmente fracasar. Por ejemplo, puede ser una gran equivocación suponer que una extrapolación lineal sencilla de los datos de ventas proporcionará pronósticos aceptables para la planeación. Este resultado puede o no ser error del sistema de planeación. Sin embargo, el problema está en que se pueden cometer muchos errores en la planeación en cuanto a metodología, procesos de toma de decisiones o pensamiento individual.

VII.e.) POTENCIALIDADES, FORTALEZAS Y FUERZAS DE LA EMPRESA

Para aprovechar las oportunidades, es necesario saber -- afrontar la serie de problemas planteados por el inicio de -- una nueva actividad; de un nuevo mercado, por la fabricación de un nuevo producto, o por el empleo de un novedoso avance tecnológico.

Debemos hacer un análisis de nuestras circunstancias actuales, definiendo:

- a) Cuáles son nuestros puntos fuertes
- b) Cuáles son nuestros puntos débiles

Para proceder a tal análisis debe considerarse que ambos puntos se miden en términos de:

- a) Recursos materiales
- b) Factor Humano
- c) Recursos financieros

Indudablemente los recursos materiales condiciona de manera determinante la posición para el aprovechamiento de una oportunidad, pero es también indudable que todos los recursos materiales no estarán si no se tiene el equipo humano capaz de maximizar tal aprovechamiento de los recursos disponibles, al considerar como factor humano a todo el personal que labora en la empresa y su combinación con los recursos materiales

disponibles, determinará los puntos empresariales fuertes y débiles.

VII.f.) DEBILIDADES:

Existen ciertos elementos adicionales capaces de acen- -
tuar nuestras fuerzas si los poseemos, o bien puede consti- -
tuir un poderoso factor de debilidad al no tenerlo, mientras-
la competencia si la posee.

Estos elementos son: la experiencia, la capacidad de res-
puesta, la disposición al cambio, la adaptabilidad, la elasti-
cidad de la empresa.

VII.g.) ESCENARIOS:

Es el escenario una referencia, una extrapolación del pa-
sado hacia el futuro, en la cual se supone que el sistema in-
volucrado y su medio ambiente se desarrollarán. Téngase pre-
sente también que tal proyección, no es un pronóstico de lo -
que sucederá, sino de lo que ocurriría si las condiciones - -
preestablecidas se cumplen suponiendo que tales condiciones --
son bastante probables.

El propósito de un escenario de referencia es identifi-
car cuándo y cómo se derrumbará un sistema si no se realizan-
certain acciones para evitarlo e intervenir. Se puede pla- -
near ahora y no esperar (como generalmente ocurre) hasta que-
el sistema esté en estado de crisis, ya que las intervencio--

nes ejercidas sobre la empresa.

VII.h.) ADMINISTRACION DE LA PLANEACION DE CONTINGENCIA

En el diseño y presentación del Modelo Mixto de Planeación se deben de considerar los cambios situacionales en el tiempo, los mercados en que se desenvuelve nuestro producto, las tendencias económicas, sociales, políticas y tecnológicas.

Los planes de contingencia deben controlar la incertidumbre la inseguridad y los retrasos de tiempo para producir la reacción necesaria para enfrentarlos.

Es necesario identificar y evaluar las estrategias y alternativas en vista de la naturaleza de los sucesos contingentes y las capacidades y limitaciones de la empresa.

SIGNIFICADO DE CONTINGENCIA

CONTINGENCIA: Es un suceso casual.

La administración de contingencias se ocupa de variables conceptos y técnicas de administración apropiados que llevan al logro eficaz de los objetivos.

Una relación de contingencia puede concebirse como una relación funcional "si - entonces..."; el si es la variable independiente y el entonces la variable dependiente de esta relación funcional.

Una relación de contingencia "si - entonces..." se puede aplicar a la teoría y práctica administrativa, podemos establecer que el medio ambiente sirva como variable independiente, y los conceptos y técnicas administrativas como variables dependientes dentro de la contingencia de la administración - "si - entonces...".

El fin de la Administración de Contingencias es determinar la relación funcional "si - entonces..." que llevará al logro de los objetivos.

Diferencia entre Administración Situacional y Administración de Contingencias

- Howard Carlisle emplea el término situacional en vez de contingencia y explica:

La teoría Situacional sostiene que los principios de organización no prescriben ninguna estructura específica; más bien son guías que la gerencia puede usar después de haber analizado los factores de situación particular.

Se considera a las organizaciones como estructuras no estáticas, sino entidades que cambian de continuo, las cuales - si son manejadas adecuadamente, se adaptan a las fuerzas internas y externas.

- Un enfoque situacional significa que la Administración Situacional debe diagnosticar sobre la situación para dirigir

con más eficiencia a la empresa y establecer la premisa de "todo depende de".

- Kast y Rosenzweig establecen la Administración de Contingencia y afirman que:

El criterio de contingencia respecto de la organización y de la administración indica que una organización es un sistema compuesto por subsistemas y delineados dentro de un subsistema circundante mediante límites identificables.

Los criterios de contingencia tienen como objetivo indicar los diseños organizacionales y los sistemas administrativos, más apropiados para el manejo de situaciones concretas.

En la Planeación de Contingencias se presenta la relación "si - entonces..." por lo tanto como mencionamos en los párrafos anteriores, el si representa el medio ambiente, por lo cual lo consideramos en medios ambiente generales y medios ambiente específicos.

MEDIO AMBIENTE GENERAL

MEDIO AMBIENTE

MEDIO AMBIENTE ESPECIFICO

I. EL MEDIO AMBIENTE GENERAL se compone de:

I.1. Variables Sociales

I.2. Variables Tecnológicas

I.3 Variables Económicas

I.4 Variables Políticas

I.5 Variables Legales, y en general variables exógenas.

I.1. Variables Sociales:

Refleja principalmente a los valores sociales cambiantes y sus normas.

I.2. Variables Tecnológicas:

Importante factor de productividad, a mejor tecnología - mayor calidad y producción.

I.3. Variables Económicas:

Son los recursos naturales, el capital, la materia prima, los insumos y el factor humano, representan el factor clave - para la empresa.

I.4. Variables Políticas:

Reflejan las políticas monetarias, crediticias y fiscales que afectan a la administración.

I.5. Variables Legales:

Representan los derechos y obligaciones de la empresa -- con la sociedad y con ella misma.

El clima político general y la legislación federal, di--

versas regulaciones estatales y locales; de protección al consumidor.

Las variables circundantes generales, se relacionan en forma contingente, con las variables administrativas.

II. EL MEDIO AMBIENTE ESPECIFICO influye en la organización más directamente que el medio ambiente general.

Dentro del medio ambiente específico, figuran competidores, clientes y proveedores.

Los proveedores proporcionan insumos necesarios para la organización que los transforma en los productos descados.

La competencia, la oferta y la demanda, determinan en -- gran medida los factores estratégicos del medio ambiente. - Al igual que el medio ambiente general, las variables específicas deben relacionarse en forma contingente, con las variables administrativas. Esta tarea es un gran reto para las Administraciones de Contingencia del futuro.

Todo ello lleva a los ejecutivos a tener conciencia del medio ambiente en donde se encuentran, deben considerar las - investigaciones y desarrollo y mediante éstas, tomar las medidas adecuadas para prevenir situaciones que puedan afectar a la situación.

La PLANEACION DE CONTINGENCIAS la podemos visulizar me--

diante el siguiente proceso, que se presenta a continuación:

PRONOSTICOS	Premisas y Pronósticos más probables en la -- planeación	-	Investigación y Desarro llo de futuros alterna tivas
-------------	--	---	--

Este proceso le presenta al ejecutivo situaciones de cientización hacia posibles eventos futuros, que podrían influir y mejorar las decisiones directivas.

El pronóstico es establecer y considerar cambios que ocurren en el medio ambiente.

Las premisas es aceptar o no situaciones favorables a la planeación.

Investigación y Desarrollo a futuros es, seleccionar y prever su aplicación de las medidas adecuadas a los cambios esperados para la empresa y así mejorar su situación.

En la empresa, se pueden determinar los eventos futuros a nivel de los departamentos, divisiones de planeación, trabajando conjuntamente con especialistas o bien integrando comités equipos o fuerzas especiales ad-hoc para preparar estudios acerca del futuro, estos profesionales pueden ser organizados mediante la representación interdisciplinaria, interdepartamental o interinstitucional.

Para la planeación de contingencias se pueden usar va -

rias técnicas entre las que destacan la técnica Delphi que es un instrumento que usan los expertos y que consiste en una serie de entrevistas de las cuales se espera cierto consenso.

CAPITULO QUINTO

METODOLOGIA DE APLICACION DEL MODELO MIXTO DE PLANEACION

La aplicación del modelo mixto de planeación a una empresa mediana, con ventas en el distrito federal y Estados de la República Mexicana, se presenta la siguiente metodología para su tratamiento:

- *Elaboración de un cuestionario, entrevistas y cédulas para hacer operativo el modelo. Es información básica de cada rubro para hacer la planeación en la empresa, para determinar la descripción, evaluación y diagnóstico en el campo de la planeación a la empresa.*
- *Aplicar el Modelo Mixto de Planeación para satisfacer las necesidades de planeación en la empresa.*

5.1. ELABORACION Y PROPOSITO DE LAS CEDULAS SOBRE EL MODELO MIXTO DE PLANEACION PROPUESTO PARA LA APLICACION DEL MODELO MIXTO DE PLANEACION

El propósito de la elaboración de las cédulas en base al Modelo Mixto de Planeación Propuesto, es recopilar la información importante dentro de la planeación de empresas.

Determinar sus elementos, recursos humanos, materiales - claves para el desarrollo de la organización, factores que influyen en su crecimiento para la toma de decisiones dentro de las áreas funcionales de la empresa: mercadotecnia, finanzas, recursos humanos y producción, todo ello interrelacionado en un subsistema dependiendo del sistema en relación a su medio-ambiente con consideraciones de tipo, social, político, económico y tecnológico.

Así la empresa prevee factores de contingencia imprevistos, determina el diagnóstico y ve si cumple sus propósitos - por la razón de ser, así determina su planeación a corto, mediano y largo plazo.

Es así como optimiza los recursos manteniéndose en el mercado, dentro de un entorno competitivo, asegurando la planta productiva.

Las Cédulas se diseñan para hacer operativo el Modelo, - Información básica de cada rubro para hacer la planeación. - Las Cédulas son aplicables a empresa de bienes y servicios dependiendo de su producto y definición del negocio.

El empresario determinará por medio de las cédulas las características de su administración y establece lineamientos de planeación aplicables a corto, mediano y largo plazo.

Detectando las necesidades de la empresa, restructurando objetivos, estrategias y metas.

5.2. NOTAS TECNICAS

Elaboración de la información procesada, de cada rubro - del Modelo Mixto de Planeación en base al diseño de las cédulas, tratamiento de la información.

El propósito de las notas técnicas es analizar el concepto, la determinación, realización del porque de las cédulas.- A su vez se le ha asignado una clave a la cédula para determinar con ella en la Nota Técnica, su importancia e identificar la pregunta y su concepto, utilización y aplicación del Modelo Mixto de Planeación a la Empresa.

Cédula No. _____

MODELO MIXTO DE PLANEACION

I.) Análisis Externo

I.a.) Internacional

I.a.I) Sistema Financiero Internacional

CLAVE

<u>100</u> Instituciones a las cuales se puede recurrir:							
1	Condiciones					
	(Nombre)						
2	Condiciones					
3	Condiciones					
4	Condiciones					
<u>101</u> Tasas de Aplicación			P E R I O D O				
			83	84	85	86	87 88
1							
2			1				
3			2				
4			3				
			4				
<u>102</u> Intermediación de			P E R I O D O				
			83	84	85	86	87 88
1							
2							
3							
4							
Observaciones Generales Principales:							

Cédula No. _____

MODELO MIXTO DE PLANEACION

I.) Analisis Externo

I.a.) Internacional

I.a.1) Comercio Internacional

<u>103</u> Según el Producto:		
PRINCIPALES PRODUCTORES	PORCENTAJE DE PENETRACION EN EL MERCADO	PRECIO APROXIMADO DEL PRODUCTO
1		
2		
3		
4		
5		
104 POTENCIAL PRODUCTIVO	MERCADO POTENCIAL	PC + PN *
OBSERVACIONES GENERALES:		
NOTA:		
* PC = PRODUCTO DE LA COMPETENCIA		
PN = PRODUCTO NACIONAL		
Nota: La numeración de la clave es continua		

Cédula No. _____

MODELO MIXTO DE PLANEACION

I.b.) Nacional

I.b.1.) El Sistema Financiero Nacional

150 Como desarrolla la empresa las operaciones monetarias para ejecutar las inversiones

151 Qué elementos selecciona para el financiamiento con los bancos

- Créditos bancarios
- A largo plazo
- A corto plazo
- Amplitud del crédito
- Otros créditos
- Crédito a corto plazo
- Clase de garantía
- Tasa de interés
- Condiciones de pago
- Otras características

152 Qué información emplea la dirección como base para sus presupuestos financieros

Cédula No. _____

MODELO MIXTO DE PLANEACION

I.b.1) Nacional

I.b.2.) El Mercado Nacional

153 Elementos que intervienen para la selección de financiamiento nacional

154 Cómo establece la rentabilidad para su empresa y mediante que elementos

155 Plazos y Costos de los fondos

OBSERVACIONES GENERALES:

Cédula No. _____

MODELO MIXTO DE PLANEACION

- II.) Expectativas de los Principales Intereses Vinculados con la empresa.
- II.a.) Expectativas de los Principales Intereses Externos a la Empresa.
- II.a.1.) Sociedad

200 Respecto al Servicio a la sociedad, está identificado a quien va dirigido el producto.

201 Indique el estrato social del producto:

Alta _____	Porcentaje de Participación en el mercado
Alta Media _____	
Alta Baja _____	
Media _____	
Media Baja _____	
Baja _____	

202 Se encuentra definida la empresa e identificada como servicio que proporciona a la sociedad.

OBSERVACIONES GENERALES:

Cédula No. _____

MODELO MIXTO DE PLANEACION

II.] Expectativas de los Principales Intereses Vinculados con la Empresa.

II.a.) Expectativas de los Principales Intereses Exteriores a la Empresa.

II.a.2.) Comunidad.

203 Identifica el producto la comunidad a quien va dirigido por los siguientes factores:

Preferencia

Costumbre

Gustos

Status Social

204 Garantiza el producto el cumplimiento de obligaciones sociales.

205 Contribuye a lograr satisfactores a la comunidad, como - por ejemplo:

- Prestaciones de servicios.

- Fuentes de trabajo.

- Generación de rendimientos para los propietarios.

- La producción de bienes y servicios.

- Otros.

Cédula No. _____

MODELO MIXTO DE PLANEACION

- II.) Expectativas de los Principales Intereses Vinculados con la Empresa.
- II.a.) Expectativas de los Principales Intereses Exteriores a la Empresa.
- II.a.3.) Accionistas

206 Que tipos de acciones tiene la empresa

207 Se incorporan nuevos socios a la empresa

208 Indique cuales son los derechos de las Acciones

209 Se tiene definido las políticas para los accionistas

210 Indica el valor de las emisiones de las acciones y sus fechas, cantidad y valor nominal de las acciones

211 Características y privilegio de las acciones.

Cédula No. _____

MODELO MIXTO DE PLANEACION

II.) Expectativas de los Principales Intereses vinculados con la empresa.

II.a.) Expectativas de los Principales Intereses Exteriores a la empresa.

II.a.4.) Clientes.

212 Conoce la empresa las necesidades de sus clientes:

a) Si ()

b) No ()

Si es Si cuales son:

Si es No indique

213 Se ofrecen rebajas por compra de volúmenes

214 Se realizan descuentos por pronto pago.

215 Se conocen los precios de la competencia.

216 Existe una política para el otorgamiento de créditos a clientes.

217 Se lleva a cabo una cuidadosa vigilancia del crédito en cuanto a su recuperación

Cédula No. _____

MODELO MIXTO DE PLANEACION

II.a.4.) Clientes

218 Se procura realizar el mensaje publicitario que de a conocer el producto o servicios producidos por la compra.

219 Que medios de publicidad utiliza la empresa para dar a conocer su producto

- Radio
- Periódico
- Revista
- Televisión
- Otros

220 Se han realizado investigaciones de mercado, actitudes y preferencias del cliente.

221 Elementos Cuantitativos del mercado para conocer sus - - clientes.

222 Cual es la naturaleza de los clientes

- a) Esponádicos
- b) Clientes asiduos
- c) Clientes de ocasión

223 Proporción de participación de los clientes.

Cédula No. _____

MODELO MIXTO DE PLANEACION

II.a.) Expectativas de los Principales Intereses Exteriores a la Empresa.

II.a.5.) Proveedores.

Clave

224 Como se selecciona a los proveedores.

225 Los plazos que otorgan los proveedores son usuales y se ajustan a las necesidades de la empresa.

226 Clasifica la empresa a sus proveedores.

227 Cuál es la mecánica de contratación de proveedores.

228 Se tiene un registro de proveedores y de precios al corriente.

229 Participación de importancia y magnitud de los proveedores, si existe un procedimiento para la atención a proveedores.

Cédula No. _____

MODELO MIXTO DE PLANEACION

II.a.) Expectativas de los Principales Intereses Exteriores a la empresa.

II.a.6.) Acreedores.

230 Como actuan los acreedores en la empresa.

231 Quienes son sus Acreedores.

232 Número de Acreedores y porcentaje de participación

233 Se tienen buenas relaciones con sus acreedores.

Observaciones Generales:

Cédula No. _____

MODELO MIXTO DE PLANEACION

b. Análisis Nacional

II.b.) Expectativas dentro de los principales intereses interiores a la empresa.

II.b.1.) Alta Dirección

234 Los miembros de la Alta Dirección usan alguno o algunos procedimientos para establecer las directrices de la organización.

A) Sí ()

B) No ()

C) Porque ()

D) Otros () especifique

235 Como establece la Alta Dirección las relaciones de la empresa con sus competidores.

236 Como establece su vinculación dentro de la empresa la alta dirección.

237 Como organiza la Alta Dirección los factores y recursos para el desempeño de sus funciones, en las áreas funcionales (Mercadotecnia, Finanzas, Producción y Recursos Humanos) de la empresa. Qué indicadores establece para medir sus actividades.

Cédula No. _____

MODELO MIXTO DE PLANEACION

II.b.1.) Alta Dirección

238 La empresa tiene intereses interiores por:

- Dueños
- Directores
- Empleados
- Otros - Especifique _____

239 Los dueños tienen interés interiores a la empresa por:

- Ser de capital variable
- Representa un porcentaje mayor de utilidades
- Otros, indique _____

240 Los altos directivos tienen intereses interiores a la em
presa por:

- Plan carrera en la empresa.
- Compensaciones y beneficios.
- Autorrealización.
- Presentaciones.
- Desarrollo Profesional en la Empresa.

OBSERVACIONES GENERALES:

Cédula No. _____

MODELO MIXTO DE PLANEACION

II.b.) Expectativas dentro de los principales intereses interiores a la empresa.

II.b.2.) Otros directores.

241 Qué políticas siguen para la selección de directores.

242 La empresa proporciona capacitación a sus empleados.

243 Que funciones principales establecen en la descripción de -
puestos para los directores.

244 Es clara la determinación del puesto y sus actividades.

245 Existe un plan para el desarrollo de directivos.

Cédula No. _____

MODELO MIXTO DE PLANEACION

II.b.) Expectativas dentro de los Principales Intereses Interiores a la Empresa.

II.b.3.) Empleados

246 Establecen un Proceso para la selección de empleados.

247 Se da el Desarrollo en la empresa.

248 Cuál es el Índice de rotación de personal.

249 Existe un seguimiento de las actividades de los empleados.

250 Cuál es el nivel máximo al que puede aspirar un empleado dentro de la empresa según niveles.

251 Tienen confianza los empleados para presentar sugerencias, son atendidos por la empresa. Forma de estimularlos y de compensarlos. Actitud que debe considerar el empleado en la empresa, pasos a seguir.

Cédula No. _____

MODELO MIXTO DE PLANEACION

II.b.) Expectativas dentro de los Principales Intereses Interiores a la empresa.

II.b.4.) Personal.

252 Se recurre a las fuentes correctas para la selección de personal:

253 Establece una política para la contratación de personal.

254 Mencione las prestaciones que otorga la empresa al personal.

255 Establece los siguientes elementos para la selección de personal:

- () Se realiza el análisis de puestos.
 - () Existe valuación de los puestos.
 - () Se realiza las investigaciones necesarias.
 - () Se han determinado los requisitos de ingreso a la empresa.
 - () Se entregan cuestionarios a los solicitantes.
-

Cédula No. _____

MODELO MIXTO DE PLANEACION

II.b.4.) Personal

-
- () Se provee al nuevo personal de aquellos útiles necesarios para la realización eficiente de su trabajo.
 - () Se determina una persona específica como instructor del personal de nuevo ingreso.
 - () Existe un período de entrenamiento para ambientarse al trabajo.
 - () Se califica al personal durante el período de prueba.
 - () Se realiza un cálculo adecuado del sueldo tomando en cuenta la valuación de puestos.
 - () Se tiene constituida una política sobre incentivos por mejorar el trabajo realizado.
 - () Se cuenta con seguros de accidente y de vida.
 - () Se han determinado los períodos de vacaciones.
 - () Se han establecido días de descanso.
 - () Se utiliza la calificación de méritos.
 - () Existe servicio de comedor por parte de la empresa.
 - () Existe un sistema de pensiones y jubilación del personal.
 - () Se realizan exámenes médicos periódicos a todo el personal por lo menos cada dos años.
 - () Existe un pleno conocimiento del reglamento interior de trabajo por todo el personal de la empresa.
-

Cédula No. _____

MODELO MIXTO DE PLANEACION

II.b.4.) Personal

- () Se conservan las solicitudes que se consideran buenos prospectos a futuro.
 - () Se entrevistan cuando menos a dos prospectos en cada vacante.
 - () Se han determinado las pruebas a aplicar.
 - () Se realizan pruebas de carácter psicotécnico para la selección de personal.
 - () Se practica un examen médico a los prospectos.
 - () Se realiza una encuesta socioeconómica a los candidatos a puestos no calificados.
 - () Se contrata por un periodo de prueba.
 - () Se formula la empresa un boletín de bienvenida para el personal de nuevo ingreso.
 - () Existe en la empresa algún plan o programa de visitas a las instalaciones.
 - () Se efectúan visitas con el personal de nuevo ingreso a las instalaciones de su trabajo.
 - () Se realiza en la empresa una presentación del personal de nuevo ingreso con los principales jefes departamentales.
 - () Se realiza en la empresa una presentación del personal de nuevo ingreso con sus compañeros de trabajo.
-

Cédula No. _____

MODELO MIXTO DE PLANEACION

III.) El Plan para planear.

300 Proceso del plan para planear.

Dentro del plan para planear se contempla entrevistar a los ejecutivos de la empresa para determinar la importancia del plan para planear de la Estructura de la Organización y de las áreas funcionales.

Entrevista:

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL y documentación básica.

AREAS FUNCIONALES:

MERCADOTECNIA: _____
(con quien y cuando)

FINANZAS: _____
(con quien y cuando)

PRODUCCION: _____
(con quien y cuando)

RECURSOS HUMANOS: _____
(con quien y cuando)

OBSERVACIONES:

Cédula No. _____

MODELO MIXTO DE PLANEACION

III.) El Plan para Planear.

III.1.) Estructura Organizativa.

301 Cumple la Estructura Organizativa los objetivos de la em
presa.

302 Qué Manuales ha desarrollado la empresa y cuales están -
vigentes.

303 Existen parámetros de Rendimiento de Trabajo para sus --
empleados, y gerentes. Se da una Administración del - -
tiempo; Criterios para medir la Efectividad Gerencial.

304 Tiene la empresa un contrato colectivo de trabajo.

a) Sí ()

b) No ()

c) Otros () Especifique _____

305 Existe una valuación del contrato colectivo de trabajo.

Cédula No. _____

MODELO MIXTO DE PLANEACION

III.) El Plan para Planear.

III.1.) La Estructura Organizativa de la Empresa.

306 Cúdl es el número de empleados de Confianza.

307 Cúdl es el número de empleados sindicalizado.

308 Se cuenta con un Manual de Procedimiento por áreas; -
mercadotecnia, finanzas, producción, recursos humanos.

309 Existe un Organighama actualizado de la empresa.

310 Es adecuada la estructura, está de acuerdo con los obje-
tivos. Qué factores consideran para un buen trabajo.

"FACTORES A CONSIDERAR PARA UN BUEN TRABAJO".

Planeación. Requiere una adopción de los objetivos de -

Los diversos departamentos y de la empresa como también la determinación de los medios para alcanzarlos.

- De alternativas.

Planear es decidir de antemano qué hacer, cómo hacerlo, cuándo y quién deberá llevarlo a cabo.

Sin planeación los eventos quedan sometidos al azar.

La naturaleza de la planeación puede entenderse a través de cuatro principios básicos.

- Contribución a los objetivos.
- Prevalencia de la planeación.
- Extensión de la planeación.
- Eficacia de los planes.

Tipos de planes. Se clasifican en:

- Objetivos
- Políticas
- Estrategias
- Procedimientos
- Reglas
- Programas
- Presupuestos

Productividad. Es la relación de insumos, materiales, -

Cédula No.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

mano de obra, maquinaria, instalaciones, dinero, tierra, para obtener finalmente la producción.

Planeación y Control de la producción. Se encarga de -- coordinar a los elementos productivos con el fin de cumplir con los requerimientos de ventas, los cuales son en viados con bastante anticipación:

- Suministros
- Staff de producción

Asegurar la flexibilidad del sistema productivo implica asegurar que se puedan hacer cambios y movimientos en -- los procesos, de manera que las contingencias afecten lo menos posible.

Asegurar que el método de trabajo es el mejor para realizar esa operación.

Procedimiento para mejorar los métodos de trabajo:

- Seleccionar el trabajo motivo de estudio
 - Registrar toda la información referente al método
 - Examinar críticamente toda la información registrada
 - Desarrollar el nuevo método
 - Adoptar el nuevo método como práctico-común
 - Control y evaluación.
-

Cédula No. _____

MODELO MIXTO DE PLANEACION

- Económicas

CONSIDERACIONES:

- Técnicas

- Humanas

Método para mejorar métodos.

Propósito - lugar - persona - secuencia - medios - medida o medición del trabajo:

1. Planeación, control y programación de las actividades.
2. Determinación de los costos.
3. Determinación de la capacidad.
4. Planes de incentivos.
5. Requerimientos de mano de obra.
6. Evaluación del desempeño del trabajador
7. Balanceo de líneas.
8. Comparar métodos de trabajo.

Técnicas de las medidas de trabajo:

- Experiencia y datos históricos.
 - Cronometraje.
 - Tiempos predeterminados.
 - Datos estándares.
-

Procedimiento para hacer cronometraje:

- *Seleccionar trabajos motivo de estudio.*
- *Dividir en elementos.*
- *Cronometrar.*
- *Valorar.*
- *Convertir los tiempos medidos en tiempos valorados.*
- *Agregar suplementos o tolerancias.*
- *Determinar el tiempo estandar.*

Metodología para realizar estudios del trabajo a través de tiempos predeterminados:

- *Describir con detalle las actividades a realizar.*
- *Determinar si las actividades se pueden realizar en forma simultánea.*

Proyección de Personal.

Es importante que el Proyecto reporte un Programa de Necesidad de Personal, mostrando categorías y especialidades, así como las fechas en las cuales dicho personal -- terminará sus funciones.

Reporte de Procuración.

I. Estado de compras del Proyecto.

El control y avance de compras de equipo y materia--

Cédula No.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

les se logra, básicamente, manteniendo al día la hoja de control.

11. Inspección y expeditación deben mostrarse, en este inciso, los equipos y cuyos tiempos de entrega afectan la programación general del Proyecto, principalmente cuando se encuentran con atrasos considerables, debiéndose reportar con fechas las últimas promesas de entregas de los proveedores, con objeto de analizar en los programas respectivos su afectación.
-

311 Están debidamente definidos los deberes y responsabilidades.

Cédula No. _____

MODELO MIXTO DE PLANEACION

III.) El Plan para Planear.

III.1.) Estructura Organizativa.

312 Qué debe hacerse para mejorar la efectividad de la organización.

313 Se pueden realizar cambios en la organización para mejorar la coordinación de actividades.

314 Convocar los subordinados la estructura de la empresa.

315 Existe un plan de revisión continua de la estructura; -- con la supervisión: con el personal.

316 Se tiene diseñado un manual de puestos para facilitar el desempeño del Puesto.

317 Pueden ser eliminadas algunas funciones se pueden transferir a otros departamentos.

Cédula No. _____

MODELO MIXTO DE PLANEACION

III.) El plan para planear

III.a.) El plan para planear en el área de mercadotecnia

III.a.1.) Diagnóstico del área de mercadotecnia

318 Establecen oportunidades de crecimiento mediante

() Penetración en el mercado

() Creación del mercado

() Mejoramiento del producto

319 Se analizan etapas en el proceso de compra para los consumidores como son:

() Importancia de la compra

() Rasgos de personalidad

() Posición financiera

() Presión del tiempo

() Marco social y organizacional

() Clase social

() Cultura

320 Se realizan pronósticos del mercado

321 Como determina la empresa la demanda del mercado.

322 Establecen métodos para estimar la demanda futura.

Cédula No. _____

MODELO MIXTO DE PLANEACION

323 La empresa posee un manual o estudio de mercadotecnia

324 Existen manuales de computación en el área de mercadotecnia.

325 Si es así que paquetes aplican en el área de Mercadotecnia.

Cédula No. _____

MODELO MIXTO DE PLANEACION

111.a.2.) Evaluación del área de mercadotecnia

326 Como establecen las decisiones sobre precios de productos.

327 Como determina la empresa las decisiones sobre canales de -
comercialización.

328 Como determina la empresa las decisiones sobre publicidad.

329 En base a que factores determina las decisiones sobre la --
fuerza de ventas
- como miden las ventas. En que tiempo.

Cédula No. _____

MODELO MIXTO DE PLANEACION

III.a.) El plan para planear en el área de mercadotecnia

III.a.3.) Información básica en el área de mercadotecnia

330 Como determinan el comportamiento del comprador y los mercados de consumo.

331 Existe y se da estrategia de marcas.

332 Se lleva a cabo la segmentación del mercado. Que factores intervienen en su realización.

333 Realizan una planeación de la mercadotecnia y de los presupuestos.

334 Aplican un sistema de investigación mercadotécnica e información.

335 Llevan a cabo un control de mercadotecnia.

Cédula No. _____

MODELO MIXTO DE PLANEACIÓN

III. b.] El Plan para planear en el área de Finanzas

III. b. 1.] Diagnóstico del área de Finanzas

336 En base a que factores determinan el diagnóstico de la -
empresa en el área financiera.

() De qué tamaño debe ser una empresa, y con qué rapi-
dez debe crecer.

() En qué forma debe poseer sus activos.

() Cuál debe ser la composición de su pasivo.

337 Que factores se consideran para las decisiones en la po-
lítica financiera de la empresa.

338 Aplican la computadora en el área financiera, que paque-
tes se está usando actualmente en la empresa y que paque-
teria se piensa puede usarse en un futuro inmediato apli-
can métodos de depreciación en la empresa:

339 () Método en línea recta

() Suma de los dígitos de los años

() Saldo declinante doble

() Unidades de producción

340 Qué sistemas manuales de Registro aplica la empresa en -
el área financiera.

Cédula No. _____

MODELO MIXTO DE PLANEACION

341 *Qué métodos aplica la empresa para el manejo de la mercancía.*

342 *Qué documentos realiza la empresa para recopilar la información financiera.*

Cédula No. _____

MODELO MIXTO DE PLANEACION

III.b.) El Plan para planear en el área de Finanzas.

III.b.2.) Evaluación del área de Finanzas.

343 La empresa reconoce los tipos básicos de razones financieras para evaluar la situación financiera.

344 Dentro de las Razones de liquidez de uso común tenemos:

Activo Corriente
Pasivo Corriente

345 Dentro de la Razón de liquidez aplica la empresa.

Activo Corriente-Inventario
Pasivo Corriente

Cédula No. _____

MODELO MIXTO DE PLANEACION

III.b.) El Plan para planear en el área de finanzas.

III.b.3.) Información Básica en el área de Finanzas.

346 Como realizan los Proyectos de Inversión y que Métodos-
aplican para su evaluación.

347 Aplican el Análisis de Punto de Equilibrio en la Empresa.

Cédula No. _____

MODELO MIXTO DE PLANEACION

III.) El plan para planear en el área de producción

III.c.1.) Diagnóstico del área de producción.

348 Tipos de producción que sigue la empresa.

() Continuos

() Intermitentes

349 Se aplica el diagrama hombre-máquina como medida de trabajo en la producción.

350 Establece un manual de programación de control de la producción.

Cédula No.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

III.c.2.) Evaluación del área de producción.

351 Cual es el valor del rendimiento físico del trabajo humano o productividad del trabajo.

352 Aplica la empresa métodos y medición del Rendimiento del trabajo.

353 Establecen algunas medidas para la ejecución de medios de producción.

- () Valor de la inversión
- () Valor de los gastos fijos
- () Valor de la expansión productora
- () Valor de la tasa de inversión con relación a la producción
- () Valor del plazo medio de los créditos de los proveedores
- () Valor de la fuerza de trabajo, horas de trabajo por trabajador

354 La fabricación se da por:

- a). Intermitente ()
- b). Lineal ()
- c). Proyecto ()
- d). Pedidos ()
- e). Otros () especifique

355 Que factores influyen para la selección de un proceso.

356 Como esta estructurada los costos de inventario.

Cédula No. _____

MODELO MIXTO DE PLANEACION

III.c.3.) Información básica en el área de Producción.

357 Establecen un programa de calidad en su producto.

358 Establece la empresa un control de calidad.

359 Aplican la computación a la producción, que paquetes utiliza.

360 Cual es el número de máquina a su disposición que utilizan para la fabricación del producto.

361 Como evalúa el área de producción el producto.

- () En términos monetarios
 - () Costo del producto
 - () Producto en términos físicos
 - () Horas-hombre trabajadas
 - () Salario promedio por hora
-

362 Existe un control sobre la materia prima:

- | | |
|-----------------------|-----------------------|
| a) En oportunidad () | e) En proveedores () |
| b) En calidad () | f) Otros () |
| c) En costo () | Especifique |
| d) En financiamiento | |
-

Cédula No. _____

MODELO MIXTO DE PLANEACION

III.d.) El plan para planear en el área de Recursos Humanos

III.d.1.) Diagnóstico del área de Recursos Humanos

363 Qué métodos aplica la dirección de recursos humanos para -
evaluar el desempeño en el trabajo.

364 Se tiene un programa diseñado en relación a:

Sección de empleo

Sección de entrenamiento

Sección de sueldos y salarios

Sección de relaciones laborales

Sección de seguridad

Sección médica

Sección de investigación de personal

Sección de servicios a empleados

365 Aplican la computación en el área de la administración de -
personal.

366 Qué o cuáles paquetes utilizan en la administración de per-
sonal.

Cédula No.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

III.d.) El plan para planear en el área de recursos humanos.

III.d.2.) Evaluación del área de recursos humanos.

367 Se dan incentivos al personal ejecutivo

368 Se dan incentivos al personal obrero

369 Tipos de prestaciones que otorga la empresa

III.d.3.1 Información básica del área de recursos humanos.

370 Se aplica la administración de personal como una carrera en la empresa.

371 Cual es el número de personal Ejecutivo-Administrativo

372 Cual es el número de personal obrero que cuenta la empresa para realizar el trabajo productivo.

Cédula No. _____

MODELO MIXTO DE PLANEACIÓN

IV.) Filosofía de la Empresa

400 Se encuentran definida la filosofía de la empresa

a) Sí ()

b) No ()

c) otros () Especifique

401 Cual es el motivo de la constitución de la empresa

() Tradición de los propietarios o del lugar

() Desarrollo tecnológico

() Ventajas específicas en el abastecimiento

() Proximidad o abundancia de mercado

() Habilidad o conocimientos específicos

() Por facilidad de financiamiento

402 En términos generales es bien aceptada la empresa por parte de:

Cámara de industriales y comerciantes

Organizaciones políticas

Organizaciones sociales

Cédula No. _____

MODELO MIXTO DE PLANEACION

403 Las operaciones de la empresa son vistas con agrado por parte de:

- () Las autoridades
- () Los trabajadores
- () Los proveedores
- () Los consumidores
- () Los competidores

404 Los altos directivos están conscientes de lo que representa la filosofía de la empresa.

Cédula No.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

IV.a.) MISION DE LA EMPRESA

405 Cuales son los elementos de la Misión de la Empresa.

406 Como establecen los indicadores para medir la Misión de la Empresa.

407 Como organiza la empresa sus recursos materiales, humanos para la Misión de la Empresa:

408 La Misión de la Empresa para con la sociedad es:

409 A que tiempo revisan si se ha cumplido con la MISION DE LA EMPRESA

Cédula No.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

IV. b.) Definición del Negocio

410 La definición del negocio está basada en:

- .El producto y/o servicio de la empresa ()
 - .El mercado en que participa ()
 - .Capacidad tecnológica y competitiva ()
 - .Magnitud de la empresa ()
 - .Indicadores económicos ()
-

411 Factores que influyen en la definición del negocio

412 Existe una planeación para definir al negocio y lograr la -
satisfacción de los objetivos.

413 La definición del negocio se interrelaciona con las varia--
bles dependientes e independientes.

Cédula No. _____

MODELO MIXTO DE PLANEACION

IV.d.) *Objetivos estratégicos generales de la empresa*

419 Los objetivos estratégicos de la empresa están basados en:

- | | |
|--|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Costeabilidad | <input type="checkbox"/> Innovación |
| <input type="checkbox"/> Productividad | <input type="checkbox"/> Desarrollo |
| <input type="checkbox"/> Crecimiento | <input type="checkbox"/> Tiempo |
-

420 Factores que determinan para la fijación de objetivos.

421 Garantizan los objetivos la sobrevivencia, el crecimiento, - la contribución económica y las utilidades de la empresa, - así como el cumplimiento de obligaciones sociales.

422 Que criterios establecen para la elaboración de los objetivos.

423 Los objetivos deben planearse para proporcionar servicios a la empresa y a la sociedad.

424 Se evalúan periódicamente los objetivos.

Cédula No. _____

MODELO MIXTO DE PLANEACION

V.) Programación y programas:

500 Las decisiones adoptadas con base en los planes y programas, encajan dentro de los planes generales.

501 Existe la posibilidad de mejorar los planes y programas en forma sistemática.

502 Existen comités para analizar las innovaciones que pueden adaptarse en los planes y programas.

503 Se incluye en los planes y programas los siguientes factores:

() Tiempo

() Costo

() Volumen e intensidad

() Fecha

() Areas de interés

() Responsables

() Aspectos de trascendencia

() Categorías

() Areas funcionales: Mercadotecnia, Finanzas, Producción, Recursos Humanos, otros.

Cédula No.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

V.a.) Planeación y Planes a Corto Plazo

504 Ventajas de la aplicación de planeación y planes a corto --
plazo.

a) Sí () b) No () c) Otros ()

Porque _____

505 Se realiza una revisión periódica de los planes

506 Quienes son los responsables de la realización de los pla--
nes:

507 Se sigue un proceso en la elaboración de los precios a corto plazo.

() Control

() Calidad

() Tiempo

() Costo

() Volumen e intensidad

() Información importante seleccionada

() Necesidades de la empresa

() Otros indique _____

Cédula No.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

V.a.1.) Planeación y Planes a Mediano Plazo

508 Los planes a mediano plazo aplican:

- () Costeabilidad
- () Productividad
- () Crecimiento
- () Innovación
- () Desarrollo
- () Tiempo

509 Participan en la elaboración de los planes.

- () Directores
- () Ejecutivos
- () Jefes
- () Empleados
- () Obreros

510 Contribuyen los planes a incrementar la productividad en la empresa.

Cédula No. _____

MODELO MIXTO DE PLANEACION

V.a.2.) Planes a Largo Plazo.

511 Se utilizan técnicas matemáticas o estadísticas en la planeación a largo plazo.

512 Existe un comité oficial de planeación y planes a largo plazo para trazar los planes.

513 Son suficientemente flexibles los planes a largo plazo para acomodarse a condiciones cambiantes.

514 Los planes a largo plazo son aceptables para:

- () Accionistas
 - () Consejo directivo
 - () Alta gerencia
 - () Gerencia intermedia
 - () Gerencia inferior
 - () Empleados
 - () Obreros
-

Cédula No. _____

MODELO MIXTO DE PLANEACION

V.a.2.] Planeación y Planes a Largo Plazo.

515 La empresa tiene capacidad en planeación y planes a largo -
plazo en sus áreas funcionales como son mercadotecnia, fi-
nanzas, producción y recursos humanos.

1) Sí ()

2) No ()

3) Otros () especifique

516 Tiene la empresa un programa a largo plazo que proporciona-
adecuadamente:

- Personal

- Prestaciones

- Beneficios

- Producción

517 Indique que elementos aplica la empresa para realizar sus -
planes a largo plazo.

518 Indique tiempos en realizar planes a largo plazo.

() un mes

() más de un año

() semestre

() Otros indique _____

() a un año

Cédula No. _____

MODELO MIXTO DE PLANEACION

V.6.) IMPLANTACION DE LOS PLANES

519 La implantación es considerada como el logro de los planes-tácticos y de las metas en las cuales están basados.

520 La empresa asegura la implantación de los planes como factor de los recursos humanos y físicos estén disponibles cuando sea necesario para facilitar la implantación de planes y su supuesta en marcha y seguimiento.

521 La implantación de los planes forman parte integral del:

Planes a largo plazo

Planes a mediano plazo

Planes a corto plazo

Otros especifique _____

522 La implantación de los planes incluye cantidad, tiempo, costo, calidad.

Cédula No. _____

MODELO MIXTO DE PLANEACION

v.c.) Revisión de Planes

523 Se revisan los planes con el propósito de verificar lo realizado.

a) Si () b) No () c) Otros ()

Porque

524 Establecen revisión de planes en las áreas funcionales:

Mercadotecnia

Finanzas

Producción

Recursos Humanos

525 Periodos de revisión de planes:

() día

() mes

() semana

() semestral

() anual

() Otros, indique _____

526 Quienes revisan los planes.

() Ejecutivos

() Jefes

() Directores

() Empleados

527 Son definidas las actividades de la revisión de planes.

Cédula No. _____

MODELO MIXTO DE PLANEACION

V.d.) Evaluación de planes:

528 Mencione el procedimiento de la evaluación de planes en las áreas funcionales.

- Mercadotecnia _____

- Finanzas _____

- Producción _____

- Recursos Humanos _____

529 Qué elementos participan en la evaluación de los planes.

530 Se mide periódicamente el desempeño de la evaluación de planes.

a) Si ()

b) No ()

c) Otros () Indique

531 Aplican los siguientes factores para medir la evaluación de planes.

Tiempo _____

Costo _____

Calidad _____

Responsable _____

Fechas _____

Cédula No. _____

MODELO MIXTO DE PLANEACION

V.e.) Presupuestos

532 Por lo que respecta a la importancia del presupuesto reconoce que es necesario aplicarlo por:

- () Recursos escasos
 - () En épocas inflacionarias
 - () Información del comportamiento de efectivo
 - () Diagnostica cual será el comportamiento del flujo de efectivo a través de periodos
 - () Determina si las políticas de cobro y de pago son las óptimas efectuando para ello una revisión para liberar recursos que se canalizarán para financiar los faltantes detectados
 - () Determina si los proyectos de inversión son rentables
 - () Fija políticas de dividendos en la empresa
-

533 Existe en la empresa un manual del presupuesto.

Cédula No. _____

MODELO MIXTO DE PLANEACION

V.e.1.) PRESUPUESTO MAESTRO

534 El presupuesto maestro es aplicado porque considera las siguientes variables:

- () Estrategia de precios
 - () Inflación de los precios
 - () Crecimiento del mercado esperado
 - () Objetivo a lograr medido en rentabilidad
 - () Diagnóstico de la liquidez
 - () Políticas del capital de trabajo
 - () Estrategias de productividad
 - () Políticas de ventas
 - () Estrategias sobre el aprovechamiento de la capacidad instalada
 - () Facilita el control administrativo
 - () Logra flexibilidad
 - () Cuantifica los objetivos y metas establecidos en el - presupuesto
 - () Facilita la autoevaluación de cada una de las áreas de responsabilidad de la empresa
 - () Considera la inflación que implica una disminución en el poder adquisitivo de la moneda o bien un incremento del costo de la vida
-

Cédula No. _____

MODELO MIXTO DE PLANEACION

V.e.2.) Presupuesto financiero

535 Los planes de finanzas concuerdan con:

- Los objetivos de la empresa a largo plazo
 - Los planes a mediano plazo
 - Los planes a corto plazo
-

536 El presupuesto financiero incluye el presupuesto de efectivo, como es elaborado éste.

537 Se realiza un pronóstico de efectivo en la administración financiera.

538 Cual es el manejo de los flujos de efectivo.

539 Quienes son los responsables de la elaboración del presupuesto financiero.

540 Aplican la computación en la elaboración de sus presupuestos.

541 Poseen paquetes de computación, cuales utilizan.

Cédula No.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

V.e. 3.) El pronóstico de la posición financiera

542 Cules son los usos externos de pronósticos de la posición financiera.

543 Existe coordinación el pronóstico de la posición financiera con las áreas funcionales como:

- a) Mercadotecnia, incluyendo la distribución de productos.
 - b) Investigación y desarrollo e ingeniería.
 - c) Manufacturas, incluyendo inventarios y compras.
 - d) Personal.
-

544 Se elaboran los pronósticos con periodicidad de tal manera que prevean las condiciones cambiantes.

545 Se aplican etapas en el control presupuestal como son:

- () Planeación
 - () Formulación
 - () Aprobación
 - () Ejecución y coordinación
 - () Control
-

Cédula No. _____

MODELO MIXTO DE PLANEACION

V. e. 4.) Presupuesto de Capital

546 Qué clase de información emplea la dirección como base para la elaboración del presupuesto de capital.

547 Qué métodos aplican para la evaluación de proyectos.

548 Cumple los siguientes objetivos la elaboración del presupuesto de capital.

- () Diagnostica cual será el comportamiento del flujo de efectivo a través del periodo o periodos de que se trate.
 - () Detecta en qué periodos habrá faltantes y sobrantes de efectivo y a cuanto ascenderán.
 - () Determina si las políticas de cobro y de pago son las óptimas, efectuando para ello una revisión para liberar recursos que se canalizarán para financiar los faltantes detectados.
 - () Fija políticas de dividendos en la empresa.
 - () Determina si los proyectos de inversión son rentables.
-

549 Cual es la duración del presupuesto y requisitos del presupuesto.

- | | |
|----------------|---------------------------|
| () día | () Cuatrimestral |
| () mes | () semestral |
| () bimestral | () anual |
| () trimestral | () Otros - indique _____ |
-

Cédula No. _____

MODELO MIXTO DE PLANEACION

V.e.4.) Cuadro de mando

550 El cuadro de mando actúa como un banco de datos señalando - los aspectos:

Salario

Productividad

Personal

Servicio a clientes

Relaciones con la comunidad

Situación financiera

Posición comercial

Producción

551 El cuadro de mando es presentado mediante:

() Forma de representación de las gráficas

() Forma de representación de las cifras

() Dimensiones de cuadros y gráficas

() Representación numérica de los datos

() Indicadores de rendimiento

() Representa el fin estratégico de una empresa la rentabilidad de los capitales invertidos, aplicación de DU PONT DE NEMOURS utiliza la línea de productos, divisiones, previsiones en las ventas, activo circulante, presupuestos, de gastos y estandares de activo circulante según cada línea de producto o división de inversión.

Cédula No. _____

MODELO MIXTO DE PLANEACION

V.e.4.) Cuadro de mando

552 Cumple el objetivo de cuadro de mando el apoyo a los ejecutivos de los distintos niveles y servicios en el proceso de toma de decisiones con visión empresarial para que se obtengan los resultados deseados.

553 El cuadro de mando es aplicable en la empresa porque facilita.

- () Ampliar la información presentada a dirección general.
 - () Facilitar la gestión propia de cada área funcional como son: mercadotecnia, finanzas, producción, recursos humanos.
 - () Cumple con una misión de información participativa - - creando un sentido de equipo en la dirección de la empresa.
 - () Sirve de estímulo participativo al suministrar las actuaciones de las unidades paralelas (talleres, departamentos) para lo cual deben contemplarse en la base más homogeneizada posible.
 - () Un soporte que asegura la congruencia de las metas, objetivo y estrategias de la empresa.
 - () Señala las prioridades y equilibra el análisis de los problemas de administración.
 - () Indica tiempo, costo, producción por áreas funcionales de la empresa.
 - () Optimiza los recursos, equipo e inversiones.
 - () Actúa como un plan panificado de la empresa.
-

Cédula No. _____

MODELO MIXTO DE PLANEACION

V.e.4.) Concepto de sinergia y perfiles de capacidad

554 El concepto de sinergia es el componente de la estrategia - producto-mercado de la empresa es favorable:

a) Si () b) No () c) Otros ()

Porque _____

555 Aplican la evaluación de la sinergia que es determinar los-puntos fuertes y débiles del mercado, la competencia

a) Si () b) No () c) Otros ()

Porque _____

556 Como lleva a cabo los perfiles de capacidad y rendimiento - de los elementos de la empresa para obtener mayor productividad.

557 Cual es el propósito y alcance de los perfiles de capacidad, se encamina al éxito de la empresa.

Cédula No. _____

MODELO MIXTO DE PLANEACION

558 Establecen una relación producto-mercado considerando por - una exitosa aplicación de la sinergia los siguientes factores.

- () Ventas
- () Costos operativos de unidades monetarias
- () Mano de obra
- () Materiales
- () Gastos generales
- () Administración
- () Mobiliario y equipo
- () Instalaciones
- () Edificio

559 Aplican la sinergia en:

- () Ventas - canales de distribución, administración de -- ventas, la oportunidad de concertar más ventas que -- ofrece una línea de productos completa relacionados en -- tre sí, aumenta la productividad completa del equipo -- de venta.
 - () Operativa - resultado de la mejor utilización de equi- -- pos y personal, distribución de gastos generales.
 - () Inversiones - resulta del empleo conjunto de planta de -- existencias comunes de materias primas de transferen- -- cia de investigación y desarrollo.
-

Cédula No. _____

MODELO MIXTO DE PLANEACION

V. f. 1 Control

560 Aplican el control en las áreas funcionales: Mercadotecnia, recursos humanos, producción, finanzas para evaluar lo obtenido con lo esperado.

561 Poseen computación para medir la eficacia del control como-evaluación de las actividades.

562 Es el control reflejo de los planes.

563 Están los controles acordes con la estructura de la organización.

564 Se basa el control en normas, objetivos estrategias.

565 Tienen los controles lo suficiente flexibilidad para seguir siendo efectivos cuando fallan los planes.

566 Se toman medidas para corregir las desviaciones de los planes, por medio de una planeación, organización y dirección adecuada.

Cédula No. _____

MODELO MIXTO DE PLANEACION

V. g.) Control

567. Se lleva un control en los siguientes factores:

- () Horario de trabajo
 - () Retrasos
 - () Faltas
 - () Vacaciones
 - () Sueldos y salarios
 - () Tiempo extra
 - () Vacaciones pagadas
 - () Seguro de grupo
 - () Calificación de méritos
 - () Servicio médico
 - () Promociones y reclasificaciones
 - () Plan de retiro
 - () Reglas de seguridad
 - () Consejo de personal
 - () Administración general
 - () Mobiliario y equipo
 - () Programas de trabajo
 - () Estudios de tiempo
 - () Presupuesto
 - () Planeación de la empresa
-

Cédula No. _____

MODELO MIXTO DE PLANEACION

V. f.) Control

568 Contribuye el control a conseguir los objetivos del grupo, - por medio del señalamiento oportuno de las desviaciones en tal forma que sea posible aplicar una acción correctiva.

569 Es revisado periódicamente el sistema de control.

570 Fijan la atención en la revisión de controles en los siguientes factores:

- () Cada persona realiza el control de los planes y programas bajo su responsabilidad.
- () Se compara los resultados con los planes.
- () Se evalúan los aspectos de calidad
- () Se toman en cuenta los aspectos de tiempo
- () Se evalúan los costos
- () Se estudia el monto del volumen o intensidad
- () Se realizan las correcciones necesarias cuando las desviaciones lo ameritan
- () Se informa a los niveles superiores sobre las desviaciones importantes
- () Se acatan en el tiempo previsto las correcciones innecesarias
- () Existe facilidad para iniciar planes y programas.

571 Se especifica, cómo, cuándo y quién ejecutará los controles.

572 La empresa tiene un nivel de STAFF para medir el control o cada área funcional realiza el control.

Cédula No. _____

MODELO MIXTO DE PLANEACION

VI. Base de datos (archivo)

600 Realizan un diagrama de información para la recopilación de datos.

601 Cuales elementos aplica para la realización del diagrama de flujo

602 Tipos de información que maneja la empresa.

603 Diseñan formato para los archivos

604 Diferentes aplicaciones del archivo

605 Archivos de información que se manejan en las áreas funcionales de la empresa así como los mecanismos y oportunidades observadas en la actualización de los mismos.

VI.) Base de datos (archivo)

VI.a.) Desempeño en el pasado

606 Establecen medidas para determinar el procesamiento de datos para el desempeño en el pasado.

Cédula No. _____

MODELO MIXTO DE PLANEACION

VI.) Base de datos (archivo)

VI.b.) Situación Actual

607 Factores que contribuyen a determinar la situación actual -
de la empresa.

VI.c.) Previsiones y pronósticos

608 Utilizan métodos para determinar la previsión y pronósticos
de la empresa.

609 Factores que determinan para la selección de pronósticos.

610 Usos del pronóstico con relación al producto en su etapa de:

- I. Desarrollo
 - II. Introducción
 - III. Crecimiento rápido
 - IV. Estado estable
-

Cédula No. _____

MODELO MIXTO DE PLANEACION

VII.) Análisis de la situación y evaluación del ambiente

700 Factores que influyen en el medio ambiente de la empresa -- tanto interno como externo para su desarrollo de sus productos y del mercado:

- () Desarrollo tecnológico específico
 - () Ventajas específicas en el mercado de ventas
 - () Ventajas comerciales
 - () Ventajas financieras
 - () Volumen de producción
 - () Canales de distribución
 - () Selección de personal
 - () Competencia favorable
 - () Localización de la empresa
 - () La empresa tiene una planta y una fuerza de trabajo suficiente en número con destreza y conocimientos adecuados.
 - () Organización eficiente.
 - () Calidad en sus productos.
 - () Costos adecuados en relación a la competencia
 - () Equilibrio en la Administración
 - () Establecimiento en la supervisión
-

Cédula No. _____

MODELO MIXTO DE PLANEACION

VII.a.) Antecedentes

701 Establece las siguientes variables como influencia en antecedentes de la empresa para la toma de decisiones óptima.

- () Competidores
 - () Presupuesto
 - () Objetivos de la empresa
 - () Consumidores
 - () Inflación
 - () Demanda
 - () Oferta
 - () Personal calificado
 - () Comportamiento de sueldos, salarios y prestaciones
 - () Comportamiento del costo del dinero
 - () Relaciones con el sindicato.
-

702 Existen políticas que sirven de lineamiento en los antecedentes de la empresa.

703 Contribuye la organización, considerada en conjunto y en cada una de sus partes, a la consecución de los objetivos de la empresa para la formulación de antecedentes.

Cédula No. _____

MODELO MIXTO DE PLANEACION

VII.b.) Pronósticos

704 Establecen un ciclo del pronóstico.

705 Criterios que establecen para evaluar los pronósticos.

706 Quienes intervienen en la realización de los pronósticos:

- () Personal directivo
 - () Personal ejecutivo
 - () Nivel staff
 - () Personal medio (supervisores)
 - () Empleados
 - () Obreros
 - () Otros, indique
-

Cédula No. _____

MODELO MIXTO DE PLANEACION

VII.c.) Oportunidades y selección adecuada de ellos.

707 Fija las oportunidades y selección adecuada en base a los siguientes factores:

- () Volumen de la producción
- () Precio del producto
- () Calidad de los productos
- () Canales de distribución
- () Propietarios y accionistas
- () Autoridades fiscales
- () Eficiente administración
- () Operaciones financieras
- () Ventajas en la competencia
- () En base a la localización de la empresa
- () Amplitud de mercado
- () Facilidad en transporte de los abastecimientos
- () Otros indique

708 Cada cuando evalúa las oportunidades de la empresa.

A corto, mediano y largo plazo.

Cédula No. _____

MÓDELO MIXTO DE PLANEACION

VII.d.) Peligros, riesgos, amenazas y reducción de éstos.

709 Para evitar peligros, riesgos en la empresa, evalúa los siguientes factores:

- () Costeabilidad
 - () Productividad
 - () Crecimiento
 - () Innovación
 - () Desarrollo
 - () Tiempo
 - () Inflación
 - () Impuestos
 - () Financiamiento
-

710 Existen políticas para contrarrestar las amenazas que influyen en el medio ambiente de la empresa.

711 Reducir los riesgos en la empresa es considerar los siguientes aspectos.

- () Precio
 - () Planes detallados
 - () Planes de contingencia
 - () Técnicas de distribución
 - () Objetivos y metas relacionadas con
 - () Volumen, utilidad y participación en el mercado
-

Cédula No. _____

MODELO MIXTO DE PLANEACION

VII.e.) POTENCIALIDADES, FORTALEZA Y FUERZA DE LA EMPRESA

712 La empresa como determina sus puntos fuertes en términos --
de:

a) Recursos materiales _____

b) Recursos Humanos _____

c) Recursos Financieros _____

713 Como determina los puntos débiles en el área de:

a) Recursos Materiales _____

b) Recursos Humanos _____

c) Recursos Financieros _____

- Quienes los revisan y evalúan

Cédula No. _____

MODELO MIXTO DE PLANEACION

VII.6.1 Debilidades

714 Que elementos pueden constituir un factor de debilidad en -
la empresa en relación con la competencia.

FACTORES	SI	NO	OTROS
Falta de clientes			
Falta de materia prima			
Falta de calidad			
Falta de Proveedores			
Falta de Planeación			
Adecuados costos			
Inflación			
Evaluación de ellos			
Competencia			
Altos precios			

715 Como previenen las debilidades de la empresa.

Cédula No. _____

MODELO MIXTO DE PLANEACION

VII.g.) Escenarios

716 El escenario de referencia es revelar las consecuencias que tendrá la conducta actual de la empresa:

Como determina el escenario la empresa

717 Desarrolla la empresa el siguiente esquema:

	<u>ESCENARIOS</u>	<u>SOLUCIONES</u>
A	Personal	
R	Mercadotecnia	
E	Producción	
A	Tecnológicos	
S	Financieros	

PROPUESTAS

718 Existe un plan (escenarios) para cada área funcional de la empresa: interno

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Mercadotecnia | <input type="checkbox"/> Finanzas |
| <input type="checkbox"/> Producción | <input type="checkbox"/> Recursos Humanos |
-

Cédula No. _____

MODELO MIXTO DE PLANEACION

VII.h.) Administración de la planeación de contingencia

719 Comprende el empresario la importancia de la planeación de contingencia que se ocupa de variables, conceptos y técnicas de administración apropiados que llevan al logro eficaz de los objetivos de la empresa.

a) Si () b) No () c) Otros ()

Porque: _____

720 En la determinación de la planeación de contingencia para el desarrollo de la empresa establecen las siguientes variables:

- () Variables sociales
 - () Variables tecnológicas
 - () Variables económicas
 - () Variables políticas
 - () Variables legales
 - () Variables administrativas
-

721 Se prepara al ejecutivo en el desarrollo de la planeación de contingencia.

722 Aplican técnicas para medir la planeación de contingencia.

723 Realizan proyección de la planeación de contingencia a corto, mediano y largo plazo mediante la computación.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

I.a) I.a.1)

NOTAS TECNICAS

100 La empresa puede recurrir a instituciones internacionales para prestaciones financieras, bancos, con condiciones necesarias para su desarrollo.

101 La empresa al solicitar préstamos financieros internacionales la institución establece tasas de interés financieras y con periodos dependiendo el tiempo que se destine.

102 La intermediación, si la empresa requiere de terceros para su financiamiento ayuda del Banco Mundial y sus bancos anexos con la proyección de periodos establecidos a varios años con reglamentos establecidos en relación a las condiciones que se fijen.

Conocer sus proyecciones de inversión a corto, mediano y largo plazo.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

1.a.1)

NOTAS TECNICAS

103 Según el producto conocer el comercio internacional en relación al producto y sus principales productores, su conocimiento en el mercado, esto nos sirve para determinar en un momento dado importaciones y exportaciones del producto.

A donde podemos vender nuestro producto de acuerdo a la demanda y oferta.

104 Cual es nuestro volumen de producción si cumplimos con reglamentos, normas, políticas en el mercado del producto nacional y producto de la competencia.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

I. b) 1. b. 1) NOTAS TECNICAS

150 Las operaciones monetarias se refiere a inversiones en activo, pasivo, capital, bancos, instituciones nacionales de crédito en el país.

Cetes, bonos para obtener mayor rendimiento de su capital.

151 La empresa para obtener mayor productividad busca lograr mayores créditos que le permitan lograr mayor volumen en sus ventas y capacidad de la planta.

Establecer un costo de oportunidad, conocer la empresa - la libertad de capital de trabajo, incrementar la posibilidad de la empresa para adquirir fondos. Promover el crecimiento del negocio cuando las reservas de capital son escasas.

La empresa puede probar en plazos cortos de 1 a 3 años - el rendimiento y eficiencia de ciertos equipos, antes de deducir inversiones a largo plazo.

Las decisiones de inversión son las más importantes. El efecto de la competencia de compañías progresistas que constantemente mejoran sus métodos y aumentan sus utilidades, tarde o temprano desplazarán del mercado a las primeras al no poder satisfacer los precios, la calidad, etc.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

I. b.] I. b. 1;

NOTAS TECNICAS

152 Para la realización del presupuesto financiero aplica - el ejecutivo proyecciones de inversiones es decir que - información aplican esto es activo no circulante y la -- elaboración del balance o estado de situación financiera proyectado.

- a) Con ello determinamos si las políticas de cobro y de pago son las óptimas efectuando para ello una revisión para liberar recursos que se canalizarán para fi nanciar.
 - b) Determinar si los proyectos de inversión son rentables.
 - c) Diagnosticar los faltantes y sobrantes del efectivo y en consecuencia obliga a planear la inversión de los sobrantes y la recuperación.
 - d) Obtención de los faltantes.
-

MODELO MIXTO DE PLANEACION

I; b) 1. b. 2) NOTAS TECNICAS

153 Decimos de los elementos de financiamiento nacional como la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, Arrendadoras Financieras, Uniones de Crédito.

- a) Facultan el crédito y presentan garantía.
 - b) Instituciones de Seguros.
 - c) Organismos bursátiles para realizar actividades de: -
Depósito de valores y documentos.
 - d) Administración de valores de depósito.
 - e) Agentes de Bolsa.
 - f) Actuar como intermediarios en operaciones con valores recibir fondos para realizar a operaciones con valores Brindar asesoría en materia de valores.
 - g) Financiamiento del Sistema Bancario y de Seguros.
 - h) Alternativas de inversión.
 - i) CETES (Certificados de la Tesorería de la Federación) Representan seguridad, liquidez casi en cuenta de cheques, buen rendimiento.
-

MODELO MIXTO DE PLANEACION

I. b.) I. b. 2) NOTAS TECNICAS

154 Cuando se habla de rentabilidad se tiene en mente el valor adicional que se devuelve del dinero puesto en el negocio. Este valor adicional o utilidad se obtiene generalmente a través de las ventas de artículos o prestación de servicios que representan la principal actividad de la empresa.

El objetivo de la rentabilidad es maximizar las utilidades a favor de los dueños de la entidad.

Conocer mediante los siguientes elementos la rentabilidad.

a) El Estado de Resultados.

b) El Estado de Posición Financiera.

a) El Estado de Resultados muestra la sagacidad de la obtención y aplicación de recursos, y es por este medio que conocemos las utilidades.

b) El Estado de Posición financiera muestra las finanzas de una entidad en la obtención y aplicación de recursos, a una fecha determinada. Los elementos que lo integran son: Inversiones (activos) y Fuentes de Financiamiento (Pasivos y Capital).

155 Si se administran adecuadamente los plazos y costos de las fuentes de financiamiento se logrará una buena utilidad común, como las siguientes fuentes de financiamiento:

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

Programa de Financiamiento Integral para la Modernización Industrial.

Durante los primeros meses de 1988, se efectuaron negociaciones con funcionarios del Banco Mundial, dependencias y organismos oficiales del país y Nacional Financiera, S.N.C., con el propósito de definir las nuevas características que regirán el Programa de Financiamiento Integral para la Modernización Industrial (PROFIRI), en su Segunda Etapa, financiado con recursos del BIRF.

El gobierno federal acordó que Profiri, en su Segunda Etapa, apoyará concretamente el proceso de modernización de los sectores de autopartes y el textil y de confección, derivado de la participación que se había observado de la utilización de los recursos durante 1987. Asimismo, acordó apoyar a toda aquella industria o sector que lleve a cabo acciones de modernización industrial.

Para tal efecto, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (Secofi), definió los criterios generales de elegibilidad y los particulares para cada uno de los sectores industriales antes mencionados.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

CRITERIOS GENERALES

- Los apoyos se otorgarán a empresas industriales prioritarias, localizadas en municipios de prioridad I y II, conforme a lo establecido en el Decreto del 22 de enero de 1988, que:

*Contribuyan a transformar la estructura y cadena productiva, mejorando su competitividad internacional.

*Consideren procesos productivos con tecnología actualizada y con maquinaria y equipo que cumplan con los estándares internacionales.

*Prevean escalas de producción eficientes y competitivas internacionalmente, aun cuando toda la producción se destine al mercado interno.

*Incluyan un alto contenido de producción exportable de manera sostenida y, en la medida de lo posible, una balanza de divisas positiva.

*Contribuyan a mejorar la eficiencia operativa y capacidad de desarrollo de empresas ya establecidas mediante programas de capacitación y reentrenamiento, mejoramiento de calidad, diseño y producto, sistematización administrativa y de procesos, innovación tecnológica, entre otras y

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

- En general, cualquier proyecto que tenga como objeto alcanzar o mejorar su competitividad internacional.
 - Eventualmente se otorgarán apoyos a empresas industriales localizadas en zona III, cuando correspondan a los campos de tecnología avanzada o generen balanzas comerciales superavitarias, siempre que cumplan con las regulaciones de la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología (Sedue).
 - Por lo que respecta a los criterios de elegibilidad sectoriales (autopartes, y textil y confección), se sugiere a los interesados acudir a su banco de preferencia, donde recibirán mayor información sobre estos dos sectores.
 - Asimismo, serán elegibles aquellas empresas de servicio industrial que apoyen a este sector en forma directa como:
 - *Firmas de ingeniería industrial.
 - *Consortio de exportación, de transportes y empresas comercializadoras en el extranjero.
 - *Firmas de consultoría,
-

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

VENTAJAS QUE OFRECE

- a) *Créditos en moneda nacional o en dólares estadounidenses, según las necesidades de las empresas.*
- b) *Tasas de interés preferenciales, desde CPP en créditos para la realización de estudios, innovación y desarrollo tecnológico, y créditos para capacitación administrativa, técnica y operativa y asistencia técnica especializada, hasta el 112% del CPP en créditos refaccionarios, y para capital de trabajo. La tasa aplicable en dólares será de Libor + 1.25 y hasta Libor + 2.0 puntos respectivamente.*
- c) *Montos variables de acuerdo con el tipo de financiamiento, hasta de 15 millones de dólares estadounidenses por empresa, pudiendo excederse el límite en casos especiales.*

DESTINO DE LOS RECURSOS

- a) *Apoyos para capital de trabajo permanente. Para incrementar el aprovechamiento de la capacidad instalada, manteniendo el nuevo nivel de producción y venta en los años de vigencia del apoyo, así como para fortalecer los flujos de caja de las empresas, derivados*
-

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

de los ajustes que implique la modernización. Líneas de crédito revolvente a plazo de hasta un año para financiar cuentas por cobrar y también la posibilidad de financiar gastos de comercialización, para el mercado externo de exportación y para fortalecer el sistema de distribución del mercado interno.

- b) Apoyos para la inversión en activos fijos. Para la adquisición de maquinaria, equipo, partes u componentes, instalaciones o reacondicionamiento de los mismos.
 - c) Apoyos para la realización de estudios e investigaciones y desarrollo tecnológico. Para la asimilación, la adaptación, la investigación y desarrollo tecnológico, así como para aquellos estudios que tiendan a reforzar la administración profesional y a elevar los niveles de productividad de las empresas.
 - d) Apoyos para la capacitación administrativa, técnica y operativa, y asistencia técnica especializada. Para llevar a cabo programas formales de capacitación que requieran los obreros y técnicos de las empresas, derivado de las propias acciones de modernización.
-

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

- e) Apoyo para la capitalización de las empresas. Que -- permitan mejorar su estructura financiera, para la -- consolidación o expansión de las mismas de manera di- -- recta, temporal y minoritaria, o mediante apoyo a los accionistas.
- f) Apoyos para empresas de servicio industrial. Para -- firmas de ingeniería industrial, consultoría, comer- -- cializadoras, etc., que se involucren en el proceso - de modernización.

PRESENCIA DE NACIONAL FINANCIERA EN EL PROGRAMA

Los ejecutores e intermediarios financieros de este Pro- -- grama son:

Ejecutores

Nacional Financiera, S.N.C.

Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C.

Fondo de Equipamiento Industrial (Fonei).

Intermediarios Financieros

Todas las Sociedades Nacionales de Crédito.

Nacional Financiera actuará dentro de este programa en -- las siguientes modalidades:

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

- a) Preferentemente como Banca de Segundo Piso. Descon--
tando operaciones a sociedades nacionales de crédito--
al amparo del Programa.
- b) Como Banca de Primer Piso. Otorgando créditos y par--
ticipando en las empresas en procesos de moderniza--
ción industrial, utilizando para ello los recursos --
del Programa.

PROGRAMA DE FINANCIAMIENTO INTEGRAL PARA LA
MODERNIZACIÓN INDUSTRIAL

Tipos de apoyo	Acreditado	Programa	Participación			
			Ejecutor	Intermediario financiero	Tasa de interés	Plazo máximo
Capital o trabajo permanente	No menos del 20% del costo total del proyecto	Hasta 2,5 millones de Dls. IUA o el 50% del costo total del proyecto, el que sea menor	Hasta el 40% del financiamiento	No menos del 10% del financiamiento	11% del CPP la participación del intermediario causa la del mercado	7 años, incluyendo 1 de gracia
Arquitectónico [instalación, ampliación y/o re-modernización de la capacidad productiva]	No menos del 20% del costo total del proyecto	Hasta 11,0 millones de Dls. IUA o el 50% del costo total del proyecto, el que sea menor	Hasta el 30% del financiamiento	No menos del 10% del financiamiento	11% del CPP. la participación del intermediario causa la tasa del mercado	13 años, incluidos no más de 3 años de gracia
Crédito para la realización de estudios, para la investigación y desarrollo tecnológico	No menos del 20% del costo total del proyecto	Hasta el 100% del financiamiento, si se paga en divisas o el 70% si el pago es en N.N.	Hasta el 30% del financiamiento	No menos del 10% del financiamiento	CPP. la participación del intermediario causa la tasa del mercado	13 años, incluidos no más de 3 años de gracia
Crédito para capacitación administrativa, técnica y operativa y para asistencia técnica especializada	No menos del 20% del costo total del proyecto	Hasta el 100% del financiamiento, si se paga en divisas o el 70% si el pago es en N.N.	Hasta el 30% del financiamiento	No menos de 10% del financiamiento	CPP. la participación del intermediario causa la tasa del mercado.	13 años, incluidos no más de 3 años de gracia.
Apoyo al capital accionario						

MODELO MIXTO DE PLANEACION

II.) II.a) II.a.1) NOTAS TECNICAS

200 Para el éxito de nuestro producto debemos conocer el grupo de sociedad a quien vamos a ofrecer el producto.

201 Indicar el estrato social, quienes van hacer los consumidores del producto por lo tanto se realiza un segmento de mercado, estudios geográficos y demográficos, ingresos per cápita ocupación, entidad, federativa.

202 La empresa al crearse define su mercado de acuerdo a las condiciones y financiamiento de la misma, capacidad instalada, condiciones de financiamiento, actitud de servicios.

II.a.2)

203 Definiendo nuestro mercado estaremos en posibilidad de conocer la preferencia, gustos, costumbres, status social de nuestros consumidores asiduos y no asiduos al producto, conoceremos porque compra nuestro producto, calidad, precio, presentación, uso.

MODELO MIXTO DE PLANEACIÓN

II.a.) II.a.2) NOTAS TECNICAS

204 Crea un servicio real, satisface las necesidades del - -
cliente, cubre su utilidad.

205 Al crear un bien o servicio y satisfacer necesidades, -
ampliamos nuestro mercado y por lo tanto creamos fuentes
de trabajo, generación de empleos todo ello una mayor --
productividad.

206 Al hablar de emitir acciones es ver que tipos de accio--
nes tiene la empresa las acciones que emite la empresa --
son acciones comunes que entre otras son: Representan -
propiedad y tiene derecho a dividendos cuando haya utili-
dad, derecho a participar en la liquidación, derecho a-
solicitar comisarios cuando falta totalidad de éstos; de
recho a solicitar asamblea.

Cuando no se haya celebrado en dos años derecho a infor-
mación, es decir revisar los libros y documentos antes -
de la asamblea y derecho a voto. Estas acciones se lle-
van a cabo en una sociedad anónima que conforman por sus
características flexibilidad para aumentar el capital so-
cial, la colocación de las acciones puede ser privada o-
pública.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

II.a.) II.a.3) NOTAS TECNICAS

207 Cuando se emiten acciones se incorporan nuevos socios, -
mayores inversiones, cuando la empresa es sociedad anónima y de capital variable.

208 Los derechos de las acciones es conocer los siguientes -
puntos:

- a) Representan propiedad.
 - b) Tienen derecho a dividendos cuando haya utilidad.
 - c) Derecho a participar en la liquidación.
 - d) Derecho a solicitar comisarios.
 - e) Derecho a información.
 - f) Derecho a voto.
-

209 Cuando se presentan nuevos socios o accionistas se tienen políticas y normas para dar a conocer sus derechos y responsabilidades.

210 Si son acciones comunes cual es su valor nominal.

211 Al hablar de características de las acciones se tienen -
privilegios de participar en la comisión Nacional de Valores y de participar ante la Bolsa Mexicana de Valores.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

212 Un conocimiento de los clientes y sus necesidades de satisfacción estaremos en posibilidades de ofrecer un buen producto, conocer sus gustos, deseos y requerimientos y su habilidad para satisfacerlas, es la clave para obtener mayores ventas.

213 Si un mayorista o detallista compra en grandes cantidades el producto la empresa facilita rebajas en la compra.

214 Si los proveedores demuestran honestidad en la compra - les otorga descuentos por pronto pago.

215 Se determina el segmento de mercado; se conocen los precios de la competencia en relación al producto y su calidad.

216 Conociendo a nuestros clientes se lleva una política de - - otorgamiento de crédito a corto, mediano y largo plazo - dependiendo de las características del cliente.

217 Al hablar de recuperación es cuando el dinero invertido - se recupera en tiempo establecido y facilita el ciclo de financiamiento de efectivo de la empresa.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

II.a.4)

NOTAS TECNICAS

218 Según el tamaño de la empresa la importancia de su publicidad y la naturaleza del producto, si se planean campañas publicitarias. Hacer planes mediatos o inmediatos.- Formular presupuestos para el área de publicidad.

219 Se utilizan medios como radio, televisión, anuncios, - - agencias, revistas para dar a conocer su producto.

El anuncio necesita de un público antes de que pueda ser eficaz los mensajes del producto pueden llegar a los públicos no sólo por conducto de los medios de comunicación con las masas, sino también mediante la conversación personal.

Al aplicarse los medios de publicidad estaremos dando a conocer el producto en tres fases de propagación.

1. La fase de lanzamiento al mercado.
2. La fase de propagación nacional.
3. La fase de competencia.

El objetivo de los medios publicitarios son:

- a) Llegar a familias numerosas haciendo hincapié especial en el ama de casa que por lo común es el principal agente de compras.
 - b) Concentrar el mayor valor de la publicidad en las zonas urbanas.
-

MODELO MIXTO DE PLANEACION

II.a.4)

NOTAS TECNICAS

- c) *Proporcionar continuidad publicitaria y un nivel bastante constante de impresiones durante todo el año exceptuando el valor extra durante el periodo de anuncio.*
- d) *Llevar impresiones publicitarias a todo el país en relación directa con las ventas.*
- e) *Usar los medios que ayuden a fortalecer la estrategia del texto, el cual hará mayor hincapié en la comodidad, la facilidad de preparación, el gusto y la economía.*

220 *Hacemos referencia al conocer el perfil del cliente estaremos ofreciendo un producto necesario con calidad y - - buen precio, distribución.*

221- *Como indica su nombre, los factores cuantitativos son - - aquellas consideraciones que se expresan en forma numérica, estos elementos son mercado, distribución, circulación del producto, los públicos, los costos, el contenido.*

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

222 La calidad del producto nos determinan si los clientes son esporádicos, asiduos o de ocasión.

223 La proporción de participación del cliente se mide mediante las ventas del producto dependiendo de los factores demográficos, geográficos, sociales, culturales, económicos, etc.

II.a.5)

224 Si la empresa tiene alguna técnica para seleccionar a sus proveedores en base a lineamientos administrativos como son; puntualidad de entrega de materias primas, prestaciones financieras, buenos precios, seleccionar a los proveedores que ofrezcan condiciones crediticias ventajosas, en tanto que sus artículos sean los apropiados en cantidad, calidad precio y oportunidad.

225 En relación al producto y la competencia, los plazos que fijan los proveedores se encuentran dentro de los estándares aplicados en el comercio.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

II.a) II.a.5) NOTAS TECNICAS

226 Por mantener un nivel óptimo se realiza un esfuerzo por clasificar a los proveedores.

227 La mecánica de proveedores es mediante algún procedimiento interno de la empresa para la contratación de proveedores.

228 Los proveedores fijan normas actuales de precios y registro de sus productos

229 Los proveedores son la clave del negocio, que magnitud se tiene de ellos y que tanto es la participación en la empresa y si aplican algún procedimiento para la selección de proveedores.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

II.a.) II.a.6) NOTAS TECNICAS

230 Los acreedores y en general los prestamistas proporcionan el complemento al capital de los inversionistas que en muchas ocasiones no es suficiente para el buen funcionamiento de la empresa.

En ocasiones los propios accionistas no desean inmovilizar más dinero en capital y la facilitan por periodos limitados en calidad de préstamo. El estado como inversionista puede proporcionar fondos temporales a empresas para financiar sus operaciones.

231 Quienes participan como inversionistas y prestamistas en la empresa.

232 En este concepto nos referimos al número de acreedores que participan en las operaciones de la empresa y su porcentaje de participación.

233 Al tener los plazos de los préstamos y pagos en orden de mandan un buen trato con sus acreedores.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

234 Especifica si la alta dirección, ordena el diseño de manuales de la Organización; cual es su tiempo en vigor, si es revisado periódicamente, quienes lo revisan, métodos que siguen para la revisión y así están definidas -- las funciones por escrito.

Manuales de Organización	Tiempo de vigencia	Areas funcionales
-Manual de Procedimientos		
-Manual de Bienvenida		
Manual del Reglamento Interno de trabajo		
-Manual Descripción de puestos		

El tratamiento de la información es realizar en la empresa manuales en las áreas funcionales como son mercadotecnia, finanzas, producción, Recursos Humanos.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

235 En este punto nos referimos a métodos y procedimientos -
diseñados en base al producto en la competencia.

Esquema de Competidores.

Precio del producto.

Calidad del producto.

MAYOREO Y OTRO AL PUBLICO

COMPETIDORES	- PRECIO Y CALIDAD - POR UNIDAD				
	PERIODOS				
	PERIODO 1		PERIODO 2	PERIODO (N)	
	A	B	C	D	E
a _____					
b _____					
c _____					
.					

Establecemos calidad, precio, cantidad, presentación del
producto en base a la competencia.

Donde:

- Categorías
- A = MUY ALTA
 - B = ALTA
 - C = MEDIA
 - D = BAJA
 - E = MUY BAJA
-

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

236 Como distribuye las responsabilidades directrices en la organización.

Si existe un equilibrio en las funciones y coordinación de la ejecución de acuerdo con la estructura real de la empresa.

Estructura de la Organización				
Niveles en la empresa	Funciones			
	Finanzas	Producción	Recursos Humanos	Mercadotecnia
Director				
Subdirector				
Gerente				
Subgerente				
Jefe de área				
Analista				
Asistente				
Obrero				

De que manera se delega la responsabilidad en la empresa quienes toman decisiones en la actualidad, como está dividida, las líneas de autoridad.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

237 En la estructura organizativa como establece las actividades por funciones jerárquicas.

En cuanto a los indicadores de desempeño de trabajo si aplican técnicas como método de valuación de trabajo, medición del desempeño, etc.

Medición del desempeño:

Calificación de Méritos.

Método de comparación.

Método de escalas.

Método de listas de comprobación.

Administración de Recursos Humanos.

Fernando Arias Galicia

Biblioteca Ciencias de la Administración

Capítulo 13.

238 La empresa al crearse tiene que brindar satisfactores a los dueños, dividendos, utilidades a los directores, - - sueldos y salarios a los empleados, desarrollo profesional.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

Empresa	Compensación Beneficio	Autorreali- zación	Plan Carrera	Desempeño
Accionistas				
Dueños				
Directores				
Empleados				
Obreros				

T I E M P O

	Dueños	Directores	Empleado	Obreros
Tiempo	MONTO	MONTO	MONTO	CANTIDAD

Periodo de
Prestación

1 - 2 años

2 - 4 años

4 - 8 años

8 -10 años

10 -12 años

12 -14 años

14 a

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

239. Estima la dirección que la situación actual del empleo de los fondos es:

Con respecto a	Satisfactoria	o no Satisfactoria
La inversión fija		
Los inventarios de materiales		
De Productos en Proceso		
Otras operaciones de producción		
Las operaciones de venta		
Las existencias acumuladas para las ventas		
Los créditos concedidos a los clientes		
La liquidez de los fondos		
Otros fondos para ventas		

La empresa mediante una política consciente de fondos con -- respecto a sus necesidades monetarias y a las fuentes financieras accesibles y coordinadas en todas sus áreas.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

240 El directivo pretende un status en la empresa desarrollo-profesional, plan carrera, una eficiente operación, retos autorrealización, responsabilidad, mientras el directivo-demuestra habilidades, conocimientos, capacidades y destrezas, junto con su aptitud para aprender y un indefinido grado de desempeño. La integración entre el directivo y la organización, el directivo busca sus satisfacciones -- personales; salario, desarrollo, confort, horario más favorable de trabajo, oportunidades para hacer carrera, seguridad en el puesto; la organización del mismo modo tienen necesidades; capital, edificio, equipos, potencial humano, lucro, oportunidades de mercado.

Perspectivas de Desarrollo		
	En que Consiste	Período de Tiempo
Plan Carrera		
Compensación y Beneficios		
Prestaciones		
Ascensos		
Desarrollo Profesional		
Rotación		
Autorrealización		

MODELO MIXTO DE PLANEACION

II. b) II. b. 2] NOTAS TECNICAS

241 Establecen algún sistema de procedimiento en la selección y contratación de directivos, experiencia en el puesto por tiempo, dominio de idiomas profesión habilitada multidisciplinarias con conocimientos generales.

Requisitos del Puesto

Puesto	Plan Carrera
	PERIODO DE TIEMPO
Desarrollo Profesional	
Capacidad	
Valuación	
Experiencia	
Conocimientos	

242 La empresa capacita al empleado para el buen desempeño en su puesto de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo. La capacitación es la adquisición de conocimientos necesarios para el desempeño en el trabajo.

243 A que tiempo, ya sea a corto, mediano y largo plazo, ascenso en la empresa, capacitación, entrenamiento en el desempeño de su puesto.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

Puesto	Requisitos del Puesto					Plan Carrera	Periodo de Tiempo
	A	B	C	D	E		
Presidente							
Director							
Gerente							
Analista							
Asistente							
Secretaria							
Obremos							
Chofer							

A = Desarrollo Profesional

B = Capacidad

C = Valuación y desempeño

E = Experiencia

E = Conocimientos, Estudios

MODELO MIXTO DE PLANEACION

II. b. 1) II. b. 2)

NOTAS TECNICAS

ACTIVIDADES FUERA DEL TRABAJO

Clases y cursos Especiales

Seminarios y reuniones

Conferencias y juntas

Afiliación en organizaciones Profesionales

Programas de lecturas planeadas

*cursos en Universidades sobre áreas que benefi-
cian a la empresa*

Entrenamiento

Planes de Recursos Humanos

(oportunidades en el futuro)

Evaluación

(que tan bien lo estoy haciendo)

Descripción del puesto

(resultados que se esperan de mí)

Organigrama

(mi lugar en el equipo)

*Algunas actividades y experiencias de desarrollo más co-
munes en la empresa:*

- Actividades en el trabajo

- Aconsejamiento

MODELO MIXTO DE PLANEACION

II. b.) II. b. 2.) NOTAS TECNICAS

Conocimientos y habilidades: *Qué conocimiento y habilidades se necesitan en su trabajo para cumplir satisfactoriamente.*

Contactos con otros: *¿Durante sus horas de trabajo, con qué personas de otros departamentos y fuera de la compañía tiene usted que comunicarse y/o trabajos, con qué frecuencia y por qué motivo? Indique con una "D" los contactos dentro de la compañía y con una "F" los de fuera.*

<u>Nombre y Título</u>	<u>Frecuencia y Motivo</u>
d)	Diario
f)	Eventual

Dificultad: *¿Cuál es la parte más difícil de su trabajo? ¿qué cosa lo hace pensar mucho? (de ejemplos específicos).*

Requisitos de Educación, Entrenamiento y Experiencia:

En su opinión (a) ¿qué cursos específicos o especiales son necesarios para poder hacer su trabajo? (b) qué clase de experiencia, y cuánta, se necesita para que una persona pueda ser considerada candidato para el trabajo-

MODELO MIXTO DE PLANEACION

II.b.1] II.b.2] NOTAS TECNICAS

que usted desempeña? (c) ¿Cuánto tiempo adicional le tomaría a un nuevo empleado para poder hacer su trabajo satisfactoriamente. (d) ¿Qué partes de su trabajo tomarían más tiempo para aprender, y por qué?

Distribución, Revisión y Aprobación del Trabajo:

Describa lo siguiente (a) ¿De quién recibe usted las instrucciones de trabajo? (b) ¿En qué forma son recibidas estas instrucciones; (c) quién revisa y aprueba el trabajo que se está realizando o que se ha terminado? y (d) - ¿A quién se dirigiría usted si tuviera una pregunta acerca de su trabajo?

244 Si existe en la empresa la descripción y análisis de - - puesto donde indica sus funciones principales y secundarios.

En la descripción del puesto se analizan factores como:

MODELO MIXTO DE PLANEACION

11.b.) 11.b.2.) NOTAS TECNICAS

LA DESCRIPCION Y ANALISIS DEL PUESTO:

Método que establece las siguientes funciones:

Realizando las siguientes etapas:

Descripción de Puestos para Ejecutivos		
División	Departamento	Ubicación
Título del Puesto	Nombre	Fecha de Elaboración

Responsabilidad Principal: Describir los deberes principales.

Deberes Específicos: En orden de importancia mencionar las actividades específicas.

Deberes	Frecuencia	% de su tiempo

Responsabilidad y Autoridad: Describa las responsabilidades específicas que tiene usted en cuanto a tomar decisiones e iniciar acciones a fin de llevar a cabo su trabajo adecuadamente.

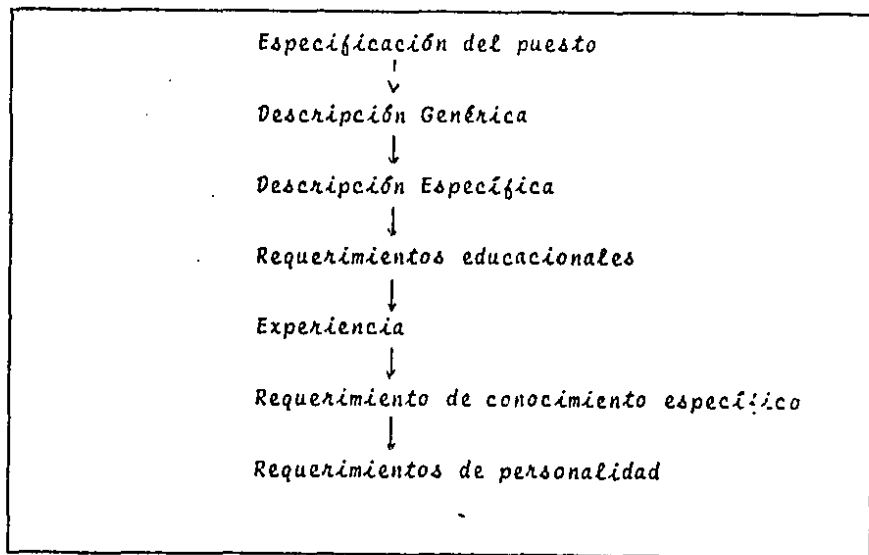
MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

Descripción Genérica: Breve explicación de la actividad más característica del puesto que sirva para definirlo, sin entrar en detalles innecesarios y considerando su función como un todo.

Descripción Analítica. Descripción detallada de las funciones que se deben realizar en el puesto; su agrupación o clasificación puede hacerse de acuerdo a criterios de importancia, frecuencia, cronología.

Se incluye en el manual de Organización un proceso de seguimiento del desempeño de los empleados vinculados con:



MODELO MIXTO DE PLANEACION

11.b.1) 11.b.2) NOTAS TECNICAS

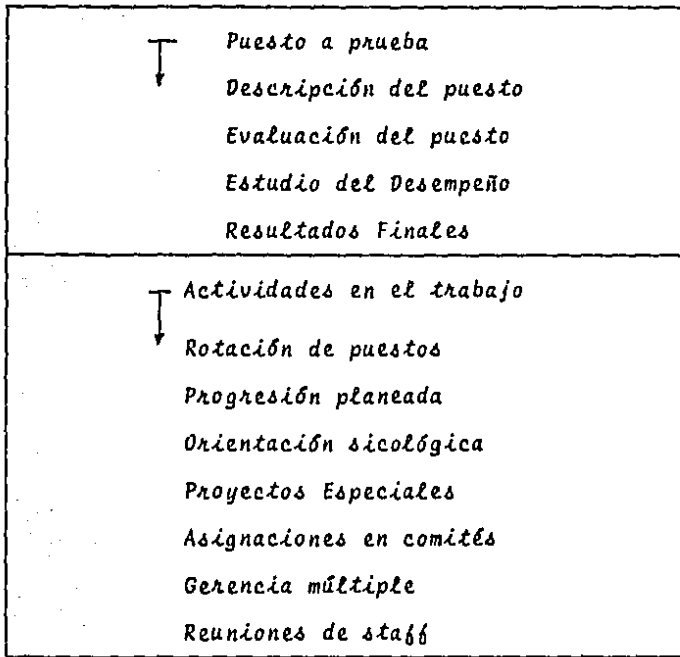
<i>Puesto</i>	<i>Dirección</i>
<i>Titular</i>	<i>Fecha</i>
<i>Propósito General del puesto:</i>	
<i>Dimensiones:</i>	
<i>Naturaleza y alcance:</i>	
<i>Finalidades del Puesto:</i>	
<i>Descripciones secundarias, actividades inherentes al puesto.</i>	

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

245 Establecen y diseñan plan de desarrollo de ejecutivo, -- programa específico o bien por tiempo o antigüedad en el puesto.

Mediante la formulación de políticas para Ejecutivos:



MODELO MIXTO DE PLANEACION

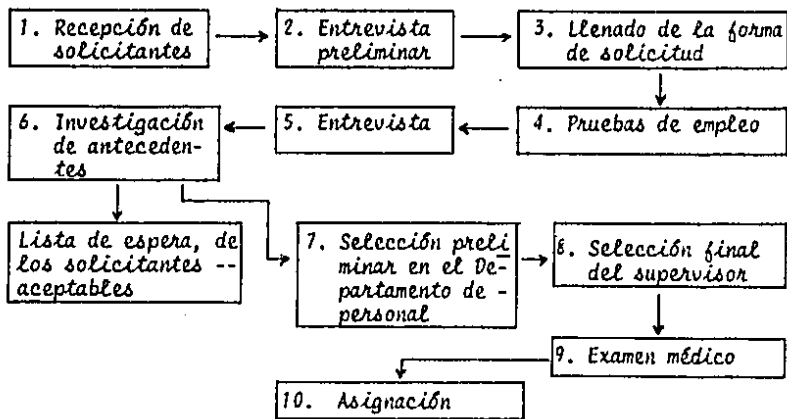
NOTAS TECNICAS

- Asignaciones sustitutas
- Rotación y promociones laterales
- Asignaciones en proyectos y comités
- Reuniones de Staff
- Curso de entrenamiento en la Organización
- Desempeño de papeles
- Facturas profesionales
- Entrenamiento en sensibilidad
- Organizaciones educativas y profesionales

246 El siguiente esquema muestra el tratamiento para el proceso de selección de personal.

El siguiente esquema muestra la selección del candidato.

Pasos en el Proceso de Selección



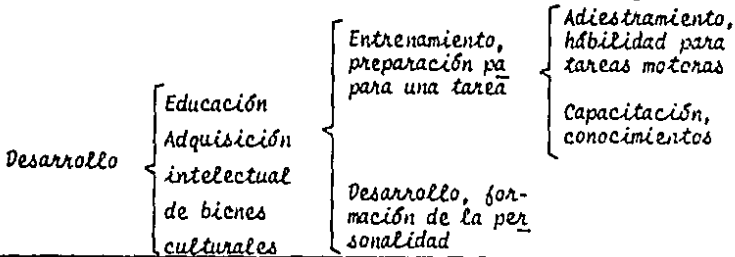
MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

El proceso de selección se inicia cuando se presentan -- las vacantes en una organización, rotación y espectativas de crecimiento de la organización, como resultado de actos del departamento de personal tales como transferencias, promociones y separaciones, o por un aumento autorizado de personal.

El número de pasos en el proceso de selección y su secuencia, varia no sólo con la organización sino con el tipo y nivel del puesto que deba ocuparse, con el costo de administrar la función particular en cada paso y con la efectividad del paso al eliminar a los candidatos no calificados.

247 El desarrollo en la empresa comprende requisitos innatos en el personal como son (carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad para dirigir).



MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

248 Generalmente el índice de rotación de personal de una organización indica el nivel de moral de trabajo de la misma, ya que de éste depende en gran parte la integración y el ajuste del factor humano. Salvo excepciones, es posible afirmar que una organización sana tiene siempre bajo índice de rotación de personal.

Existen varias fórmulas para establecer el índice de rotación. Una de ellas es:

$$\text{Rotación} = \frac{\text{Número de bajas en el año} \times 100}{\text{promedio de personas que trabajan durante el año en la empresa}}$$

En nuestro medio por la situación actual la rotación de personal ha incrementado.

Resulta conveniente reducirla al mínimo buscando la estabilidad en el puesto.

249 Se establece mediante la descripción de puestos en que se consignan las funciones que deberán realizarse en un puesto ésta se puede presentar en forma genérica y analítica.

Descripción Genérica: Breve explicación de la actividad más característica del puesto que sirva para definirlo, sin entrar en detalles innecesarios y considerando su función como un todo.

Descripción Analítica. Descripción detallada de las funciones que se deben realizar en el puesto; su agrupación o clasificación puede hacerse de acuerdo a criterios de importancia, frecuencia, cronología.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

11.b.) 11.b.3) NOTAS TECNICAS

250 Teniendo el empleado conocimientos del puesto, experiencias; puede aspirar a administrador general de la empresa visión general de los requerimientos de la organización más no a director ya que son puestos de los propietarios, dueños de la empresa.

Niveles	Llegar a ser en la Empresa
	Director (Dueños de la Empresa)
Gerente	Administrador general
Jefe	Gerente de área
Empleado	Supervisor de área
Obrero	Jefe de sección

251 En la medida en que el empleado participa en las decisiones de la administración contribuye a lograr mayor rendimiento del puesto, cooperación, desarrollo profesional y tecnológico.

En las organizaciones con desarrollo se aplica la Teoría Z el trabajador puede ejercitar su creatividad con la responsabilidad de la auto-dirección y el auto-control.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

II.b.3.)

NOTAS TECNICAS

Lograr la plena participación en el trabajo en el buen -
desempeño en la operación y eficiencia.

Siguiendo el siguiente esquema la dirección establece:

1. Demanda del puesto
2. Condiciones de trabajo
3. Salarios
- A 4. Beneficios para el empleado
- C 5. Benevolencia, cooperación con los empleados
- T 6. Relaciones entre supervisores y empleados
- I 7. Confianza con la gerencia
- T 8. Efectividad en la Administración
- U 9. Comunicaciones adecuadas
- D 10. Status y Reconocimiento
11. Seguridad en el puesto y Relaciones de trabajo
12. Identificación con la Empresa
13. Oportunidad de desarrollo y avance

II.b.4.)

252 Mencionamos en este punto los procedimientos que aplica-
la empresa para selección del personal.

Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuáles tie-

MODELO MIXTO DE PLANEACION

II. b. 1. II. b. 4. 1. NOTAS TECNICAS

nen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.

La política de selección deberá recurrirse al uso de técnicas como el análisis de puestos, las pruebas técnicas, psicotécnicas, encuestas socioeconómicas, para la selección adecuada del personal.

Como son también:

- Anuncios
- Agencia de empleo
- Rotación de cartera de empleados
- Otros

253 La política de contratación debe ser flexible a las circunstancias actuales en relación a los medios requeridos.

254 El énfasis en este punto se refiere a las prestaciones - que otorgan algunas organizaciones en forma adicional a las establecidas por la ley, son múltiples y variadas, - su amplitud varía de organización a organización, depen-

MODELO MIXTO DE PLANEACION

II.b.4.)

NOTAS TECNICAS

diendo de sus políticas, programas y obligaciones contractuales.

De manera general las prestaciones y servicios que con mayor frecuencia se localizan en las organizaciones son (además de las legales) las siguientes:

- () Préstamos personales
 - () Anticipos de sueldos
 - () Anticipos de gratificación
 - () Caja de ahorro
 - () Ayuda para transporte
 - () Compensación por salario insuficiente
 - () Pago de becas
 - () Pagos de colegiaturas para los hijos de los empleados
 - () Más de 15 días de vacaciones pagadas
 - () Liquidación por retiro voluntario
 - () Premios por razones diversas: concursos, sugerencias, antigüedad, etc.
 - () Dote matrimonial
 - () Ayuda por nacimiento de un hijo
 - () Gratificación
-

MODELO MIXTO DE PLANEACION

11.b.4.)

NOTAS TECNICAS

- () Pensiones
- () Seguro de vida
- () Seguro de hospitalización y gastos médicos
- () Pago de salarios completos en caso de incapacidad - por enfermedad no profesional
- () Compensación de salario por cambio de localidad

Prestaciones financieras indirectas son las prestaciones que la empresa proporciona al empleado bajo formas diversas, ya sea financiándolas totalmente o sólo en parte, - pero en ningún caso recibe el trabajador dinero en efectivo, ni son conmutables por su equivalente en efectivo:

- a) Tiendas
 - b) Despensas
 - c) Disfrute de vacaciones en casos especiales, ajustes - al día de trabajo (puentes)
 - d) Servicio de comedor
 - e) Concursos diversos; higiene y seguridad, puntuali- - dad, etc.
 - f) Descuento en compra de artículos de la empresa
 - g) Ayuda para deportes
 - h) Servicio de transporte
-

MODELO MIXTO DE PLANEACION

II.b.4)

NOTAS TECNICAS

- i) *Consejería personal*
- j) *Actividades culturales diversas: conciertos, visitas a museos, etc.*
- k) *Actividades sociales diversas, encuentros deportivos, cine, clubes, posadas, fiestas infantiles, etc.*
- l) *Facilidades de honorario para estudio*
- m) *Compra de bienes por medio de la empresa*
- n) *Obtención de acciones de la compañía*
- ñ) *Pago completo de la cuota del IMSS*
- o) *Permisos con goce de sueldo*
- p) *Afianzamiento del personal*
- q) *Seguro del automóvil*
- r) *Disponibilidad del vehículo de la organización.*

A continuación se muestra una Gráfica del tiempo de la -
prestación:

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

PRESTACION	TIEMPO DE VIGENCIA	CUANTIA/MONTO
<i>Préstamos personales</i>		
<i>Anticipo de sueldo</i>		
<i>Anticipo de gratificación</i>		
<i>Caja de ahorro</i>		
<i>Ayuda para transporte</i>		
<i>Compensación por salario insuficiente</i>		
<i>Pago de becas</i>		
<i>Gratificación</i>		
<i>Seguro de vida</i>		
<i>Seguro de hospitalización y - gastos médicos</i>		
<i>Pensiones</i>		
<i>Dote matrimonial</i>		
<i>Liquidación por retiro voluntario</i>		
<i>Más de 15 días de vacaciones pagadas</i>		
<i>Compensación de salario por cambio de localidad</i>		
<i>Servicio de comedor</i>		
<i>Vale de despensa</i>		
<i>Permiso con goce de sueldo</i>		
<i>Seguro de automóvil</i>		
<i>Pago completo de la cuota del INSS</i>		

MODELO MIXTO DE PLANEACION

II.b.4)

NOTAS TECNICAS

255 Definimos los requerimientos que aplica la empresa en la selección del personal para el desempeño del puesto, la clara definición de las actividades permite a los colaboradores desarrollar de manera apropiada sus tareas.

Oportunidades de progreso, satisfacciones en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

III.)

NOTAS TECNICAS

300 El plan para planear contribuye a la consecución de los objetivos de la empresa, se logran los objetivos de la empresa con el máximo de eficacia y el mínimo de esfuerzos en la práctica de los planes.

La planeación es primordial en todos los aspectos de la dirección estableciendo los objetivos, políticas que sirva de guía para las decisiones en la empresa.

Los planes deben preveer los cambios que deban introducirse en los mismos, para poder amoldarse a las variaciones de las circunstancias ya sea en las áreas de mercado, tecnología, finanzas, producción y recursos humanos.

Se ha diseñado un programa de planes en cada área funcional, entrevistas con los responsables del área, tiempo y fecha de la entrevista para determinar las acciones, planeación de contingencia que se puedan presentar, programas de acción que incrementen la productividad de la empresa y el desarrollo del producto-mercado en un medio ambiente competitivo.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

III.) III.1)

NOTAS TECNICAS

301 Cada estructura debe estar de acuerdo con los objetivos de la empresa, en decisión y acción basado en un razonamiento adecuado. Proceso de Evaluación de la empresa.

302 La empresa busca la maximización de sus recursos y la minimización de sus gastos y costos, aplicando manuales de la organización como son:

- Manual de la Organización, se presenta un programa de la empresa, sus actividades.
 - Manual de Reglamento interno, presenta las responsabilidades del empleado.
 - Un manual es una guía o procedimiento a seguir para todo curso, constituye el manual un trabajo a desarro- -llar, mencionando la importancia, el propósito y características del puesto, empresa, organización.
-

303 La empresa debe considerar los siguiente elementos para-determinar el rendimiento del trabajo:

- Capacidad
 - Habilidad
-

MODELO MIXTO DE PLANEACION

III.) III.1.) NOTAS TECNICAS

- Desempeño en sus actividades;

Y la forma de como medirlo, es mediante el salario mínimo, el salario del puesto, el pago al mérito del trabajador en su puesto, el pago a la productividad o eficacia.

Existen Métodos para medir el rendimiento del trabajo y son:

- Métodos de valuación de puestos
- Método de alineamiento
- Método de escalas o grados predeterminados
- Método de Comparación de factores
- Método de valuación por puntos
- Método para medir el desempeño de los ejecutivos
- Métodos para medir la Administración del tiempo

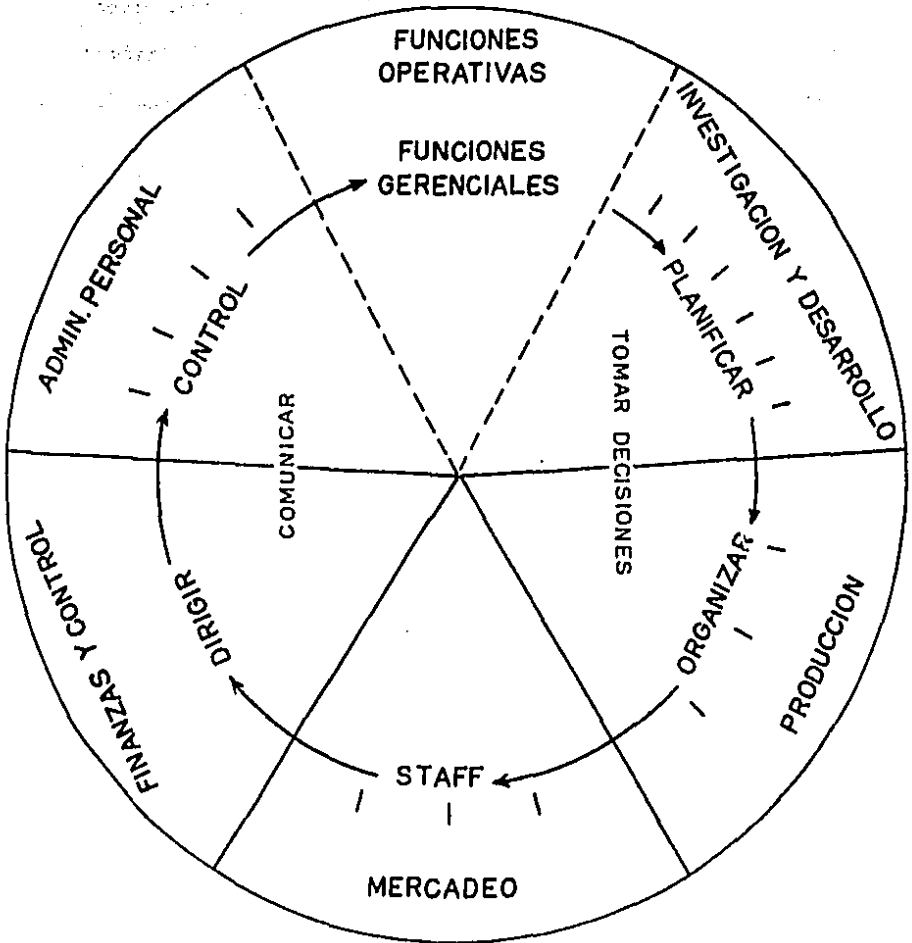
NOTA: Administración de Recursos Humanos
Fernando Arias Galicia Cap. 13.

A continuación presentamos el Método para medir el Desempeño de los Ejecutivos:

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICA

LO QUE HACEN LOS GERENTES



MODELO MIXTO DE PLANEACION

III.) III.1)

NOTAS TECNICAS

LAS FUNCIONES DE UN EJECUTIVO

Como casi todo el mundo sabe, un ejecutivo no tiene casi nada que hacer sino:

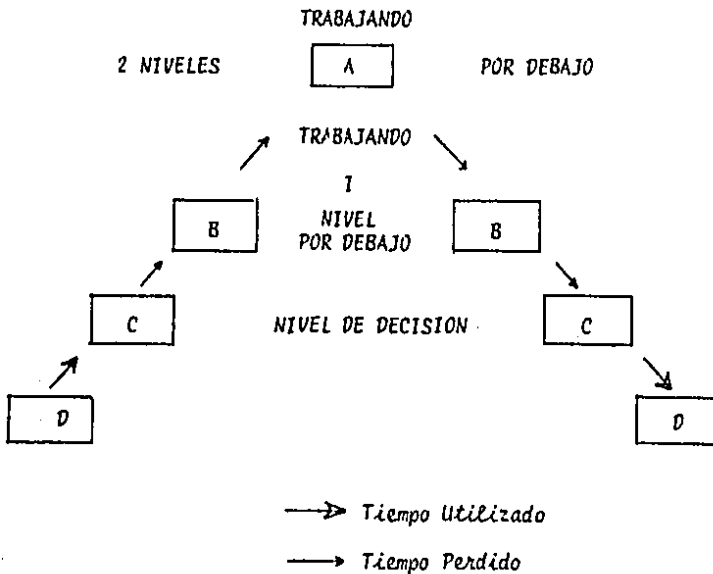
- Decidir lo que hay que hacer;
 - Decirle a alguien lo que haga;
 - Escuchar las razones por no hacerlo, porque debe hacer lo otra persona, o porque debe ser ejecutado otra forma;
 - Verificar para saber si ha sido hecho;
 - Descubrir que no ha sido hecho;
 - Preguntar por qué no?;
 - Escuchar las disculpas de la persona quien debió haber lo hecho;
 - Verificar otra vez para saber si ha sido hecho, y esta vez descubrir que ha sido hecho incorrectamente;
 - Señalar cómo tenía que haberlo hecho;
 - Concluir que con tal que haya sido hecho sería conveniente dejarlo donde está;
 - Preguntarse si ahora se presenta la oportunidad de despedir a la persona que no sabe hacer correctamente ninguna cosa;
 - Considerar que probablemente tiene esposa y una fami--
-

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

- *lia grande y seguramente cualquier sucesor sería tan malo y tal vez peor; .*
- *Considerar cuanto más sencillo y mejor habría sido hacerlo uno mismo en primer lugar;*
- *Considerar tristemente que lo habría hecho correcto -- uno mismo en veinte minutos y ahora tiene que pasar -- dos días para saber porque otra persona pasó tres semanas en hacerlo incorrectamente.*

EL EFECTO DE LA DELEGACION A LA INVERSA



MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

REGISTRO DIARIO DEL TIEMPO

Fecha: _____

Metas: (1) _____ (2) _____ (3) _____
(4) _____ (5) _____ (6) _____

<u>HORA</u>	<u>ACCION</u>	<u>PRIORIDAD</u>	<u>COMENTARIO/DISPOSICION/RESULTADO</u>
		1 = Impt y Urg. 2 = Impt-NO Urg 3 = Urg.-NO Imp 4 = Rutinario	Delegar a _____ Entrenar _____ para manejarlo Pida su recomendación la próxima vez Diga que "NO" la próxima vez Consolidar/Eliminar/Recortar tiempo Otros

MODELO MIXTO DE PLANEACION

III.) III.1)

NOTAS TECNICAS

LOS 15 PRINCIPALES "DESPERDICADORES" DE TIEMPO

La experiencia con gerentes a distintos niveles en 14 países en diversas organizaciones ha llevado a una clara imagen de los desperdiciadores del tiempo que universalmente afligen a los gerentes. Hay naturalmente, excepciones. - Pero casi siempre cinco desperdiciadores de tiempo aparecen, o muy arriba de la lista de todos:

1. Interrupciones Telefónicas
2. Visitantes que "caen"
3. Las Juntas (tanto programadas como no)
4. Las Crisis
5. La falta de objetivos, prioridades y fechas límite

Les siguen muy de cerca otro grupo de cinco ladrones de tiempo:

6. El Escritorio Amontonado y la Desorganización Personal
 7. Delegación Inefectiva y la Involucración en el Detalle y la Rutina.
 8. Tratando de hacer demasiado al mismo tiempo y los - - cálculos irreales del tiempo.
 9. Responsabilidad y autoridad confusa.
 10. Información inadecuada, inexacta o tardía.
-

MODELO MIXTO DE PLANEACION

III.1)

NOTAS TECNICAS

Dependiendo del grupo, los estilos particulares de liderazgo y las características de organización, otros desperdiciadores de tiempo frecuentemente incluyen:

11. Indecisión y morosidad.
12. Falta de o comunicación e instrucciones confusas.
13. Incapacidad para decir "No"
14. Falta de controles, normas y reportes de progreso.
15. Fatiga y falta de autodisciplina.

Naturalmente muchos desperdiciadores de tiempo adicionales han sido identificados. Estos van desde lo angustioso (buscar expedientes perdidos) hasta lo humorístico - - (las minifaldas), y desde lo ridículo (el contestar preguntas que nunca debieron haber sido hechas) hasta lo dudoso (las comidas líquidas - con muchas copas) y los sublimes (el soñar despierto).

Ya que los 15 desperdiciadores del tiempo enumerados son aquellos que con más frecuencia son citados por los gerentes en 14 países durante un período de 8 años de viajar, - presentar conferencias, entrevistar y consultoría, merecen consideración como factores clave en la medición de la efectividad gerencial. Pues son éstos los factores -- que los mismos gerentes dicen no les permiten ser tan - -

MODELO MIXTO DE PLANEACION

III.1)

NOTAS TECNICAS

efectivos como deseaban. Por lo tanto, parece ser lógico el desarrollar un criterio con el cual medir el grado a que operan estos factores en la vida diaria de los gerentes. En las siguientes páginas enumeramos algo del criterio por el cual el impacto operativo de estos desperdiciadores del tiempo puede ser medido. Algunos de los criterios pueden ser identificados simplemente por su existencia (metas escritas, objetivos y fechas límite escritas). Otros pueden ser identificados por su incidencia según se anota en un calendario semanal (interrupciones del teléfono y visitantes que "caen", el hacer una tarea que pudo haber sido delegada, aceptar alguna solicitud a la que se le debió haber dicho "No"). Ya sea por simple conversión a lo de mayor peso o por decisión arbitraria, se pueden determinar tasas de porcentajes de efectividad llamadas "cocientes" de las cuales se puede medir el progreso relativo en la mejora de la efectividad gerencial.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

III.1)

NOTAS TECNICAS

CRITERIO PARA MEDIR EL IMPACTO DE LOS "DESPERDICIADOS" DE TIEMPO EN LA EFECTIVIDAD GERENCIAL

1. Interrupciones Telefónicas . Número de llamadas tomadas innecesariamente.
Número de minutos empleados más allá de lo necesario.
Número de llamadas hechas sin necesidad.
Grado a que los objetivos fueron lo grados.
 2. Visitantes que "caen" Número de visitantes que no deberían haber sido recibidos.
Número de minutos empleados más allá de las expectativas razonables.
Grado a que los objetivos fueron lo grados.
 3. Juntas Proporción del tiempo óptimo al real pasado en juntas.
Grado a que los objetivos predeterminados fueron logrados.
Puntos de vista de los participan--
-

MODELO MIXTO DE PLANEACION

III.1)	NOTAS TECNICAS
4. Crisis	<p>tes sobre ambos criterios presentados arriba.</p> <p>Existencia de estrategia escrita para la administración de crisis por medio de:</p> <ul style="list-style-type: none">a. Categorizar los tipos de las crisis anticipadas.b. Plan escrito para manejar cada una de ellas. <p>¿ de crisis potenciales anticipadas y prevenidas o reducidas al mínimo efectivamente.</p> <p>Número de casos de "sobrereacción" (tratando problemas como crisis - innecesariamente).</p>
5. Falta de <u>Objetivos</u> , <u>Prioridades</u> y <u>Fechas límite</u> (Plan Diario)	<p>Existencia de objetivos a largo y corto plazo por escrito.</p> <p>¿ del progreso hacia los objetivos en un periodo de tiempo medido.</p> <p>Existencia de prioridades y fechas límite para todos los objetivos.</p>

MODELO MIXTO DE PLANEACION

III.1)

NOTAS TECNICAS

§ de fechas límite cumplidas en período de tiempo establecido.

Número de prioridades #1 alcanzadas diariamente.

6. Escritorio Amontonado y Desorganización Personal

Responsabilidad asignada en la descripción del trabajo de la secretaria sobre el orden del escritorio - del gerente, papeles, expedientes, - calendario de citas, juntas, etc.

Plan diario efectivo, por escrito - y un proceso de vigilancia para chequear el progreso contra el plan -- diario.

Cantidad de tiempo perdido debido - a la búsqueda de documentos trasapelados, errores hechos o fechas límite no cumplidas debido a la desorganización del escritorio y/o la -- persona.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

III.1)

NOTAS TECNICAS

7. Delegación Inefectiva e Involucración en la Rutina y el Detalle.

Proporción de delegación real a potencial durante periodos establecidos.

Cantidad de tiempo empleado en asuntos de rutina que pudieron haber sido delegados, eliminados, consolidados.

Cantidad de tiempo invertido innecesariamente en detalles.

Proporción de negativas a solicitudes de información inapropiadas, opiniones, sugerencias o decisiones, al número total de tales solicitudes de sus subalternos (delegación hacia arriba) o de asociados.

DESARROLLANDO UN PERFIL DE EQUIPO DE LOS "DESPERDICIA-
DORES" DEL TIEMPO

1. Enumere usted sus diez "desperdiciadores" de tiempo por orden de importancia en la Columna A abajo.
2. Anote el peso de los mismos "desperdiciadores" de tiempo de cada miembro del equipo en las Columnas B, C, --

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

etc. Los desperdiciadores adicionales debajo de su --
lista.

3. El Peso total por "desperdiciador" individual en la Co
lumna W.
4. Establezca la clasificación nueva por peso en la Colum
na R para obtener los diez principales "desperdiciado-
res" de tiempo del equipo-su perfil de equipo.

Mis principales "des- perdiciadores" de -- tiempo	Grado		Total Grados	Clasi- fica-- ción
	10			
	9			
	8			
	7			
	6			
	5			
	4			
	3			
	2			
	1			

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

21 REGLAS PARA APROVECHAR MEJOR LAS REUNIONES

- Antes de la reunión
1. Generar alternativas (a) Decisión (b) Conferencia telefónica (c) Posponer (d) Cancelar (e) Enviar un representante.
 2. Definir el propósito claramente (Para analizar, decidir, informar, coordinar)
 3. Limite el número de asistentes (Solamente aquellos que realmente hacen falta)
 4. Asistencia parcial (Asista solamente durante el tiempo necesario para hacer su contribución).
 5. Seleccione el momento oportuno para la reunión (momento justo o estratégico: está disponible la información... la gente... etc.)
 6. Seleccione el lugar correcto (Apartado para evitar interrupciones, geográficamente accesible).
 7. Envíe la agenda y la información por adelantado (Que no hayan sorpresas. Que esté todo preparado).
-

MODELO MIXTO DE PLANEACION

III.1)

NOTAS TECNICAS

8. Compute el costo por minuto (Calcule el costo de comenzar tarde y de discutir el tema).
9. Agenda con límite de tiempo para cada tema (Asigne el tiempo según la importancia)
10. Establezca la duración de la reunión (Establezca y anuncie la hora a que se va a terminar)

Durante la reunión

11. Comience a tiempo (No debe sancionar a los que fueron puntuales haciéndoles esperar a los que han venido tarde).
 12. Designe la persona encargada de vigilar el tiempo y la responsabilidad de los minutos.
 13. Tenga una reunión "de pie" cuando la ocasión lo amerite.
 14. Empiece con los puntos en la Agenda y no se desvle. El estilo de liderazgo del presidente puede variar dependiendo del propósito de la reunión - para informar, para generar soluciones creativas, para decidir.
-

MODELO MIXTO DE PLANEACION

III.1)

NOTAS TECNICAS

15. Evite las interrupciones - (ninguna llamada telefónica, ni mensajes a menos de que sea de extrema urgencia).
 16. Logre el propósito/Reafirme las conclusiones/Aclarar tareas.
 17. Evalúe la reunión (Fue adecuada la información recibida con antelación; comenzaron a tiempo las reuniones; siguieron la agenda, se logró el propósito dentro del tiempo especificado; asistieron los que deberían haber asistido; se perdió tiempo).
 18. Termine la reunión a tiempo (Respete los planes de los que pensaron que iba a terminar a tiempo).
- Después de la reunión
19. Prepare las minutas rápidamente (Las minutas concisas deben incluir las decisiones, las personas responsables y las fechas fijadas. Distribuyalas dentro de 48 horas).
 20. Seguimiento (follow-up). (a) Informes de progreso (b) Ejecución de decisiones.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

III.1)

NOTAS TECNICAS

21. Haga un inventario de los comités.

PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION DEL TIEMPO

1. Igual Distribución. Nadie tiene suficiente tiempo, - sin embargo todo el mundo dispone del existente. Esta es la gran "paradoja del tiempo". Es el único recurso que se le distribuye a todos por igual.
 2. Percepción Defectuosa. El tiempo del gerente raramente se gasta como él cree que lo hace. La mente engaña a su dueño y le hace creer que lo está empleando como debe ser y no como en realidad lo hace.
 3. Necesidad de Analizar el Tiempo. Es esencial, como base para hacer un análisis efectivo del tiempo, un plan diario de actividades, durante por lo menos una semana, con registros para cada quince minutos cada uno. Esto se debe repetir al menos, cada seis meses para evitar caer nuevamente en prácticas de administración deficiente de tiempo.
 4. Anticipación. La acción anticipatoria es, generalmente, más efectiva que la acción curativa. Una puntada a tiempo ahorra ciento. Evite la sorpresa esperando-
-

MODELO MIXTO DE PLANEACION

III.1]

NOTAS TECNICAS

Lo inesperado y tómelo en consideración en sus planes. Imagínese las cosas que puedan echarse a perder, pues lo harán (Tercera Ley de Murphy).

5. Planificación. La mayoría de los problemas surgen -- cuando se emprenden acciones sin haberlas meditado antes. Cada hora que se use en una planificación efectiva, ahorra de tres a cuatro en la ejecución y ocasiona el logro de mejores resultados. Al fallar en la planificación, usted está planificando para fallar.
 6. Planificación Diaria. Para la utilización efectiva del propio tiempo, es esencial una planificación diaria, formulada la noche anterior o al empezar el día, en consonancia con los eventos y los objetivos a breve plazo.
 7. Objetivos. Generalmente se logran resultados más -- efectivos cuando se persiguen a sabiendas, objetivos -- ya planificados, y no cuando esto se hace al azar.
 8. Prioridad. Se debe presupuestar o distribuir el tiempo disponible en una secuencia ordenada de prioridades. De no ser así los gerentes tienden a gastar el tiempo de manera proporcionalmente inversa a la impor
-

MODELO MIXTO DE PLANEACION

III.1)

NOTAS TECNICAS

tancia de sus tareas respectivas.

9. Fechas límite. La autoimposición de fechas límite, y el ejercicio de la autodisciplina para adherirse a -- ellas, ayuda a los gerentes a vencer la indecisión, - el titubeo y la postergación.

 10. Concentración. En la mayoría de las áreas del empeño humano organizado, unos pocos esfuerzos decisivos (al rededor de un 20%) producen por lo general el mayor - volumen de los resultados (un 80%). Este principio, - también llamado Principio de Pareto o Ley del 20/80, - condujo al Sistema de Inventario ABC. Los gerentes - eficaces concentran sus esfuerzos en los pocos even- - tos decisivos que producirán la mayor parte de los re- - sultados (Véase el No. 31).

 11. Eficacia versus Eficiencia. El esfuerzo por eficien- - te que sea, tiende a ser ineficaz si se aplica a las- - tareas que no son, en el momento que no es o sin las- - consecuencias que se pretenden. Eficiencia quiere de- - cir hacer el trabajo bien. Eficacia significa hacer- - bien el trabajo que hace falta. Las acciones efica- - ces producen los resultados máximos con el mⁿimo gas- - to de recursos (incluyendo el tiempo).
-

MODELO MIXTO DE PLANEACION

III.1)

NOTAS TECNICAS

12. Actividad versus Resultados. Los gerentes tienden a perder de vista los objetivos o los resultados que se pretenden y a concentrar sus esfuerzos en la actividad. Su objetivo pasa gradualmente a ser: estar ocupados. Tienden a estar orientados hacia las actividades en vez de estarlo hacia los resultados. En vez de llevar sus asuntos, tienden a ser llevados por ellos. Confunden el movimiento con el logro, la actividad con los resultados.
 13. Resultados óptimos. Se tiende a optimizar los resultados cuando se logran los mayores beneficios con resultados mínimos.
 14. Estimaciones de tiempo no acordes con la realidad. - Los gerentes tienden a estimar optimistamente el tiempo que les llevará a realizar una determinada tarea. - Tienden también a considerar que otros pueden realizar sus tareas antes del tiempo probable. Por esto - la segunda Ley de Murphy dice: "Todo lo que hay que hacer lleva más tiempo del que usted cree". Así pues los gerentes tienden a suponer en ellos, y en otros, - tiempos de realización no acordes con la realidad.
-

MODELO MIXTO DE PLANEACION

III.1)

NOTAS TECNICAS

15. Probabilidad de Ocurrencia. La probabilidad de que ocurra un evento aumenta directamente con la aplicación sistemática del esfuerzo hacia su realización.
 16. Tiranía de la Urgencia. Los gerentes viven en constante tensión entre lo urgente y lo importante. Las tareas urgentes exigen acción inmediata y sacan lo importante de nuestra conciencia. Son pues tiranizados por lo urgente y responden inconscientemente a las -- continuas presiones del momento, descuidando las consecuencias a largo plazo de tareas más importantes, - pero menos urgentes, que han quedado por hacer.
 17. Manejo de Crisis/Respuesta Excesiva. Los gerentes -- tienden a subestimar los problemas, fracasan al anticiparlos o responden excesivamente tratando todos los problemas como si fuesen crisis. Esta tendencia apaga fuegos y hacia el manejo de crisis provoca una ansiedad desmedida, deterioro de criterios, decisiones a la carrera y desperdicio de tiempo y esfuerzos.
 18. Negligencia selectiva/Respuesta Limitada. La respuesta a los problemas y a las exigencias deben caer dentro de la realidad, y estar limitadas a las necesida-
-

III.1) NOTAS TECNICAS

des de la situación. Algunos problemas al dejarse conocer, desaparecen. Al ignorar selectivamente aquellos problemas que tienden a resolverse por sí mismos, se puede reservar mucho esfuerzo y tiempo para finalidades más útiles.

19. Flexibilidad. En el grado de programar el tiempo individual que pueda ser necesario para acomodarse a fuerzas que están fuera del control de uno. No se debe subprogramar ni superprogramar el tiempo.
 20. Análisis del Problema. Las fallas al distinguir entre síntomas y causas tiende a dar como resultado un desperdicio de esfuerzos, por estar éstos dirigidos a problemas aparentes en vez de problemas reales.
 21. Alternativas. En una situación dada, la falta de generación de soluciones opcionales viables limita la probabilidad de seleccionar el modus operandi más efectivo.
 22. Indecisión. El advenimiento del punto que se debe decidir, hace que, sin razón aparente, muchos gerentes vacilen o se rehusen a tomar decisión. La indecisión se debe tomar como una decisión de NO decidir.
-

MODELO MIXTO DE PLANEACION

III.1)

NOTAS TECNICAS

23. Postergación. El diferimiento, la posposición a la postergación de decisiones o de acciones puede volverse un hábito que hace perder tiempo, ocasiona la pérdida de oportunidades, aumenta la presión de las fechas límite y genera crisis.
 24. Trabajos completos. Los gerentes deben delegar responsabilidad y autoridad para hacer "una tarea completa". Esto ahorra el tiempo que de otra manera se requeriría para completar las mismas y los deja libres para realizar trabajos más importantes. Esto también realiza la satisfacción que su equipo experimentará por su trabajo, y mejora la efectividad total de la organización.
 25. Delegación/Nivel de Decisión. Se debe delegar la autoridad de tomar decisiones hasta los niveles más bajos posibles, conforme a un juicio adecuado y a los hechos disponibles.
 26. Delegación Inversa. Los gerentes tienden, inconscientemente, a alentar la delegación inversa, apoyando la dependencia de los subordinados de ellos respecto a las respuestas. Pueden hacer esto al estar, inconscientemente, "demasiado preparados" con las respues -
-

MODELO MIXTO DE PLANEACION

III.1)

NOTAS TECNICAS

tas o instruyendo a sus subordinados así: "no hagan nada sin consultarme".

27. Rutina/Detalles. Se deben reducir a un mínimo, consolidar, delegar o eliminar en lo posible, las tareas rutinarias que tengan poco valor para los objetivos en general. Los gerentes se deben divorciar de los detalles no necesarios y descuidar selectivamente toda información que no sea esencial (véase también el No. - 30 Gerencia por excepción).
 28. Consolidación. Se deben agrupar las tareas similares en divisiones del día de trabajo para eliminar acciones repetitivas, y reducir las interrupciones a un mínimo como por ejemplo: recibir y devolver llamadas telefónicas. Esto economizaría la utilización de recursos, incluyendo el gasto personal de tiempo y esfuerzo.
 29. Retroalimentación. La retroalimentación del rendimiento relativo, respecto a las metas, a intervalos predeterminados, es esencial para asegurar el progreso de acuerdo con el plan. Los informes de avance deben identificar los problemas (desviaciones del rendi
-

MODELO MIXTO DE PLANEACION

III.1)

NOTAS TECNICAS

miento real respecto al ideal) a tiempo de tomar acciones correctivas.

30. Gerencia por Excepción. Sólo se debe dar parte de -- las desviaciones de los resultados reales respecto al rendimiento proyectado al ejecutivo responsable para preservar su tiempo y sus habilidades. El concepto de "necesidad de no saber algo" está relacionado con el de Gerencia por Excepción, incluyendo sólo los factores esenciales.
 31. Control de Interrupciones. El ordenamiento y el control de las actividades se debe diseñar de manera que se reduzca a un mínimo el número, el impacto y la duración de las interrupciones.
 32. Indisponibilidad Planificada. Los gerentes deben de planificar los periodos de concentración ininterrumpida. La hora de tranquilidad, efectiva protección secretarial contra llamadas y visitantes, y el escape son tres de las técnicas más efectivas para lograr esto. La noción equivocada de que los gerentes deben "ser siempre accesibles", ha causado abusos tales como: la puerta siempre abierta que sirve de invita-
-

MODELO MIXTO DE PLANEACION

III.1)

NOTAS TECNICAS

- ción continua a los pasantes para hacer visita.
33. Visibilidad. Manteniendo visible lo que usted pretende hacer aumenta la seguridad de la obtención de sus objetivos. No se puede hacer lo que no se puede recordar. Este principio de control visible es inherente a herramientas administrativas tales como la Hoja del Plan del Laboratorio de Economía, el Bolsillo Cronometrador diario y los calendarios de escritorio y las cartas de control de proyectos.
34. Claridad. Un lenguaje sencillo, conciso y no ambiguo asegura comprensión y ahorra tiempo.
35. Brevedad. La economía de palabras y acciones ahorra tiempo, en tanto que promueve la claridad y la comprensión.
36. Hábito. Los gerentes tienden a ser víctimas de sus propios patrones habituales. Tienden a asumir las prácticas de las organizaciones que manejan. Es muy difícil romper patrones de hábito ya arraigados y para ello necesita el ejercicio continuo de la autodisciplina.
-

MODELO MIXTO DE PLANEACION

III.1]

NOTAS TECNICAS

37. Expansión del Trabajo. Ley de Parkinson. Se tiende a expandir el trabajo para llenar el tiempo disponible.
38. Implementación y Seguimiento. La implementación de la planificación del tiempo y el seguimiento es esencial diariamente para lograr una administración efectiva del tiempo.
39. Aceptación. Los gerentes deben tener valor para cambiar lo que se pueda ... la buena voluntad para aceptar lo que no se pueda cambiar ... y la sabiduría para comprender la diferencia.
40. Mandato Gerencial. El más crítico de todos los recursos de la gerencia es el tiempo ... que es irremplazable e irrecuperable. Y como lo dijo ya Ben Franklin: "Cuando se te termine el tiempo, estás listo". El mandato gerencial es la habilidad para organizar y utilizar el tiempo eficazmente, pues sin esto, ninguna otra cosa se puede manejar bien.
-

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

MODELO PARA RESOLVER
UN "DESPERDICIAADOR" DE TIEMPO

CAUSAS

SOLUCIONES

PASOS DE ACCION

Internas

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

Prioridad

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

Principales

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

Externas

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Implementación 1.

2.

Continuación 1.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

III.1)

NOTAS TECNICAS

SOLUCIONES PARA LAS PERDIDAS DE TIEMPO DEL DIRECTOR

Soluciones a la causa de
pérdida de tiempo #1

Interrupciones Telefónicas

Causas

Soluciones

- | | |
|---|---|
| 1. Desconocimiento de las formalidades. | Hacer un plan de trabajo de -- los llamados. Evaluar origen, duración y causas. |
| 2. Falta de planes de <u>ma</u> nipulación. | Desarrollar un plan para res-- guardar, delegar, consolidar. |
| 3. Gozar de la <u>sociabili</u> dad. | Hágalo en otra parte. Sométa-- se a las prioridades. |
| 4. Ego, sentimiento de - importancia. | Reconozca el factor ego. No. sobreestime la importancia que tiene para otros su eficacia. |
| 5. Deseo de estar a la - disposición. | Distinga entre estar a la dis-- posición para trabaja y para - sociabilizar. |
| 6. No tiene planes de no estar a disposición. | La hora del reposo. Resguar-- do, establezca periodos para - recibir llamadas. |
-

MODELO MIXTO DE PLANEACION

III.1)

NOTAS TECNICAS

7. Deseo de mantenerse - Logre sobre lo planificado, ba
informado. ses más seguras. Reconozca --
que los miembros de su equipo,
querrán naturalmente, tenerle-
al tanto de todo lo que hacen,
en vez de informarle sencilla-
mente de los puntos esenciales.
8. Deseos de meterse en- Reconozca el peligro de inter-
todo. venir en los detalles.
Divorciese de los asuntos ruti-
narios y de los detalles.
9. Recibir y hacer sus - Delegue.
propias llamadas.
10. Falta de delegación. Delegue más. Dirija sollicitu-
des a las personas responsa- -
bles.
11. No anotar los puntos- Organícese. Planee las llama-
a discutir. das. Anote lo que va a discu-
tir.
-

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

12. Personal excesivamente dependiente. Rehúese a tomar las decisiones que les corresponde a ellos. Aliente las iniciativas. Admita disculpas.
13. Temor a ofender. No sea demasiado sensible. Las secretarias de alto nivel nunca ofenden innecesariamente. Concéntrese en las prioridades.
14. No hay hechos a disposición. Esté preparado.
15. Falta de autodisciplina. Desarrolle un plan, implemente, verifique el avance, asigne responsabilidades al secretario o al asistente.
16. Incapacidad para terminar una conversación. Aprenda y practica las prácticas siguientes: -Preestablezca un límite (Sí. Puedo hablar contigo unos minutos). -Anuncie el fin (Antes de colgar...).
- Hágase el inocente (Lo siento José, pero me tengo que retirar ahora).
-

MODELO MIXTO DE PLANEACION

III.1)

NOTAS TECNICAS

- Háganse el inocente (Lo sienta José, pero me tengo que retirar ahora).
17. Estimaciones de tiempo no acordes con la realidad. La secretaria interrumpe recordando un asunto urgente que -- exige atención. Poner un reloj de arena de 3 minutos ante el teléfono o cronómetro por un día. Reconozca el tiempo -- no necesario en una llamada.
18. Falta de habilidad para manejar a su propia secretaria. Estudie. Desarrolle un plan. -- Implemente. Entrene o reemplace con secretaria experimentada que no necesite entrenamiento.
- Externas:
19. Apantallamiento Ineficaz. Analice el problema. Desarrolle un plan. Discuta con sus socios para evitar sorpresas y ofensas. Hable con su secretaria

MODELO MIXTO DE PLANEACION

III.1)

NOTAS TECNICAS

ría para que se asegure de su comprensión y de su confianza. Implemente. Apoye a la secretaria.

20. Falta de Secretaria.

Si necesita una a tiempo completo o a tiempo convencional. Haga estudios de factibilidad para demostrar esta necesidad. Si tiene un asistente utilícelo en lugar de la Secretaria. Si no, desarrolle técnicas para tomar los mensajes en determinados momentos. Use un escondite. Un interruptor de oscurecimiento.

21. Llamadas equivocadas.

Lista de personas y números. - Instruya al personal sobre como hacer las llamadas. Tenga a la vista los números telefónicos que se utilizan con mayor frecuencia.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

II.1)

NOTAS TECNICAS

22. Confusión de Resp_onsa Aclare.
bilidades.
23. Política de "conteste Reconozca la pérdida de tiempo
la suya" y de ideas que esto causa. Re
visé o elimine esta política.
24. Sistema telefónico de Estudie y póngalo al día.
eficiente.

COMO AYUDAR A SU SECRETARIA A QUE SEA MAS EFICIENTE

La llave de la Eficacia Gerencial

La eficacia de un gerente se determina según lo bien que aprovecha su tiempo.

Ninguna persona tiene un impacto mayor en el tiempo del gerente que su secretaria.

Una buena secretaria duplica la eficacia de su jefe - una mala la reduce a la mitad. (Thomas Conellan, Univ. de Michigan).

Nada puede ahorrar tanto tiempo a un ejecutivo como una secretaria eficaz. (Gerald Achenbach, President, Piggly-Southern)

MODELO MIXTO DE PLANEACION

111.1)

NOTAS TECNICAS

Pasos para asegurar el máximo de Eficacia Secretarial

Empiece con lo mejor que haya disponible. Si acepta menos de lo mejor, usted se está condenando a la mediocridad en su propio trabajo. Ningún gerente puede ser más eficiente que su secretaria.

Si su secretaria no tiene experiencia, decida si tiene el tiempo, la destreza y la paciencia de entrenarla usted mismo. Si las respuestas a estas preguntas son negativas, actúe en consecuencia. Existen cursos. Pero vale la pena esperar el costo del resultado de esta acción? Probablemente no.

Si su presupuesto no le permite conseguir la calidad de secretaria que necesita, decida si su propia eficacia es lo suficientemente importante como para luchar por ella. (Si lo es) Reconozca que históricamente las secretarias han sido el bien menos estimado y con menores sueldos en toda la organización.

Establezca la posición de su secretaria como un miembro de su equipo gerencial. Si ella es tan importante para su eficacia, establezca un sueldo que refleje las destrezas requeridas. Inclúyala en sus reuniones con los otros

MODELO MIXTO DE PLANEACION

III.1)

NOTAS TECNICAS

miembros de su equipo. Inclúyala en los programas de entrenamiento y superación.

Desarrolle un "Enfoque de Equipo" a su trabajo. Déle su confianza. Sumínistrela la información de fondo que le permita comprender sus decisiones, para contribuir a ellas, ejecutarlas e informar a otros acerca de sus ideas, anticipar problemas, contestar las preguntas de otros, y utilizar su propio juicio para ayudarlo a usted a ser más eficaz.

Dedíquele los primeros minutos de cada día. Si necesita solamente unos minutos o media hora, asegúrese de que usted se los da. Entonces puede ser completamente eficaz - mientras usted se ocupa de otras cosas. Entregue los instrumentos que necesita y la libertad de hacer preguntas y de estar en su oficina durante todo momento que no sea de naturaleza altamente confidencial.

Aliente a su secretaria a que:

Tome iniciativa. Utilice su juicio. Anticipe los problemas. Seleccione lo trivial. Separe el correo según prioridades, y los proyectos y las llamadas también. Organice su escritorio. Limpíarlo periódicamente. Mantenerlo-

MODELO MIXTO DE PLANEACION

III.1)

NOTAS TECNICAS

a usted informado. Hacer citas. Manejar correspondencia rutinaria y tomar decisiones ella misma. Pensar en otras maneras mejores de hacer las cosas. Mejorar procedimientos. Hacer preguntas. Recordarle a usted lo que tiene - que hacer.

Una buena secretaria organizará tanto a su jefe como el - tiempo de él, y lo hace casi sin que se de cuenta. (La- rry Appley, Chairman of the Board American Management -!- Association)

Pregúntele a su Secretaria

Cuando y como le gustaría que usted le dictara.

Como le gustaría manejar su correspondencia.

Que le gustaría saber acerca de sus proyectos, sus tareas y las prioridades.

Como le gustaría manejar las llamadas telefónicas, las vi- sitas y las reuniones.

Como le gustaría manejar el calendario, y mantenerse al - dfa con los cambios.

Que podría ella hacer de lo que actualmente usted está'ha- ciendo.

Que sugerencias tiene para administrar su tiempo.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

III.11

NOTAS TECNICAS

Revisar el Progreso

Revise el progreso a un momento pre-fijado cada semana, o cada mes. Converse como andan las cosas. Que es lo que no funciona bien y que se podría hacer para que no ocurra de nuevo. Intercambiar sugerencias acerca de lo que cada uno puede hacer para ayudar al otro a ser más eficiente.- La FALTA DE COMUNICACION es la queja más frecuente de todas las secretarias. Y es un punto esencial para lograr un rendimiento óptimo.

Recuerde

Son pocos los gerentes que utilizan las habilidades y destrezas de sus secretarias al máximo.

La mayoría de las secretarias pueden y quieren contribuir mucho más a la eficiencia de sus jefes.

304 La existencia de un sindicato en la empresa requiere establecer un sistema que facilite el trato con los dirigentes sindicales y la administración de la empresa.

Si definimos al Contrato Colectivo de Trabajo como el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabaja-

MODELO MIXTO DE PLANEACION

III.1)

NOTAS TECNICAS

dores y uno o varios patrones; o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe presentarse el trabajo en una o unas empresas o establecimientos.

Artículo 386 de la Ley Federal del Trabajo.

Es necesario para la adecuada administración de personal, tener en cuenta que los sindicatos, por medio de la contratación colectiva van a condicionar dicha administración en una forma importante y trascendente.

Cuando un sindicato es reconocido y certificado como agente de negociaciones para sus empleados, una empresa puede tener que usar el tiempo que previamente dedicaba a otras funciones de personal para negociar el contrato de trabajo y discutir problemas y quejas con los representantes del sindicato, relativas a su administración.

La Ley Federal del Trabajo, capítulo III Artículo 391 El Contrato Colectivo contendrá:

- I. Los nombres y los domicilios de los contratantes.
 - II. Las empresas y establecimientos que abarque.
 - III. Su duración o la expresión de ser por tiempo indeter
-

MODELO MIXTO DE PLANEACION

III.1)

NOTAS TECNICAS

minado o para obra determinada.

IV. Las jornadas del trabajo.

V. Los días de descanso y vacaciones.

VI. El monto de los salarios, y

VII. Las demás estipulaciones que convengan las partes.

Las partes que intervienen en los contratos colectivos --
son dos:

a) Los representantes legítimos del interés profesional-
de los trabajadores, y

b) Los representantes legítimos de los intereses del pa-
trón, empresa o establecimiento.

305 Esto quiere decir al finalizar el Contrato Colectivo de -
Trabajo, deberá practicarse una entrevista final a efec-
to de conocer los puntos de vista del que se retira y - -
aprovechar la información resultante a efectos de valuar-
las acciones sobre los supervisores descansa la mayor res-
ponsabilidad en la administración del contrato, por ser -
éstos quienes mayor contacto tienen con el trabajador. Es
recomendable que se presente a los supervisores, por me--

MODELO MIXTO DE PLANEACION

111.1)

NOTAS TECNICAS

dio de cursos especiales, el contenido del contrato y la interpretación adecuada del mismo, y de ser posible, deberán presentarse casos prácticos y objetivos de aplicación del contenido del mismo; además la ley les otorga la categoría de representantes del patrón y, por tanto, obligados a seguir el contrato y todas las normas de relación entre los trabajadores y la organización.

La revisión, valuación, modificación y terminación del contrato colectivo del trabajo debe realizarse al término de la vigencia del mismo, normalmente cada dos años, y a solicitud de cualquiera de las partes mediante aviso anticipado, dado cuando menos sesenta días a la fecha propuesta para la revisión y normalmente a través del llamado pliego petitorio.

Las modificaciones del contrato colectivo pueden llevarse a cabo cuando ambas partes estén de acuerdo en hacerlo así, o bien en el momento en que la Ley Federal del Trabajo modifique o anule alguna o algunas de las cláusulas del mismo, en cuyo caso se acatará lo dispuesto por la ley, a partir del momento de iniciación de la vigencia de la misma.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

307 *Quienes están sindicalizados y determinan el tamaño y clasificación de la empresa y de ahí cual es su producción, de su producto en el mercado.*

Número de empleados sindicalizados	Puesto	Funciones	Sueldo	Horario

308 *La Estructura Organizativa para sus funciones debe tener un manual para determinar las funciones de los responsables en la administración, en sus áreas funcionales, mercadotecnia, finanzas, producción y recursos humanos.*

Manuales de Organización y Métodos.

Manuales de Procedimientos.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

III.1)

NOTAS TECNICAS

309 Nos demuestra el organigrama la estructura de la empresa.

Una vez que se ha realizado la planeación y que se tienen definidos los objetivos y metas, identificar actividades que sea necesario realizar en función a los fines.

Clasificar las actividades de acuerdo a los niveles de administración, de acuerdo a la división del trabajo, visualizando el tramo de control, determinación de recursos.

Comprobar el organigrama propuesto a la vez de los recursos actuales del organigrama real. Asegurar que puestos deben estar centralizados y que puestos descentralizados.

Elaborar un Manual de Organización.

- Manual de Objetivos

- Manual de Políticas

- Manual de Procedimientos

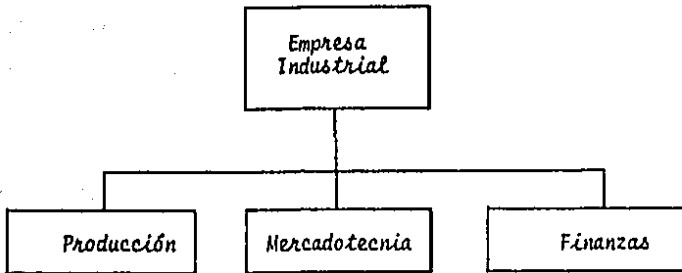
Donde determinamos el tipo de Organización que deseamos tener para nuestra empresa.

Organización Lineal. Es la estructura más simple, se debe al hecho de que, entre el superior y el subordinado, - existen líneas directas y únicas de autoridad y de respon

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

sabilidad, facilidad de implantación.



Tenemos la Organización Funcional es el tipo de estructura que aplica a cada tarea el principio de especialización de las funciones, descentralización en las funciones y énfasis en la especialización.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

III.1)

NOTAS TECNICAS

Los organigramas nos revelan: Las divisiones de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad, --responsabilidad los canales formales de la comunicación.

La naturaleza lineal o staff del departamento.

Los organigramas deben ser claros, deben contener los nombres de las funciones.

310 En relación a las características mencionadas en la nota técnica anterior la estructura organizacional de la empresa es la más adecuada ya sea funcional, lineal y lineal--staff.

311 En una organización deben estar debidamente definidos los puestos y responsabilidades para no haber duplicidad de funciones (en caso de existencia de un documento idóneo --recabarlo).

312 Cuando decimos que debe hacerse para el mayor rendimiento de la empresa es establecer incentivos salariales, reconocimiento al personal, ascensos, capacitación, entrenamiento de otras políticas, destacando aquellas proposiciones para elevar las utilidades de la empresa.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

- 313 Una empresa debe estar consciente de la situación económica, política, social del país y estar sujetos a cambios, tener flexibilidad en la planeación de la empresa aceptar asesorías que incrementen la productividad.
-

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

314 Al conocer los empleados la estructura organizativa nace la importancia de pertenecer a la empresa, participar en sus funciones contribuyendo al logro de los objetivos generales.

315 Los directivos periódicamente realizan la supervisión de -- las funciones con el fin de evitar errores en la administración por áreas.

316 Presentamos el Manual de Puestos.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

El objetivo de este Manual es el de introducirlo a usted en las técnicas que necesitará para poder redactar buenas Descripciones de Puestos. En el futuro podrá serle útil también como referencia. Las descripciones de puestos -- que encontrará en este material (ver Sección de Muestras) le servirá no sólo como una introducción sino también como ejemplo. Seguramente le será instructivo comparar la apreciación que haga de esta descripción, antes y después de leer este Manual.

Muchas son las aplicaciones que se derivan de las Descripciones de Puestos, entre ellas están: el análisis organizacional, la administración de sueldos, la planeación de recursos humanos y otras. Es probable, sin embargo, que comúnmente se les de una mayor aplicación para la valuación de puestos. En este Manual la valuación de puestos será utilizada como principal ejemplo de los usos que -- pueden dárseles a las Descripciones de Puestos.

En forma abreviada, el Sistema HAV de Valuación de Puestos incluye lo siguiente:

Análisis de Puestos.

Se prepara una Descripción de Puestos para cada uno de los diferentes puestos, basándose en la información que

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

se recopila al entrevistar a sus titulares. Una vez que la descripción ha quedado redactada, se somete a revisión y aprobación final por parte del titular del puesto y de su superior inmediato.

Evaluación de Puestos.

Una vez que han sido aprobadas las descripciones, cada uno de los puestos es valuado utilizando el Método HAY de Escalas y Perfiles. La valuación de cada uno de los diferentes puestos se hace por medio de un Comité que determina objetivamente el valor de cada puesto y su contribución relativa a los fines generales de la empresa.

SECCION 1

LA ENTREVISTA

El proceso de análisis del puesto comienza con la entrevista personal que usted desarrolla con el titular de dicho puesto, y termina con la descripción que usted redacta del mismo, basándose en la información obtenida durante la entrevista.

El propósito de esta sección es introducirlo en las técnicas que le servirán para realizar una entrevista efectiva.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

Preparación.

La entrevista se inicia cuando usted se comunica con el titular del puesto para concertar la fecha, la hora y el lugar de la misma. Es importante que en este primer contacto su entrevistado obtenga una información general - - acerca del propósito de la entrevista. La fecha y la hora pueden fijarla con toda libertad y a conveniencia de ambas partes. Sin embargo, conviene que tome en cuenta - lo siguiente:

1. Una entrevista de este tipo tiene una duración aproximada de dos horas. Quizás esto le parezca a usted de masiado tiempo al principio, pero muy pronto se percará de lo rápido que pasa el tiempo cuando hayan terminado sus primeras entrevistas.
 2. Hasta donde sea posible es necesario evitar durante - la entrevista todo tipo de interrupciones por parte - de otras personas. Esto conviene anticipárselo al entrevistado, para que pueda hacer los arreglos necesarios al respecto.
 3. Es conveniente realizar la entrevista en el mismo lugar de trabajo del entrevistado, lo fundamental es que el lugar sea relativamente tranquilo y libre de constañtes interrupciones.
-

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

Acordadas fecha, hora y lugar de la entrevista, preséntese usted con toda puntualidad asegurándose de llevar consigo suficiente material para tomar las notas necesarias.

Iniciación.

Al comenzar la entrevista lo más probable es que su entrevistado cuente sólo con una ligera noción acerca de lo que usted espera de él, y esto impida que le facilite espontánea y sistemáticamente la información que usted requiere para redactar una buena descripción del puesto. En la mayoría de los casos, usted tendrá que indagar más para hacerse de esa información. Cuanto mejor comprenda cómo tiene que hacer la entrevista y qué debe indagar en ella, mejor preparado estará para lograr una buena descripción.

La eficacia de la entrevista, por tanto, tendrá un impacto muy significativo en la calidad de la descripción del puesto. Una alta calidad en la redacción y organización de la información no compensa omisiones o malos entendidos en la descripción.

Consideremos ahora qué técnicas le ayudarán a conseguir la información que usted necesita.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

En primer lugar, explique el propósito de la entrevista.- Asegúrese de que el entrevistado comprende lo que ustedes dos van a hacer. Generalmente resulta sensato preguntar: Antes de empezar, "tiene usted alguna pregunta acerca de lo que vamos a hacer?".

Haga que el entrevistado se encuentre a gusto. Hasta que adquiriera un poco de experiencia necesitará usted sentirse a gusto, aún más que el propio entrevistado. Sin embargo, con el tiempo adquirirá completa seguridad en usted mismo y no se sentirá en tensión. No obstante, desde la primera entrevista, procure siempre que el entrevistado se - - sienta tranquilo.

A partir de entonces, se encontrará usted a medio proceso de la entrevista. Este proceso debe controlarlo, pero debe evitar siempre dirigirlo en exceso.

Desarrollo.

En este tipo de entrevista, como en otras similares, el - entrevistado espera que usted le formule preguntas directas. Algunas las podrá él contestar inmediatamente, de - memoria, consultando quizás algunos documentos o llamando por teléfono, por ejemplo:

MODELO MIXTO DE PLANEACION

VCTAS TECNICAS

"¿Cuánta gente depende directamente de usted?"

"¿Cuál es su presupuesto para este año?"

"¿En qué Comités participa usted?"

Otras preguntas quizás obliguen a su entrevistado a meditar un poco antes de poder contestar. Asegúrese en estos casos de darle a su entrevistado todo el tiempo necesario para contestar. Dígale inclusive que si lo prefiere, puede ir pensando su respuesta en "voz alta". Esto sucede - por ejemplo si usted le pregunta:

"¿Cuál es el propósito real de su trabajo".

"Suponga que su cargo fuera eliminado y que nadie asumiera sus funciones: ¿qué pasaría entonces en su empresa?"

Cualquiera que fuere el caso, escuche usted cuidadosamente las respuestas, seleccione lo que considere importante de éstas y tome sus notas para que con ellas elabore posteriormente la información obtenida y prepare la descripción apropiada.

Cuando su entrevistado le comunique algo que usted considere importante, puede indicarle que lo está escuchando, sin necesidad de interrumpir la marcha de su pensamiento; además puede dirigirlo con suavidad e incluso regular la velocidad de su plática. Para ello puede hacer uso de -

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TÉCNICAS

Las siguientes técnicas que son de gran utilidad:

Reacción neutra: Cuando usted comprenda perfectamente lo que el entrevistado dice, pero desea oír algo más sobre el mismo tema, puede reaccionar en forma visible y audible pero totalmente neutra, diciendo por ejemplo: "ajá" o simplemente "sí".

Reacción ecolica: Cuando quiera que su entrevistado amplíe un poco lo que le ha comentado, puede simplemente repetir las últimas palabras que le haya dicho como si fuera un eco. Aunque a primera vista pudiera parecer un tanto ridículo, en realidad la otra persona lo tomará como signo de que usted lo está escuchando y quisiera oír más. Por ejemplo en este diálogo:

E. (Entrevistado): "Una de las características más importantes de nuestras operaciones se relaciona con la exportación".

A. (Analista): "¿Con la exportación?".

Observe que usted no añadió nada nuevo, pero lo más probable es que el entrevistado amplíe el tema con nuevos comentarios, por ejemplo con una explicación más detallada de las repercusiones de la política nacional sobre el comercio exterior, sobre las posibilidades de expansión de-

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

la empresa, etcétera.

Reacción interpretativa: Es un tanto parecida a la reacción ecoica, aunque en este caso sí se añade algo nuevo a lo ya dicho por el entrevistado. En realidad, se añade una interpretación tentativa de lo que ha dicho, con objeto de animarlo a que nos aclare más. Por ejemplo, utilizando el ejemplo anterior, podrá usted preguntarle:

A: "¿Eso significa que es necesario impulsar las exportaciones?"

Este tipo de reacción demuestra que usted está escuchando y da oportunidad al entrevistado de profundizar en el problema. Pero, ¡cuidado! este tipo de reacción también puede darle la sensación al entrevistado de que usted lo que quiere es dar por terminado el tema llegando a cierta conclusión, cuando lo que quiere usted es ampliarlo.

Toma de Notas.

Recuerde que mientras el entrevistado habla, usted debe simultáneamente escucharlo, tomar las notas que vaya a requerir más tarde y pensar en su próxima pregunta. Es sumamente importante que tome notas, porque "las palabras se las lleva el viento" y puede verse en la vergonzosa ne

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

cesidad de tener que repetir la entrevista porque se le olvidó la mayoría de lo dicho. No confíe, pues, demasiado en su memoria; pero tampoco quiera escribir todo lo -- que le digan, porque va a perder gran parte de la conversación.

El tomar notas adecuadas se logra con la experiencia, si empieza usted a hacerlo como es debido desde el principio. - Trate de usar su taquígrafo personal... siempre y cuando la pueda interpretar cuando vaya a escribir la descripción.

Por otra parte, si el entrevistado habla demasiado de prisa, no tema pedirle que repita lo que ha dicho, porque si es importante tendrá usted que incluirlo en la descripción del puesto.

No permita que el entrevistado lo sumerja en aspectos periféricos del puesto, recuerde que en cierto grado usted - está trabajando contra reloj. Dos horas pasan rápidamente y puede encontrar que en un momento dado usted desea tener más tiempo para completar su entrevista. La mejor garantía contra lo anterior es organizar adecuadamente la entrevista y utilizar correctamente el tiempo disponible para ella.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

En ocasiones se encontrará con alguien reacio a hablar. -
Esta situación exigirá de usted tacto, autodisciplina e -
interés por la otra persona.

El ocupante del puesto puede ser más o menos tímido, cor-
to o aprensivo y usted tendrá que actuar de manera pacien-
te y establecer con más competencia el clima de confianza
que esto le pide. Deberá estar preparado para hacer la -
mayor parte del trabajo usted mismo, al menos en la etapa
inicial de la entrevista. Le ayudará el hacer preguntas-
que no puedan contestar sólo con monosílabos:

"Dígame algo acerca del puesto contable que depende de
usted Sr. García".

Trate de mantenerlo hablando con preguntas dirigidas a --
continuar la narración:

"¿Y qué más hace?".

Y con palabras que lo impulsen:

"¿De veras?, ya, ya veo".

Usted se podrá encontrar con alguna persona que no reac-
cione ni con esas ayudas, en cuyo caso tendrá que actuar
más directamente forzando un poco la situación, pero - -
siempre con tacto y sin olvidar que está tratando aún de-

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

conseguir el clima de apertura y confianza.

Revise sus notas lo antes posible después de la entrevista para poder aclarar cualquier punto confuso mientras está fresco en su memoria. Y sobre todo, escriba la descripción lo antes posible después de la entrevista. Si al estar escribiéndola que le falta alguna información importante, anótela de inmediato y vaya formando una lista de todo lo que necesita aclarar. Después, cuando haya terminado de escribir la descripción lo mejor posible, póngase de nuevo en contacto con el entrevistado y pregúntele sus dudas. En el Seminario de Análisis de Puestos desarrollará usted la habilidad que le permita obtener toda la información necesaria sobre cada puesto, durante una sola entrevista.

Para resumir: los puntos más importantes para realizar una buena entrevista de análisis de un puesto, son:

1. Preguntar creativa y profundamente sobre las actividades reales del titular al desempeñar su trabajo.
 2. Distinguir la información realmente importante y recogerla sin prejuzgarla ni evaluarla.
 3. Tomar notas claras y bien organizadas, para poder integrarlas después en una buena descripción del puesto.
-

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

SECCION II
EL ANALISIS DEL PUESTO

La sección pasada le introdujo en las técnicas que le ayudarán a realizar una buena entrevista. Esta sección le orientará respecto a la información que necesitará usted indagar para poder lograr una buena descripción del puesto. En otras palabras, responde a la pregunta: ¿qué información se requiere reunir sobre el puesto?

En primer lugar, recuerde que va usted a preparar un documento para que posteriormente un Comité de Valuación determine, basándose en la información de la descripción, la importancia que tiene cada puesto respecto a todos los demás dentro de la organización. Para ello los miembros del Comité necesitan tener un conocimiento muy claro de cada puesto y a usted le corresponde facilitarles en la descripción todos los elementos importantes y necesarios para que ellos puedan valorar.

En este sentido, su actuación es como la de un reportero respecto a un comentarista de noticias: a usted le corresponde conseguir y reportar exclusivamente los hechos y al comentarista sólo le corresponde valorar los hechos que usted le presente. En su función como Analista, a usted-

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

le corresponde conseguir y reportar una serie de hechos - que describen al puesto, y al Comité de Valuación, como - comentarista, le corresponderá más tarde interpretar esos hechos, llegar a conclusiones sobre los mismos y determinar el valor que tenga el puesto para la organización.

Todo ello lo hará basándose en la descripción de los hechos que usted haya preparado. En otras palabras, los -- juicios que usted hace sobre la información que obtiene - en la entrevista, son diferentes de los juicios que emite el Comité de Valuación, de tal forma que ambos se complementan. Ellos trabajan con la información que usted recaba, pero la manejan en forma diferente a como usted lo hace al reunirlos y redactarlos.

Concretamente, la entrevista debe dirigirse a obtener información acerca de los hechos más importantes dentro de las tres áreas que a continuación se describen.

EL SABER

Aquí se trata de fijar con precisión qué conocimientos, - experiencias y habilidades requiere tener cualquier persona que ocupe el puesto, para poderlo desempeñar adecuadamente. En otras palabras, es necesario determinar cuál -

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

es el *saber total* que necesita para llevar a cabo todo lo que hay que hacer en el puesto con objeto de alcanzar los resultados finales que se esperan del mismo.

Es poco probable que usted consiga los datos que necesita a este respecto si le pregunta simplemente al entrevistado: "¿qué conocimientos técnicos y prácticos necesita usted para desempeñar este puesto?". Porque probablemente su contestación sea una descripción de su propia preparación personal, la que puede no ser necesaria para el puesto. Por ejemplo, si el entrevistado es un ingeniero químico de profesión, probablemente le dice que el puesto requiere de los conocimientos adquiridos mediante la formación académica de la Ingeniería Química; o bien, si se trata de una persona con veinte años de experiencia en el ramo, probablemente le diga que esa es la experiencia que el puesto requiere.

En realidad ni los conocimientos ni la experiencia capacitan a nadie por sí mismas, para el desempeño de un puesto determinado, y tampoco importa que estos conocimientos y experiencias hayan sido adquiridos en la escuela o en algún otro lugar específico. Lo que realmente importa, es que los conocimientos y las habilidades que se tengan, --

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

sean indispensables para desempeñar adecuadamente el - - puesto, independientemente de cuáles sean, y de cómo se - hayan adquirido.

En el Saber, los conocimientos y habilidades que necesita indagar con su entrevistado, se catalogan en tres tipos:

1. El Saber Técnico. Se puede definir como: los conocimientos técnico-prácticos necesarios en procedimientos, métodos, sistemas y/o especialidades técnicas o científicas que requiera el puesto.

Este tipo de Saber se refiere a la extensión (variedad) y a la profundidad (especialidad) de conocimientos y habilidades requeridas por el puesto. Un puesto puede requerir muchos conocimientos sobre pocas cosas, o algunos conocimientos y habilidades sobre muchas cosas. Lo que aquí se persigue, es determinar qué y qué tantos conocimientos y habilidades son requeridos acerca de qué cosas en el puesto.

Suponga por ejemplo, que usted entrevista al titular del puesto de "Estadígrafo". El título en sí no necesariamente indica qué tipo de conocimientos requiere el puesto, ya que ese título puede representar puestos cuyo contenido es muy diferente de una compañía a

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

otra. Es necesario que investigue entonces, qué significa el título en cuanto a los conocimientos específicos que requiere el puesto.

La secuencia de la entrevista puede ser desarrollada como sigue:

A: "Señor Fulano: ¿qué es lo que exactamente hace un Estadígrafo?"

E: "Bueno, recoger y clasificar ciertos datos de frecuencia desprendidos de una muestra de población-determinada, con objeto de inferir ciertos principios de aplicación general mediante la utilización de algunas fórmulas que..."

A: "Ya veo... Parece ser que son actividades complejas y muy especializadas. Por ejemplo: "¿tiene usted que elaborar sus propias fórmulas?"

E: "No, aquí realmente no utilizamos fórmulas. En realidad lo que hago yo, es reunir los datos que cada Jefe de Departamento me envía, para hacer -- una vez por semana en resumen de ciertas partidas y del resto de las partidas, hago un resumen cada mes".

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

Si usted desea clasificar en alguna forma el Saber - que necesita tener el entrevistado, probablemente bastará con que asiente que requiere tener un conocimiento técnico especializado en estadística y algún conocimiento científico en el campo de las matemáticas, - para inventar las fórmulas necesarias. No es necesario que describa en detalle todos los procedimientos - seguidos para realizar el trabajo. Este detalle no - se requiere para redactar bien la descripción.

Por supuesto, debe usted profundizar un poco más para especificar algunos datos, de tal manera que finalmente esto le permita redactar la información en una forma que puede parecerse a la siguiente: "El titular - recibe diariamente siete reportes de cifras que le envían los Jefes de Departamento; los totaliza y desgloza, para preparar con ellos siete reportes semanales - y veintiocho mensuales, los cuales regresa, ya elaborados, a los mismos Jefes del Departamento de Costos - y Presupuestos y a la Contraloría de Operaciones".

2. El Saber Gerencial. Se define como: los conocimien-tos y habilidades necesarios para integrar, armonizar y coordinar distintas actividades, funciones, objeti-
-

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NÓTAS TÉCNICAS

vos y grupos de trabajo; así como para planear, organizar y controlar las actividades de otros.

Bajo este contexto, por ejemplo, el puesto de Director requiere mayor Saber Gerencial que el puesto de Jefe del Departamento e incluso que cualquier Gerente. Pero la tarea del Analista no es la de clasificar la amplitud de la actividad directiva de cada puesto. Su función consiste en describir la naturaleza y el alcance de las actividades de tal manera que al Comité de Valuación se le facilite llegar a conclusiones válidas acerca del contenido del puesto.

En esta parte de la entrevista puede resultarle de gran utilidad contar con un organigrama del área a la que pertenece el puesto. Este organigrama lo puede obtener solicitándole al entrevistado que le dibuje uno sobre su área (lo que también podría servir para propiciar en él una mayor participación durante la entrevista) o bien, obtenerlo usted por su cuenta.

Lo importante es que en el organigrama estén claramente representadas las relaciones del puesto con otros puestos en los niveles hacia arriba, hacia abajo y hacia los lados de la organización. Con el organigrama

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

a la vista, puede usted preguntarle al entrevistado - algo más sobre sus relaciones con los demás puestos - de la empresa, con lo que podrá añadir o eliminar la - información que sea necesaria.

El organigrama también le puede servir para tomar no- tas directamente sobre él. Por ejemplo, si estuviera usted analizando el puesto de un Jefe del Departamen- to, podría anotar sobre el organigrama correspondien- te los datos referentes al presupuesto operativo - - anual, al personal del departamento, al monto anual - de la nómina, al valor de los activos de los que es - responsable el puesto, etcétera.

Al tomar notas directamente sobre el organigrama, us- ted se ahorra mucho tiempo y las ordena automáticamen- te, facilitando su interpretación posterior, cuando - vaya a redactar la descripción; sin embargo, no es ne- cesario que en esta última represente gráficamente el organigrama.

3. El Saber en Relaciones Humanas. Son los conocimien- tos y habilidades necesarios para comprender, motivar y desarrollar a las personas con las que tiene rela- ciones necesarias el puesto, ya sea de compañeros, su
-

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

periores, subordinados y personas externas a la empresa.

Los conocimientos y habilidades personales que se requieren en este campo de las relaciones humanas y varían de un puesto a otro, como varía cualquier otro aspecto del Saber. Pero, una vez más, se tratara de que el Comité de Valuación obtenga la información actual que necesita para tomar una decisión, requiriendo para ello que usted le proporcione una descripción detallada del tipo de relaciones interpersonales del puesto, y no sus propias conclusiones generales, sus juicios personales o su evaluación de la situación.

El ejemplo siguiente es un fragmento de la conversación entre un analista y el titular de un puesto, respecto a las relaciones interpersonales requeridas por el mismo. Léala cuidadosamente y vaya tratando de -- formular lo que usted diría como Analista al respecto:

A: "¿Y qué me puede usted decir sobre el personal a su cargo?"

E: "Bien, yo superviso a las cuarenta mujeres que usted ve allí. Tenemos una gran rotación: siempre hay alguien que se ausenta para casarse o para --

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

tener un hijo; además, necesitan distraerse y divertirse todo el tiempo, a costa de la empresa. - Todos los días falta alguna, especialmente en - - tiempo de gripe, pero lo malo es que en este Departamento no se puede retrasar el trabajo, ni dejarlo de un día para otro. Además, todas consideran que están mal pagadas, así que tratan de hacer el trabajo lentamente, a su paso, y si yo las dejara, se pasarían la mayor parte del tiempo platicando, o tomando café, o paseándose por ahí...".

Deténgase ahora un momento a pensar en lo que le ha dicho el entrevistado. Trate de imaginar lo que necesita saber el Comité de Valuación para poder tomar una decisión respecto a los requerimientos del puesto en cuanto al saber-motivacional o de relaciones humanas. Antes de continuar leyendo, redacte en los renglones siguientes lo que usted, como Análisis escribiría al respecto en la descripción de este puesto.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

Por supuesto, quizás necesitará usted explorar ciertos -- puntos con más detenimiento para entender mejor el problema; por ejemplo, puede usted investigar el nivel académico de las empleadas, averiguar si el Departamento de Personal de ser necesario, proporciona las sustitutas adecuadas, y si así fuera, si las proporciona de inmediato, etcétera. Suponiendo que usted profundice con su entrevistado sobre estos puntos, la descripción podría resultar así: "El titular supervisa a cuarenta empleadas y debe resolver los constantes problemas de rotación, ausencias, tardanza y ambiente de trabajo. También debe desahogar diariamente el volumen de trabajo de su departamento, exclusivamente mediante la utilización del personal de planta".

Seguramente que en la descripción que redactó usted por escrito se abstuvo por completo de anotar su juicio personal sobre la situación; en otras palabras, seguramente usted no escribió algo como lo siguiente: "Para supervisar a las cuarenta empleadas del departamento, el titular necesita saber más psicología que el propio Freud". (Lo -- cual puede ser cierto, pero es al Comité de Valuación al que le corresponde decidirlo, basándose en la información concreta y objetiva que usted le proporcione mediante la-

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

descripción).

Suponga que va usted a analizar ahora su propio puesto: - es decir, usted mismo será a la vez el Analista y el Entrevistado. Formule usted por escrito la serie de preguntas que tendria que hacerse para poder determinar el Saber que requiere su puesto, y a continuación responda a esas preguntas, también por escrito. Utilice hojas de papel adicionales y vaya numerándolas en orden, para poderlas utilizar con facilidad durante el Seminario.

EL PENSAR

Este factor se refiere a la actividad mental que necesita desplegar el ocupante del puesto para poder definir, analizar y evaluar los problemas a los que el puesto se enfrenta, así como para encontrar o crear las soluciones -- más adecuadas. Desde luego, el ocupante utiliza para esto una parte de su Saber, porque siempre pensamos con parte de lo que sabemos.

Por otra parte, el Pensar está determinado por dos variables:

1. El marco de referencia: Se refiere a las reglas, precedentes, métodos, procedimientos y/o principios que-
-

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

límitan, definir, orientar y/o regulan la actividad mental requerida.

2. La complejidad de los problemas: Se refiere al tipo de proceso mental requerido para encontrar las soluciones más adecuadas a los problemas a los que se enfrenta el puesto, de acuerdo con las exigencias específicas que se desprendan de su naturaleza.

La información referente a estos elementos del Pensar se puede obtener por lo general, investigándola directamente con el entrevistado, preguntándole por ejemplo: cuáles -- son los problemas principales a los que se enfrenta en su trabajo, o bien en qué consisten las principales preocupaciones de su puesto. Desde luego puede usted profundizar un poco más investigando cómo resuelve el entrevistado -- los problemas, o bien qué es lo que hace cuando se enfrenta con algún problema en su trabajo.

Redacte usted ahora las preguntas y respuestas que se haría a sí mismo si fuera usted simultáneamente el Analista y el Entrevistado. Siga los mismos lineamientos que en el ejercicio anterior y utilice para ello hojas adicionales.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

EL ACTUAR

Este factor se refiere a las responsabilidades del puesto en cuanto a las acciones que el ocupante debe emprender y a los resultados que debe lograr mediante esas acciones.

El Actuar está delimitado por tres variables:

1. *La Libertad de Acción:* Se refiere a las limitaciones bajo las que el ocupante del puesto debe tomar sus -- propias decisiones tanto en cuanto a lo que hace, como en cuanto a cómo hacerlo, cualquiera que sea su ac tividad específica.

Como en todos los casos anteriores, es muy probable que - usted necesite profundizar más, para obtener todos los da tos importantes. En el ejemplo que sigue, el Analista -- trata de investigar con más profundidad la Libertad de Ac ción a la que se encuentra sujeto su entrevistado:

A: "Me dijo usted que dependía del Gerente, verdad?, - - bien: me podría usted explicar hasta qué punto depende de él?".

E: "Bueno, en realidad soy bastante autónomo, con tal de que ejecute bien mi trabajo y lo mantenga debidamente informado de lo que hago, realmente yo puedo tomar -- mis propias decisiones".

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

A: "Usted maneja los depósitos en los bancos del extranjero, lo que en total suman unos xxxx pesos, ¿verdad? Pero, ¿los maneja usted todos?"

E: "Sí, todos".

A: "Y decide usted con qué bancos trabajar?"

E: "Bueno, realmente no, porque siempre trabajamos con los mismos".

A: "Pero podría usted cambiar de bancos por usted mismo, si lo considerara conveniente?"

E: "No, el Gerente es quien decide eso".

A: "¿Y usted decide el monto de los saldos que hay que conservar en cada banco?"

E: "Pues sí, pero siempre poniéndome de acuerdo con el Gerente".

Como se ve, la libertad de acción de este puesto no es la que podría parecer al principio; si el Analista no se hubiera preocupado por profundizar haciendo algunas preguntas realmente importantes, probablemente le habría dado un enfoque equivocado a la descripción del puesto, y ésta no hubiera correspondido a la realidad.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

2. *El Impacto sobre los Resultados:* Es el segundo factor del Actuar, y se refiere a la forma directa o indirecta, en que las actividades del puesto afectan al logro de los objetivos principales de la empresa. Este impacto se mide siempre en términos de la tercera variable del Actuar, de tal manera, que la información sobre una, siempre afecta a la valuación de la otra.

3. *La Magnitud de los Resultados:* Se refiere a los montos sobre los que tiene responsabilidad el puesto actuar. Generalmente, estos montos pueden incluir:

° Número de personas a cargo del puesto.

° Nómina anual del personal dependiente.

° Número de empleados dependientes.

° Presupuesto operativo anual.

° Valor de la maquinaria y equipo a cargo del puesto.

° Otras cifras estadísticas sobre las que las actividades del puesto repercuten directa o indirectamente.

En realidad, la misma entrevista le indicará cuáles de estas o cuáles otras dimensiones será necesario -- considerar para poder medir la magnitud del puesto. -- Por ejemplo, y siguiendo el caso del puesto que mane-

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

ja los depósitos en el extranjero, podría haberse escogido al principio el monto de los depósitos en total, pero por lo que salió a la luz en la entrevista, ciertamente el puesto tiene un impacto muy remoto sobre esa cifra total. Entonces: ¿cuál podría ser entonces el monto a considerar en este caso?. ¿El número de personas que supervisa, el monto de la nómina anual de sus empleados, o qué otra cifra?

Escriba ahora sus preguntas y respuestas sobre el Actuar de su propio puesto, siguiendo los lineamientos de los ejercicios anteriores y enseguida revise los tres ejercicios. Utilice para ello hojas adicionales. Analice la organización que le dió al material y asegúrese de que tanto las preguntas como las respuestas queden completas y que sus notas sean lo suficientemente legibles como para que las pueda leer cualquier otra persona.

SECCION III

LA DESCRIPCION DEL PUESTO

Una vez terminada la entrevista, usted contará con un conjunto de notas (y tal vez con un organigrama dibujado) como punto de partida para redactar la descripción del puesto.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

Ciertamente un buen conocimiento de la sintaxis gramatical es necesario para elaborar buenas descripciones de puestos, pero ello no es materia de este manual y se supone que usted lo posee ya.

Lo que se va a tratar en esta sección, es el formato que usted deberá dar a las descripciones cuando las redacte y la manera de integrar y organizar la información útil para ellas.

La atención debe enfocarla hacia el logro de un formato y estilo uniforme en la redacción del contenido del puesto. Recuerde el propósito de la descripción: proveer al Comité de Valuación de la información esencial para que pueda valorar concretamente los puestos. Todos los aspectos significativos deben ser incluidos. Una descripción redactada en forma grandilocuente y verbosa sólo confunde al lector. La Descripción debe ser Precisa, Concisa y Bien Organizada. Una buena descripción de puesto, incluso la más complicada, rara vez excede de cuatro páginas cuando está bien escrita, de manera concisa y cuidadosa.

El objetivo buscado en la redacción de la descripción es obtener los hechos más importantes del puesto y registrarlos; no sacar conclusiones o juicios de valor de los he-

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

chos. Aún más, lo que debe obtener es una descripción -- del contenido del puesto tal y como existe ahora, y no como debería o podría existir bajo otras circunstancias.

La hoja final del manual contiene una muestra del formato que usted seguirá al escribir las descripciones de los -- puestos que se le asignen. El encabezado contiene la información general; utilice el encabezado del machote y -- llénelo con los datos de su propio puesto. Enseguida escriba, en los cinco renglones de abajo, los títulos de -- las cinco secciones del machote:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Toda la información que usted recabe durante la entrevista, deberá agruparla bajo estos cinco apartados.

Encabezado.

Los datos del encabezado hablan por sí mismos y son relativamente fáciles de llenar. Básicamente identifican al puesto en cuanto: a la razón social de la empresa, el De-

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

partamento y/o División a la que pertenece el puesto dentro de la organización, el título del puesto del que se trata la descripción, el nombre del ocupante, el título del puesto al que reporta y depende directamente y el nombre del analista que redacta la descripción.

Descripción Genérica.

Este apartado debe contener una declaración breve, poco detallada pero específica, del propósito general o razón por la cual existe el puesto dentro de la organización. El texto rara vez excederá de cinco a seis renglones, se incluye en la descripción fundamentalmente para que el Comité de Valuación (o cualquier otra persona que lea la descripción) pueda comprender rápidamente la esencia y la importancia general del puesto en cuanto a su contribución al logro de los objetivos totales de la empresa.

Usted puede determinar la Descripción Genérica del puesto, haciéndole al entrevistado el siguiente tipo de preguntas: ¿qué parte de los objetivos de la empresa debe lograr este puesto? ¿Qué pasaría si el puesto desapareciera de la organización y nadie cubriera sus actividades? ¿Cuál es el principal producto que ofrece su puesto a la organización? ¿Qué utilización se le da en la organización al --

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

producto logrado por su puesto?

La mayoría de las personas no están acostumbradas a pensar en términos de la razón de existir de sus puestos y - pudiera ser que a inicialmente usted mismo se le dificultara este enfoque; sin embargo, al término de la entrevista tendrá usted una buena idea de la Finalidad del puesto y el problema se reducirá a encontrar la forma más adecuada para expresarla por escrito.

Por ejemplo, el propósito del puesto de Gerente de Personal podría ser:

"Conseguir, retener y desarrollar los recursos humanos -- que cuantitativa y cualitativamente la empresa requiera, para realizar sus actividades, mediante la planeación, recomendación, puesta en marcha y mantenimiento operativo de las políticas, sistemas y procedimientos de personal - necesario".

Observe que el propósito no incluye el detalle del cómo se lleva a cabo la actividad, y tampoco un extenso examen de las actividades a realizar, ni de los problemas a resolver, ni de las opiniones personales del ocupante del puesto (todo lo cual podría haber resultado cuando se interrogó al titular sobre el propósito general de su puesto).

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

He aquí un ejemplo de cómo NO redactar la Descripción Genérica de un Gerente de Personal:

"Conseguir, retener y desarrollar un buen número de personas, para que la empresa funcione bien, utilizando para ello diversas fuentes de reclutamiento (pero nunca agencias de empleo a las que haya que pagar por el servicio); demostrarle a los empleados el interés que tiene la empresa en ellos, mediante la organización de ciertas actividades secundarias tales como fiestas y paseos, así como mediante el establecimiento de ciertos beneficios importantes como: seguros de vida y de salud, clubes deportivos y culturales, etcétera".

Dimensiones.

Este apartado debe presentar un resumen de todos aquellos datos cuantitativos sobre los que claramente repercuten -- directa o indirectamente las actividades del puesto, con objeto de que los lectores puedan darse una idea clara -- del tamaño de las operaciones a cargo del titular, y sobre la magnitud de los resultados totales sobre los que -- influye.

Por lo general, los datos que se incluyen en esta sección

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

se miden en dinero anual, tratése ya sea de presupuestos-operativos, costos de nómina, activos y/o pasivos de la empresa, y otras cantidades significativas. Además, y con objeto de darle mayor profundidad a la perspectiva didimensional del puesto, conviene también incluir en esta sección otros datos numéricos pertinentes, tal como el námero total de subordinados, etcétera.

A continuación encontrará, como ejemplo algunas dimensiones comunes en los puestos:

- Número de subordinados.
- Nómina anual de los subordinados.
- Gastos operativos anuales.
- Valor del circulante afectado.
- Valor de la maquinaria, y/o equipo.
- Y cualquier otro valor monetario significativo.

Ahora escriba las dimensiones de su propio puesto, en el formato de la muestra.

Naturaleza y Alcance.

Este apartado debe contener una descripción clara y concisa sobre las actividades del puesto, de tal manera redac-

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

tadas, que facilite a los lectores la comprensión clara - de la relación del puesto con las operaciones totales de la empresa, cuáles son las relaciones con otras unidades y de qué tipo, cómo es el ambiente interno y externo en el que se desarrolla, etcétera.

Esta sección constituye así el meollo de la descripción - del puesto, e incorpora por tanto la mayor parte de la información adquirida durante la entrevista analítica. Se puede redactar en diversas formas, dependiendo de la naturaleza misma de cada puesto, pero con objeto de orientarlo en su labor. A continuación se incluye una especie de índice de referencia que le puede ser de mucha utilidad - para organizar su material y redactar este apartado de la descripción.

En general, el material contenido en esta sección de la - descripción puede tocar los siguientes puntos, en el orden en que se presentan. Pero atención: No todos los -- puntos del índice se aplican igualmente a todos los puestos.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

Aplique en cada caso su criterio y decida lo mejor.

- A. *Relaciones Internas.*
- B. *Actividades Subordinadas.*
- C. *Ambiente General.*
- D. *Naturaleza del SABER.*
- E. *Naturaleza del PENSAR.*
- F. *Libertad para ACTUAR.*

Otra vez cuidado: no siga este índice ciegamente; redacte su descripción del puesto de manera que refleje su naturaleza lo más adecuadamente posible.

En cualquier forma, asegúrese de comprobar cuál de los siguientes puntos se aplica al puesto en cuestión:

A. *Relaciones Internas.*

1. *A qué puesto le reporta Este.*
 2. *Qué otros puestos le reportan a ese mismo superior.*
 3. *En qué Comités participa el puesto y qué finalidades tienen éstos.*
-

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

B. Actividades Subordinadas.

1. Cuáles puestos dependen de éste.
2. Cuáles son los propósitos de cada puesto subordinado y qué clase de personal se requiere para desempeñarlos (en el sentido de cuáles conocimientos especiales y cuánta experiencia necesitan tener).
3. Cómo se ejerce el control sobre las funciones o actividades subordinadas.
4. Qué tipo de información se requiere para ejercer el control.
5. Con cuál puesto o función subordinada tiene más contacto y por qué.
6. Hasta dónde el titular requiere tener el mismo -- SABER técnico y especializado de sus subordinados y por qué.

En el caso de un puesto que carezca de subordinados, este apartado debe describir las relaciones que el puesto tenga con otros puestos o departamentos dentro de la empresa, así como algún ejemplo típico de tales relaciones. Precisamente al redactar este apartado verá usted lo útil que resulta tener un organigrama de localización del puesto -

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

de que se trate.

Antes de continuar, redacte y escriba los dos puntos anteriores de su propio puesto sobre la forma plegable de muestra. Por cierto, la descripción será más fácil de leer y entender si escribe en párrafos separados cada una de las secciones (cada puesto subordinado, por ejemplo).

C. Ambiente General.

1. Cuáles son los contactos necesarios más frecuentes del puesto, dentro y fuera del centro de trabajo.
2. Cuáles son las razones y la naturaleza de estos contactos.

D. Naturaleza del SABER.

1. Cuáles son los principales servicios prestados por el puesto a la empresa.
 2. Qué entrenamiento técnico específico y qué experiencias son necesarias para realizar adecuadamente el trabajo.
 3. Qué experiencias en el terreno técnico y/o especializado tienen especial importancia y por qué.
-

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

4. *Hasta dónde el puesto es más técnico que administrativo o viceversa, y por qué.*
5. *Tipo de dirección o supervisión que se requiere - sobre los subordinados, grado y tipo de motivación que debe ejercerse sobre los subordinados u otras personas para poder lograr los resultados - que se esperan.*

E. *Naturaleza del PENSAR.*

1. *Cuáles son las principales dificultades a las que se enfrenta el puesto.*
2. *Qué tipo de problemas debe resolver el titular -- consultándolos con su superior, o cuáles resuelve mediante qué tipo de consultas con otras personas.*
3. *Qué tipo de problemas puede resolver el titular - por sí mismo, tipo de reglamentos, procedimientos, etcétera a los que puede recurrir.*
4. *Cuáles aspectos del puesto propician más oportunidades de ser creativo y original.*

Ahora escriba sobre el machote de muestra los datos necesarios sobre el PENSAR de su propio puesto, siguiendo lo expuesto en los puntos anteriores.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

F. Libertad para ACTUAR.

Este punto se refiere en general a los límites, reglas, precedentes y normas dentro de las que el titular puede actuar libremente y decidir por sí mismo. Los controles bajo los que puede actuar, pueden ser de procedimiento, de política, de supervisión o propios de la naturaleza del mismo puesto.

1. Con qué frecuencia debe informar a su supervisor el titular del puesto.
 2. Qué tipo de decisiones debe remitir a su superior.
 3. Qué autoridad tiene el titular del puesto para contratar y despedir personal, efectuar gastos de capital y otros, modificar la estructura de la organización a su cargo, los sistemas de trabajo, etcétera.
 4. Bajo qué normas, reglas, precedentes, principios y controles de autoridad puede actuar el titular, incluyendo las políticas de la empresa, el sistema directivo y las imposiciones externas que limitan la autoridad del puesto para actuar con independencia.
-

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

5. *Inclusión de juicios o conclusiones personales del -- Analista o del entrevistado.*
 6. *Inclusión de opiniones del titular, o del superior, - y/o del analista sobre la escolaridad y años de experiencia que se requieren del ocupante del puesto. Las especificaciones deben eliminarse de las descripciones, aunque se incluyen en otro tipo de registros.*
 7. *Lenguaje vago, superficial o demasiado general, en -- vez de preciso, claro y conciso.*
 8. *Descripción de controles sobre el Actuar de puestos - subordinados, que son pertinentes solamente en la -- descripción de los propios subordinados.*
 9. *Mención de pertenencia a Comités, sin la descripción-- correspondiente de la función del Comité y/o del titu-- lar en el mismo.*
 10. *Exclusión de los mayores problemas o principales difi-- cultades encaradas por el puesto.*
 11. *Exclusión de datos sobre las fuentes a las que puede-- recurrir el titular para resolver los problemas que - se le presentan (fuentes internas o externas a la em-- presa).*
-

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

Finalidades.

Aquí se trata de redactar, en unas cuantas oraciones, cuáles son los resultados finales que se esperan del puesto. Esto no significa que se trate de hacer una lista de los principales deberes o tareas del puesto, sino de aclarar cuáles son los fines principales, para cuyo logro existe el puesto; cuáles son los resultados por los que al fin de cuentas se va a medir la actuación del titular del puesto.

Para poder entender más claramente el concepto de FINALIDAD, es útil compararlo con el de Misión y el de Responsabilidad.

Por Misión se quiere dar a entender la relación del puesto con los objetivos de la organización. Es la función básica del puesto. Cada puesto contribuye en alguna medida a la realización de las metas hacia las que se dirige la organización. El puesto principal y más elevado en la jerarquía organizacional de la empresa incluye la MISIÓN del logro del conjunto de los objetivos.

Esto difiere de las Finalidades concretas de un puesto -- que son los resultados finales de cada uno de los puestos en sí. Cada puesto tiene unos resultados determinados --

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

que han de ser conseguidos. El efecto total de estos resultados finales individuales fundidos o aplicados sobre el éxito global de la corporación implica la consecución de la Misión de la empresa. Cuando un titular está produciendo con éxito y alcanza positivamente todos los resultados finales de su propio puesto se puede decir que ha logrado, ha completado su Misión. De esta manera, las Finalidades representan la relación individual con el puesto, y la Misión representa la relación de cada uno de los puestos con los objetivos de la organización. Las Finalidades por separado son "piezas" de la Misión total del puesto y sumarizadas implican el objetivo final.

Mucha gente pone objeción a la utilización de la palabra "Responsabilidades" como sinónimo de Finalidades. La razón es que la palabra "Responsabilidades" tiene muchas connotaciones que tienden a identificarla con las actividades diarias de un puesto. Por ejemplo, si usted pregunta a un titular: "¿Cuáles son sus "Responsabilidades"?", normalmente le responderá algo parecido a: "Sacar el trabajo a tiempo", "entregar mis informes cuando debo", "llevar al día mis actividades cotidianas", etcétera. Este problema se elimina al utilizar el término Finalidades ya que fuerza a la persona a pensar en términos de resultados

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

finales y posee la connotación nueva que le obliga a incluir "medidas".

El último aspecto del término Finalidades, también llamado de medición, es el más importante. Si un puesto ha sido analizado adecuadamente y sus resultados finales se han hecho explícitos y concretos, sería posible establecer un "Metro" con el cual se podría medir el grado de logro de esas Finalidades. Dado que esta noción permite el punteo exacto de los objetivos de un puesto, existe una base para determinar si el titular de un puesto ha conseguido las finalidades esperadas en el grado establecido previamente. De esta forma las Finalidades del individuo son aquellos logros parciales de los que él es "responsable" ante la organización.

Las Finalidades son enunciados de los resultados finales más relevantes que el puesto debe lograr. Es permisible cierto solape con los enunciados definidos en el apartado Naturaleza y Alcance, pero los dos apartados deberían ser exclusivos mutuamente, enfatizando por un lado los resultados finales específicos y por otro el material general-descriptivo en el apartado Naturaleza y Alcance. Las Finalidades son el esqueleto de un puesto que ha de recu-

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

brirse posteriormente por Naturaleza y Alcance.

Puesto que se está tratando del Actuar de los puestos, ca da enunciado de la Misión debería relacionarse con un resultado final u objetivo, que debe ser llevado a cabo y - debe ser contrastado con algunas medidas de ejecución que puedan ser aplicadas.

En este caso, puede usted haber redactado la Finalidad en la siguiente forma u otra parecida: "Preparar comidas sa brosas y nutritivas". Naturalmente, entre más complejos son los puestos, más difícil resulta fijar y redactar sus principales Finalidades.

En general, toda Finalidad implica acción, y por tanto ca da una debe referirse a un resultado final específico que tiene que lograrse. En el segundo ejemplo de arriba, el resultado final o Finalidad era la de "Preparar comidas". Además, la oración indica una medida del logro de los resultados esperados, que en este caso fue "sabrosas y nutritivas". Así, cada Finalidad debe indicar un resultado final a lograr por el titular del puesto, y también alguna indicación de cómo medir el logro del mismo. Cuando - no hay ningún objetivo claro que se logre mediante las ac tividades que se realizan, debe omitirse esa Finalidad.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

- Para relacionar actividades dependientes. Consideremos una cadena de finalidades en la que cada una se engarza con otra de tipo superior, que la incluye. Existe una estrecha ligazón entre la finalidad de una y los medios que ésta pone a contribución de la próxima superior. Estas cadenas verticales, definen el grado de delegación en una estructura organizacional.
 - Para relacionar actividades interdependientes. La fijación de finalidades en actividades paralelas define donde cesa una actividad y empieza otra. Clasifican así mismo dependencias mutuas.
 - Para estructurar puestos. Las finalidades forman una definición concisa de las dimensiones necesarias y suficientes para un determinado puesto.
 - Para estructurar la Organización. Las sobreposiciones u omisiones en la estructuración de un puesto quedan fácilmente al descubierto mediante el examen de las cadenas de finalidades.
-

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

Por lo general, las Finalidades de un puesto pueden expresarse en un juego de cuatro a ocho oraciones. En otras palabras, por lo general un puesto puede tener de cuatro a ocho Finalidades.

Ya que usted tendrá que redactar las Finalidades de su propio puesto, es conveniente que reflexione durante unos minutos en su composición. Siempre:

- a. Deben comenzar con un VERBO que describa el tipo de actividad realizada.
- b. Deben contener una FUNCION a la que afecta la actividad.
- c. Deben identificar las CONSECUENCIAS, es decir, los resultados a lograr mediante la actividad.

El que sigue es un ejemplo de un par de Finalidades que podrían corresponder al puesto de Gerente de Personal en alguna empresa determinada:

1. "Coordinar la planeación de los recursos humanos, para asegurar su óptima utilización en toda la Empresa".

En esta Finalidad se pueden identificar las partes que la componen como sigue:

VERBO (Acción):

Coordinar

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

FUNCION (Afectada): Planeación de los recursos -
humanos.

CONSECUENCIAS (Resultados): Optima utilización en toda -
la Empresa.

Considere también la redacción de esta otra Finalidad del mismo puesto:

2. "Crear y administrar los programas de adiestramiento necesarios para asegurar la continuidad empresarial - en todos los niveles de la Organización".

VERBO: Crear y Administrar.

FUNCION: Programas de Adiestramiento.

CONSECUENCIAS: Continuidad empresarial.

Proceda ahora a revisar toda la descripción que usted ha escrito sobre su propio puesto, y redacte finalmente sus Finalidades.

Finalmente, estudie cuidadosamente las descripciones de - puestos que se incluyen como ejemplos en la Sección de -- Muestras, anotando por escrito todos los detalles que encuentre dudosos en ellas, que ameriten una modificación - ya sea para simplificarlos o para explicarlos con más amplitud, o que usted considere que se han omitido.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

El concepto de las Finalidades Principales es relativamente difícil de comprender, porque por lo general nadie se ha puesto a pensar en los puestos en estos términos. Para tratar de aclararlo, mediante el siguiente ejemplo se tratará de aclarar en forma práctica este concepto.

Deberes o tareas del
Ama de llaves.

Finalidad principal del
Ama de llaves.

Barrer el piso.

Hacer lo necesario para lograr

Vaciar la basura.

que la casa esté limpia y en -

Arreglar las habitaciones. orden.

Limpia los muebles.

Como se puede ver en este ejemplo, los deberes específicos listados se pueden incluir en un concepto más general que especifique los resultados finales que se esperan. -
Ahora bien: basándose en el ejemplo anterior, escriba usted en el espacio que sigue la FINALIDAD correspondiente a los siguientes deberes del Ama de llaves:

Deberes.

Finalidad principal.

Comprar los alimentos. _____

Cocinar las comidas. _____

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

Aprender nuevas recetas. _____

Aprobaciones.

Una vez terminada la redacción final, el Analista debe -- concertar otra reunión con el titular del puesto al que - haya entrevistado para la obtención de los datos, con objeto de que revise la descripción.

Es conveniente aclarar que toda descripción "libre", como es el caso de la que se redactó, puede resultar mejorable para cualquier persona que la lea. En otras palabras, ca da Analista tiene su propio estilo de redacción. Sin embargo, es necesario que el titular la revise con objeto - de asegurar que:

- a. La descripción incluye todos los aspectos fundamentales del puesto.
- b. No incluye aspectos ajenos al puesto.
- c. Expresa adecuadamente las diferencias cualitativas -- que se dan actualmente en el puesto.
- d. Constituye un relato razonablemente completo, preciso y equilibrado del puesto como un todo.

En ocasiones, los titulares quisieran cambiar el formato de la descripción, fundamentalmente porque conocen otros-

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

tipos que le parecen mejores; en tal caso, el Analista debe explicarles las razones principales para utilizar precisamente éste y no otro formato.

Por otra parte, cuando el titular considere que la descripción tal como está redactada no refleja adecuadamente, en su totalidad o en alguna de sus partes, la realidad del puesto y aduce las razones necesarias, el Analista deberá rehacerla toda o en las partes que lo ameriten, hasta que el titular quede razonablemente satisfecho y firme su aprobación. Pero en caso de conflicto, será el superior quien debe aclarar, modificar o ratificar el punto con su subordinado. Este caso se presenta muy esporádicamente en la realidad; ordinariamente, el titular aprueba directamente la descripción, y el superior rara vez la modifica.

VERBOS ACTIVOS.

La siguiente es una lista de algunos verbos que pueden servir de referencia para redactar la descripción. Elija el mejor para el caso o cualquiera similar.

Acumular	Estimar	Presupuestar
Administrar	Establecer	Participar
Aconsejar	Especificar	Programar

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

<i>Analizar</i>	<i>Evaluar</i>	<i>Planear</i>
<i>Almacenar</i>	<i>Estandarizar</i>	<i>Predecir</i>
<i>Actuar</i>	<i>Examinar</i>	<i>Presentar</i>
<i>Aprobar</i>	<i>Ejecutar</i>	<i>Pensar</i>
<i>Asegurar</i>	<i>Estudiar</i>	<i>Producir</i>
<i>Asignar</i>	<i>Enviar</i>	<i>Proveer</i>
<i>Auditar</i>	<i>Expedir</i>	<i>Proporcionar</i>
<i>Autorizar</i>	<i>Entrevistar</i>	<i>Propiciar</i>
<i>Calificar</i>	<i>Facilitar</i>	<i>Recabar</i>
<i>Calcular</i>	<i>Formular</i>	<i>Recibir</i>
<i>Comprobar</i>	<i>Funcionar</i>	<i>Recomendar</i>
<i>Colaborar</i>	<i>Firmar</i>	<i>Registrar</i>
<i>Comunicar</i>		<i>Rechazar</i>
<i>Compilar</i>		<i>Reunir</i>
<i>Completar</i>	<i>Girar</i>	<i>Reportar</i>
<i>Conducir</i>		<i>Representar</i>
<i>Consolidar</i>		<i>Revisar</i>
<i>Consultar</i>	<i>Instalar</i>	<i>Responder</i>
<i>Conectar</i>	<i>Informar</i>	
<i>Contribuir</i>	<i>Iniciar</i>	
<i>Controlar</i>	<i>Inspeccionar</i>	<i>Servir</i>
<i>Coordinar</i>	<i>Interpretar</i>	<i>Seguir</i>

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

<i>Cuestionar</i>	<i>Inventariar</i>	<i>Saber</i>
	<i>Investigar</i>	<i>Someter</i>
		<i>Supervisar</i>
<i>Delegar</i>		
<i>Dar</i>	<i>Hacer</i>	
<i>Diseñar</i>		<i>Tomar</i>
<i>Determinar</i>		<i>Trabajar</i>
<i>Desarrollar</i>	<i>Motivar</i>	
<i>Dictar</i>	<i>Mejorar</i>	
<i>Dirigir</i>	<i>Mantener</i>	<i>Verificar</i>
<i>Discutir</i>		
<i>Distribuir</i>		
	<i>Notificar</i>	
	<i>Obtener</i>	
	<i>Operar</i>	

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

FORMATO DE DESCRIPCION DE PUESTO

PUESTO: _____ FECHA: _____

TITULAR: _____ ANALISTA: _____

REPORTA A: _____ APROBACIONES: _____

UNIDAD ORGANIZACIONAL: (División Funcional o Departamento)

PROPOSITO GENERAL:

DIMENSIONES:

NATURALEZA Y ALCANCE:

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

FORMATO:

FINALIDADES PRINCIPALES.

Breves párrafos numerados exponiendo los resultados finales importantes por los cuales este puesto es responsable. Estas frases, mostrarán los resultados y las acciones que producen estos resultados.

Estas frases se elaboran con base en el Propósito General. Estas son las finalidades a lograr, las cuales abarcan, - cuando es relevante, los requerimientos de esta posición para cada uno de los siguientes aspectos, usualmente escritos en esta secuencia:

1. Organización - Hasta que punto debe el titular:
 - A) Planear, estructura y preparar su propia organización.
 - B) Desarrollar, motivar y mantener su organización.
 2. Política Básica y Planeación estratégica.
-

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

- A) Hasta qué punto, si hay, es esta posición responsable de Políticas Corporativas, Divisionales y Departamentales?
- B) Hasta qué punto y cómo, esta posición requiere de desarrollar y/o implementar planes estratégicos (para un futuro a largo plazo)?
- C) Hasta qué punto, este puesto define metas de producción? Costos o límites de precios? Especificaciones del producto, y standares de calidad?
3. Planeación táctica, Ejecución y Dirección del cumplimiento de objetivos. Las especificaciones de gerencia, supervisión o desarrollo de actividades, para -- realizar efectivamente la función asignada.
- La sección puede incluir: a) resultados alcanzados al hacer las cosas por sí mismo; B) logro de objetivos - de trabajo por intermedio de otros.
4. Revisión, evaluación, Control. Frases de las finalidades principales de este puesto para determinar y -- evaluar su propia efectividad o la de su organización en la realización de sus objetivos.
-

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

FORMATO ...

referencia a la aplicación de controles disponibles - por esta posición.

5. Especialización. Resultados alcanzados - Finalidades principales conferidas a esta posición porque su titular tiene puesto.

NOTA: La descripción del puesto es el reporte oficial y - el documento que guarda la verdad sobre el puesto, ya sea para organización, motivación, selección, compensación u otros propósitos de desarrollo. Una descripción de puesto gerencial concierne con el por qué existe el trabajo. - El cómo es secundario. Las descripciones gerenciales conciernen, no con la manera de hacer algo, sino más bien - con hacer algo específico ocurra.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

EXITORANA, S.A.

Descripción de Puesto

Nombre:

Fecha:

Titular:

Analista:

Reporta a:

Aprobación 1) _____ 2) _____

DESCRIPCION GENERICA:

DIMENSIONES:

NATURALEZA Y ALCANCE:

FINALIDADES:

(En la práctica, la descripción puede ocupar dos o tres -
páginas de texto).

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

EXITORINA, S.A.

Descripción de Puesto

Nombre: Director de Recursos Humanos Fecha: Nov. 23, 19__

Titular: Jorge Torres Vargas Analista: X. Flores

Reporta a: Director General

Aprobación 1) _____ 2) _____

DESCRIPCION GENERICA:

Obtener, retener y propiciar el desarrollo de los recursos humanos que cuantitativa y cualitativamente requiera la Empresa para lograr sus objetivos, mediante la planeación, recomendación, puesta en marcha y mantenimiento de las políticas, sistemas y procedimientos de personal más adecuados.

DIMENSIONES:

Personal Total:	500
Nómina Anual:	2.00 MM (Dlts.)
Presupuesto Operativo:	100 M (Dlts.)
Personal Subordinado:	8
Nómina Anual	32 M (Dlts.)

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

NATURALEZA Y ALCANCE:

El titular reporta directamente a la Dirección General y forma parte del Comité Directivo de Recursos Humanos, integrado por ocho Gerentes Departamentales más, y que tiene por finalidad principal aprobar las normas, sistemas y procedimientos de personal dentro de las políticas correspondientes aprobadas por la Dirección.

El titular también es miembro y Secretario del Comité de Valuación de Puestos, cuya misión principal es la de fijar y revisar periódicamente el valor relativo de cada puesto para la Empresa; es miembro y coordinador del Comité de Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos, que tiene como misión fundamental la de calificar el ajuste actual entre los hombres y los puestos, y planear las medidas necesarias para propiciar el constante desarrollo y utilización del talento individual.

Para cumplir su cometido, el titular cuenta con una estructura funcional compuesta de cinco unidades, cada una encabezada por un Gerente que le reporta directamente al titular, como sigue:

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

Jorge Torres Vargas
Descripción de Puesto

I. Unidad de Planeación

Esta unidad se ocupa de proyectar a futuro los puestos de la Empresa tanto en cuanto a contenido como a requisitos individuales. Estudia continuamente las necesidades empresariales actuales y futuras, especialmente analizando y propiciando la comprensión de la interdependencia de las responsabilidades de los diversos puestos de la organización, en cuanto éstas se relacionan con el logro más efectivo de los resultados finales consonantes con las metas de la empresa.

II. Unidad de Desarrollo.

Esta unidad se encarga del diseño y adecuada aplicación de programas eficaces de orientación y entrenamiento que satisfagan las necesidades de adiestramiento individual y de grupo, tanto de los Directivos como de los empleados en general, para lo cual puede recurrir tanto al propio personal de la Empresa como a las agencias externas, nacionales o del extranjero, que considere apropiadas para el caso.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

Jorge Torres Vargas
Descripción de Puesto

III. Unidad de Selección.

Esta unidad se ocupa de la búsqueda, selección, colocación y reasignación del personal, excluyendo a los Directores Divisionales, para lo cual debe diseñar, aplicar y revisar continuamente los instrumentos y procedimientos que sean más efectivos.

IV. Unidad de Sueldos.

Esta unidad se ocupa del mantenimiento eficaz del sistema de administración de sueldos de la Empresa, que incluye principalmente la valuación y revaluación de los puestos, la administración de sueldos dentro de las políticas aprobadas, y la calificación del desempeño individual.

V. Unidad de Beneficios.

Esta unidad se ocupa de la administración de los planes de pensiones, seguros de vida y de salud de la Empresa, revisándolos periódicamente para asegurarse de que los empleados reciben los beneficios máximos dentro de las políticas aprobadas.

Por lo que respecta a la función a su cargo, el titular -

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

Jorge Torres Vargas
Descripción de Puesto

se enfrenta al problema que representa la aguda carencia de personal calificado en el país especialmente en el ramo de la Empresa: esto hace difícil la competencia por la atracción de individuos talentosos, y exige mayor esfuerzo en cuanto al diseño de programas de entrenamiento que logren abreviar el tiempo de preparación sin perder la calidad del resultado. Por otra parte, la situación de las técnicas de administración de recursos humanos tanto en el país como en la Empresa, es apenas embrionaria y se presta a la innovación.

Finalmente, el titular requiere obtener la aprobación del Director General en lo que respecta a la implantación de nuevas políticas de personal; pero una vez aprobadas él puede decidir por sí mismo todo lo referente a los sistemas y procedimientos que sean necesarios para implementar esas políticas. También debe proponer a la Dirección General el presupuesto operativo del Departamento, que una vez aprobado puede administrar con toda libertad.

FINALIDADES:

1. Coordinar la planeación de los recursos humanos para asegurar su óptima utilización en toda la Empresa.
-

MODELO MIXTO DE PLANEACIÓN

NOTAS TECNICAS

2. Participar en el diseño de los puestos y de los sistemas de calificación de los recursos humanos, para lograr el desarrollo armónico de la Empresa y de su personal.
 3. Mantener en operación un sistema de remuneración adecuado, que asegure una compensación equitativa, remuneradora y motivadora en toda la Empresa.
 4. Crear y administrar los programas de adiestramiento necesarios para garantizar la continuidad en todos los niveles de la Empresa.
 5. Crear y administrar los procedimientos necesarios de selección y colocación que aseguren la disponibilidad de personal suficiente y calificado en todos los niveles de la Empresa.
 6. Administrar los programas de beneficios para propiciar un clima de armonía y bienestar entre el personal.
-

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

EXITORAMA, S.A.

Descripción de Puesto
(Incorrecta)

Nombre: Gerente de Personal Fecha: Nov. 23, 19__
Titular: Jorge Torres Vargas Analista: X. Flores
Reporta a: Director General
Aprobación 1) _____ 2) _____

DESCRIPCION GENERICA:

Obtener, retener y propiciar el desarrollo de los recursos humanos que cuantitativa y cualitativamente requiera la Empresa, para lograr sus objetivos mediante la planeación, recomendación, puesta en marcha y mantenimiento de las políticas, sistemas y procedimientos de personal necesarios.

DIMENSIONES:

Personal Institucional:	500
Nómina Anual:	2.0 MM (Dls.)
Presupuesto Operativo:	100 M (Dls.)
Personal Subordinado:	8
Nómina Anual:	32 M (Dls.)

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

Jorge Torres Vargas
Descripción de Puesto

NATURALEZA Y ALCANCE:

El titular reporta directamente a la Dirección General y forma parte del Comité Directivo de Recursos Humanos, integrado por ocho Gerentes Departamentales más, y que tiene por finalidad principal aprobar las normas, sistemas y procedimientos de personal dentro de las políticas correspondientes aprobadas por la Dirección.

El titular también forma parte y coordina las labores de los Comités de Valuación de Puestos, cuya misión principal es la de fijar y revisar periódicamente el valor relativo de cada puesto para la Empresa, forma parte y coordina el funcionamiento del Comité de Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos que tiene como misión fundamental la de calificar el ajuste actual entre los hombres y los puestos y planear las medidas necesarias para propiciar el constante desarrollo y aplicación del talento individual.

Cuando los Comités han fijado las metas correspondientes el titular debe crear, poner en marcha y administrar todos los programas necesarios para lograr que la Empresa -

MÓDELO MIXTO DE PLANEACIÓN

NOTAS TÉCNICAS

Jorge Torres Vargas
Descripción de Puesto

cuenta con el personal adecuado, para entrenar y desarrollar eficazmente a cada individuo tanto del grupo directivo como de la fuerza regular de trabajo, para mantener un sistema de compensación motivador, y para conservar un -- clima de armonía que propicie el crecimiento de la Empresa y el bienestar de los empleados.

Para cumplir su cometido, el titular cuenta con una estructura funcional compuesta de cinco unidades, cada una encabezada por un jefe que le reporta directamente al titular, como sigue:

I. Unidad de Planeación.

Esta unidad se ocupa de proyectar a futuro los puestos de la Empresa tanto en cuanto a contenido como a requisitos individuales. Estudia continuamente las necesidades empresariales actuales y futuras, especialmente analizando y propiciando la comprensión de la interdependencia de las responsabilidades de los diversos puestos de la Organización, en cuanto éstas se relacionan con el logro más efectivo de los resultados finales consonantes con las metas de la empresa.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

Jorge Torres Vargas
Descripción de Puesto

II. Unidad de Desarrollo.

Esta unidad se encarga del diseño y adecuada aplicación de programas eficaces de orientación y entrenamiento que satisfagan las necesidades de adiestramiento individual y de grupo, tanto de los Directivos como de los empleados en general, para lo cual puede recurrir tanto al propio personal de la Empresa como a las agencias externas, nacionales o del extranjero, que considere apropiadas para el caso.

III. Unidad de Selección.

Esta unidad se ocupa de la búsqueda, selección, colocación y reasignación del personal, excluyendo el nivel de Gerente de Departamento, para lo cual debe diseñar, aplicar y revisar continuamente los instrumentos y procedimientos que sean más efectivos.

IV. Unidad de Sueldos.

Esta unidad se ocupa del mantenimiento eficaz del sistema de administración de sueldos de la Empresa, que incluye principalmente la valuación y revaluación de los puestos, la administración de sueldos --

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

Jorge Torres Vargas
Descripción de Puesto

dentro de las políticas aprobadas, y la calificación del desempeño individual.

V. Unidad de Beneficios.

Esta unidad se ocupa de la administración de los planes de pensiones, seguros de vida y de salud de la Empresa, revisándolos periódicamente.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

APENDICE A

LISTA PARA VERIFICAR LA ENTREVISTA

(Para ser revisado por el Analista y/o el Titular)

Determinó el Analista:

Encabezado.

SI NO

- el título o los títulos del puesto.
- la unidad a la que pertenece el puesto.
- el título del puesto al que éste reporta.

Descripción Genérica.

SI NO

- los resultados finales que deben lograrse mediante el desempeño adecuado del puesto.

Dimensiones.

SI NO

- el "tamaño" del impacto del puesto sobre la operación de la empresa.
 - el volumen en dinero (\$ anuales) sobre el que repercuten las actividades del puesto.
-

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

SI NO

___ ___ otras cantidades (no monetarias) que fijen la magnitud.

Naturaleza y Alcance.

SI NO

___ ___ el lugar del puesto dentro de la organización de la empresa y/o de la unidad (obtuvo un organigrama de la empresa).

___ ___ las relaciones verticales y horizontales del puesto.

___ ___ las funciones y personal subordinado.

___ ___ los productos o servicios que proporciona el puesto.

___ ___ las labores que directamente se reserve el titular.

___ ___ la naturaleza y el origen de los controles sobre la libertad de acción bajo los que opera el puesto.

___ ___ los controles presupuestales a los que se sujeta el puesto.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

SI NO

- la naturaleza de los contactos internos y/o externos necesarios.*
- los conocimientos y experiencias específicas que exige el puesto.*
- los aspectos motivacionales que supone el puesto.*
- los aspectos del puesto que propician la creatividad.*
- las principales dificultades a vencer por el titular.*

Finalidades.

SI NO

- las finalidades en cuanto a los Recursos Humanos.*
 - las finalidades del puesto respecto a comunicación.*
 - el impacto esperado del puesto sobre la redituabilidad de la empresa.*
 - las exigencias del puesto respecto a planeación.*
 - los objetivos que se esperan del puesto, según el titular entrevistado.*
-

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

Técnica General de la Entrevista.

SI NO

- explicó el Analista el propósito de la entrevista.*
- estuvo tranquilo el entrevistado.*
- comenzó el Analista la entrevista con preguntas - específicas.*
- se desarrolló la entrevista en forma de charla -- después.*
- evitó el Analista "dominar" al entrevistado.*
- mantuvo el Analista el control del proceso.*
- terminó la entrevista en forma cordial.*

APENDICE B

ALGUNAS FALLAS COMUNES DE LAS DESCRIPCIONES

Encabezado:

1. Incompleta.
2. Contradice los datos de la Naturaleza y Alcance.

Descripción Genérica:

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

Descripción Genérica:

1. Resumen de deberes, en vez del propósito fundamental de la existencia del puesto.
2. Demasiado detalle: 5 a 10 renglones en lugar de 3 ó 4.
3. Incongruencia con las Finalidades.

Dimensiones:

1. Demasiadas Dimensiones; rara vez se requieren más de 4 ó 5.
2. Demasiada precisión; es suficiente con aproximación de más o menos 10%.

Naturaleza y Alcance:

1. Las relaciones del puesto en la organización están -- confusas, incompletas, contradicen los datos del organigrama, no aclaran si son relaciones "de línea" o -- "funcionales".
 2. Omisión de relaciones laterales significativas.
 3. Redacción confusa o insuficiente de la naturaleza y -- complejidad de los servicios o funciones del puesto.
 4. Carencia de ejemplos típicos que ayuden para la comprensión.
-

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

Finalidades:

1. *Declaración de deberes o actividades en vez de resultados principales.*
2. *Relación poco clara entre el "qué" y el "para qué".*
3. *Una sola responsabilidad abarca varios resultados de tal manera que incluye más del 50% de los resultados-totales esperados del puesto.*
4. *Inclusión de un área de resultados no descrita en la sección de Naturaleza y Alcance.*
5. *Lenguaje demasiado general o vago respecto a la acción y/o los resultados.*
6. *Demasiadas Finalidades; generalmente son suficientes de 4 a 8.*

Algunas Fallas Generales:

1. *Descripción demasiado detallada y larga, con detalles innecesarios.*
 2. *Descripción demasiado corta y superficial, que no "retrata" el puesto.*
 3. *Acentuación incorrecta de los diversos aspectos del puesto.*
-

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

4. Datos incompletos respecto a cifras, servicios, relaciones, etcétera.
5. Uso de definiciones "de libro".

APENDICE C

ALGUNAS APLICACIONES EN LA EXPOSICION DE FINALIDADES

El hecho de fijar las finalidades de los puestos, tiene muchas utilidades. Entre ellas:

- Formar la base para poder medir el desempeño en el puesto. Para decidir qué es lo que hay que conseguir y con qué medios se cuenta para ello. Es el primer paso para fijar el qué y el cómo es necesario medir.

- Para definir problemas. La fijación de finalidades es muy similar a la concretización de los problemas que el puesto debe superar. Añadiendo frases tales como:

"¿Cuál es la mejor manera de...?"

"¿Cómo se puede conseguir que...?" "¿De qué forma...?"

Las finalidades, se transforman fácilmente en fijación de los problemas que afectan al puesto.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

APENDICE D

CADENAS DE FINALIDADES

Una cadena de finalidades es una lista secuencial de fijación de dichas finalidades, en que cada una de ellas es un paso más amplio que la precedente. Es una jerarquía de finalidades.

En los análisis de puestos, las cadenas son particularmente útiles para determinar el grado de adecuación de un puesto a la estructura que lo incluye, ya que dicho puesto puede ocupar solamente un eslabón de la cadena. Es necesario anteculizar la cadena por encima y por debajo del puesto estudiado y encontrar el paso adecuado para cada una de las finalidades específicas.

No existe mejor forma para desarrollar las finalidades de los puestos que componen cadenas de finalidades.

Algunos analistas consideran altamente positivo empezar la cadena por la parte más elemental e ir ascendiendo. El paso es similar al del caballo que perdió un clavo de la herradura, etc..., etc..., hasta la pérdida del reino.

Las preguntas a realizar para componer la cadena, son del tipo: "¿Y qué sucede?". "¿Cuál es el resultado?" o a

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

fin de etc...

Por ejemplo, en forma abreviada, una cadena podria ser:

Excavar

Remover el suelo y subsuelo

Excavar zanjas

Drenar un pavimento

Secar la carretera

Hacer la carretera

Cumplir la construcción de la carretera

Satisfacer los requisitos del diseño y construcción que se hablan acordado con la Compañia.

Beneficios y crecimiento para la Empresa.

Asegurar la continuación de las operaciones de la firma.

317 Dependiendo del tipo de organización que adopte la empresa se pueden crear nuevos puestos si así se requiere o -- bien transferir puestos teniendo flexibilidad en la administración siendo centralizada o descentralizada la autoridad, estableciendo un control directivo y midiendo cada una de las áreas para llegar al tamaño óptimo.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

318 La empresa debe identificar sus oportunidades o establecer los objetivos.

Penetración de mercado: La penetración de mercado consiste en buscar ventas más grandes para sus actuales productos en sus mercados presentes mediante un trabajo de venta más productivo.

- a) La empresa puede tratar de estimular a los clientes a incrementar su actual ritmo de consumo. Tales pasos pueden consistir en aumentar la unidad de compra, aumentar la tasa de mejora del producto u obsolescencia, sugerir nuevos usos para el producto y ofrecer incentivos de precios para su uso mayor.
- b) La empresa puede incrementar sus esfuerzos por atraer clientes de la competencia.

Para ello podrían intentarse medidas tales como la de mejorar la diferenciación de la marca y llevar la promoción, creación de mercado. La creación del mercado consiste en que la empresa busque ventas mayores, llevando sus actuales productos a nuevos mercados.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

<i>Categoría</i>	<i>Penetración en el mercado</i>	<i>creación del mercado</i>	<i>Mejoramiento del producto</i>
<i>Excelente</i>			
<i>Muy bien</i>			
<i>Bien</i>			
<i>Regular</i>			
<i>Mal</i>			
<i>Otros</i>			

319 Al describir las varias etapas en el proceso de compra, - el porque compra el consumidor la influencia tenemos los siguientes factores:

Importancia de la compra. El consumidor atribuirá diferentes grados de importancia a la compra de varios productos, tal importancia influirá en su nivel de búsqueda de información, la dimensión del conjunto evocado, el número de atributos de compra y otras variables.

Rasgos de Personalidad. Los rasgos de la personalidad -- del consumidor (como su autoconfianza, inclinación a la - aventura, extroversión), afectarán sus motivos de compra,

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

franca búsqueda procedimientos de evaluación y satisfacción de la compra.

Posición Financiera. La situación financiera del consumidor, medida por su ingreso corriente y esperado y sus ahorros, influirán en sus motivos de compra, criterios de evaluación momentos de compra y cantidad de desembolso.

Presión de Tiempo. El consumidor dedicará cierta cantidad de tiempo a la búsqueda y evaluación de información. Entre mayor sea la presión del tiempo, menor será su conjunto evocado, más pocos los atributos del producto que se cataloguen y mayor la simplificación de estrategias para evaluación.

Marco Social y Organizacional.

El marco social y organizacional inmediato del consumidor influirá en sus motivos de compra, franca investigación y conducta de evaluación.

Clase Social. A los motivos de compra del consumidor y al proceso de compra les afectan sus antecedentes de clase social.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

Cultura. Al nivel más profundo, la cultura del consumidor y las identificaciones de subcultura influyen, considerablemente en sus necesidades y procesos de compra.

319 La empresa analiza los procesos de compra, el porque el consumidor compra:

Proceso de Compra	Consumidor		
	SI	NO	OTROS
Importancia de la Compra.			
Rasgos de personalidad			
Posición financiera			
Posición del tiempo			
Marco social y Organizacional			
Clase Social			
Cultura			

320 La demanda del mercado correspondiente al trabajo que se espera se conoce como pronóstico del mercado. El pronóstico del mercado muestra el nivel esperado de demanda del mercado para el nivel esperado de trabajo de mercadotecnia de la empresa y el medio ambiente dado.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

Pronóstico del mercado a corto, mediano y largo plazo.

321 La demanda de la empresa es la participación de la empresa en la demanda del mercado:

En donde: $Q_i = s_i Q$

donde:

Q_i = demanda de la empresa;

s_i = participación de mercado de la empresa;

Q = demanda total del mercado.

La demanda de la empresa, al igual que la demanda del mercado, es una función que se conoce como función de demanda de la empresa o función de respuesta de ventas y está sujeta a todos los determinantes de la demanda del mercado más cualquier influencias de la participación del mercado de la empresa.

322 La empresa debe pronosticar la demanda futura de su producto.

Muy pocos productos o servicios se prestan para hacer un pronóstico fácil. En la vasta mayoría de mercados la demanda del mercado y especialmente la de una empresa no --

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

son estables de un año al siguiente y el buen pronóstico se convierte en un factor medular de Éxito de la empresa. Entre más inestable sea la demanda, más importante es pronosticar con exactitud y más complejo será el procedimiento del pronóstico

Los Métodos del pronóstico varían de producto y empresa, - la diversidad del producto las variaciones en cuanto a -- disponibilidad y tipos de información, así como la variedad de objetivos del área.

El investigador puede hacer su pronóstico sobre la base - de lo que dice la gente, de lo que hace la gente o de lo que ha hecho la gente.

Lo que dice la gente

Comprende tres métodos:

- a) Encuestas de las intenciones del comprador.
- b)- Compuestos de opiniones del cuerpo de ventas.
- c) Opinión de Expertos.

El preparar un pronóstico sobre lo que la gente hace involucrar otro método:

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

d) Poner el producto a prueba en un mercado para obtener indicaciones de la futura respuesta del comprador.

La base final, lo que la gente ha hecho, implica analizar con instrumentos estadísticos y matemáticos, -- los registros de la conducta de compra en el pasado, - usando bien sea.

e) Analisis de series de tiempo.

f) Analisis estadístico de demanda.

Que métodos aplica la empresa en la determinación de la - demanda.

	Indique
encuestas de las intenciones del Comprador	
Los compuestos de opinión del cuerpo de Ventas	
Opinión experta	
Método de la prueba de Mercados	
Análisis de series de tiempo	
Análisis Estadístico de la demanda	

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

Las encuestas de las intenciones del Comprador:

El pronóstico es esencialmente el arte de anticipar lo -- que los compradores probablemente hagan, bajo cierto juego de condiciones.

Esto inmediatamente sugiere que una fuente más útil de información serían los compradores mismos. Lo ideal sería preparar una lista de todos los compradores probables. -- acercarse a cada comprador, preferiblemente sobre la base de frente a frente y preguntarle qué tanto planea comprar del producto en cuestión en el período de tiempo futuro - que se define y bajo las condiciones dadas.

Los Compuestos de Opinión del Cargo de Ventas:

Donde resulta impráctico hacer interrogatorios directos - la empresa puede decidir pedir estimaciones a sus vendedores.

Lo apropiado del Método de Compuestos de opinión del cuerpo de ventas, es mayor en tanto:

- a) los vendedores tengan probabilidades de ser la fuente más conocedora de información.
 - b) los vendedores se muestran cooperativos.
-

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

- c) Los vendedores no tengan inclinaciones o que éstas puedan corregirse, y
- d) haya varios beneficios colaterales en la participación de los vendedores en el procedimiento.

OPINION EXPERTA:

Otro método de pronóstico implica conseguir la opinión de personas bien informadas que no sean compradores o vendedores de la empresa, como son los distribuidores o expertos externos.

Método de la Prueba de Mercado:

La utilidad de las opciones sean de los compradores, los vendedores o expertos, depende del costo, disponibilidad y confiabilidad de este tipo de información. En aquellos casos en los que los compradores no planean cuidadosamente sus compras o son muy erráticos para materializar sus intenciones o cuando los expertos no son buenos adivinos resulta conveniente una prueba directa del mercado de la conducta probable.

Análisis de Series de Tiempo:

Como una alternativa a costosas encuestas o pruebas de --

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

mercado, ciertas empresas preparan sus pronósticos sobre la base de un análisis estadístico-matemático de datos anteriores.

La lógica en que descansa esto es que los datos anteriores son expresión de relaciones causales duraderas que -- pueden descubrirse a través de un análisis cuantitativo y que pueden usarse para predecir ventas futuras y, de este modo, el pronóstico se convierte en un ejercicio de hábil uso.

Una serie de tiempo de las ventas pasadas de un producto puede analizarse en cuatro componentes temporales mayores:

El primer componente, Tendencia (T), es el resultado de - progreso básico de población, de formación de capital y - de Tecnología.

El segundo componente, ciclo (C), se ve en el movimiento a modo de oleaje de las ventas, hablando con propiedad, - un ciclo existe cuando la serie de tiempo muestra una ondulación de amplitud y periodicidad bastante constante.

El tercer componente, temporada (S), se refiere a un patrón consistente de los movimientos de ventas dentro del-

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

año. Se usa para describir cualquier patrón recurrente - por hora, semana, mes o trimestre.

El componente de temporada puede tener relación con factores de tiempo, vacaciones y las costumbres mercantiles. - El patrón de Temporada le proporciona al investigador una norma para pronosticar ventas a largo alcance. El cuarto componente, sucesos erráticos (E), incluye huelgas, tormentas, modas, motines, incendios, temores de guerra, - guerra de precios y otros disturbios.

ANALISIS ESTADISTICO DE LA DEMANDA

El análisis de serie de tiempo trata las ventas pasadas y futuras como una función de tiempo en lugar de cualesquiera factores reales de demanda.

El análisis estadístico de la demanda es un esfuerzo por no derivar un juego completo de factores sino más bien -- por descubrir los factores más importantes con la esperanza de que ellos expliquen una cantidad significativa de variaciones en las ventas. Los factores que más comúnmente se analizan son precios, ingresos, población y promoción.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

El procedimiento consiste en expresar las ventas (V) como una variable dependiente y tratar de explicar la variación en las ventas como el resultado de la variación de un número de variables de demanda independientes.

$X_1, X_2 \dots, X_n$ es decir.

$$V = f(X_1, X_2, \dots, X_n)$$

323 Al realizar Manuales de Mercadotecnia sirve como base de planeación saber la participación en el mercado. Organización del departamento de mercadotecnia.

324 Al existir manuales de computación nos sirve para determinar las Ventas a corto, mediano y largo plazo.

325 Conocer los paquetes que se utilizan en mercadotecnia para agilizar la información de quienes son nuestros consumidores, ventas, precios.

326 La empresa fija sus precios mediante la función de demanda y costos del producto en cuestión. La función de la -

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

demanda indica la cantidad (Q) de ella que se espera para el periodo, a los diversos precios (P) que puedan establecerse.

Por ejemplo:

Supongamos que la firma logra determinar por medio de un análisis estadístico de la demanda que su ecuación de la misma es la siguiente:

$$Q = 1,000 - 4 P$$

Esta ecuación expresa la ley de la demanda de que va a comprarse menos a precios más altos.

La función de costos indica el nivel esperado de los costos totales (C) de las diversas cantidades que pueden producirse por periodos (Q).

$$C = F + cQ$$

F = significa el Costo total fijo, y c=el costo variable por unidad.

Supongamos que la empresa obtuvo la siguiente ecuación de costos para su producto.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

$$C = 600 + 50 Q$$

Con las ecuaciones anteriores de demanda y costos, el ejecutivo responsable de los precios está casi en condiciones de determinar cual es el mejor.

Sólo necesita otras dos ecuaciones, ambas de carácter definicional. En primer lugar el ingreso total (R) es igual al precio multiplicado por la cantidad vendida, o sea:

$$R = P Q$$

En segundo lugar, el total de utilidades (Z) es la diferencia entre el total de ingresos y el de costos, o sea:

$$Z = R - C$$

Con estas cuatro ecuaciones, el ejecutivo responsable de los precios puede determinar el que más utilidades vaya a producir.

Lo que esencialmente está procurando el ejecutivo responsable de los precios es determinar la relación entre utilidades (Z) y precios (P), y tiene que despejar las cuatro ecuaciones simultáneamente para averiguar la relación

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

que hay entre Z y P .

He aquí el Proceso:

$$Z = R - C$$

$$Z = PQ - C$$

$$Z = PQ - (6,000 + 50 Q)$$

$$Z = P(1,000 - 4P) - 6,000 - 50(1,000 - 4P)$$

$$Z = 1,000 P - 4P^2 - 6,000 - 50,000 + 200P$$

$$Z = -56,000 + 1,200P - 4P^2$$

El total de las utilidades resulta ser una función cuadrática (o de segundo grado) del precio.

Este modelo se basa en algunos supuestos altamente restrictivo, que lamentablemente limitan su aplicabilidad a los problemas reales de la fijación de precios.

La Fijación de Precios en la Práctica:

Los modelos de precios utilizados en la práctica tienden a basarse casi siempre en un punto de vista limitado del problema de los precios suelen dar importancia a un factor — como el costo, la demanda o la competencia— desdénando los demás.

Sin embargo, en ellos se observan algunos de los requisi-

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

tos más prácticos para la determinación de precios cuando la información es imperfecta y múltiples los grupos.

Vamos a estudiar los precios orientados hacia los costos, hacia la demanda y hacia la competencia.

- Fijación de precios a base de un margen mínimo de utilidades.

Son los precios establecidos en base de un margen mínimo de utilidad y de costo más un plus. Son procedimientos semejantes, porque en ambos se determina el precio añadiendo un porcentaje fijo al costo por unidad.

- Fijación de Precios Meta.

Los productores suelen emplear un procedimiento orientado hacia los costos que se denomina fijación de precios meta, según el cual la firma procura determinar el precio que le va a representar un Índice determinado de rendimiento sobre los costos totales a un volumen estandar calculado.

- Fijación de Precios orientada hacia la Competencia.

Quando una empresa establece sus precios a base principalmente de los que están poniendo sus competidores, decimos que adoptan esa técnica en función de la competencia, o -

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

con vistas a ella. No es necesario imponer precios iguales a los suyos, aunque esta medida sea la manifestación principal de la estrategia en cuestión. La firma que fija sus precios orientada hacia la competencia puede subirlos o bajarlos más o menos en relación con los de sus rivales.

La característica distintiva es que no trata de mantener una relación rígida entre sus precios y sus costos o demanda. Estos pueden cambiar, pero la firma conservará sus precios porque tampoco los altera la competencia y viceversa, los cambiará cuando lo hagan los competidores, aunque no se modifiquen sus propios costos a su demanda.

El procedimiento más extendido para fijar los precios en función de la competencia, es conservar los precios al nivel promedio de los establecidos por la industria, y su popularidad se debe a diversos motivos.

Cuando los costos son difíciles de calcular se supone que el precio corriente representa la experiencia colectiva de la industria en cuanto al precio capaz de producir un beneficio equitativo.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

Cuando hay grandes oportunidades para diferenciar el producto.

Cuando son altos los ingresos individuales.

La determinación de objetivos es el factor clave para planear la publicidad y medir sus resultados.

Cuales son las principales decisiones que deben tomarse - en relación con la publicidad.

() Cuanto debe invertirse en la publicidad general de la firma.

() Qué mensaje y modo de presentación debe utilizarse.

() Qué medios conviene emplear.

() Qué fases publicitarias deben establecerse durante el año.

() Cuales son los mejores métodos para averiguar lo que se está logrando con la publicidad.

Como establece la Empresa el Presupuesto de Publicidad.

Cada año tiene que decidir la empresa cuánto va a gastar en publicidad.

Existen cuatro métodos más comunes.

MODELO MIXTO DE PLANEACIÓN

NOTAS TÉCNICAS

327 En la Economía de nuestro país la mayoría de los productores no venden sus artículos directamente a los consumidores finales. Existe un verdadero medio de intermediarios comerciales, y son:

- { } Mayoristas
- { } Menudeo
- { } Intermediarios Comerciales

Funciones principales de los intermediarios.

- Establecer contactos - búsqueda de compradores y vendedores.
 - Comercialización ajuste de las mercancías a los requisitos del mercado.
 - Fijación de Precios - selección de precios.
Suficientemente alto para hacer posible la producción y bastante bajos para indicar a los consumidores a aceptar la mercancía.
 - Publicidad - Crear hacia los compradores o en los vendedores una actitud favorable hacia el producto.
 - Distribución física - Transporte de la mercancía.
 - Terminación Consumación del Proceso Comercial.
-

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

COMO LLEVA A CABO LA EMPRESA SUS CANALES DE DISTRIBUCION

CANAL DE DISTRIBUCION	PRINCIPAL	SECUNDARIO
MAJORISTA		
MENUDO		
INTERMEDIARIOS COMERCIALES		
CORREDORES		
AGENTES DE VENTAS		

La selección del canal de distribución depende de la determinación de los objetivos y limitaciones del canal.

El punto de partida para la eficaz planeación de los canales consiste en determinar cuáles son los mercados que debe utilizar la empresa.

Cada productor establece sus objetivos específicos en cuanto a canales a base de las limitaciones principales que le plantean los clientes, los productos, los intermediarios, las firmas de la competencia, las normas prácticas de la empresa y el medio ambiente.

- Características de los Clientes.

Cuando su número es grande, los productores tienden a uti

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

lizar canales largos, con muchos intermediarios en cada nivel.

- Características de los Productos.

Los productos perecederos requieren una mercadotecnia más directa por el peligro que representan los retrasos y el manejo repetido.

- Características de los Intermediarios.

Deben tomarse en cuenta los puntos fuertes y las definiciones de los tipos distintos de intermediarios que desarrollan las diversas tareas.

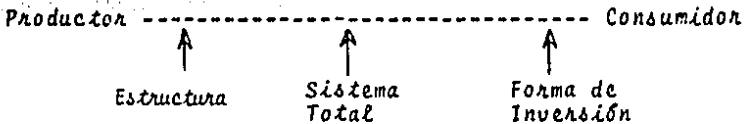
La Empresa debe tomar decisiones en relación a:

- 1. Comprender el mercado mayorista*
 - 2. Comprender el mercado minorista*
 - 3. Comprender distintos conflictos dentro y fuera*
 - 4. Determinar que canales deben usarse*
 - 5. Determinar la intensidad de la distribución*
 - 6. Elegir intermediarios*
 - 7. Determinar métodos y procedimientos*
-

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

Intermediarios



MAYORISTA. Mercado al por mayor.

MINORISTA. Mercado al menudeo.

CORREDORES. Representantes de los productores y agentes de ventas, buscan clientes y pueden negociar en nombre del productor, pero sin adquirir la propiedad de las mercancías se les denomina Intermediarios y agentes.

328 Las decisiones sobre publicidad consiste en formas impersonales de comunicación transmitidas a través de medios pagados por un patrocinador conocido.

La publicidad sigue por:

Cuando el comprador apenas conoce el producto

Cuando las ventas de la industria están enlazada, no está bilizadas ni en declinación

Cuando el producto tiene normalmente valores no observables para el comprador.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

METODO PERMISIBLE. Determinar el presupuesto de publicidad a base de lo que creen que puede permitirse la empresa.

METODO DE PORCENTAJE DE VENTAS. Determinar sus gastos publicitarios a base de un porcentaje concreto de sus ventas (corrientes o anticipadas) o del precio de la misma.

METODO DE LA PARIDAD.

Mantener una paridad competitiva.

Los gastos de la competencia representan la experiencia colectiva de la industria.

Indudablemente es muy útil saber lo que las firmas de la competencia están invirtiendo en actividades publicitarias.

METODO DE OBJETIVOS Y TAREAS. Según este método, el anunciante debe desarrollar su presupuesto.

- a) Determinando sus objetivos publicitarios lo más concretamente posible.
 - b) Decidiendo las tareas que hay que llevar a cabo para alcanzar estos objetivos.
 - c) Calculando los costos que esto va a representar.
-

MODEL MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

La suma de estos costos es el presupuesto publicitario -- propuesto.

El modelo Vidale y Wolfe miden las ventas en la publicidad.

Dice, el cambio del ritmo de ventas en el tiempo t es función de cuatro factores: el presupuesto de publicidad, - la constante de reacción de ventajas del nivel de saturación de las mismas y su constante de declinación.

He aquí su ecuación básica:

$$\frac{ds}{dt} = rA \frac{M - S}{M} - S$$

cuyos símbolos significan:

S = ritmo de ventas en el tiempo t

$\frac{ds}{dt}$ = cambio en el ritmo de ventas en el tiempo t

A = Índice de gastos publicitarios en el tiempo t

r = constante de reacción de ventas (o sea, ventas creadas por dólar de publicidad, siendo $S = 0$)

M = nivel de saturación de ventas

= constante de declinación de ventas (o sea, ventas perdidas, siendo $A = 0$)

} Variables

} Parámetros

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

La ecuación indica que el cambio {por aumento} en el ritmo de ventas será mayor cuanto más elevados sean la constante de reacción de ventas, los gastos de publicidad y el potencial no explotado de ventas y cuanto menor sea la constante de declinación.

Modelo de Etapas de Comunicación.

Los modelos publicitarios de etapas de comunicación determinan el presupuesto de publicidad a base de observar sus efectos en diversas variables intermedias que vinculan -- los gastos de publicidad con las ventas finales.

Como son:

1. Establecer el objetivo de participación en el mercado
 2. Determinar el porcentaje del mercado que debe ser alcanzado por la publicidad.
 3. Determinar el porcentaje conocedores a los que habla- que persuadir a que probaran la marca.
 4. Determinar el número de impresiones a la publicidad - por cada 1 por ciento de la tasa de pruebas.
 5. Determinar el número de puntos de calificación.
-

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

6. Determinar el presupuesto necesario de publicidad a base del costo medio de comprar un punto de puntuación.

La Empresa puede elegir entre:

() Radio

() TV

() Periódico

() Revista

() Agencias de publicidad que utilizan un programa de computadora.

Para hacer llegar al consumidor su producto mediante su publicidad como su mejor selección de medios.

329 La eficiencia de la actividad vendedora depende en gran parte de adoptar la actitud debida respecto al consumidor. El consumidor necesita ayuda para solucionar sus problemas un buen agente de ventas se hace cargo de los problemas de su cliente y sabe como serle útil.

La forma de medir las ventas, tenemos:

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

Miden las funciones de compra.

Existen hasta cinco funciones diferentes que una persona puede desempeñar en una decisión de compra.

Iniciador. El iniciador es aquella persona que primero sugiere o se le ocurre la idea de comprar ese producto - en particular.

Influenciador. El influenciador es la persona que explícita o implícitamente ejerce cierta influencia sobre la decisión final.

Decididor. El decididor es la persona que al final de cuentas determina cualquier parte o la totalidad de la decisión de compra.

Comprador. El comprador es la persona que efectúa la compra real.

Usuario. El usuario es la o las personas que consumen o usan el producto o servicio.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

Producto de las ventas = Costos variables + Comisiones de ventas + costos fijos + Ganancias sin impuestos

Lo cual puede expresarse con la siguiente ecuación:

$$R = cR + b (R - cR) + F + Z$$

Cuyos símbolos significan:

R = producto de ventas

c = costos variables como porcentaje de ventas

b = tipo de comisión sobre los beneficios brutos

F = costos fijos

Z = utilidad

Combinando y reordenando los términos de la ecuación, obtenemos el resultado siguiente:

$$R = \frac{F + Z}{1 - c - b + bc}$$

Después de que la alta gerencia establece las metas anuales de ventas y ganancias, se comunican dichas metas a los diversos directores o gerentes de productos y marcas.

La fórmula que nos determina la medida final para calcu-

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

Las ventas, y así para maximizar las utilidades.

Esta ecuación se desarrolla de la siguiente forma:

Las utilidades (Z), son por definición iguales a las ganancias obtenidas del producto (R) menos sus costos (C):

$$Z = R - C$$

La ganancia es igual al precio neto del producto (P') -- multiplicado por sus ventas por unidad (Q).

$$R = P' Q$$

Pero el precio neto del producto (P') es igual a su precio de lista (P) menos las reducciones por unidad (K), -- por concepto de rebajas de flete, comisiones y descuentos.

$$P' = P - k$$

Los costos del producto pueden clasificarse en variables no mercadotécnicos (c) fijos no mercadotécnicos (F) y de mercadotecnia (M).

$$C = cQ + F + M$$

Los costos de mercadotecnia son de dos clases de publici

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

dad (A) y de distribución (D).

$$M = A + D$$

Sustituyendo la ecuación y simplificando obtenemos la siguiente ecuación de planeación de utilidades.

$$Z = [(p-k) - c] Q - F - A - D$$

cuyos símbolos significan:

Z = total de utilidades

P = precios de lista

k = reducción

c = costo variable de producción y distribución

Q = número de unidades vendidas

F = costos fijos no mercadotécnicos

{como sueldos, alquileres, electricidad}

A = costo de publicidad

D = costo de distribución

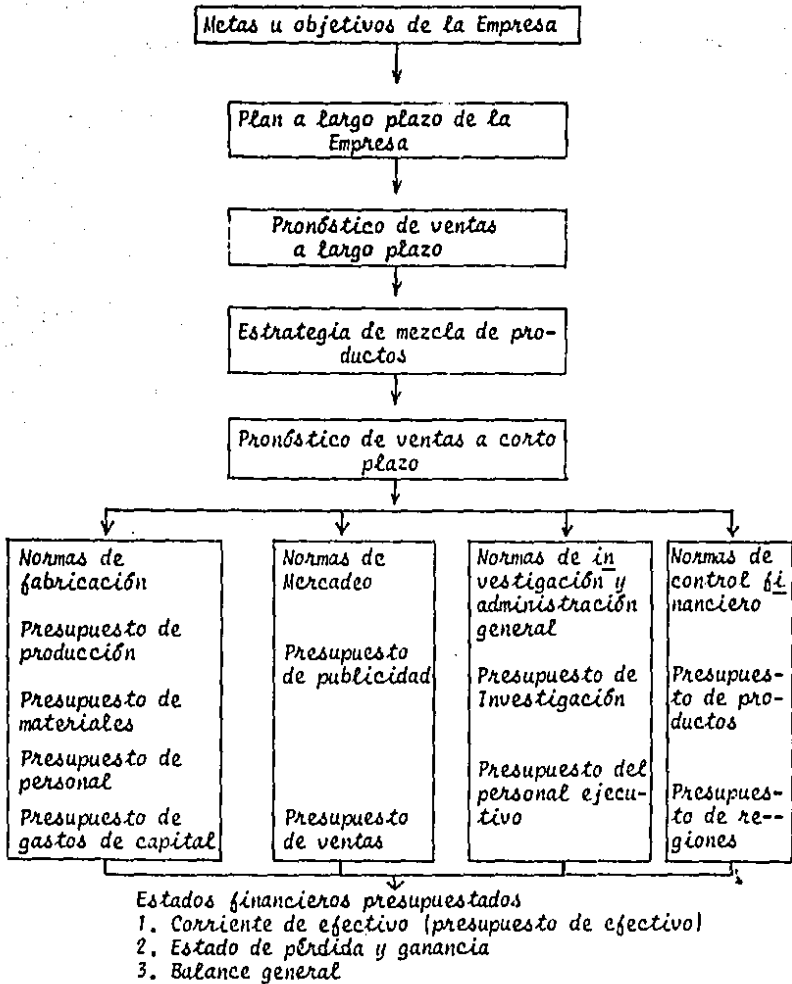
$$Q = f(p, k, c, A, D)$$

Ecuación de combinación de mercadotecnia y reacción de las ventas.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

Pronóstico de Ventas
se calcula:



MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

330 Establece la empresa los siguientes criterios generales del mercado del consumidor.

Mercado	Categorías
	Niños
	Jóvenes
	Adultos
	Ancianos
Observaciones principales	

Realiza un Análisis Sociológico para detectar las necesidades y conducta del consumidor.

Necesidades	Consumidor
Cultura	
Subcultura	
Clase social	
Clase superior alta	
Clase superior baja	
Clase media alta	
Clase media inferior	
Clase baja superior	
Clase baja inferior	

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

<i>Que decisiones realiza la empresa para detectar el comportamiento del consumidor</i>		
	<i>SI</i>	<i>NO</i>
<i>Decisión sobre una clase de producto</i>		
<i>Decisiones sobre la forma del producto</i>		
<i>Decisiones del vendedor</i>		
<i>Decisiones de cantidad</i>		
<i>Decisiones del momento</i>		
<i>Decisiones sobre método de pago</i>		
<i>Otros (indique)</i>		
<i>Observaciones</i>		
<i>Toma en cuenta las siguientes variables para medir el comportamiento de compra</i>		
<i>- Importancia de la compra</i>		
<i>- Rasgos de personalidad</i>		
<i>- Posición financiera</i>		
<i>- Marco social y organizacional</i>		
<i>- Clase social</i>		
<i>- Cultura</i>		

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

331 Una de las formas que tiene la empresa para averiguar el buen estado de su combinación de productos, es clasificar cada uno de ellos según estas tres dimensiones:

1. Crecimiento de ventas
2. Participación en el mercado
3. Redituabilidad

La estrategia de marca está asociada con el problema de la estrategia de combinación de productos.

La decisión de mercadotecnia se encuentra ante tres decisiones difíciles al formular su estrategia de marcas.

La primera es si debe poner nombre a sus productos y hasta qué punto le conviene hacerlo (artículos con marca o sin marca).

La segunda es si los nombres deben ser los de su firma o los de las casas distribuidoras. (marcas de productores frente a marcas de distribuidores).

La tercera si sus propias marcas deben llevar uno, varios o muchos nombres individuales (familias de marcas frente a marcas individuales).

MODELO MIXTO DE PLANEACION

La Marca es un nombre, término, signo, símbolo, diseño o una combinación de estos elementos cuyo objeto es identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los de la competencia.

Nombre de la Marca. Es la parte de una marca que puede pronunciarse.

332 La segmentación del mercado es el proceso de identificar a grupos de compradores con diferentes deseos de compra o requerimientos.

El blanco del mercado es la decisión de la empresa respecto a cual segmento del mercado servir.

Los requisitos que debe llevar la empresa para segmentar el Mercado.

SI NO

Facilidad de Medición

Accesibilidad

Sustancialidad

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

- a) La empresa puede abrir mercados geográficos adicionales mediante una expansión regional, nacional o internacional.
- b) La empresa puede tratar de atraer otros sectores del mercado mediante la creación de nuevas versiones del producto que atraigan a dichos sectores, ingresar a otros canales de distribución o hacer publicidad por otros medios.

Mejoramiento del producto.

El mejoramiento del producto consiste en que la empresa busque ventas mayores fabricando mejores productos para sus mercados actuales.

Esto incluye tres posibilidades:

- a) La empresa puede introducir nuevos aspectos del producto mediante intentos por adaptar, modificar, magnificar, sustituir, reorganizar, invertir o combinar aspectos ya existentes.
 - b) La empresa puede crear diferentes tamaños adicionales.
-

MODELO MIXTO DE PLANEACION

BASES PARA SEGMENTAR EL MERCADO	Aplicación	
	SI	NO
Segmentación geográfica Naciones, estados, ciudades		
Segmentación demográfica Edad, sexo, tamaño ingreso		
Segmentación sicográfica Estilo de vida Personalidad Beneficios Posición de lealtad Sensibilidad defactor de mercadotecnia Calidad, precio, servicio, publicidad		

La segmentación del mercado es subdividir un mercado en subconjuntos distintos de clientes, donde cualquier subconjunto pueda seleccionarse concebiblemente como blanco del mercado que deba alcanzarse con una mezcla de mercadotecnia distinta.

La segmentación del mercado nos sirve:

Primero; encontrar una mejor posición para localizar y comparar las oportunidades del mercado.

Segundo; el vendedor puede introducir ajustes más finos-

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

en su producto y en aplicaciones de mercadotecnia.

Tercero; el vendedor puede preparar programas de mercadotecnia y presupuestos basados en una idea más clara de las características de respuesta de segmentos de mercado específicos.

333 La empresa debe adoptar un modelo de planeación de metas abajo-planes arriba. La alta gerencia estudia las metas a largo plazo, estudia los resultados recientes, las perspectivas actuales y las expectativas de los grupos que le interesan y da a conocer el proyecto de ventas y utilidades que deben seguir los gerentes de producto para desarrollar sus planes particulares.

Un plan sigue el siguiente proceso:

1. Estudia las estadísticas que muestren la historia y movimientos de su producto.
 2. Realizar una proyección de ventas y utilidades en función a la nueva estrategia seleccionada.
 3. Seleccionada la estrategia, se dedica a elaborar un plan detallado de gastos y trabajo para su ejecución y control.
-

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

334 Todas las empresas llevan un sistema de información que determina la situación del producto-empresa.

El sistema de información incluye todo un conjunto estructurado e interaccionado de personas, máquinas y procedimientos para producir una corriente ordenada de información útil, recogida de fuentes de dentro y fuera de la empresa destinada a servir de base para formular decisiones en áreas especificadas de responsabilidad de la dirección de mercadotecnia.

Puede verse el sistema de información o mercadotecnia entre el medio ambiente y el ejecutivo mercadotécnico que la utiliza.

El sistema de información de mercadotecnia lo podemos esquematizar en el siguiente diagrama siendo aplicado a la empresa como guía para el ejecutivo.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS	
<i>Los tipos de investigación que realiza la empresa</i>	<i>Porcentaje de Participación</i>
<i>Investigación motivacional</i>	
<i>Investigación de texto</i>	
<i>Investigación de Medios</i>	
<i>Estudio sobre la eficiencia de los anuncios</i>	
<i>Otros</i>	
<i>Investigación económica y corporativa</i>	
<i>Predicción a corto plazo (hasta 1 año)</i>	
<i>Predicción a largo plazo (más de 1 año)</i>	
<i>Estudio sobre las tendencias de los negocios</i>	
<i>Estudio sobre la fijación de precios</i>	
<i>Estudio sobre la ubicación de plantas y almacenes</i>	
<i>Estudio sobre combinación de productos</i>	
<i>Investigación de la responsabilidad de productos</i>	
<i>Investigación de la responsabilidad <u>cor</u>porativa</i>	
<i>Estudio sobre el derecho a saber de los consumidores</i>	
<i>Estudio sobre el impacto ecológico</i>	
<i>Estudio sobre limitaciones legales a la publicidad y a la promoción</i>	
<i>Investigación de productos</i>	
<i>Aceptación y potencial de nuevos productos</i>	
<i>Estudio sobre producto de la competencia</i>	
<i>Pruebas de los productos existentes</i>	
<i>Investigación de ventas y mercados</i>	
<i>Medidas de potencialidad del mercado</i>	
<i>Análisis de participación en el mercado</i>	
<i>Análisis de ventas</i>	
<i>Otros</i>	

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

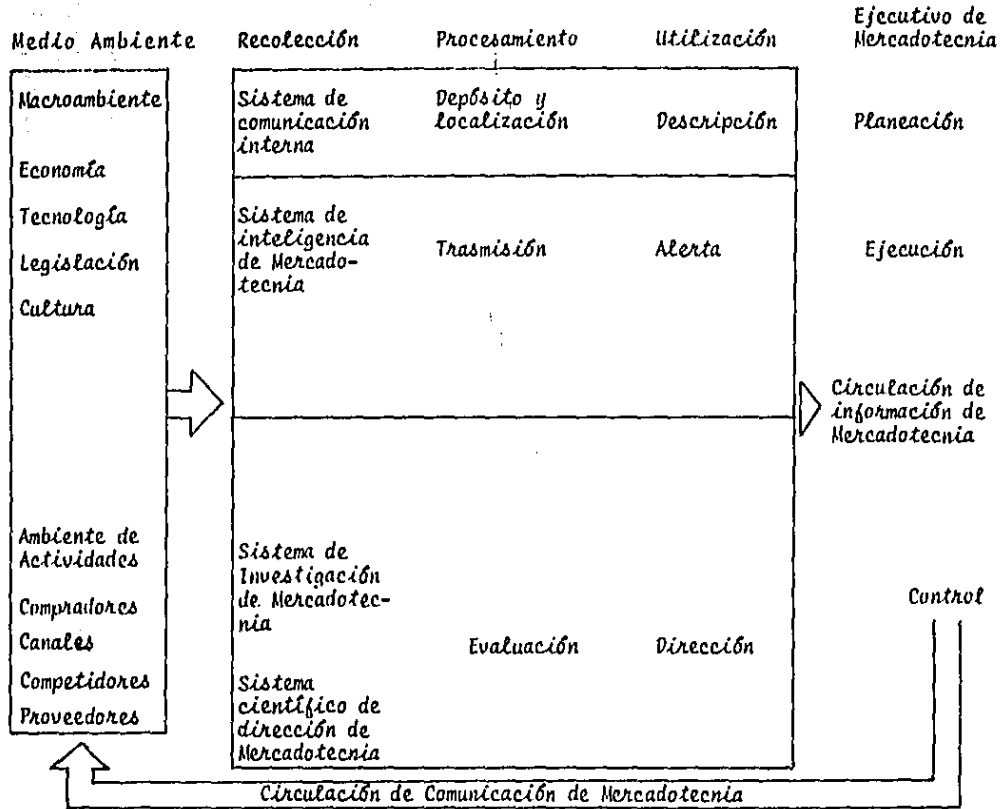
La bien realizada investigación de mercadotecnia pasa por las siguientes cinco etapas.

- Definición del problema
- Diseño de la investigación
- Trabajo sobre el terreno
- Análisis de los datos
- Preparación del informe

335 La empresa elige el control de mercadotecnia en relación a su productividad:

<u>Tipos de Control</u>	<u>Responsabilidad principal</u>	<u>Objeto de Control</u>	<u>Instrumentos</u>
I. Control Estratégico	Alta gerencia	Examinar si la empresa está aprovechando sus mejores oportunidades respecto a mercados, productos y canales	Auditoría de Mercadotecnia
II. Control de Plan anual	Alta gerencia Gerencia media	Examinar si los resultados planeados se están logrando.	Análisis de ventas Análisis de participación en el mercado
III. Control de Productividad	Contralor de Mercadotecnia	Estudiar si la empresa está ganando o perdiendo dinero	Productividad por: Productos Territorios Sectores del Mercado Canales de Distribución Magnitud de pedidos

Sistema de Información de Mercadotecnia



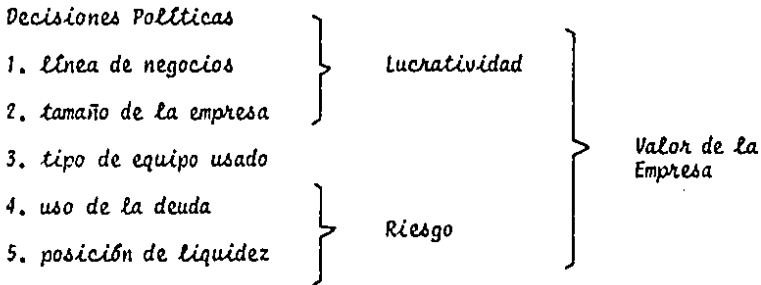
MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

336 El valor de la empresa depende actualmente de la corriente esperada de ganancias que producirá en el futuro, así como el riesgo de estas ganancias futuras proyectadas.

Las decisiones financieras afectan a la cuantía de la corriente de ganancia o lucratividad, y el grado de riesgo de la empresa.

337 Las principales decisiones políticas financieras que debe considerar la empresa son:



La principal decisión política es la de escoger la industria en la que hay que operar, la mezcla de mercados de productos de la empresa. Hecha esta elección la lucratividad y el riesgo se determinan por decisiones relativas a la magnitud de la empresa los tipos de equipo que se usarán y la extensión con que se empleará la deuda, la -

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

posición de liquidez de la empresa.

Estas decisiones generalmente afectan al riesgo y a la -
lucratividad.

El gerente financiero tratará de lograr el equilibrio --
particular entre riesgo y lucratividad.

338 La aplicación de la computadora en el área financiera --
sirve para:

Almacenar, recuperar y analizar toda clase de informa-
ción financiera.

La computadora se usa para vigilar el comportamiento del
efectivo, los valores por cobrar, los inventarios, agili
zar el trabajo, facilitar la operación.

339 Los métodos de depreciación principales que se pueden --
aplicar en una empresa son:

METODO DE LINEA RECTA.

Con los métodos en línea recta se proporciona un cargo -
anual uniforme de depreciación de \$100 por año se ha lle
gado a esta cifra simplemente dividiendo el costo total-
de la máquina menos el valor de desecho estimado por la-

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

vida funcional

Ejemplo: $\frac{\$ 1,100 \text{ de costo} - \$100 \text{ de valor de desecho}}{10 \text{ años}}$

= \$ 100 por cargo anual de depreciación

Si el valor estimado de desecho no es superior a 10 por 100 del costo original, puede ignorarse sólo es para fines de ilustración.

SALDO DECLINANTE DOBLE.

El método de saldo declinante doble (SDD) de depreciación acelerada requiere la aplicación de una tasa constante de depreciación cada año para el valor subdepreciado del activo al término del año anterior. En este caso, puesto que la tasa anual en línea recta es 10 por 100 -- anual ($\$100 \div \$ 1000$), la tasa declinante doble sería 20 por 100 (2 x 10 por 100). Este porcentaje se aplica al precio de compra total de la máquina no el costo menos el valor de desecho.

Por consiguiente, la depreciación por el método SDD es \$ 220 durante el primer año (20 por 100 x \$ 1100).

La depreciación asciende a \$176 en el año 2 y se calcula aplicando la tasa de 20 por 100 del valor no depreciado del activo.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

20 por 100 x (110 - 220) = \$176.

y así sucesivamente a medida que declina el saldo sin deprecia.

SUMA DE LOS DIGITOS DE LOS AÑOS.

Por el método de la suma de los dígitos de los años, la depreciación anual se determina como sigue:

1. Calcúlese la suma de los dígitos de los años, la depreciación, en nuestro ejemplo hay un total de 55 dígitos esto es: $1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10 = 55$ dígitos.

Puede llegarse también a esta cifra por medio de la suma de una ecuación de progresión algebraica en la que N es la vida del activo.

$$\begin{aligned} \text{Suma} &= N \left(\frac{N + 1}{2} \right) \\ &= 10 \left(\frac{10 + 1}{2} \right) = 55 \end{aligned}$$

2. Divídase el número de años restantes por la suma de los dos dígitos de los años y multiplíquese esta fracción por el valor depreciable del activo
-

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

Año 1 $\frac{10}{35}$ (\$ 1000) = \$182 de depreciación

Año 2 $\frac{9}{35}$ (\$ 1000) = \$164 de depreciación

Año 10 $\frac{1}{35}$ (\$ 1000) = \$ 18 de depreciación

UNIDADES DE PRODUCCION.

Por el método de las unidades de producción, el costo de preciable se divide por la vida útil esperada de 10 000- horas (precio de compra menos valor de desecho) para lle ga r a una tasa horaria de depreciación de \$ 0.10. Pues- to que, en nuestro ejemplo, la máquina ha funcionado du- rante 2000 horas en el primer año, la depreciación en di cho año es \$ 200; en el segundo año, \$ 180; y así sucesi v amente.

Con este método los cargos por depreciación no pueden es ti marse con precisión para el futuro; la empresa debe es pe rar hasta el final del año para averiguar qué uso y, - por consiguiente, qué depreciación se hizo.

Ejemplo:

Comparación de los métodos de depreciación, durante 10 -- años, de un activo con valor en libros de \$ 1100 y con - valor de desecho de \$ 100.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

METODOS DE DEPRECIACION

Año	Línea Recta	Saldo declinante doble	Suma de los dígitos de- los años	Unidades de Producción
1	\$ 100	\$ 220	\$ 182	\$ 200
2	100	176	164	180
3	100	141	145	150
4	100	113	127	130
5	100	90	109	100
6	100	72	91	80
7	100	56	73	60
8	100	46	55	50
9	100	37	36	30
10	<u>100</u>	<u>30</u>	<u>18</u>	<u>20</u>
Total	\$1000	\$ 981	\$1000	\$1000

* Se supone que la máquina es usada el siguiente número de horas: primer año, 2000; segundo año, 1800; tercer año 1500, cuarto año 1300, quinto año, 1000; sexto año, 800; séptimo año, 600; octavo año, 500; noveno año, -- 300; décimo año, 200.

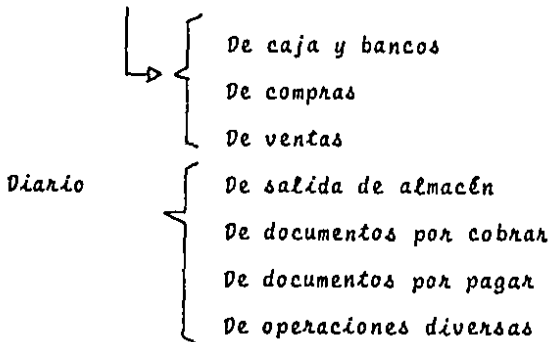
MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

340 Los sistemas manuales de registro que aplica la empresa en el área financiera son:

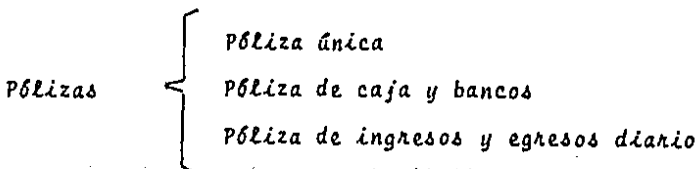
- () *Diario continental*
- () *Diario tabulares o columnares*
- () *Diario mayor único*
- () *Diario tabular*
- () *Diario y caja*

Centralizador



Libro de Mayor

Inventarios y balance



MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

341 Los métodos para manejar la mercancía son:

1. Método Analítico o Pormenorizado
2. Método de Inventarios Perpetuos

El Método de Inventarios Perpetuos o Constantes, sirve para el registro de compra-venta de mercancías, se manejan las siguientes cuentas:

Almacén (De activo)

Costo de ventas (cuenta de resultados-deudora)

Ventas (De resultados-Acreedora)

Los inventarios pueden valuarse conforme a los siguientes métodos:

1. Costo identificado
2. Precios promedio
3. Primeras Entradas Primeras salidas PEPS
4. Ultimas Entradas, primeras salidas
5. Detallistas

1. Costo identificado. Se utiliza cuando los costos se identifican.
 2. Precios Promedio. Se utiliza cuando los precios son poco variables, o cuando se tienen una alta rotación de inventarios.
-

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

3. *Primeras Entradas, Primeras salidas (PEPS) (FIFO, -- First In, First Out)*. Se utiliza cuando los precios van a la baja (Deflación) y provoca un costo de ventas alto con un inventario bajo.

Se basa en la suposición de que los primeros artículos en entrar al almacén son los primeros en salir de él por lo que las existencias de mercancías al finalizar cada ejercicio, quedan prácticamente registradas a los últimos precios de adquisición, mientras que el costo de ventas corresponde a mercancías que integraban al inventario inicial y las primeras compras del ejercicio.

4. *Ultimas Entradas, Primeras Salidas (LIFO) Last in, - First Out*. Se utiliza cuando los precios van a la alza (inflación) y provoca un costo de ventas alto, con un inventario bajo.

Consiste en suponer que los últimos artículos en entrar al almacén o a la producción son los primeros en salir de él, las existencias al finalizar el ejercicio quedan prácticamente registradas a los precios de adquisición o producción más antiguo.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

5. *Detallistas.* Se utiliza cuando son compra al detalle.

342 Para manejar la información financiera los documentos básicos son:

- Balance General
- Estado de Pérdidas y Ganancias
- Estado de Utilidades Retenidas

Balance General:

Muestra el valor del activo de la empresa y de los derechos sobre este activo, en dos fechas particulares.

El activo está ordenado de abajo arriba por liquidez decreciente; es decir los activos situados en la parte superior de la columna serán convertidos en efectivo más pronto que los situados en la parte inferior de la columna. El grupo que encabeza el activo-efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar e inventarios que se espera sean convertidos en efectivo antes de un año, se definen como activos corrientes. Los activos que aparecen en la parte inferior del estado - planta y equipo- no se espera convertirlos en efectivo antes de un año; a es

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

tos se les define como activos fijos.

El lado derecho del balance general está dispuesto similarmente, Aquellos conceptos que figuran en la parte superior de la columna Derechos vencen, y deben ser pagados relativamente pronto, los situados más abajo en la columna vencen en un futuro más distante. Los pasivos corrientes deben ser pagados antes de un año, como la empresa nunca tiene que liquidar a los accionistas comunes las acciones comunes y las utilidades representan capital permanente.

El balance general es una declaración de la situación financiera de la empresa en un instante. Representa un cuadro de la situación de la empresa en una fecha dada.

El Estado de Pérdidas y Ganancias:

Incluye los impuestos sobre la renta, se deducen para llegar a la utilidad neta disponible para los accionistas comunes. La cifra de la última tarea representa ganancias por acción, calculadas como utilidad neta dividida entre número de acciones en circulación muestra los resultados de operación durante un intervalo de tiempo.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

Estado de Utilidades Retenidas:

Las utilidades pueden ser pagadas a los accionistas como dividendos o pueden ser retenidas y reinvertidas en el negocio.

A los accionistas les agrada recibir dividendos por supuesto, pero si las ganancias son retenidas en el negocio se incrementa el valor de la posición de los accionistas en la empresa.

El Estado de Resultados o Estado de Pérdidas y Ganancias

+ Ventas totales	Bonificaciones en el precio
- Deducciones a las ventas	devaluaciones sobre ventas
+ Ventas netas	
- Costo de ventas	
+ Utilidad Bruta	- gastos de administración
- Gastos de operación	- gastos de venta
+ Utilidad en operación	- gastos de financiamiento
- Otros gastos	+ productos financieros (des
+ Otros productos	cuentos sobre compra que
+ Utilidad contable antes del I.S.R. y P.T.U.	me otorgan los proveedores
- I.S.R.	
- P.T.U.	
+ Utilidad neta	

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

Forma de Presentación del Balance General

Balance General ilustrado

Activo

Activo Circulante

Caja y bancos

Clientes

Deudores diversos

Activo Fijo

Cuentas por cobrar a
largo plazo

Otros activos

Inversiones en otras
Empresas

Activo Diferido

Equipo de oficina

Material de propaganda

Autorización acumulada

Crédito mercantil

Gastos de Organización

Pasivo

Pasivo Circulante

Cuentas por pagar

Documentos por pagar

Proveedores

A largo plazo

Obligaciones por pagar

Créditos bancarios

Pasivo Diferido

Cobros anticipados

Capital Contable

Capital social

Utilidades acumuladas o
Resultado de ejercicios
anteriores

Utilidad del Ejercicio

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

343 Los tipos básicos de razones financieras que deben conocerse y aplicarse son:

1. Razones de liquidez que miden la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones de vencimiento a corto plazo.
2. Razones de apalancamiento, que miden la extensión -- con que la empresa ha sido financiada por medio de -- deudas.
3. Razones de actividad, que miden con qué efectividad -- está usando la empresa sus recursos.
4. Razones de lucratividad, que mide la efectividad general de la gerencia demostrada por las utilidades -- obtenidas de las ventas y la inversión.

344 Uno de los factores importantes en la empresa es la liquidez. Es capaz la empresa de cumplir sus obligaciones en las fechas de vencimiento pueden satisfacerse estas -- obligaciones.

La razón se calcula dividiendo activo corriente por el -- pasivo corriente.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

Activo Corriente
Pasivo Corriente

La razón nos dice:

El activo corriente normalmente se compone de efectivo - valores negociables, cuentas por cobrar e inventarios el pasivo corriente consta de cuentas por pagar documentos - a corto plazo por pagar, vencimientos corrientes de deuda a largo plazo, impuestos sobre la renta acumulados y otros gastos acumulados (principalmente salarios).

La razón corriente es la medida generalmente aceptada de solvencia a corto plazo, porque indica la extensión con que los derechos de los acreedores a corto plazo están - cubiertos por activos que se espera puedan convertirse - en efectivo en un periodo correspondiente aproximadamente al vencimiento de los derechos.

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

345 La relación activo corriente - inventario nos da razón -
Pasivo corriente

rápida o prueba del ácido.

Los inventarios suelen ser la forma menos líquida del ac
tivo corriente de una empresa y son los activos en los -

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

que pueden producirse pérdidas con mayor facilidad en el caso de liquidación.

Por consiguiente, esta medida de la capacidad para pagar obligaciones a corto plazo sin tener que recurrir a la -- venta de los inventarios es importante.

Razón rápida o prueba del ácido = $\frac{\text{activo corriente-inventario}}{\text{pasivo corriente}}$

MODELO MIXTO DE PLANEACION

III.b.)

NOTAS TECNICAS

Financiamiento.- Aquí se trata de especificar las fuentes monetarias a que se recurrirá y las formas en que se proyecta canalizar los recursos financieros para aplicar con éxito la iniciativa.

Presupuestos de Costos e ingresos y organización de los datos para la evaluación.- Se debe presentar un cálculo estimado de los costos e ingresos que resultarán del funcionamiento de la empresa, de los efectos del balance de pagos, presupuestos y disponibilidad de mano de obra, de los cálculos estimados, precio de venta y otros factores significativos.

Organización y Ejecución.- Se explicará como se propone resolver los problemas relativos a la constitución legal de la empresa y a la organización para montaje y realización del proyecto.

Es obvio que la demanda tendrá un efecto sobre la capacidad de producción, pero también es importante mencionar que la demanda estará en relación con la localización de la empresa y del mercado; por otro lado, los precios de venta también influyen sobre la demanda proyectada y los precios de venta están ligados a los volúmenes de producción, a la calidad de materia prima, mano de obra capacitada.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

III. b. 3.) Información básica en el área de Finanzas

NOTAS TECNICAS

346 Para los proyectos de inversión se consideran aspectos como los siguientes:

Estudios de Mercado.- Es importante que los proyectos que incluyan productos nuevos, o modificación de los mismos, deben estar respaldados en estudios serios de mercado que permitan determinar por anticipado la demanda, los precios, -- los canales de distribución para su comercialización, etc.

INGENIERIA DE PROYECTOS.- La ingeniería de proyectos comprenderá una descripción técnica del proyecto y abordará -- cuestiones relacionadas con: las investigaciones técnicas preliminares, los problemas específicos de ingeniería que plantea el proyecto, la selección de procesos de elaboración, la especificación de los equipos y estructura, la justificación del grado de mecanización adoptado, la cantidad y calidad de los insumos requeridos, los problemas técnicos relativos al montaje y realización del proyecto.

Tamaño y Localización.- Trata de la determinación de la capacidad de producción que se ha de instalar y de la localización de la nueva unidad productora.

INVERSIONES.- Determinación de las inversiones totales es moneda nacional o moneda extranjera que el proyecto exige, -- considerando la inversión en activos fijos y el capital de trabajo,

MODELO MIXTO DE PLANEACION

III.6.)

NOTAS TECNICAS

no se puede decidir sobre un proyecto sin conocer la cuantía de la demanda, sin discutir los problemas de ingeniería sin considerar la localización o sin tener una estimación sobre las inversiones necesarias y los costos de producción.

En una Empresa generalmente se presentan los siguientes proyectos de inversión.

1. Expansión: construcción de una nueva planta.
2. Reemplazo: sustitución de equipo obsoleto.
3. Reducción de costos: compra de maquinaria más eficiente.
4. Nuevos productos: incrementar el número de productos de la línea, establecer una nueva línea de productos.
5. Rentar o comprar.
6. Fabricar o comprar.

Clasificación de Proyectos de Inversión a Largo Plazo.

-Proyectos no rentables.- Aplicación de recursos con miras a obtener una utilidad cualitativa, no sujeta a medición, - ejemplo: equipo de seguridad, comedor para empleados, equipos deportivos, etc., no están sujetos a evaluación y se echarán a andar cuando las necesidades y recursos lo permitan.

-Proyectos no mediables.- Aplicación de recursos con miras a obtener utilidades cuantitativas pero cuya evaluación resultaría impráctica y costosa, por ejemplo: publicidad, -

MODELO MIXTO DE PLANEACION

III.b.1

NOTAS TECNICAS

promociones, estudios de mercado, etc...

No están sujetos a evaluación y se realizan cuando los recursos lo permiten.

-Proyectos para sustitución de Activos fijos: Aplicación de recursos con el objeto de obtener utilidades cuantitativas como consecuencia básica de disminución de costos operativos y mantenimiento, si están sujetos a una evaluación por parte del administrador financiero.

-Proyectos de inversión para ampliación de operaciones. Aplicación de recursos con el objeto de obtener utilidades como consecuencia de aumento en costos y gastos y se está sujeto a evaluación.

MÉTODOS PARA EVALUAR PROYECTOS DE INVERSIÓN

1. Método Intuitivo.- Método basado en la experiencia.
2. Métodos basados en efectos matemáticos:
 - a) Tasa promedio de rentabilidad.- Es un método sencillo - basado en cifras contables e intereses simples.
 - b) Interés simple sobre el rendimiento.- Método basado en datos contables.
 - c) Periodo de recuperación de la inversión.- (Valor constante), indica el plazo en que la inversión original se recupera con las utilidades futuras no reflejan ninguna -

MODELO MIXTO DE PLANEACION

III. b.)

NOTAS TECNICAS

base de comparación con la rentabilidad.

- d) Tasa interna de rendimiento. - Se define como la tasa de interés o descuento donde el valor presente de los ingresos es igual al valor presente de los egresos.

Determinación de la tasa interna de rendimiento (TIR).

- 1.- Cuando los ingresos (beneficios anuales) sean iguales - o constantes:

- a) Se divide la cuantía de la inversión entre el ingreso neto anual.
- b) El resultado será el factor de valor presente de anualidades.
- c) Se busca el factor en las tablas de valor presente de anualidades en el renglón (n) de vida del proyecto.
- d) La tasa de interés a que corresponda el factor será la Tasa Interna de Rendimiento.

- 2.- Cuando los ingresos o beneficios anuales que ofrece el proyecto sean diferentes:

Se hacen tentativas de valor presente de los ingresos a diferentes tasas de interés hasta localizar el valor presente de los ingresos,

- e) Valor Presente. - Se determina el valor presente de los ingresos o beneficios anuales de acuerdo con una tasa -
-

MODELO MIXTO DE PLANEACION

III.b.)

NOTAS TECNICAS

de interés o descuento establecido por la empresa y el resultado se compara con el valor presente de los egresos. La diferencia se denomina valor presente neto. Si el resultado es positivo, es decir, cuando el valor presente de los ingresos es superior al valor presente de los egresos; se acepta el proyecto, si el valor presente neto es negativo, se rechaza el proyecto.

f) Índice de rendimiento.- Se determina el valor presente de los ingresos y se compara con el valor presente de los egresos, por cociente, el resultado indicará un índice, si el índice es superior a la unidad (1) se acepta el proyecto, si es inferior rechaza.

g) Valor terminal.- (Método complementario) es un método complementario porque va a indicar únicamente cual será el valor terminal o valor a futuro de los ingresos netos - en efectivo y consecuentemente va a mostrar utilidad a ganar por reinversión.

(a y b) - No toman en cuenta el valor del dinero a través -- del tiempo.

(d, e y f) - Métodos basados en interés compuesto que si toma el valor del dinero a través del tiempo.

(c y g) Métodos complementarios.

III.b.]

NOTAS TECNICAS

347. Todas las organizaciones nacen de un propósito determinado, que puede ser, por ejemplo, el incremento del patrimonio de sus accionistas o la prestación de un servicio a la comunidad. Es normal que al planear sus operaciones los ejecutivos de una empresa traten de cubrir el total de sus costos y lograr un excedente como pago a los recursos que han puesto los accionistas al servicio de la empresa.

El punto en el que los ingresos de la empresa son iguales a sus costos se llama punto de equilibrio, en dicho punto no hay utilidad ni pérdida.

Para calcular el punto de equilibrio es necesario tener perfectamente determinado el comportamiento de los costos; de otra forma es sumamente difícil determinar la ubicación de ese punto.

El punto de equilibrio representa la relación costo-volumen-utilidad permite evaluar la repercusión que sobre las utilidades tiene cualquier movimiento o cambio que surja respecto a costos, volumen de ventas y precios.

Concretamente, el punto de equilibrio muestra cómo los cambios operados en los ingresos o costos por diferentes niveles de venta repercuten en la empresa generando utilidades o pérdidas.

El eje horizontal representa las ventas en unidades, y el -

MODELO MIXTO DE PLANEACION

III.b.)

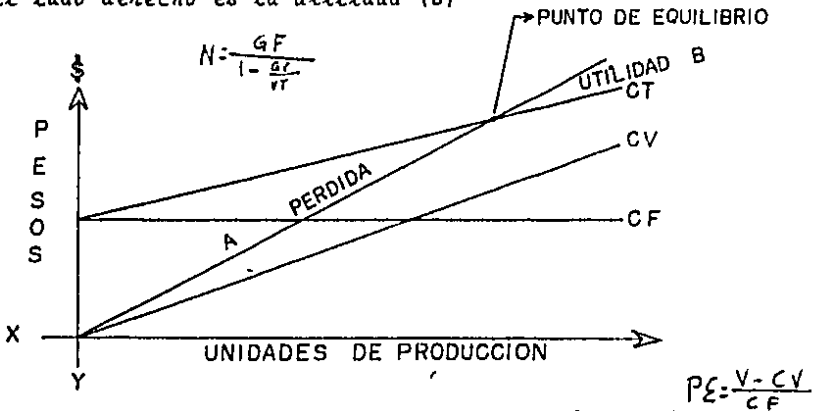
NOTAS TECNICAS

vertical la variable en pesos; los ingresos se ilustran calculándolos para diferentes niveles de venta.

Uniendo dichos puntos se obtendrá la recta que representa los ingresos; lo mismo sucede con los costos variables para diferentes niveles. Los costos fijos están representados por una recta horizontal dentro de un tramo relevante.

Sumando la recta de los costos variables con la de los costos fijos se obtiene la de costos totales y el punto donde se intercepta esta última recta con la de los ingresos representa el punto de equilibrio.

A partir de dicho punto de equilibrio se puede medir la utilidad o pérdida que genere, ya sea como aumento o como disminución en el volumen de ventas, el área hacia el lado izquierdo del punto de equilibrio es la pérdida (A), y hacia el lado derecho es la utilidad (B)



MODELO MIXTO DE PLANEACION

III.c.1.)

NOTAS TECNICAS

348 Existen dos tipos básicos de Sistemas Productivos, Estos --
son:

() Continuos

() Intermitentes

Cuál se aplica en su empresa.

CONTINUOS	INTERMITENTES
Los sistemas continuos son - aquellos en los que se fábrica con poca variedad tecnológica en los productos y una gran cantidad de éstos, es decir productos altamente estandarizados.	Los sistemas intermitentes-- son aquellos en los que se fábrica con gran variedad tecnológica en los productos y poco volumen de producción es decir producción por lote (batch).

CARACTERISTICAS

() Pronósticos de Inventarios.	() Pedidos del cliente.
() Menores costos por lotes grandes.	() Poca estandarización.
() Equipo especializado y automatizado.	() Menor inversión en -- costos fijos
() Mayor rutina y monotonía del proceso.	() Mayor especialización de mano de obra
() Planeación y control de la producción simple.	() Mayor flexibilidad del proceso en cantidad y diseño.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

CARACTERISTICAS

CONTINUOS	INTERMITENTE
() Mayor productividad del Espacio	() Menor rotación de materiales
() Mayor productividad de-Inventario	() Equipo de trabajo uni-versal
() Equipo de manejo de ma-teriales mecánicos y -automatizado.	

349 El Diagrama hombre-máquina sirve para la empresa como medi da de trabajo, para determinar tiempos estandares, que ser- virán para determinar capacidad para estimaciones de Mano - de Obra, mejorar procedimientos, mejorar fatiga innecesaria, mejorar el uso de los recursos materiales, humanos y finan- cieras.

USOS DEL DIAGRAMA-HOMBRE-MAQUINA

- () Planeación, control y programación de las actividades- de producción.
 - () Determinación de costos de producción.
 - () Determinación de capacidad de producción.
 - () Planes de Incentivos
 - () Requerimiento de mano de obra
-

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

- () Evaluación del Desempeño del trabajador
- () Balanceo de líneas
- () Número de máquinas que puede atender un operario
- () Comparar métodos de trabajo

Técnicas para la medida del trabajo:

- () Experiencia y datos históricos
 - () Cronometraje
 - () Tiempos Predeterminados
 - () Datos Estándar
-

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

350 Un manual de programación de control de producción debe con
tener las siguientes funciones

FUNCIONES	Se aplica		Porcentaje Realización
	SI	NO	
.Pronósticos			
.Programación de actividades			
.Determinación de la capacidad (tiempos)			
.Control de inventarios			
.Requisición de materiales			
.Desarrollo de un sistema de in- formación de producción			
.Emisión de las órdenes de traba- jo y movimiento de materiales			
.Control de subcontratos (fechas de entrega)			
.Autorización de pedidos			
.Planeación de actividades			
.Elaboración de hojas de ruta			
.Auxiliar en los costos de fabri- cación			
.Actividades de Control			
.Planeación agregada			

MODELO MIXTO DE PLANEACION

III.c.2.)

NOTAS TECNICAS

351 Se obtiene el valor mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Volumen Físico de la Producción}}{\text{Número de Horas de Trabajo}}$$

352 Métodos de medición del rendimiento del trabajo

$$\text{Rendimiento del trabajo} = \frac{\text{Volumen Físico de la Producción}}{\text{Número de horas de trabajo directo e indirecto}}$$

$$\text{Precio de costo} = \frac{\text{Gastos y cargos de producción}}{\text{Volumen Físico de la Producción}}$$

Comprende:

El precio de la materia prima y los suministros y el valor de las amortizaciones y estos elementos divididos por el sa lario horario del obrero.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

En Relación al Valor

<u>Precio del costo de la Producción</u>	<u>Rendimiento del trabajo</u>
-Cantidad física de productos fabricados	-Evaluación en horas de trabajo de las materias primas y suministros (trabajo indirecto)
-Precio de las materias primas y suministros	
-Gastos directos, semidirectos	-Evaluación en horas de trabajo de los gastos (trabajo directo)
-Cargas (amortizaciones) retribución del capital empleado o fondos de renovación	-Evaluación de las horas de trabajo de los servicios prestados por las inversiones

El valor de la productividad monetaria de la empresa está dado por la diferencia entre las ventas y los gastos generales de la empresa comprendidas las compras de materias primas pero no los salarios.

Los salarios es la suma total de salarios más beneficios relacionados con el número total de personas empleadas en la empresa.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

353 Para medir la ejecución de los medios de producción tenemos:

$$\text{Valor de la Inversión} = \frac{\text{Activo Fijo en Producción}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Valor de los gastos fijos} = \frac{\text{Gastos Fijos de Fabricación}}{\text{Costos de Fabricación}}$$

$$\text{Valor de la expansión productora} = \frac{\text{Incremento del Activo Fijo}}{\text{Activo Fijo}}$$

$$\text{Valor de la tasa de inversión con relación a la producción} = \frac{\text{Inversión Neta corriente}}{\text{Producción}}$$

$$\text{Valor del plazo medio de los créditos de los proveedores} = \frac{360}{\text{rotación de los créditos de los proveedores}}$$

$$\text{Valor de horas de trabajo por trabajador} = \frac{\text{Total de horas-hombre trabajadas}}{\text{Promedio del número de trabajadores}}$$

354 Mencionamos aquí las operaciones de producción. Es determinar la selección del Proceso-Productivo que se usará y la extensión adecuada al mismo.

NOTAS TECNICAS

En Línea:

Secuencia lineal de las operaciones necesarias para producir el producto o el servicio.

Las operaciones en línea son eficientes y también flexibles.

La eficiencia se debe a la adopción de bienes de capital en vez de mano de obra.

INTERMITENTE (Taller de trabajo)

Producción por lote a intervalos intermitentes.

El equipo y la mano de obra se organizan en centros de trabajo por tipos similares de habilidad de equipo.

Mano de obra calificada, por tanto son flexibles para cambiar el producto o el volumen de producción. Al mismo tiempo su flexibilidad conduce a severos problemas de control de inventarios, programación de actividades y calidad.

En proceso intermitente se agrupan los equipos similares y las habilidades de trabajo parecidas suelen llamarse talleres de trabajo.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

Por proyecto :

Producto único, una planeación, en la secuencia y control - de las tareas individuales, creatividad y originalidad.

Por pedido :

El producto debe fabricarse para ser almacenado en inventarios o si debe producirse bajo un orden o pedido específico de un cliente.

Parámetros de entrega, tales como la amplitud del plazo de entrega y el porcentaje de órdenes entregadas a tiempo.

355 Los factores que influyen en la selección de uno de los procesos son:

<u>FACTORES</u>	<u>Influyen en la Selección</u>
<u>Capital</u>	
<u>Condiciones del mercado</u>	
<u>Mano de Obra</u>	
<u>Habilidades administrativas</u>	
<u>Materia prima</u>	
<u>Tecnología</u>	

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

356 La estructura de costo de Inventario establece los siguientes:

- a) Costo del articulo
- b) Costo de ordenar (o costo fijo)
- c) Costo de mantener inventarios
 - Costo de capital
 - Costo de almacenaje
 - Costo de obsolescencia, deterioro y pérdida
- d) Costo de faltantes

Materia Prima

Los inventarios incluyen

Productos en proceso

Articulos terminados

III.c.3.)

NOTAS TECNICAS

357 La calidad significa que el producto o servicio debe satisfacer las necesidades del cliente.

Este grado de adecuación se relaciona con el valor que recibe el cliente y con la satisfacción del cliente.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

358 Establecer un control de calidad es llevar los siguientes -
pasos:

Etapas	Se aplica		Porcentaje
	SI	NO	
Identificar los puntos críticos - del proceso para los que se nece- sita inspección.			
Inspeccionar los materiales que - ingresen a la empresa con el fin- de asegurar el cumplimiento del - proveedor con las especificacio-- nes de la materia prima.			
Diseñar un sistema de control de- calidad.			
Aplicar métodos para medir la ca- lidad			
Métodos estadísticos			

359 La computadora ejecuta pruebas estadísticas para determinar
la validez de las suposiciones de la empresa proporciona --
ventajas al asegurar la uniformidad de los datos y la preci-
sión de los cálculos siempre y cuando los datos de entrada
sean correctos.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

363 Para evaluar el desempeño del trabajo tenemos diversos métodos o instrumentos que varían en calidad, precisión, complejidad.

METODO DE COMPARACION.-

Incluye Alineamiento

Comparación por pares

METODO DE ESCALAS.-

Se califica al individuo en relación no a su grupo de trabajo sino a una escala determinada.

Escalas continuas

Escalas discontinuas

METODO DE LISTAS DE COMPARACION.-

Con éstos, se pretende que el supervisor no se de cuenta exacta de cuál será el resultado de su calificación, para evitar con ello el grado de preferencia o de rechazo que siente, irremediamente hacia los trabajadores.

ANALISIS DE LA EJECUCION DEL TRABAJO.- Consiste en la Administración por objetivos.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

364 La Administración de Personal incluye toda una adecuada organización.

La Empresa debe considerar los siguientes factores:

Sección de Empleo	Se aplica	Porcentaje
Reclutamiento		
Entrevista		
Pruebas		
Asignación		
Orientación		
Reasignaciones		
Terminaciones		
Registros		

Sección de Entrenamiento	Se aplica	Porcentaje
Programa de Entrenamiento		
Operadores		
Supervisores		
Aprendices		
Entrenamiento		
- Instructores		
- Instalaciones		
- Materiales		

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

<i>Sección de Servicios a Empleados</i>	<i>Se aplican Porcentaje</i>
<i>Pensiones</i>	
<i>Participación de Utilidades</i>	
<i>Ahorros</i>	
<i>Seguros</i>	
<i>Cafetería</i>	
<i>Publicaciones</i>	
<i>Recreaciones</i>	
<i>Consejería</i>	
<i>Estacionamiento</i>	
<i>Varios</i>	

365 *La computadora facilita la Administración de Personal y proporciona la retroalimentación y control de las operaciones, permiten el almacenamiento y rápida recuperación y análisis de datos para propósitos de la toma de decisiones.*

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

Aplicación para agilizar las operaciones en:

- A _____ Integración de Personal
- P _____ Selección
- P _____ Colocación
- L _____
- I _____ Desarrollo
- C _____ Transferencia o despido de empleados
- A _____ Remuneración
- C _____
- I _____ Medición del desempeño
- O _____ Higiene y seguridad
- N _____ Programas de auditoría
- _____ Administración de Sueldos y Salarios
- E _____ Entrenamiento y Educación
- N _____ Programas de personal

366 Existen paquetes ya diseñados para la administración de personal, los llévan a cabo.

367 Los incentivos que debe diseñar la empresa para el personal ejecutivo son:

INCENTIVOS	Se otorga	Tiempo
Mejoramiento en las utilidades		Más de 5 años
Auto		Más de 2 años
Viajes		Más de 2 años
Casa		Más de 1 año
Club deportivos		Más de 1 año

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

368 Los incentivos al personal operativo puede hacer posible - que el pago incentivo constituya su salario completo. El - monto del pago incentivo puede ser relacionado directamente al número de unidades producidas (como el caso del trabajo - a destajo), a cuotas establecidas (como el caso de bonifia - ciones) o basarse en mejoras en la eficiencia de la empresa o en las utilidades alcanzadas (como es el caso de partici - pación de utilidades y planes de cooperación con los emplea - dos).

Sistema a Destajo		Se aplica	Si	No
N	x	T	=	I
(Número de unidades)		(Tarifa)	=	(Incentivo)

- Sistema de Premios de Producción

$$\text{Salario} = \text{Horas} \times \text{tarifa por tiempo} + \{\text{Número unidades} \times \text{tarifa por unidad}\}$$

- Estandares para incentivos de Producción:

Están basados sobre las tarifas de salarios por hora que - se deberían pagar normalmente por el tipo de trabajo desa - rrollado bajo el sistema de incentivo.

Si por ejemplo:

El tiempo estándar para producir una unidad de trabajo en - una tarea en que se pagan \$ 3.00 por hora fuera calculado-

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

en 10 minutos la tarifa por pieza seria 50 cts. por unidad.

Esta tarifa por pieza es calculada del siguiente modo:

$$\frac{60 \text{ (Minutos por hora)}}{10 \text{ (Tiempo estándar por unidad)}} = 6 \text{ unidades por hora}$$

$$\frac{\$ 3.00 \text{ (Tarifas por hora)}}{6 \text{ (Unidades por hora)}} = 50 \text{ ¢ por unidad}$$

369 La empresa otorga a sus empleados prestaciones como:

PRESTACIONES	MONTO	TIEMPO	SE OTORGA
Provisiones para cobertura médica y hospitalaria para el trabajador y su familia			
Pago por separación			
Pago por jubilación anticipada			
Vacaciones más largas			
Licencias sabáticas			
Pensiones portátiles			
Licencias pagadas por enfermedad			
Seguro de incapacidad			
Empleo garantizado para toda la vida			
Beneficios educativos para el empleado y su familia			
Salario Anual garantizado			

370 La Administración de personal, es el proceso de cubrir las necesidades operacionales inmediatas y acordes con las situaciones económicas, políticas, sociales y tecnológicas -- que influyen en los individuos y en las organizaciones.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

371 Número de Personal Ejecutivo Administrativo

Personal	Número	Se tienen	
		Si	No
Director de Empresa			
Gerente:			
Mercadotecnia			
Producción			
Recursos Humanos			
Finanzas			
Analistas			
Asesores			
Supervisores			
Coordinadores			

372

Personal Operativo	Número	Si	No
Operativo			
A			
B			
C			
Jefes			
Encargados de Almacén			

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

<i>Sección de Sueldos y Salarios</i>	<i>Se aplican</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Análisis de Puestos</i>		
<i>Evaluación de Puestos</i>		
<i>Estandares de Trabajo</i>		
<i>Encuestas de Salarios</i>		
<i>Clasificación de empleados</i>		
<i>Otros</i>		

<i>Sección de Relaciones Laborales</i>	<i>Se aplican</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Negociación Colectiva</i>		
<i>Asuntos Legales</i>		
<i>Quejas</i>		
<i>Plan de Sugestiones</i>		
<i>Negociaciones con Asociaciones</i>		

<i>Sección de Seguridad</i>	<i>Se aplica</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Seguridad-</i>		
<i>Campañas</i>		
<i>Inspecciones</i>		
<i>Accidentes</i>		
<i>Investigación</i>		
<i>Registros</i>		
<i>Premios</i>		

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

<i>Sección médica</i>	<i>Se aplica Porcentaje</i>
<i>Exámenes</i>	
<i>Primeros Auxilios</i>	
<i>Instalaciones médicas</i>	
<i>Programa de higiene</i>	
<i>Tratamientos y servicios</i>	
<i>Sección de Investigaciones de Personal</i>	<i>Se aplica Porcentaje</i>
<i>Registros y reportes</i>	
<i>Análisis estadístico</i>	
<i>Manuales</i>	
<i>Sistemas y Procedimientos</i>	
<i>Políticas</i>	
<i>Auditorios de Personal</i>	
<i>Encuestas de Actitudes</i>	

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

Conociendo las capacidades del personal se está expandiendo y proporcionará oportunidades para hacer carrera en la empresa.

EL PERSONAL SELECCIONADO PARA HACER CARRERA EN LA EMPRESA DEBE TENER

- *Habilidades*
 - *Aptitudes*
 - *Interés*
 - *Características de personalidad*
-

TECNICAS PARA HACER CARRERA EN LA EMPRESA

- *Entrenamiento académico*
 - *Calificaciones personales*
 - *Experiencias de trabajo*
 - *El desafío*
-

MODELO MIXTO DE PLANEACION

IV.)

NOTAS TECNICAS

400 Filosofía de la empresa es:

Definición

Se Aplica
SI NO

Es la descripción de sus fines, la misión que debe desempeñar, definir los valores de la empresa.

401 Es determinar los siguientes factores en la filosofía de la empresa.

Factores de Desarrollo

Porcentaje de Aplicación

Desarrollo Tecnológico

Ventajas específicas en el abastecimiento

Proximidad en el Mercado

Habilidad y conocimientos específicos

Facilidad de financiamiento

402 La empresa en el medio ambiente se acepta en:

SI NO Cámara de Industriales y Comerciantes

Organizaciones Políticas

Organizaciones Sociales

Otros - Indique

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

403 Una empresa es un sistema debe tener en cuenta su estructura financiero, material y de recursos humanos como son:

Operaciones de La Empresa	Grado de Desarrollo
Proveedores	
Autoridades	
Trabajadores	
Consumidores	
Competidores	
Otros	

404 Los propietarios, socios, administradores ejecutivos deben estar conscientes de la filosofía de la Empresa, saber lo que representa para ella.

Personal	Conocimiento de la filosofía de la Empresa
Dueños	
Altos ejecutivos	
Proveedores	
Socios	
Administradores	
Empleados	
Obreros	

MODELO MIXTO DE PLANEACION

IV.a.)

NOTAS TECNICAS

405 La empresa busca unos objetivos y debe cumplir una misión.-
Los elementos son:

ELEMENTOS DE LA EMPRESA	SI	NO
Recursos Humanos		
Recursos Financieros		
Recursos Materiales		

406 Los indicadores para medir la misión de la empresa son:

Porcentaje

Demanda del producto
Oferta del producto
Productividad
Rentabilidad
Calidad del producto
Ventas

407 La organización de la empresa es clave para determinar la -
MISION:

Recursos Materiales	Organización
Maquinaria	Calidad
Equipo	Cantidad
Mobiliario	Selección

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

Recursos Humanos	Organización
Dirección	Ubicación
Gerencia	Selección
Departamentos	Entrenamiento

Recursos Financieros	Organización
Capital de trabajo	a que tiempo
Presupuesto	cantidad
Gastos de Administración	destino
Proyectos de Inversión	métodos de evaluación

408 La misión de la empresa para la sociedad es:

Empresa	Su cumple SI	NO
Proporcionar bienes y servicios		
Agregar valor económico		
Ser capaces de autocontinuidad		

409 Revisión de la Misión de la Empresa

Concepto	Tiempo	Indique
Proporcionar bienes y servicios	1, 2, 3 años	
Productividad	1, 2 n tiempo	
Proyección de crecimiento	1, 2 n tiempo	

MODELO MIXTO DE PLANEACION

IV.b.)

NOTAS TECNICAS

410 La definición del negocio está basado en:

Concepto: Variables	Se aplica		Porcentaje
	SI	NO	
El producto y/o servicio de la empresa			
El mercado en que participa			
Capacidad tecnológica y competitiva			
Magnitud de la empresa			
Indicadores económicos			
Observaciones			

411 Los factores que influyen en la definición del negocio son:

Variables	Porcentaje de desarrollo
Determinar la Misión de la Empresa, su razón de ser.	
Definir la Estructura Organizacional	
Conocer la evaluación Histórica de la Organización	
Pronosticar a la Empresa en base a técnicas cuantitativas y cualitativas	

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

412 La definición del Negocio, es fijar programas y planes a coto, mediano y largo plazo.

	PLANES	TIEMPO DE REALIZACION
V A R I A B L E S	CORTO	
	MEDIANO	
	LARGO PLAZO	

413

ELEMENTOS

Definición del negocio	Interrelación
FUNCIONES	

414 El Propósito básico para cualquier negocio es buscar un servicio social mediante el uso efectivo y eficaz de los recursos para que en consecuencia se obtengan utilidades y solidez deseada de la organización.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

415 Los propósitos básicos de una empresa pueden incluir las metas para las prácticas directivas tales como:

- informes
- procedimientos
- calendario de realización

416 Los propósitos básicos de la empresa pueden enunciarse en la forma siguiente:

Propósitos

Se aplica

La empresa tiene personalidad jurídica propia y que a través de sus actividades contribuyen al beneficio común y que pueden contribuir eficientemente para que se lleve a cabo aquellos proyectos de la comunidad en donde cabe su participación o bien su apoyo.

Reflejan los intereses personales de los dueños y de los altos directivos de una empresa, que operen con seguridad y limpieza para no afectar el medio ambiente.

417 La elaboración de propósitos incluyen la determinación del tiempo para conocer el avance de su realización.

Elaboración de Propósitos

Tiempo

A corto Plazo

A mediano plazo

A largo plazo

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

418 En la elaboración de propósitos incluyen factores como:

Factores	Se incluyen		Porcentaje
	SI	NO	
Tiempo			
Costo			
Volumen e intensidad			
Responsables			
Resultados			
Calidad			
Cantidad			
Otros			

IV.d.)

419 Los objetivos se basan para su aplicación en:

OBJETIVOS	APLICACION
Costeabilidad	
Productividad	
Crecimiento	
Innovación	
Desarrollo	
Tiempo	

IV.d.) NOTAS TECNICAS

420 Los factores que determinan la fijación de objetivos son:

FACTORES	Se realizan	Porcentaje
Trayectoria actual y pasada de la empresa		
Los factores y recursos totales disponibles por la empresa		
Las características y oportunidades en el entorno competitivo		

421 Debe considerarse los siguientes puntos para garantizar los objetivos:

Aspectos a Considerar	Tiempo
Personalidad del directivo	
Experiencia	
Educación	
Objetivos personales de los empleados	
Objetivos económicos	

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

422 Los objetivos son propósitos, fines o resultados deseados - que deben establecerse de acuerdo con los siguientes criterios.

CRITERIOS	Tiempo
Optimizar sus fuerzas y minimizar sus debilidades	
Aprovechar las oportunidades Apoyar la misión	
Ser explícitos	
Flexibles	
Indicar lo que se espera que ocurra - y cuándo	
Ser conocidos los objetivos y aceptados dentro de la Organización	

423 La empresa tiene una responsabilidad con directivos, trabajadores, accionistas, proveedores, clientes y con la sociedad en general, de tal manera deben planearse los objetivos para poder darles satisfacción a todos.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

424 Las herramientas e instrumentos que sirven para evaluar periódicamente los objetivos son:

Métodos de Evaluación	Se Aplican
Métodos de Control	
Basados en el desempeño pasado	
Pronósticos de mercadotecnia	
Pronósticos de Finanzas	
Pronósticos de Recursos Humanos	
Tendencia de la Industria y participación en el mercado	
Estrategias	
Mediante el análisis de oportunidades y riesgos de la empresa	

MODELO MIXTO DE PLANEACION

v.)

NOTAS TECNICAS

500 El programa es una actividad que tiene por objetivo dar coherencia y hacer compatibles en el tiempo a las metas y objetivos.

Las acciones dirigidas a conseguir un objetivo se agrupan en un programa. Así tendremos el Programa de inversiones, El programa de financiación.

501 Los programas se mejoran en base a:

VARIABLES	Porcentaje de Realización
Tiempo	
Estrategias	
Planeación de Actividades	
Diseño	
Calidad	

502 Para la evaluación de los programas se llevan a cabo comités.

Evaluación de Programas	Tiempo de realización
Círculos de calidad	
Comités	
Intercambio Empresas	
Participación de todas las áreas de la empresa	

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

503 Factores en la elaboración de Planes y Programas

FACTORES	Se incluyen	
	SI	NO
Tiempo		
Costo		
Volumen e intensidad		
Fecha de elaboración		
Areas de interés		
Responsables		
Aspectos de trascendencia		
Categorías de la empresa		
Areas funcionales		

v.a.)

504 Al aplicar los planes a corto plazo obtiene ventajas como:

Ventajas	Se aplican		Otros
	SI	NO	
Describen programas de las operaciones actuales			
Preveer proyectos alternativas para incrementar la producción de la empresa			

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

505 La revisión periódica de los planes se realiza a un año incluyendo.

Revisión

V días

A semana

R mes

I bimestre

B trimestre

L semestre

E anual

506 La realización de los planes son:

Elaboración de Planes

Area de
Realización

Altos directivos

Gerencias

Empleados

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

507

Proceso de Elaboración de Planes	Porcentaje de Aplicación
Control	
Calidad	
Costo	
Tiempo	
Volumen e intensidad	
Información importante seleccionada	
Necesidades de la empresa	
Otros	

v.a.l.)

508 La programación a mediano plazo indicará la manera en la -- que deben distribuirse los recursos para implantar lo deter -- minado en las estrategias mediante el uso efectivo de los -- recursos. Incluyen

FACTORES EN LA PLANEACION A MEDIANO PLAZO	Se Aplican	
	SI	NO
V Costeabilidad		
A Productividad		
R Crecimiento		
I Innovación		
A Desarrollo		
B Tiempo		
L		
E		
S		

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

509 Los planes a mediano plazo identifican acciones funcionales específicos necesarios para implantar estrategias.

En la elaboración incluye:

Elaboración de Planes	Porcentaje de Participación	Periodo de Revisión
Directores		
Ejecutivos		
Gerencia		
Jefes		
Empleados		
Obreros		
Otros		

510 Los planes contribuyen a incrementar la organización de - - áreas como.

INCREMENTAN AREAS COMO SON	Porcentaje de Participación
Organización del Campo de Venta	
Estructura de la Organización	
Promoción de Ventas	
Clasificación de Productos	
Investigación de Mercados	
Servicios Técnicos	
Actividades de distribuidor o intermediario	
Capacitación de Ventas	

MODELO MIXTO DE PLANEACION

v.a.2.]

NOTAS TECNICAS

511 Para realizar planes a Largo Plazo se auxilian de técnicas matemáticas como son.

Métodos Matemáticos	Se Aplican	
	SI	NO
Programación Lineal		
Regresión Múltiple		
Análisis cuantitativo		
Análisis de la Demanda		
Estudios de Viabilidad		

512 Para la revisión de planes a largo plazo se tiene:

Comités	Planes	Tiempo
Ejecutivo		
Empleados		
Obreros		

513 Los planes es decidir con anticipado lo que va a hacerse - deben ser flexibles en su realización.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

514 Los planes a largo plazo cumplen una misión con:

FACTORES	Flexibles en tiempo	Porcentaje participación
Accionistas		
Consejo directivo		
Alta gerencia		
Gerencia intermedia		
Gerencia inferior		
Empleados		
Obreros		

515 Los planes contribuyen con:

	AREAS	Contribuyentes Porcentaje
P	Mercadotecnia	
L	Producción	
A	Finanzas	
N	Recursos Humanos	
E	Otros	
S		

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

516 Los planes deben reflejar objetivos de la empresa por lo --
tanto debe cumplir con el personal, prestaciones.

PLANES A LARGO PLAZO	Proporcionan beneficios
Prestaciones	
Producción	
Personal	
Materiales	
Equipo	
Computación	

517 Los elementos que aplica son:

ELEMENTOS	Se Aplica	
	SI	NO
Programas de Trabajo		
Recursos Financieros		
Capital		
Presupuesto		
Mercadotecnia		
Ventas		
Personal		
Selección		

MODELO MIXTO DE PLANEACION

518

TIEMPO DE LA ELABORACION DE PLANES	Se Aplica	
	SI	NO
Mes		
Semestre		
Un año		
Más de un año		
Cinco años		

v. b.)

519 La implantación de planes son las tareas y secuencias de pasos claves a realizarse para implantar los planes ser determinados y adecuados.

520 Debe tenerse la seguridad de que los factores y recursos humanos y físicos estén disponibles cuando sea necesario para facilitar la implantación de planes.

521

INPLANTACION DE PLANES	Porcentaje de Participación
Planes a Corto Plazo	
Planes a Mediano Plazo	
Planes a Largo Plazo	

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

522 La implantación de planes incluye:

VARIABLES	Se Aplica	
	SI	NO
Costo		
Cantidad		
Tiempo		
Calidad		
Volumen e intensidad		
Definir objetivos		
Fijar metas		
Medir los resultados		
Revisión de planes		

v. c.)

523 La revisión de planes se hace con el fin de evitar riesgos en la empresa.

524

REVISION DE PLANES EN LAS AREAS		
	SI	NO
Mercadotecnia		
Producción		
Finanzas		
Recursos Humanos		

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

525

REVISION DE PLANES	Tiempo	Porcentaje de revisión o <u>co</u> <u>bertura</u>
Mercadotecnia	Día	
Producción	Semana	
Finanzas	Mes	
Recursos Humanos	Semestral	
	Anual	

526

REVISION DE PLANES	Tiempo Aprobación
O	
R Dirección	
G	
A Ejecutivos	
N	
I Gerentes	
Z	
A Jefes	
C	
I Empleados	
O	
N Otros	

527

ACTIVIDADES	REVISION DE PLANES
Metas	
Objetivos	
Estrategias	
Procedimientos	
Manuales	
Planes	
Diagramas	
Otros	

MODELO MIXTO DE PLANEACION

v.d.)

NOTAS TECNICAS

528

EVALUACION DE PLANES	Procedimiento
<i>Mercadotecnia</i>	
<i>Finanzas</i>	
<i>Producción</i>	
<i>Recursos Humanos</i>	

529

<i>Elementos para la Evaluación de planes</i>	<i>Se Aplica</i>	
	<i>SI</i>	<i>NO</i>
<i>Que acción es necesaria</i>		
<i>Actividades primordiales</i>		
<i>Lugar de desarrollo</i>		
<i>Tiempo de realización</i>		
<i>Responsabilidades de realización</i>		
<i>Como realizarse</i>		
<i>Revisión de lo planeado</i>		

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

530

<i>Evaluación de Planes</i>	<i>Periodo de Tiempo</i>
<i>A corto plazo</i>	
<i>A mediano plazo</i>	
<i>A largo plazo</i>	

531

<i>FACTORES DE MEDICION DE LA EVALUACION</i>	<i>Se Aplica</i>	
	<i>SI</i>	<i>NO</i>
<i>Tiempo</i>		
<i>Costo</i>		
<i>Calidad</i>		
<i>Responsable</i>		
<i>Fechas</i>		
<i>Volumen e intensidad</i>		

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

532 El presupuesto es un plan para organizar las actividades de la empresa, cumple con determinar los objetivos

VENTAS DEL PRESUPUESTO	Se Aplica	
	SI	NO
El presupuesto es un instrumento de dirección usado para planear y para controlar las operaciones de la empresa		
Presentan lo presupuestado con lo planeado		
Permiten prever los cambios y adaptarse a - - ellos		
Permite una mejor decisión en cada etapa del producto		
Permite a cada gerente de división conocer - sus requerimientos		

533 El Manual del Control Presupuestal tiene mucha similitud -- con los manuales o instructivos de contabilidad, organiza-- ción, cuya finalidad es presentar en forma escrita las polí-- ticas, operaciones de la empresa.

Para poder lograr esto es necesario que exista uniformidad,

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

con el objeto de coordinar las actividades de las personas encargadas de la preparaci3n y ejecuci3n de los presupuestos.

EL MANUAL DEBE CONTENER

- Las bases, prop3sitos y funcionamiento del sistema de -- presupuestos y la responsabilidad asignada a cada jefe - de departamento.
- El periodo que abarcará el presupuesto.
- La Organizaci3n necesaria para su administraci3n.
- Los procedimientos para formular los presupuestos.
- El instructivo para el manejo de las formas necesarias - para su control, así como el establecimiento de los in- formes del presupuesto.

La elaboraci3n de un manual ofrece numerosas ventajas, ya - que por medio de él se entera al personal de los prop3sitos y resultados que se esperan obtener, define las autoridades y funciones, delimita responsabilidades de las personas que formularán y ejecutarán los presupuestos, se logra una uni- formidad en el manejo del mismo y facilita la supervisi3n.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

534 Con el Presupuesto Maestro se ahorra tiempo, dinero y esfuerzo ya que sólo se hacen los que tengan variación sustancial.

Realización de un Presupuesto Maestro

Presupuesto de Ventas → Presupuesto de Producción



Presupuesto de:

- Requisición de Materia Prima
- Mano de Obra
- Gastos Indirectos de Fabricación
- Costo de Producción y de venta
- Gastos de Venta
- Gastos de Administración
- Estado de Resultados Presupuestado
- Presupuesto de Efectivo
- Adiciones de Activo no Circulante
- Estados financieros proyectados

Estado de
Resultados
Presupuestado

Balance
General
Presupuestado

Flujo de
Efectivo
Presupuestado

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

535 La empresa debe planear sus operaciones. Establecer los siguientes puntos:

-
- Diagnosticar cuales serán los objetivos.
 - Fijar políticas a corto, mediano y largo plazo.
 - Conocer los planes de la Empresa
 - Objetivos a realizar
 - Ayuda a la toma de decisiones y fijación de políticas a seguir.
 - Influye para utilizar al máximo el capital propio o prever necesidades oportunamente.
-

536 El presupuesto de Efectivo incluye.- El flujo de efectivo, es el estudio, análisis y pronóstico de la secuencia de operaciones con el objeto de planeación y control del dinero.

Incluye para su elaboración

- Manejo de fondos. Implantar medidas de control e información de las aplicaciones del efectivo.
 - Inversiones en valores. Disponibilidad en inversiones a corto y a largo plazo.
-

NOTAS TECNICAS

- Inversiones en activos de operación
 - Políticas de crecimiento
 - Obtención de préstamos
 - Coordinación entre cobros y pagos
 - Pronósticos a corto y largo plazo
-

537 El pronóstico es importante, ya que proporciona a la gerencia la información que le permita solucionar problemas en el manejo de efectivo.

En cuanto al lapso del proyecto, los pronósticos se dividen en:

- Pronósticos a Corto Plazo.

Son programas que varían en tiempo, según el propósito o necesidades, pero nunca abarcan más de un año.

- Pronóstico a largo Plazo.

Son a más de un año y sirven para apreciar la posición del efectivo por causas de modernización, expansión; y organización.

Comprenden más de tres años, por considerarse este tiempo como máximo para calcular con razonable seguridad -- los factores que intervienen en el pronóstico de un flujo de efectivo.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

538 Es recomendable la centralización en el manejo de fondos -- porque ofrece las siguientes ventajas:

VENTAJAS	Se Aplican	
	SI	NO
- Se mantienen saldos adecuados en las cuentas bancarias, por lo -- tanto se facilitan la obtención de préstamos.		
- Mejor control y delimitación de responsabilidades.		
- Se mantiene con facilidad el volumen de operaciones normales.		

539 Quienes son responsables de la elaboración del Presupuesto Financiero son:

Director o Gerente General
1. Director de Finanzas o Contralor.
2. Coordinar el presupuesto. Gerente de Ventas, Gerente de producción Actividades:
() Estudiar el programa financiero del negocio y formular el manual de instrucciones para integrar el presupuesto.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

- () Vigilar la formulación de los presupuestos, en función de responsabilidad individual y con intervención de los responsables.
- () Promover la colaboración espontánea de todos los empleados, es decir, motivar.
- () Diseñar las formas para el control de los presupuestos.
- () Presentar el presupuesto a la Dirección para su aprobación.
- () Emitir el presupuesto aprobado, distribuyéndolo a los jefes de área de responsabilidad.
- () Formular las proyecciones y las cédulas y estados presupuestados necesarios.
- () Analizar productivamente los informes de Responsabilidad.

540 Para coordinar las actividades presupuestarias a corto, mediano y largo plazo la empresa se puede auxiliar de la computadora ya sea IBM, HP u otras.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

541 Se tiene la computadora, que paquetes ya diseñados se aplican; de lo contrario cuales se requieren para cubrir sus -- operaciones.

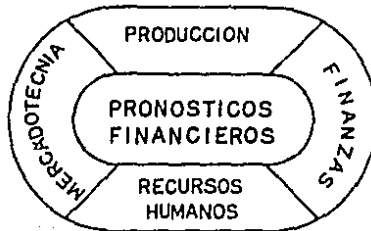
Requiere la asesoria de expertos en computación para su implantación.

542

USOS DEL PRONOSTICO DE LA POSICION FINANCIERA

- Aumentar la eficiencia de las operaciones de una empresa.
- Pronósticar las necesidades de los fondos de sus clientes y planear así las necesidades financieras propias.
- Planear el financiamiento con bancos, instituciones de préstamo, compañías de seguros.

543 La Planeación de los pronósticos, su relación con;



MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

Que tanto es la participación con esas áreas para diseñar - sus pronósticos financieros a corto, mediano y largo plazo.

544 Al elaborar los pronósticos se tiene enorme visión a futuro, objetivos a realizar, finalidades a alcanzar, conocimiento del mercado y productos.

Elaboración	Porcentaje de Participación
Ayuda a la toma de decisiones	
Prever necesidades oportunamente	
Mayor conocimiento del mercado	
Se da competencia	
Prever inflación	
Evita gastos	
Coordina la Administración	
Mayor Control	

545 Todo estudio requiere de un orden, control en su desarrollo las etapas son:

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

Tasa Promedio de Retorno = $\frac{\text{Promedio anual de utilidades después de impuesto}}{\text{Promedio de la Inversión}}$

Los dos defectos principales consisten en que se basa sobre ingresos contables y no sobre flujos de caja y en que no tiene en cuenta el momento en tiempo en el cual se producen los ingresos y los egresos.

METODO DEL PERIODO DE RECUPERACION

El periodo de recuperación de un proyecto de inversión indica el número de años requerido para recuperar la inversión inicial.

Es la relación entre el valor inicial de la inversión y los ingresos anuales durante el periodo de recuperación.

Periodo de Recuperación = $\frac{\text{Valor inicial de la Inversión}}{\text{Ingresos anuales durante el periodo de recuperación}}$

METODO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO

Los accionistas le dan un mayor valor a un proyecto de inversión que prometa rendimientos durante los próximos años que a otro que muestre retornos iguales a los anteriores pero entre los años sexto al décimo.

Los dos métodos de descuento de los flujos de caja son la tasa interna de retorno y el valor presente neto.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

	Se aplican
Planeación.- Deben planearse las actividades.	
Formulación.- Elaboración de los presupuestos.	
Aprobación.- La aprobación de la dirección o gerencia.	
Ejecución y Coordinación. El trabajo es de todo el personal, es necesario formular manuales de procedimiento.	
Control.- Evitar y prevenir desviaciones, analizar situaciones correctivas.	

546 La elaboración de un Presupuesto de Capital incluye las labores relacionadas con la generación de las propuestas de inversión, la estimación de los flujos de caja, la selección final de los mejores proyectos de acuerdo con un criterio de aceptación y finalmente la evaluación continua de los proyectos aceptados.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

<i>Información requerida</i>	<i>Se incluye</i>	
	<i>Si</i>	<i>No</i>
<i>Flujos de caja</i>		
<i>Selección de los mejores proyectos</i>		
<i>Evaluación de los proyectos</i>		

547 *Son diferentes propuestas que se estén considerando. La de decisión de invertir consistirá simplemente en aceptar o rechazar la propuesta.*

Evaluamos cuatro enfoques para la elaboración de presupuestos de capital,

Se Aplica

- 1. La tasa promedio de retorno*
- 2. El periodo de recuperación*
- 3. La tasa interna de retorno*
- 4. El valor presente neto*

Los dos primeros son métodos aproximados para determinar el valor económico de un proyecto.

METODO DE LA TASA PROMEDIO DE RETORNO.

La tasa promedio de retorno es un método contable que representa la relación entre el promedio anual de utilidades después de impuestos y el promedio de la inversión.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

LA TASA INTERNA DE RETORNO de una propuesta de inversión, es la tasa que hace igual el valor presente de los egresos esperados al valor presente de los ingresos esperados.

$$A_0 = \frac{A_1}{(1+r)} + \frac{A_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{A_n}{(1+r)^n}$$

si el desembolso inicial, o el costo tiene lugar en el momento 0, está representada por una tasa r .

Entonces, r es la tasa que al descontar la corriente de flujos futuros de caja - A , hasta A_n - la hace igual al valor presente del egreso inicial en el momento 0-A.

METODO DEL VALOR PRESENTE

El método del valor presente, lo mismo que el método de la tasa interna de retorno, es un mecanismo de descuento de flujos de caja para la elaboración de presupuesto de capital, con el método de valor presente todos los flujos de caja se descuentan o su valor presente utilizando para ello la tasa de Retorno requerida.

El valor presente neto de una propuesta de inversión es

$$VPN = A_0 + \frac{A_1}{(1+k)} + \frac{A_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{A_n}{(1+k)^n}$$

en donde

K = es la tasa requerida de retorno

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

si la suma de estos flujos de caja descontados es igual a, o mayor que, 0, la propuesta es aceptada de lo contrario es rechazada.

548 El presupuesto de Capital sirve para:

- () Planificación
 - () Coordinación Para la toma de Decisiones en
 - () Dirección La empresa
 - () Control
-

549 La formulación de un presupuesto debe ir en función directa con las características de la empresa, debiendo adaptarse a las finalidades de la misma en todo y cada uno de sus aspectos; esto es, la adopción de un sistema de control presupuestario.

REQUISITOS DEL PRESUPUESTO

- () Respaldo directivo
 - () Dirección y vigilancia, según la naturaleza de la empresa o del renglón
 - () Fijación del periodo presupuestal. Actividades a través del director.
 - () Coordinación para la ejecución del Plan o política:
Manuales e Instructivos.
Conocimiento del Criterio.
Unificación.
Forma de Manejo.
Objetivo.
-

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

() *Exposición del Plan o Política:*

Sus objetivos, Organización, necesidades y profundidad, su contenido y forma varían de una empresa a otra.

() *Conocimiento de la Empresa*

Clasificación del Presupuesto:

() *Por el tipo de Empresa*

() *Por su contenido*

() *Por su forma*

() *Flexibles*

() *Fijos*

() *Por su duración*

La determinación del lapso que abarcarán los presupuestos, dependerá del tipo de operaciones que realice la empresa, y de la mayor o menor exactitud y detalle que se desea ya que a mayor tiempo corresponderá una menor precisión y análisis.

Así pues, pueden haber presupuestos:

A) *Cortos - los que abarcan un año o menos, y*

B) *largos - los que se formulan para más de un año.*

Es importante precisar el periodo de duración del presupuesto, regularmente los presupuestos abarcan más de uno o dos ejercicios sociales (12 ó 24 meses) por la imposibilidad de

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

de preveer más adelante de estos lapsos, pero fraccionándolos en estimaciones mensuales, trimestrales o semestrales.

Aunque se pueden elaborar presupuestos a cinco o diez años que permitan formarse una idea general de las proyecciones-tendencias.

CARACTERISTICAS DEL PRESUPUESTO

I. En cuanto a su formulación

1. Adaptación al tipo de - a) Seccionar en tantas partes, Empresa como responsables en función haya en la empresa, -- con autoridad precisa e individual de los interesados en el control y cumplimiento del presupuesto de tal forma que cada área de responsabilidad deba estar controlada por un presupuesto-específico.
2. Contenido
Planeación
Coordinación
Control

II. En cuanto a su Presentación

1. De acuerdo con normas -- contables y Económicas.

III. En cuanto a su Aplicación

1. Elasticidad Flexibilidad
2. Criterio
Considerando hacer cambios, incluso a corto plazo.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

V.e.4.)

NOTAS TECNICAS

550 El Cuadro de Mando actua como banco de datos señalando los siguientes factores

FACTORES	Area de Elaboración	Quienes Participan	Tiempo
Salario			
Productividad			
Personal			
Servicio a clientes			
Relaciones con la Comunidad			
Situación Financiera			
Posición Comercial			
Producción			

551

FORMA DE PRESENTACION DEL CUADRO DE MANDO	Quienes lo Realizan	Se aplica SI NO
Representación de Gráficas		
Representación de cifras		
Dimensiones de cuadros y gráficas		
Representación numérica de los datos		
Indicadores de Rendimiento		
Presupuestos		
Reportes		
Manuales de la Empresa		

NOTAS TECNICAS

552 El cuadro de mando es una forma de presentar la información de la empresa, los datos indicativos mediante gráficas, registros y documentación, organogramas, cuadro de distribución de actividades. Fluxograma de Procedimientos.

553

Realización del Cuadro de Mando	Se aplica	
	Sí	No
Ampliar la información presentada en la empresa		
Facilitar la gestión propia de cada área funcional como son: Mercadotecnia, Finanzas, Producción, Recursos Humanos		
Cumple con una misión de información participativa		
Representa un soporte que asegure la congruencia de las metas, objetivos y estrategia.		
Señala las prioridades y equilibra el análisis de los problemas de administración		
Indica tiempo, costo producción por área de la empresa		
Optimiza los recursos e inversiones de la empresa		
Actúa como un plan planificador de la empresa		

MODELO MIXTO DE PLANEACION

554 La sinergia la describimos como una medida de efectos mutuos, es la evaluación de los puntos fuertes y débiles de la empresa.

<u>Puntos Fuertes en la Empresa</u>	<u>Se realizan</u>
Competencia	
Calidad	
Cantidad	
Exportación	
Importación	
Diversificación del producto	

<u>Puntos débiles de la Empresa</u>	<u>Se realizan</u>
Altos precios	
Bajos inventarios	
Administración ineficiente	
Ventas bajas	
Rotación de personal	

555 Se aplica en la Empresa los factores

FACTORES	<u>EMPRESA</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>
	<u>PUNTOS FUERTES</u>		
	<u>PUNTOS DEBILES</u>		
	<u>OTROS INDICADORES</u>		

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

556 Los perfiles de Capacidad y Rendimiento de los elementos de la empresa para obtener mayor productividad.

<i>Perfiles de Capacidad</i>	<i>Areas que elaboran</i>
<i>Proyectos de Inversión</i>	
<i>Valor presente neto</i>	
<i>Calidad del producto</i>	
<i>Ventas potenciales</i>	
<i>Personal calificado</i>	

557 Los propósitos y alcances de los perfiles de capacidad son medir el producto-mercado que contribuye a la rentabilidad de la empresa

558

FACTORES PRODUCTO-MERCADO	Quienes lo Realizan	Se Aplica	
		SI	NO
<i>Ventas</i>			
<i>Costo operativos de unidades monetarios</i>			
<i>Mano de Obra</i>			
<i>Materiales</i>			
<i>Gastos generales</i>			
<i>Administración</i>			
<i>Mobiliario y Equipo</i>			
<i>Medio Ambiente</i>			
<i>Edificio</i>			

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

559

<i>Aplicación de la Sinergia</i>	<i>Quienes la Realizan</i>	<i>Tiempo</i>
<i>Canales de distribución</i> <i>Utilización de equipo</i> <i>Proyectos de Inversión</i> <i>Dirección</i> <i>Administración general para la empresa</i>		

MODELO MIXTO DE PLANEACION

v.6.)

NOTAS TECNICAS

560 El control se aplica en:

A
R
E
A
S

F
U
N
C
I
O
N
A
L
E
S

CONTROL	Se aplica		Tiempo	Revisión del Control
	SI	NO		
Mercadotecnia				
Finanzas				
Producción				
Recursos Humanos				

561 La computación como instrumento para medir el rendimiento - de la empresa la información, datos específicos y generales.

COMPUTADORAS	Tipo	Aplicación en el área	Revisión de planes

562 El control es ver lo planeado con lo realizado refleja la - elaboración de información, datos recopilados y seleccionados en la administración.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

563 Los tipos de Controles que aplica la empresa son

Tipos de Controles	Se aplican		Quienes los realizan
	SI	NO	
Manuales			
Presupuesto			
Planes y Programas			
Normas de Ejecución			

564 El control debe basarse en normas, procedimientos, objetivos, estrategias de la empresa.

565 Flexibilidad de los controles, tiempo de realización.

CONTROL	FLEXIBILIDAD		TIEMPO
	SI	NO	
Procedimiento			
Objetivos			
Metas			
Normas			
Estrategias			

566 Los controles se basan en el proceso administrativo: Planeación, Organización, Dirección, Integración y Control.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

567

Se lleva un Control en	Se Aplica SI NO
Horario de trabajo	
Retrasos	
Faltas	
Vacaciones	
Sueldos y Salarios	
Tiempo extra	
Vacaciones pagadas	
Seguro de grupo	
Calificación de méritos	
Servicio médico	
Promociones	
Plan de Retiro	
Reglas de Seguridad	
Consejo de personal	
Administración general	
Mobiliario y Equipo	
Programas de Trabajo	
Estudios de tiempo	
Presupuestos	
Planeación de la empresa	

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

568 El control evita, prevee desviaciones inesperadas en la administración de la empresa.

569 La revisión del control se da por áreas y por tiempo.

Revisión del Control	Mercadotecnia Finanzas Producción Recursos Humanos
Tiempo	Día Mes Semestre Año

570

CONTROLES	SE FIJA QUIEN LO ATENCION
FACTORES	ELABORA SI NO AREA
Cada persona realiza el control de los planes y programas bajo su responsabilidad	
Se compara lo resultado con lo planeado	
Se evalúan los aspectos de calidad	
Aspectos de tiempo	
Evalúan costos	
Se realizan correcciones necesarias	
Flexibilidad para iniciar planes y programas	

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

571

Realización del Control quien lo elabora

Cuando

Dónde

Quién

Cómo

572 Nivel de staff para evaluar los programas y planes necesarios para llevar el control.

Estructura Organizacional

Quién lo elabora

Mercadotecnia

Finanzas

Producción

Recursos Humanos

Consejo de Administración

Staff

Dirección

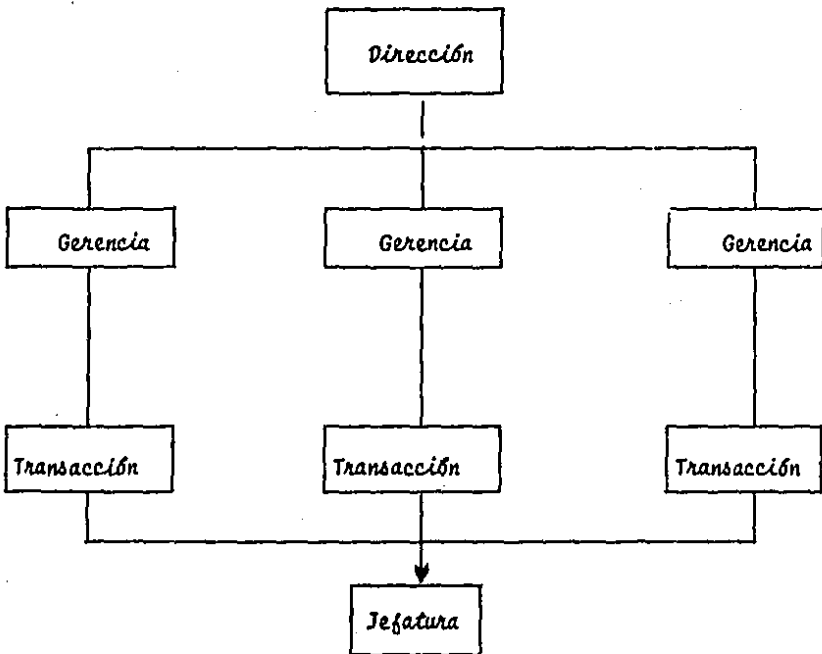
VI.1

NOTAS TECNICAS

600 El diagrama de flujo de información muestra gráficamente - la interrelación de datos en una organización, y su captación, su proceso y la forma de reportarlos.

Muestra los puntos por donde ha de pasar información, la naturaleza de ésta y la forma en que se procesa para ser reportada.

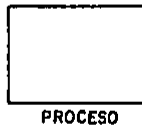
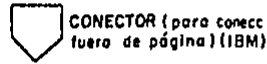
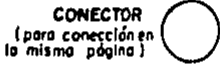
Ejemplo:



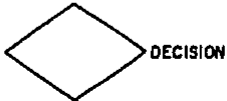
MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

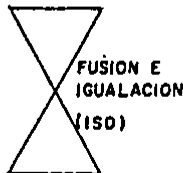
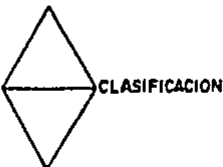
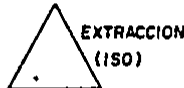
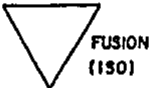
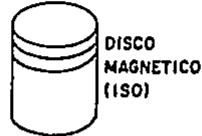
601 Los elementos necesarios para la aplicación y selección de la información tenemos:



SIMBOLOS RELACIONADOS CON PROGRAMACION



SIMBOLOS RELACIONADOS CON SISTEMAS



MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

602 Los tipos de sistemas de información básicamente existen dos diferentes tipos de sistemas de información.

- Manual
- Electrónico

Sistema manual de información.

Los datos son registrados manualmente con el uso de lápiz o pluma sobre documentos empleados para ello caracteres numéricos y/o alfabéticos.

La información es almacenado en forma de archiveros, folders, archiveros alfabéticos especiales.

- Sistemas electrónicos (cibernéticas)

Cuando sean cuantiosos los volúmenes de datos a procesar, la complejidad de los procesos aumente, la velocidad de obtención de información requiera de equipo electrónico, o sea un computador. Las computadoras electrónicas son un instrumento al servicio de la administración.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

603 Una vez que se ha determinado la forma en que serán procesados los datos lo que sigue es definir cómo están ubicados estos en los archivos donde son registrados. Es una labor del analista-organizador, preveer y controlar todas las posibles alternativas que pueden presentarse.

604 La realización del archivo, es para permitir un mejor sistema de información en la empresa que cuenta con varios departamentos y algunos cientos de trabajadores, se requiere entonces que brinde la siguiente información:

a) Reporte quincenal, por empleado y departamento, de salarios a pagar.

El formato, de-este reporte debe contener

Depto. XXX		Reporte quincenal de nómina		
Quincena XX	Cla. XXX	Fecha XX XX XX	No. hojaXX	
Número de empleado	Registro Federal de causantes	Nombre	Sueldo mensual	

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

Sueldo de la quincena	I. S. P. T.	Seguro Social	Neto a pagar	Forma del Empleado
\$ XX,XXX,XX	\$ X,XXX.XX	\$ XXX.XX	\$XX,XXX.XX	
\$XXX,XXX.XX	\$ XXX,XXX.XX	\$ XX,XXX.XX	\$X,XXX	

- b) Resumen mensual de los movimientos de nómina, por departamento.

Esto permitirá a la dirección de la empresa conocer el monto de los movimientos que se realizaron en cada una de las dependencias de la empresa información que permitirá tomar decisiones acerca de la asignación del presupuesto destinado a cada departamento para la contratación de personal, para determinar el costo y precio de venta de los productos que se fabrican en la empresa.

- c) Resumen bimestral del pago del seguro social de cada uno de los trabajadores, por departamento.
- d) Resumen anual del impuesto retenido por empleado, por departamento.
- e) Resumen quincenal de altas, bajas y cambios realizados al archivo de personal de la empresa.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

605

E L E M E N T O S	Recopilación de Información	Se aplica		Porcentaje
		SI	NO	
	Expedientes			
	Plantillas de personal			
	Nóminas			
	Documentos			

VI.a.)

606 En la medición del desempeño en el pasado.

Establecen los siguientes factores para determinar el comportamiento de la empresa en el mercado y del producto.

FACTORES	Porcentaje de Aplicación	Equipo de Trabajo
I. Pronóstico de ventas		
II. Desarrollo de canales de comercialización		
III. Segmentación del mercado		
IV. Competencia		
V. Precios		
VI. Calidad		
VII. Tiempo		
VIII. Costo		
IX. Cantidad		
X. Volumen - intensidad		
XI. Desarrollo profesional		
XII. Financiamiento		

MODELO MIXTO DE PLANEACION

VI. b. 1)

NOTAS TECNICAS

607 Los factores que contribuyen a determinar la situación actual de la empresa son:

FACTORES	Aplicación	
	SI	NO
Banco de datos		
Tiempo		
Costo		
Registros		
Control de calidad		
Competencia		---
Medio ambiente		
Desarrollo de nuevos productos		
Clientes		
PRECIO		
Proveedores		
Inversionistas		
Otros		
OBSERVACIONES		

MODELO MIXTO DE PLANEACION

VI.c.)

NOTAS TECNICAS

608 A través de los pronósticos determinamos el ciclo de producción, la demanda de determinados artículos.

Los métodos que se aplican para realizar los pronósticos -- son:

1. *Solicitud de Opiniones:* Se aplican para realizar tendencias, como está comportándose la competencia.

2. *Método de Mínimos Cuadrados* mediante la siguiente fórmula:

donde:

$$Y = a + b x$$

y = demanda estimada

$$a = \frac{\sum y_i}{n}$$

X = variable independiente

a = intercepción con el eje y

$$b = \frac{\sum x_i y_i}{\sum x_i^2}$$

b = pendiente

3. *Modelo de Promedio Móviles Ponderados* mediante la determinación:

Demanda del año anterior

Demanda acumulada

Razón de la demanda mensual

Respecto a la demanda acumulada

Demanda del año actual

Métodos Cualitativos.-

Se basan en juicios administrativos

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

Los Modelos econométricos

Los Modelos insumo-producto

Modelos de Simulación

Los pronósticos de series de tiempo se emplean a menudo como insumos informativos para decisiones relacionadas con la planeación agregada de la producción, los presupuestos, la distribución de recursos, la planeación y control del inventario, la programación de actividades.

Los pronósticos de series de tiempo no son por lo general útiles en las decisiones sobre planeación de instalaciones o sobre selección de procesos productivos debido al prolongado lapso de tiempo que involucran.

609 Factores más importantes para la selección del Método de Pronóstico

FACTORES	Se aplica	
	Si	No
Sofisticación del usuario y del Sistema		
Tiempo y Recursos disponibles		
Características de la Decisión		
Disponibilidad de los datos		
Patrón de los datos		
Observaciones principales		

NOTAS TECNICAS

Son útiles en aquellas situaciones en que se carece de datos, o cuando los datos históricos no son predictores, confiables del futuro.

Tenemos por ejemplo:

Encuestas del Mercado.-

Métodos Cuantitativos.-

Modelos de series de tiempo.-

Modelos causales.-

Son predictores confiables del futuro:

Modelo de series de tiempo:

Se basan en la historia de la demanda de un producto.

Esta historia se analiza para descubrir patrones tales como:

Tendencia.-

Estacionalidad.-

Ciclos.-

Métodos de Series de Tiempo:

Promedios Móviles.-

Modelos Matemáticos.-

Métodos causales tenemos.-

Análisis de regresión.-

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

610 Un pronóstico es una estimación, una predicción de la demanda, es la sensibilidad de captar las ventas.

Algunos usos del Pronóstico:

En Economía.-

Administración.-

Computación.-

En Administración General: Para la toma de decisiones.

Finanzas: Establecer presupuestos y control de gastos.

Mercadotecnia: Fuerza de ventas, estrategia de ventas.

Producción.- Para determinar la demanda agregada, demanda individual, expansión de capacidad, administración de la capacidad, capacidad almacenada en diferentes niveles de agregación.

Compras.- Presupuestos y programas de compra.

Personal: Planeación de la fuerza de trabajo.

Ingeniería: Investigación y desarrollo de la empresa, programación de mantenimiento y reposición de equipo.

Relaciones del Pronóstico con el ciclo de vida del producto.

I. DESARROLLO:

II. INTRODUCCION:

III. CRECIMIENTO RAPIDO:

IV. ESTADO ESTABLE:

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

I. En Desarrollo se puede aplicar los métodos:

TECNICA DELPHI

ENCUESTAS DE MERCADO

JUICIO DE EJECUTIVOS

II. En INTRODUCCION:

El Método de Muestreo de Mercado

III. EN CRECIMIENTO RAPIDO:

Muestreo de Intención Genérico

Técnicas Estadísticas para identificar cambios de dirección.

IV. EN EL ESTADO ESTABLE:

Análisis de Series de tiempo

Mínimos Cuadrados

MODELO MIXTO DE PLANEACION

VII.)

NOTAS TECNICAS

700 Factores que influyen en el medio ambiente de la empresa, - tanto interno como externo para el desarrollo de sus productos y del mercado.

FACTORES	Se Aplica	
	SI	NO
Desarrollo tecnológico específico		
Ventajas específicas en el mercado		
Ventajas específicas en ventas		
Ventajas comerciales		
Ventajas financieras		
Volumen de producción		
Canales de distribución		
Selección de personal		
Competencia favorable		
Localización de la empresa		
Organización eficiente		
Calidad en sus productos		
Costos adecuados		
Precios		
Equilibrio en la Administración		
Especificaciones principales		

MODELO MIXTO DE PLANEACION

VII.a.)

NOTAS TECNICAS

701 Establece las siguientes variables para la toma de decisiones en la empresa

ANTECEDENTES	Se establecen
Competidores	
Presupuestos	
V Objetivos de la empresa	
A Consumidores	
R Inflación	
I Demanda	
A Oferta	
B Personal calificado	
L Sueldos y salarios	
E Sindicato	
S Costo del dinero	
Precio del producto	
Especificaciones generales	

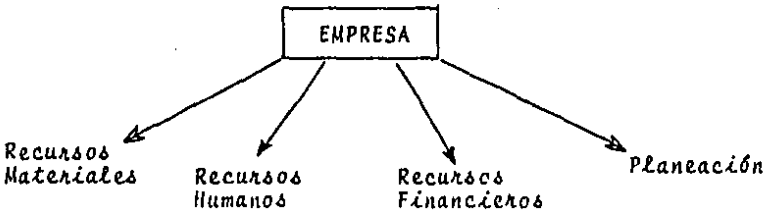
MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

702 *Políticas de realización a corto, mediano y largo plazo.*

POLITICAS	Aplicación
A corto Plazo	
A mediano plazo	
A largo plazo	

703 *La empresa es un conjunto de sistemas interrelacionados.*



MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

704 El ciclo del pronóstico establece los siguientes factores:

FACTORES	Se Aplican	
	SI	NO
Condiciones económicas generales		
Factores de competencia		
Precio		
Fábricas nuevas		
Tendencias del mercado		
Cambios en los clientes		
Demanda cambiante		
Promociones		
Precios de los productos		
Cambios en la calidad		
Factores institucionales		

705 Criterios de evaluación de pronósticos

CRITERIOS	Se aplican	
	SI	NO
Requerimientos computacionales y de información		
Precisión en el pronóstico		
Respuesta a cambios en los datos		
Costo del error		
Tiempo requerido para desarrollar el pronóstico con método mejor		
Identificación de cambios de dirección		

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

706 *Quienes intervienen en la realizaci3n de los pron3sticos:*

<i>Elaboraci3n</i>	<i>Participan</i>	
	<i>SI</i>	<i>NO</i>
<i>Personal directivo</i>		
<i>Personal ejecutivo</i>		
<i>Nivel staff</i>		
<i>Personal medio</i>		
<i>Empleados</i>		
<i>Obneros</i>		
<i>Otros, indique</i>		

MODELO MIXTO DE PLANEACION

VII.c.)

NOTAS TECNICAS

707 La empresa fija las oportunidades y selección adecuada en base a los siguientes factores.

FACTORES	OPORTUNIDADES Y SELECCION	
	SI	NO
Volumen de la producción		
Capacidad instalada		
Canales de distribución;		
Precio del producto		
Calidad de los productos		
Propietarios y accionistas		
Autoridades fiscales		
Eficiente administración		
Operaciones financieras		
Ventajas en la competencia		
Localización de la empresa		
Amplitud del mercado		
Facilidades de transporte		
Costos adecuados		
Punto de Equilibrio en la administración.		
Especificaciones generales		

MÓDELO MIXTO DE PLANEACION

708 Evaluación de las oportunidades y selección adecuada de ellas.

Evaluación de las oportunidades	Factores que se aplican
A corto plazo	
A mediano plazo	
A largo plazo	

MODELO MIXTO DE PLANEACION

VII.d.1

NOTAS TECNICAS

709 Factores a considerar para evitar riesgos, amenazas en el entorno de la empresa.

	FACTORES	Se evalúan
	<u>Costeabilidad</u>	
R	<u>Productividad</u>	
I	<u>Crecimiento</u>	
E	<u>Innovación</u>	
S	<u>Desarrollo</u>	
G	<u>Tiempo</u>	
O	<u>Inflación</u>	
S	<u>Impuestos</u>	
	<u>Financiamiento</u>	

710 Existen políticas para contrarrestar los riesgos que influyen en el medio ambiente de la empresa.

POLITICAS	Tiempo

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

711 Reducir los riesgos es considerar los siguientes aspectos.

FACTORES	Se Evalúan	
	SI	NO
Precio		
Planes detallados		
Planes de contingencia		
Técnicas de distribución		
Objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo		
Competencia		
Personal calificado		
Sistemas de computación		
Análisis financiero		
Inflación		
Demanda		
Oferta		
Análisis legal		

MODELO MIXTO DE PLANEACION

VII.e.)

NOTAS TECNICAS

712 La empresa determina sus puntos fuertes mediante los siguientes factores:

	PUNTOS FUERTES	Tiempo de Evaluación
F	Recursos Materiales	
A		
C	Recursos Humanos	
T		
O		
R	Recursos Financieros	
E		
S	Otros	

713 Puntos débiles como los determina la empresa.

	PUNTOS DEBILES	Indique
F	Recursos Materiales	
A		
C	Recursos Humanos	
T		
O		
R	Recursos Financieros	
E		
S	Otros	

MODELO MIXTO DE PLANEACION

VII.6.)

NOTAS TECNICAS

714 Elementos que influyen en la determinación de las debilidades de la empresa.

	DEBILIDADES	Se evaluan		FACTORES A EVALUAR
		SI	NO	
	Falta de clientes			
E	Falta de equipo de ventas			
	Falta de calidad en el producto			
L	Falta de proveedores			
	Planeación eficiente			
E	Adecuados costos			
	Inflación			
M	Materia prima adecuada			
	Personal calificado			
E	Organización empresarial			
	Competencia			
N	Presupuesto			
	Capital de trabajo			
T	Producción ineficiente			
	Capacidad instalada			
O	Maquinaria y equipo			
	Proyección empresarial			
S	Personal sindicalizado			

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

715 Como prever las debilidades de la empresa mediante asesorías de expertos, revisión de sus planes y programas de conto, mediano y largo plazo.

MODELO MIXTO DE PLANEACION

VII.g.)

NOTAS TECNICAS

716 Como determina el escenario la empresa.

ESCENARIOS	FACTORES QUE CONSIDERA
Políticos	
Económicos	
Financieros	
Administrativos	
Operacionales	
Aspectos legales	
Constitución de la Sociedad	
Otros	

717 Esquema de desarrollo en la empresa

EMPRESA	SOLUCIONES	MÉTODOS A APLICAR
Personal		
Mercadotecnia		
Producción		
Tecnológicos		
Financieros		
Investigación		

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

718 Existe un plan de escenarios para cada área de la empresa.

	AREAS	ESCENARIOS
F	Mercadotecnia	
A		
C	Finanzas	
T	Producción	
O		
R	Personal	
E		
S	Otros	

MODELO MIXTO DE PLANEACION

VII. h.)

NOTAS TECNICAS

719 Planeación de contingencia es prever situaciones que se pueden presentar a corto, mediano y a largo plazo.

EMPRESA	Planeación de contingencia
Manufactureras	
Extractivas	
Tipo comercial	
Tipo de servicio	

720 Determinación de la planeación de contingencia mediante las siguientes variables.

VARIABLES	Se aplican
Sociales	
Tecnológicas	
Económicas	
Políticas	
Legales	
Administrativas	

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

721 Preparar al ejecutivo en planes de contingencia a corto, mediano y largo plazo.

E	Planes	Tiempo
J		
E		
C		
U		
T		
I		
V		
O		

722 Para medir y determinar la planeación de contingencia que - instrumentos aplican.

INSTRUMENTOS	Se aplican	
	SI	NO
Método Delphi		
Análisis de regresión múltiple		
Series de tiempo		
Mínimos cuadrados		
Promedios móviles		
Otros		

MODELO MIXTO DE PLANEACION

NOTAS TECNICAS

723 Aplican la computación para determinar los planes a corto,-
mediano y largo plazo.

Sistemas de computación	Determinación del tiempo
P	
L	
A	
N	
E	
S	

EPILOGO

La Propuesta para el Diseño y Metodología del Modelo Mixto de Planeación en la empresa, nos lleva a determinar factores que influyen en el desarrollo de pequeñas, medianas como grandes corporaciones, factores como la demanda, inflación, costo de mano de obra, personal, costo de financiamiento, tecnología, cambios en la producción, costo del dinero, lo que hace crear la necesidad de planear la administración de la empresa.

El Modelo Mixto de Planeación es útil por que:

- Dado que estamos a fines del Siglo XX en que vivimos, - la formación de empresas, como han sido financiadas por organismos internacionales como nacionales, el esfuerzo financiero para recursos de capital de trabajo e impulso a la planta productiva y el empleo, la sustitución de importaciones, el fomento a las exportaciones pone de manifiesto la planeación.

- La Planeación como sistema de información oportuno y confiable en la toma de decisiones.

La planeación asegura una estructura adecuada; en donde va a producirse, con qué capital, con qué personal, cómo va a venderse y con qué estructura técnica.

Desde luego debe planearse a la misma planeación, asegurándose, preguntándose que sistema o modelo podemos aplicar - para llegar a lo óptimo, como debe ser la organización de la planeación, el control y la retroalimentación a la misma, definiendo la planeación en términos a corto, mediano o a largo plazo, debido a que sus resultados permiten una diversidad de aplicaciones dentro de las principales funciones del negocio - como son: la distribución, la promoción, motivación, la operación, el precio y la competitividad relacionándose con el Proceso Administrativo.

- Para determinar la planeación se analizaron una serie de Modelo de Planeación, esquemmatizando los elementos afines, siendo necesario la propuesta y diseño de un Modelo Mixto de Planeación.

- Se diseñó la propuesta del Modelo Mixto de Planeación, considerado como el más apto para aplicarse en la pequeña, mediana como grande empresa, resultando una contribución a los sistemas de planeación.

- Para ser aplicable el Modelo Mixto de Planeación, se diseñó la Metodología mediante cédulas y notas técnicas para obtener la información de la empresa.

El profesional encargado de la planeación determina por medio de las cédulas y notas técnicas la características de su administración y establece lineamientos de planeación apli

cables a corto, mediano y largo plazo.

Detectando las necesidades de la empresa, restructurando objetivos, estrategias, metas, programas, implantación de planes, base de datos, análisis del medio ambiente y administración de la planeación de contingencia.

- Una vez diseñada la Metodología del Modelo Mixto de planeación para ser operativo el Modelo se llevó a la aplicación en varias empresas.

- Los resultados obtenidos en empresas de bienes y servicios en base al Modelo Mixto de Planeación, se observó ser funcional, práctico, completo, como indicador del avance de la planeación, conocimiento del empresario siendo en ocasiones, en varias decisiones el empresario acude a despacho de expertos en administración para incrementar la producción, especialistas en métodos y técnicas de trabajo tanto nacionales como internacionales para poder sobrevivir en el medio empresarial.

CONCLUSION GENERAL

Ante la necesidad de un Modelo más especificado de planeación para las pequeñas y medianas empresas atendiendo a la naturaleza y circunstancias de Estas se realizó dicho Modelo-Mixto de Planeación, encontrando que en los sondeos realizados de aplicación se requiere una actividad de inducción y --orientación de los empresarios de la Pequeña y Mediana Empresa para que éstos perciban los problemas que por falta de planeación se presentan en sus empresas, logrado esto el Modelo-Mixto de Planeación puede ser usado de manera conveniente.

CAPITULO I

BIBLIOGRAFIA SELECCIONADA

Ackoff, Russell, L.

"Un Concepto de Planeación de Empresas"

México, Limusa, 1980.

Ackoff, Russell, L.

Rediseñando el Futuro

México, Limusa, 1980.

Ansoff H.L.

Business Estrategy Penguin Books 1977

Ansoff H.L.

Corporate Estrategy

Mc Graw-Hill Inc. 1965.

Ansoff H.L. R.P. Declerck R.L. Hayes

"El Planteamiento Estratégico"

Ed. Trillas Edición 1a. México, 1983.

A. Chandler J.

"Strategy and Structure,

1962.

Castelán Beatriz, Notas técnicas de la cátedra
"Planeación Estratégica,
México, 1987.

Bobodinat Henri de Mercier Vincent
L'Analyse Strategique Moderne
Harvard K' Expansión Hiver 1978, 1979

Centre d'Enseignement Superieur des Affaires
Encyclopedie du Management
France Expansion, 1973 FRANCE

Dickhaut John

A new Technique:

For ex-ante vs. ex post and ex-post vs
actual variance, Analysis de Controle de Gestion, FRANCE

Aguirre, O.,

"Planeación Corporativa para la Empresa Mexicana"
México, Edurem, 1981.

Dickson J. Franklyn,

"El Exito en la Administración de las Empresas Medianas
y Pequeñas"

Ed. Diana, México, 4a. impresión, 1978.

Fernández Arena José Antonio;

"El Proceso Administrativo"

Editorial Herrero Hermanos, 1982.

Nueva Ley Federal del Trabajo: INFONAVIT, 1977.

"Juicios Laborales, Revisada y Actualizada por el Lic. Jacinto Lobato".

Reyes Ponce Agustín.

"Administración de Empresas"

Primera y Segunda parte. Editorial Limusa, reimpresión decimonovena, México, 1976.

Revista Ejecutivos de Finanzas No. 7, 1979.

Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C.

CAPITULO II

Ackoff, R.L.

*"Planificación de La Empresa del Futuro"
México, Limusa, 1983.*

Churchman, C.W.,

*El Enfoque de Sistemas
México: Diana, 1982.*

Ansoff, H.,

*"La Estrategia de La Empresa
Ediciones Universidad de Navarra, S.A., 1976.*

Harold Koontz y Cyril O'Donnell

*"Elementos de Administración Moderna"
Mc Graw-Hill, 1977 Pág. 51. México.*

E. Kast Fremont y E. Rosenzweig James

"Organization and Management"

Ed. Mc. Graw-Hill México Segunda edición, 1986.

Extraido de L'Encyclopedie de Management

Kenneth Andrews

"The Concept of Corporate Strategy

1973, CESA, FRANCE

Steiner George A.

"Planeación Estratégica"

"Lo que todo Director debe Saber"

Ed. CECSA Séptima impresión, México, 1986.

Ohmal, Kenichi;

"La Mente del Estratega"

Mc Graw-Hill, 1a. Edición, México, 1983.

Steiner George A.

"Top Management Planning"

Mac Millan Publishing Co. Inc. New York, London, 1969

Studies of The modern Corporation

P. Taboton Cahier de l'Isea Tome II No. 3, 1968

Extraido de la Stratégie de l'entreprise face a la
concurrence sallénave J.P. 1973.

CAPITULO III

Kotler P. Mercadotecnia
México, 1980.

Steiner, George A.,
Planeación Estratégica
México; CECSA, 1986.

IPADE, Instituto Panamericano de Alta
Dirección de Empresas.

Muller Enrique; Manuel de Planeación Estratégica;
Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas.
IPADE. Ed. CECSA, México, 1983.

Porter E. Micheal, Estrategia Competitiva
Ed. CECSA, 1982.

CAPITULO IV, V,

Green Rosario,
"Los Organismos Internacionales

Coordinación Humanidades UNAM
Grandes Tendencias Políticas Contemporáneas
Primera Edición, 1986, México.

El Gatt, Acuerdo General de Aranceles y Tarifas

Jorge Wither V.

Coordinación de Humanidades,

Primera edición 1986, México, UNAM

Ralph Linton: *Estudio del Hombre*

Fondo de Cultura Económica

Quinta edición en español, Agosto, 1961.

Dr. Gutiérrez Heriberto, *Notas técnicas de la Cátedra:*

Administración Integral

México, 1985.

Brigham, E.F. y Pappas, J.L., *Economía y Administración,*

México: Interamericana, 1985.

Enciclopedia de Dirección y Administración de la Empresa

Ediciones Orbis, S.A. 1986 Barcelona

Apartado de Correos 35.432 Fascículo 66;

Las Empresas Familiares y Fascículo 69 Los Consejos de Administración

Melville J. Herskovits:

Antropología Económica

Primera edición en español, 1954 México.

Josephin eklein: *Estudio de los Grupos*

Fondo de Cultura Económica

Primera edición en español, 1961, México,

Harold Bierman; Seymour Shmidt
El Presupuesto de Bienes de Capital
Fondo de Cultura Económica
México, 1983. Pág. 40.

M.A. y Act. González Rigoberto;
Asesor de Tesis y de la Cátedra
Análisis Estadístico, apuntes técnicos, México, Diciembre 1987.

Checkland, P.B. Towards a Systems - Based:
Methodology For Real-World
Problem Solving. Inglaterra.

Clement, N., Pool, J., y Carrillo,
M., Economía-Enfoque América Latina.
México: McGraw-Hill, 1984.

Thierauf, Robert J.
Auditoría Administrativa
Limusa México, D.F. 1984.

Ansoff, H., La Estrategia de la Empresa
España: Ediciones Universidad de Navarra, S.A., 1976

Weston, J. Brigham, H. Fundamentos de Administración
Financiera. México: Interamericana, 1984.

Ramírez, D.,
Contabilidad Administrativa
México; Mc Graw-Hill, 1985.

Schroeder, R.G.,
Administración de Operaciones
Mc Graw-Hill, 1983.

Drucker Peter
La Gerencia de Empresas
Ed. Trillas 1980, México

Meadws Donella et Al
Los Límites de Crecimiento
Fondo de Cultura Económica, México, 1972.

Extraido de L'Encyclopedie de Management
Kenneth Andrews "The Concept of Corporate Strategy;
1973, CESA, FRANCE.

Timothy Heyman
Inversión contra Inflación
Ed. Milenio, S.A. de C.V.

Steiner George A., Strategic Planning, Press, 1979

Howell A. Robert;
Plan para Integrar Nuevas Empresas,
Biblioteca Harvard

Villegas H. Eduardo et Al.
El Sistema Financiero Mexicano
México, 1986, Editorial PAC, S.A. de C.V.

Mathias Saches S.

Planeación en Empresas Mexicanas,
México, 1980, ITAM

Vruela Pérez H.

Organización, Conflicto y Estrategia de Negocios,
España, 1975.

Arias Galicia, Fernando.

Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias
de la Administración y del Comportamiento
México: Editorial Trillas, 1978.

Christopher, William F.

Planeación Mercadotécnica que logra resultados

Artículo, Mercadotecnia

Biblioteca Harvard de Administración de Empresas, 1983.

Revista Expansión

La Industria del vestido

Materias primas y Financiamiento

Abril 15, 1981. Año XIII, Vol. XIII, No. 313.

Fourastié Jean:

Le Grand Espoir Du XXe Siècle

Presses Universitaires de France

Luis Miracle, 1956

Impreso en España.

Fernández Arena José Antonio

La Auditoría Administrativa

Editorial Diana, México, 1973.

Blanco Illescas Francisco

El Control Integrado de Gestión

Iniciación a la Dirección por Sistemas

Editorial Limusa

México, 1976.

Shamblin James et al

Investigación de Operaciones

Un Enfoque Fundamental

Editorial McGraw-Hill

México, 1986.

Schall Lawrence et al

Administración Financiera

Editorial McGraw-Hill

México, 1985.