



318508
7.
20j

UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL

ESCUELA DE CONTADURIA
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD AUTONOMA DE MEXICO
1987 - 1992

**"EVALUACION FINANCIERA EN UN
PLAN ESTRATEGICO"**

FALLA DE ORIGEN

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A
GABRIELA HIDALGO URIBE

ASESOR DE TESIS
LIC. DAVID MILIAN QUEZADAS

MEXICO, D.F.,

1995



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 está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

**Agradezco a Dios por todo
lo que me ha dado en
el trayecto de mi vida**

**A mis Padres:
C.P. y M.C. Luis Felipe Hidalgo T.
Ma. del Carmen Uribe de Hidalgo
Por toda su comprensión y ayuda
a largo de mi vida.**

**A ti Gerardo, Vero, Sofi y Gerardo,
Por todo el apoyo, ayuda y aliento que
en todo momento me dieron para
lograr esta meta.**

**A José I. Aguilar Navarrete.
Perla Estrada de Aguilar
Por la ayuda y apoyo que
siempre me han brindado.**

**A todas las personas que de una
manera estuvieron respaldándome
en mi formación profesional.**

**A la Universidad Intercontinental,
A todos sus Profesores de la
Escuela de Contaduría,
y en especial al Lic. David Milian Q.,
C.P. Eva del Valle , y
C.P. y M.C. Refugio Ruíz Piña.**

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
METODOLOGIA.....	3

CAPITULO I PLAN ESTRATEGICO

1.1. CONCEPTO.....	9
1.2. RESPONSABLES DE LA ELABORACION DEL PLAN ESTRATEGICO.....	20
1.3 RESPONSABLES DE SU CONSECUION.....	21

CAPITULO II IMPORTANCIA DE UN PLAN ESTRATEGICO

1.1. AREAS EN LAS QUE SE APLICA.....	29
2.1.1. Administración.....	29
2.1.2. Manufactura.....	31
2.1.3. Comercialización.....	34
2.1.4. Finanzas.....	38

CAPITULO III
EVALUACION FINANCIERA DE UN PLAN ESTRATEGICO

3.1 JUSTIFICACION.....	42
3.2 RECURSOS.....	43
3.3 COSTO DE IMPLANTACION.....	45
3.4 METODOS DE VALUACION.....	45
3.5 MEDICION.....	50

CAPITULO IV

CASO PRACTICO.....	57
CONCLUSIONES.....	103
BIBLIOGRAFIA.....	108

INTRODUCCION

El principal propósito de este trabajo es el de ofrecer al lector un marco general sobre lo que es la planeación estratégica y el importante papel que juega la evaluación financiera dentro de ésta.

En nuestros tiempos el papel del contador público ha adquirido gran importancia, ya que se ha incrementado sustancialmente su participación en la toma de decisiones dentro de las empresas, por esto no es raro encontrar empresas dirigidas por contadores públicos, ya que nuestra profesión no otorga las bases para el conocimiento de todas aquellas áreas que conforman una empresa.

En el primer capítulo de este trabajo se define lo que es la planeación estratégica. Y se trata de establecer la diferencia entre planeación estratégica y planeación operativa y se menciona a sus responsables de elaboración y de su consecución

Dentro de este capítulo se trataran de establecer ciertos lineamientos que se habrán de seguir para la elaboración de un plan estratégico.

En el segundo capítulo se define la importancia de un plan estratégico y señala cuales son las áreas en las que se aplica.

Después de dar una breve explicación de las funciones de las áreas en las que se aplica se verá la aplicación específica de la planeación estratégica en cada una de ellas.

Las estrategias pueden ser evaluadas de dos formas cualitativa y cuantitativamente. En el tercer capítulo se analizaran las herramientas para la evaluación cuantitativa del plan estratégico.

Se analizaran 4 métodos de valuación de proyectos, el de la tasa promedio de rendimiento, el período de recuperación, la tasa interna de retorno y el de valor actual neto.

En el cuarto capítulo se desarrolla un caso práctico, de esta manera se busca integrar en él todo lo planteado a lo largo de este trabajo.

El ramo juguetero es un buen ejemplo de la afectación para los productos nacionales por la entrada de nuevos participantes (extranjeros) al mercado nacional.

Es por esto que desarrollaré un plan estratégico para una empresa de este ramo.

METODOLOGIA

En términos generales, metodología, es el camino que he elegido para realizar una investigación; organizar el proceso, controlar resultados y llegar a la solución del problema planteado; voy a explicar el procedimiento que seguí con el propósito de que este trabajo tenga una sustentación válida y confiable.

1. PRIMERA ETAPA

Diseño de la investigación.

El diseño de la investigación, en términos generales me ayudó a elegir el tema propósito de esta tesis, conocer sus problemas y la manera de darles solución.

1.1. Selección del tema.

Para la selección del tema se partió del área de investigación y de ahí se siguió el método deductivo, que va de lo general a lo particular, como se muestra a continuación:

a) CARRERA:

Licenciatura en Contaduría

b) AREA:

- Areas de estudio:
 - . Area docente
 - . Area de especialización
 - . Area de investigación

AREA DOCENTE:

Finanzas

AREA DE ESPECIALIZACION:

Planeación financiera

**AREA DE INVESTIGACION:
Evaluación financiera**

c) **TEMA GENERICO:**
- Evaluación financiera

d) **TEMA ESPECIFICO:**

TEMA GENERICO:

1. Evaluación financiera.
2. La evaluación financiera aplicada: A un plan estratégico

TEMA ESPECIFICO:

**" LA EVALUACION FINANCIERA EN UN PLAN
ESTRATEGICO"**

1.2. Motivos

Es de gran interés para mí el evaluar la situación financiera en un plan estratégico debido a la importancia que esta tiene en las empresas de todo tipo.

1.3. Planteamiento del problema

El aspecto más importante en una investigación es el planteamiento del problema, que nos va ayudar a iniciarnos en el conocimiento sobre el objeto de la investigación.

De entre todos los problemas planteados sobre el tema de investigación: "La evaluación financiera en un plan estratégico"; elegí el que consideré más relevante.

¿Qué beneficio va a aportar para aquellas empresas que elaboren un plan estratégico la evaluación financiera?

1.4. Objetivos de la investigación

- Incrementar los conocimientos propios del área.
- Buscar los beneficios que aportaría a las empresas que elaboraran un plan estratégico, que realicen una evaluación financiera.
- Cumplir con el requisito de la parte escrita del examen profesional para obtener el título de Contador Público.

1.5. Tipos de investigación

Mixta.- Debido a que se realizará una investigación, en gran parte documental, por medio de revistas, libros, etc., además de complementarla con la investigación de campo, que se refiere a estar físicamente en el lugar para obtener la mayor información posible.

1.6. Hipótesis del trabajo

Como hemos visto la investigación científica se inicia con el planteamiento de un problema al cual se debe dar una solución tentativa en forma de proposición. La respuesta tentativa al problema propuesto es la hipótesis.

En este trabajo después de haber planteado algunas hipótesis se eligió la más importante llamada hipótesis de trabajo, siendo esta la base para la investigación.

HIPOTESIS DE TRABAJO:

Una empresa a la que se le implante una planeación estratégica financiera dará solidez a la toma de decisiones.

2. SEGUNDA ETAPA.

Obtención de datos.

De los procedimientos o técnicas para obtener la información acerca de los problemas de investigación planteados y de la hipótesis de trabajo, se utilizaron la observación, la recopilación documental y la entrevista.

2.1. Observación

Como es bien conocido por nosotros, la observación posee los mismos caracteres y significado, tanto en las ciencias sociales como en las demás ciencias, ya que esta técnica ayuda al investigador a discernir, inferir, establecer hipótesis y busca pruebas para dar solución a los diversos problemas planteados.

Las clases de observación a utilizar son:

- La observación estructurada o controlada. Sirve para establecer de antemano los aspectos a observar.
- La observación no estructurada o no controlada. Se utilizará para anotar los hechos que se observaran; para poder clasificar y utilizar los datos que requiero para la investigación.
- La observación participante. Me permitirá examinar a la empresa de manera muy confidencial en cuanto a su forma de operar, facilitando así el desarrollo del presente trabajo.

2.2. Recopilación documental

Para la recolección de la información documental se seguirá el procedimiento que a continuación explico:

Se revisarán gran cantidad de artículos y libros sobre el tema, y se vaciarán los datos relevantes en fichas de trabajo.

Se buscará información en la Biblioteca Central de la Universidad Nacional Autónoma de México, en la Biblioteca de la Universidad Intercontinental y la información que se me pudiera proporcionar en la empresa, cuyo nombre no se revela por razones obvias.

2.3. Entrevista

La entrevista es el instrumento más utilizado, o por lo menos complementario, para la contaduría.

Las formas de entrevista a utilizar en el desarrollo de esta investigación serán las siguientes:

- **Formal.**- Se utilizará para dirigir la atención a partir de un tema central.

- **Informal.**- Servirá para intercambiar puntos de vista sobre un tema y los que se relacionaban entre sí.

- **Libre.**- Permitirá que en forma espontánea se profundice en un tema a manera de interrogatorio.

3. TERCERA ETAPA.

Tratamiento de los datos.

Después de recolectar la información, se llevará a cabo la elaboración de fichas bibliográficas con el objeto de tener un control de la misma

permitiendo la disponibilidad del material documental de manera sencilla y clara.

4. CUARTA ETAPA.

Interpretación de los datos.

Es la última etapa de la metodología, y consistirá en interpretar los resultados a obtener con ayuda de los instrumentos mencionados en el punto 1.2. Se llevará a cabo una comparación cualitativa de los datos teórico-documentales con los resultados de la investigación de campo, tratándose de encontrar nexos entre la realidad y la teoría.

CAPITULO I

PLAN ESTRATEGICO

1.1. CONCEPTO

Para poder definir el concepto de plan estratégico consideramos necesario situar la planeación dentro de un proceso administrativo.

Según el maestro Agustín Reyes Ponce⁽¹⁾, el proceso administrativo se divide en sus llamados "elementos de la mecánica y de la dinámica administrativa", y que son:

Mecánica	Previsión Planeación Organización
Dinámica	Integración Dirección Control

Este proceso se divide una parte de análisis (mecánica) y otra de ejecución (dinámica). En la parte mecánica se hacen los cuestionamientos de qué puede hacerse (previsión), qué se va a hacer (planeación) y cómo se va a hacer (organización). En la parte dinámica se pregunta, con qué se va a hacer (integración), se está haciendo (dirección) y cómo se está haciendo (control).

(1) REYES Ponce Agustín. *Administración de empresas*. Novena edición, Ed. Limusa, México, D.F., 1972, p.61.

Así también el maestro Reyes Ponce define a la planeación como: "la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización".⁽²⁾

Según Russell L. Ackoff⁽³⁾, las cinco fases de la planeación son:

1. Formulación de la problemática: el conjunto de amenazas y oportunidades que encara la organización.
2. Planeación de los fines: diseño del futuro más deseable.
3. Planeación de los medios: la selección de los medios con los que se van a perseguir los fines especificados.
4. Planeación de los recursos: determinación de cuáles recursos se requieren y cómo se obtendrán los que no se tengan.
5. Diseño de la implantación y el control: determinación de quién va a hacer qué, cuándo y dónde; además cómo se va a controlar la implantación y sus consecuencias.

Estos cinco pasos se llevan a cabo en cualquier tipo de planeación:

Dependiendo del propósito de la dirección que se lleva a cabo en la planeación, ésta puede ser operacional o estratégica.

La planeación operacional se enfoca a planes que generalmente son a corto plazo (uno o dos años) y analiza las necesidades inmediatas de operación de la empresa.

(2) *Idem.*

(3) ACKOFF, Russell. *La planeación de la empresa del futuro*. Primera edición, Ed. Limusa, México D. F., 1986, pp.98-99.

Por la rapidez que se suscitan los cambios en el medio ambiente externo e interno, la velocidad con que reaccionen las empresas ante éstos es vital para su supervivencia.

La limitada visión de la planeación operativa impide reaccionar con la debida celeridad, es por ello que surge la necesidad de una planeación que considere los posibles cambios, tanto internos como externos, en un plazo de tiempo mayor.

Este es uno de los factores fundamentales para la creación de un plan estratégico, como de igual forma lo son visualizar el negocio por completo y evaluar los objetivos y estrategias, así como las necesidades actuales y futuras.

La planeación estratégica proporciona la guía, dirección y límites para la planeación operacional.

La planeación estratégica difiere de ser solamente una planeación a largo plazo en que es un sistema directivo integrado.

La filosofía de la planeación estratégica se fundamenta en una actitud, en una forma de vida que requiere de dedicación para actuar en el presente con base en la observación del futuro. Es indispensable lograr los mejores resultados, los directivos y el personal de una organización crean en la planeación estratégica y desempeñen sus actividades lo mejor posible.

Existen dos formas de formular planes estratégicos:

1. Es la que George A. Steiner⁽⁴⁾ denomina "anticipación intuitiva", que tiene varias características importantes. Por lo general se desarrolla en la mente de una persona, puede o no resultar en una serie de planes escritos, está basada en la experiencia, casi siempre tiene una perspectiva de tiempo relativamente corta.

⁽⁴⁾ STEINER, George A. *Planeación estratégica*, Novena edición, Ed. E.C.A.S.A., México D.F., 1988, p. 15.

2. "Sistema de planeación formal", que está organizado y desarrollado con base en una metodología, este es el tipo de planeación al que me referiré durante el desarrollo del presente trabajo.

La planeación estratégica conceptualiza a la empresa como un sistema inmerso dentro de otro sistema (medio ambiente) y que está conformado por diversos sistemas (manufactura, comercialización, administración, finanzas, etc.).

Según Russell L. Ackoff⁽⁵⁾, un sistema es un conjunto de dos o más elementos que satisfacen las siguientes tres condiciones:

1. La conducta de cada elemento tiene un efecto sobre la conducta del todo.
2. La conducta de los elementos y sus efectos sobre el todo son interdependientes.
3. Sin importar como se formen los subgrupos de elementos, cada uno tiene un efecto sobre la conducta del todo, y ninguno tiene un efecto independiente sobre él.

Dentro de una empresa, estas relaciones se pueden ejemplificar de la siguiente manera:

Los departamentos de manufactura y de relaciones industriales se interrelacionan por la necesidad que tiene el primero de contar con una mano de obra suficiente y calificada para cumplir eficientemente con su propósito de producción, y por la obligación que tiene el segundo de contratar al personal adecuado en cantidad y calidad. Así mismo la relación implica una

(5) ACKOFF, Russell L. *Planeación de la empresa del futuro*. Primera edición, Ed. Limusa, México D.F., 1986 p. 29.

obligación para el departamento de manufactura de enviar oportunamente requisiciones de personal que contengan las características específicas del puesto, así como la información necesaria para el procesamiento de la nómina.

Una ineficiencia en cualquiera de estos subsistemas tendría efectos peniciosos sobre el otro, así como sobre el sistema como un todo.

Al considerar la empresa como un sistema, la planeación estratégica visualiza la interrelación que existe entre los distintos departamentos y enfatiza la necesidad de vinculación de las actividades de cada uno.

Así mismo, se preocupa por analizar el papel que tiene la empresa dentro del medio ambiente externo y cómo se ve influenciada por éste.

El proceso de la planeación estratégica se inicia con la identificación de la empresa, su misión, sus objetivos, sus metas, sus políticas, etc., así como la identificación de su posición dentro del medio ambiente externo (competencia, mercado al que pertenece, situación económica del medio, etc.).

La planeación estratégica es un proceso que identifica la posición de la empresa en el pasado, en el presente y las oportunidades y peligros que pueden surgir en el futuro; observa las alternativas de los cursos de acción en el futuro y al escoger una de estas alternativas se convierte en la base para la toma de decisiones presentes. Estas decisiones incluyen qué tipos de esfuerzos de planeación deben hacerse, cuándo y como deben realizarse, quién los llevará a cabo y que se hará con los resultados.

El sistema de planeación estratégica formal enlaza los planes estratégicos con los programas a mediano plazo y a corto plazo.

Un plan estratégico tiene como principal objetivo la **evaluación del futuro de la empresa**⁽⁶⁾. Esta comienza con el análisis de lo que es ahora la

(6) MORENO, Fernández Joaquín A. *Las finanzas en la empresa*, Cuarta edición, Ed. McGraw Hill, México D.F., 1988, p. 432.

empresa y sus puntos débiles y fuertes. Se considera si la actividad de la empresa tiene porvenir o si es necesario diversificarla; en seguida continuar con una evaluación sobre la imagen que la empresa tiene en la comunidad en sus relaciones con sus empleados, clientes, proveedores, accionistas, etc.

Además debe de valorarse el desarrollo de la empresa midiendo los resultados con los productos que actualmente se producen, analizando si son suficientes para cumplir los objetivos de la empresa y como se lograrán estos.

Con base en este objetivo, es necesario el planteamiento de otras consideraciones como son:

1. Mantener un curso de acción. Señala las acciones que deben de llevarse a cabo paso a paso para lograr los objetivos.
2. Permitir la toma de decisiones alternas. Las oportunidades a largo plazo son varias por lo que se deben seleccionar las más atractivas para emplear los recursos disponibles.
3. Evaluar el factor humano. Se debe de contar con el personal calificado en el futuro, evaluando el existente y analizando las necesidades de éste para etapas posteriores.
4. Facilitar los financiamientos futuros. Al conocerse la estructura financiera futura es posible gestionar y obtener los recursos de necesidades futuras con la debida anticipación.

Lo anterior está basado en expectativas y, por tanto, se tienen diferentes grados de incertidumbre. Esta incertidumbre se busca reducir, pero jamás se podrá eliminar en su totalidad. Para cada situación se tienen distintos grados de incertidumbre ya que las variables que se manejan en cada caso son distintas.

El plan estratégico está formado de dos partes⁽⁷⁾: La primera revisa el entorno de la empresa, fija objetivos y estrategias, analiza y estudia problemas y oportunidades a los que se enfrenta; la segunda resume el plan en términos financieros.

La primera estudia los siguientes aspectos:

1. Análisis de la situación mundial, nacional y local. Se requiere evaluar el entorno en que la empresa se desenvuelve, precisando las circunstancias actuales y estimando los cambios futuros que pueden ocurrir.
2. Conocer la posición pasada y actual de la empresa con el fin de precisar el punto de arranque o referencia y así poder establecer un programa para cubrir los objetivos que se van a fijar.

Según Steiner⁽⁸⁾ se pueden utilizar dos tipos de bases de datos:

La base de datos **desempeño pasado** y la base de datos de la **situación actual**.

La base de datos **desempeño pasado** es útil para evaluar la situación actual y posibles desarrollos futuros. Generalmente, la información relevante sobre el desempeño de una división de un producto podría incluir:

- Ventas (en precio y volumen)
- Utilidades operativas antes de impuestos)
- Flujo de caja
- Depreciación
- Utilidades sobre inversión
- Participación en el mercado/industria

(7) MORENO, Fernández: Joaquín A. *Las finanzas en la empresa*. Cuarta edición, Ed. MacGraw Hill, México D.F., 1988, pp. 375-377.

(8) STEINER, George A. *Planeación estratégica*. Novena edición, Ed. C.E.C.S.A., México D.F., 1988, pp. 129-133.

Otros tipos de información que podrían ser incluidos son:

- Potencialidades y debilidades en la mercadotecnia
- Desarrollo del producto
- Relaciones laborales
- Productividad por obrero
- Gastos de investigación y desarrollo
- Volumen de ventas y nuevos productos
- Deudas a corto plazo
- Deudas a largo plazo en relación con la participación de los accionistas, entre otros.

La base de datos **situación actual** incluye todo lo que la dirección desea medir como factores importantes como son:

a) Análisis de clientela y mercado:

Las preguntas clave que se deberán hacer dentro de este análisis dependen de numerosas consideraciones, tales como si un productor fabrica componentes o productos finales, la frecuencia de compras por clientes, si el precio del producto es bajo o alto, si el comportamiento de los clientes es estable o cambiante, y si el mercado está creciendo o decreciendo. Se estima que es muy importante tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- Definir quiénes son nuestros clientes
- A qué mercado pertenece la clientela
- Nuestra posición en ventas en comparación con el resto de la industria y la distribución geográfica de éstas.
- El determinar si el mercado se encuentra empezando, creciendo, madurando o declinando
- Determinación del tipo de tecnología del mercado (dinámica o estática)

- Nuestra participación en el mercado

- Si es cíclico nuestro mercado o no.

b) Recursos de la empresa:

Incluyendo en éstos el recurso financiero, físico y humano.

En el capítulo III se tratará a más detalle este punto.

c) Competencia:

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

3. Fijación de los objetivos de la empresa de acuerdo a la filosofía misma. Es de vital importancia fijar y definir los objetivos de la empresa en forma específica, como por ejemplo:

- La penetración en el mercado, es decir, el porcentaje de mercado que tiene la empresa, como el porcentaje deseado.

- El incremento en las ventas, costos, utilidades, señalando en cuanto, en que producto, en que área, en que tiempo, el riesgo implicado, etc., así como los márgenes de utilidad que deben generar los productos.

- La inversión en activos e inventario.

- La estructura financiera, indicando las políticas de endeudamiento.

- La distribución de utilidades

- Lo relacionado con la fuerza de trabajo es de vital importancia, así como la fijación de políticas de administración de los salarios, prestaciones, beneficios, etc.

4. Estrategias: Hasta la fecha no se tiene una clasificación de la estrategia o de cuántos tipos de estrategia hay pero podemos considerar como generalmente aceptados los siguientes tipos básicos que Steiner⁽⁹⁾ señala:

a) Las estrategias financieras incluirán áreas como: obtención de fondos, fijación y manejo de precios de los productos y/o servicios, límite crediticio del cliente, gastos de instalaciones y financiamiento de investigación básica.

b) Las estrategias relacionadas con la organización comprenderán: Grados de autoridad, organización del departamento ejecutivo en jefe, organización del cuerpo administrativo.

c) Las estrategias de personal se encargarían de relaciones sindicales, compensación, capacitación directiva, evaluación de productividad, contratación y sistemas de compensaciones.

d) Las estrategias del producto incluirán la naturaleza del producto de línea; agregar un producto de línea, calidad y productividad y obsolescencia, eliminación de productos antiguos.

e) Las estrategias de mercadotecnia pueden incluir lo siguiente: precios, ventas y publicidad, marca del producto, canales de distribución y selección de las áreas del mercado.

f) Las estrategias referentes a las relaciones públicas podrían incluir la política publicitaria, posición de la compañía en los asuntos políticos gubernamentales.

Es importante seguir una filosofía para el logro de los objetivos, debiéndose dar prioridades. Con esto la dirección tiene un buen fundamento y seguridad en su actuación futura y en la toma de decisiones.

(9) STEINER, George A. *Planeación estratégica*. Novena edición, Ed. C.E.C.S.A., México D.F., 1988, pp. 175-176

La segunda parte, que contempla el plan en términos financieros, puede considerar:

a) Un programa detallado que facilite obtener la información y resultados del plan estratégico. Su elaboración se hará con base en la técnica de análisis y planeación y en la creatividad de los encargados. Las etapas y puntos que pueden contener son los siguientes:

- Los recursos humanos: Requerimientos de personal sindicalizado y no sindicalizado. Requerimientos del personal clave.
- Los recursos futuros: Necesidades de recursos para hacer frente a la producción y ventas; para el capital de trabajo y para la operación que incluye el decreto de dividendos.
- Ubicación física de las instalaciones: Siempre que haya una adecuada ubicación física de las instalaciones nos ayudará a lograr que las actividades se lleven a cabo eficientemente, desde el punto de vista de servicio; y desde el punto de vista de maximización de utilidades, nos puede ahorrar costos, ya que una mala distribución en las instalaciones pueden causar costos innecesarios.
- Las ventas: Problemas y oportunidades; Estimación del comportamiento de los precios de venta, determinación del valor de las ventas, estimación de los volúmenes de ventas de productos actuales y productos nuevos.
- El mercado: Análisis de mercado, posición de la empresa en la industria y mercado; actividad de los competidores y conclusiones.
- Consideraciones de problemas especiales, como problemas políticos, económicos y sociales; la inflación que se espera en el futuro y su impacto en la empresa.

b) La información anterior debe de calcularse y mostrarse en términos financieros, con el fin de obtener los resultados por año para ser comparada con las experiencias obtenidas en los años anteriores.

La planeación estratégica debe de figurar entre los objetivos de resultados de los directores, para que tenga un seguimiento, así como una revisión periódica para lograr los objetivos de la empresa.

1.2. RESPONSABLES DE LA ELABORACION DEL PLAN ESTRATEGICO

Por la naturaleza misma del plan estratégico, se requiere que para su elaboración participen los altos niveles ejecutivos, debido a la visión global y profundo conocimiento de la empresa. Cuando se menciona el término "altos ejecutivos", me refiero a la autoridad que dirige a un negocio. Esta autoridad puede ser compartida entre presidente y un vicepresidente. En una compañía con divisiones esta autoridad puede ser ejercitada por los directores de las divisiones.

Dentro de las características de un alto ejecutivo encontramos la capacidad de dirección del recurso humano; de trato con las autoridades gubernamentales y de la comunidad; con una visión del futuro y de cómo llegar a éste; una persona activa que puede tomar decisiones; un innovador; y una persona que busca oportunidades, deseosa de luchar y tomar riesgos.

Según Steiner⁽¹⁰⁾ las principales funciones de los altos ejecutivos encargados de la elaboración del plan estratégico son:

- El entendimiento por parte del alto ejecutivo de que la planeación estratégica es su responsabilidad.
- Es responsable de establecer un clima apropiado para la planeación estratégica en la organización; el clima de la planeación se refiere al medio ambiente dentro de la empresa, en el que se lleva a cabo la planeación.

(10) STEINER, George A. *Planeación estratégica*, Novena edición, Ed. C.E.C.S.A., México, D.F., pp. 85-89.

- Es su responsabilidad asegurarse de que el diseño del sistema de planeación sea adecuado a las características de la empresa.
- Es responsable de la determinación de si debe existir un ejecutivo planeador corporativo. De ser así este último debe de ser nombrado por el alto ejecutivo y verá que esté localizado tan cerca de él como sea práctico (que generalmente es un especialista en finanzas).
- El alto ejecutivo debe involucrarse con la planeación estratégica.
- Debe de informar los resultados de la planeación a la junta directiva.

Los altos ejecutivos que elaboran el plan deberán reunirse para asegurarse que existe una evaluación apropiada de los mismos y una retroalimentación con quienes lo llevan a cabo.

1.3. RESPONSABLES DE SU CONSECUCION

En la planeación estratégica participan tanto los altos directivos como los directivos de nivel medio y a lo que se conoce como personal operativo (cuyo nivel de responsabilidad y de toma de decisiones es bajo en relación con la alta dirección).

Es importante que cada uno de los antes mencionados entienda y se identifique con la esencia de lo que es el plan estratégico de la organización para lograr su adecuada consecución.

La clara identificación de los objetivos del plan estratégico por parte de los responsables de su consecución, es indispensable para que el nivel de respuesta sea el esperado por la alta dirección para el logro de estos.

También es importante que los responsables de la consecución del plan estratégico estén conscientes del papel que desempeñan, las funciones específicas a cumplir, de las metas a corto plazo que se pretendan alcanzar

en su relación con el impacto que tendrá el plan estratégico dentro de la empresa.

Se consideran dos aspectos relevantes para la correcta consecución del plan estratégico. Uno es el lograr que el personal se involucre mediante la instrucción acerca de los objetivos que se pretenden alcanzar y de los medios que se utilizarán para alcanzarlos. Es importante recordar que cada elemento dentro de la organización es indispensable en el funcionamiento de la misma. El segundo aspecto es mantener una buena comunicación entre los distintos niveles de la organización para la evaluación del plan estratégico sea la adecuada ya que se requiere que los datos necesarios sean proporcionados con la oportunidad debida.

El primer aspecto incluye la comunicación de los beneficios que traerá consigo el plan estratégico, estos beneficios se tratarán con más detalle en el capítulo siguiente.

CAPITULO II

LA IMPORTANCIA DE UN PLAN ESTRATEGICO

Después de definir lo que es un plan estratégico toca ahora analizar los beneficios que trae consigo el establecimiento de este sistema de planeación.

La característica principal de la planeación estratégica es el buscar el crecimiento de la empresa. Este crecimiento deberá entenderse como la superación de deficiencias en las distintas actividades que desempeña la empresa. El crecimiento puede ser medido en distintas formas dependiendo a lo que se refiera.

A continuación se presentarán algunos beneficios que proporciona a la empresa.

La planeación estratégica comienza con la formulación de preguntas clave para el conocimiento de la empresa y el medio que la rodea, las cuales son contestadas de acuerdo a una escala de prioridades y necesidades. El medio ambiente externo e interno de la empresa obliga a la dirección a cuestionarse constantemente acerca de la posición de la empresa dentro del mismo para, de esta manera, anticipar los posibles cambios necesarios para mantenerse competitivos. El constante cuestionamiento facilitará la relación apropiada frente a eventos desconocidos.

La intención de la formulación de estas preguntas claves es conocer, entre otros aspectos:

- Como se encuentra la industria en la cual está nuestra empresa. Se requiere hacer un análisis detallado de todas y cada una de las variables que afecten al sector en el cual se encuentra la empresa.
- La misión del negocio, la filosofía y propósitos fundamentales de la empresa.

¿Cuales son y dónde están nuestros mercados?. Al responder esta pregunta es necesario tomar en cuenta las variables que la afectan (políticas, económicas, sociales, culturales, medio ambiente, etc.)

- Cuales son las necesidades de nuestros clientes.

La línea básica de nuestro negocio. Esto es muy importante ya que al no definir correctamente la línea de nuestro negocio, no estamos en la posibilidad de conocer quienes son nuestros competidores reales y potenciales.

Además de los puntos mencionados anteriormente, el plan estratégico nos permite identificar cuales son los cambios más importantes dentro de nuestro medio ambiente que nos afectarán. Estos pueden ser la apertura comercial, desarrollo tecnológico, poder de compra de los consumidores, etc. Así también nos proporcionan información acerca de cuales son las oportunidades y peligros que se pueden presentar en el futuro y la manera de afrontarlos. Por ejemplo, como oportunidades, el acceso a otros mercados de venta de productos de compra de materia prima, acceso a tecnología de punta, etc., y peligros como mayor competencia por una apertura comercial, disminución en el poder de compra de la sociedad, situaciones de inestabilidad social, etc.

Las respuestas a estas y a otras preguntas sirven como base para tomar decisiones correctas.

Al establecer objetivos, estrategias y políticas generales, una empresa proporciona una base para que los ejecutivos a niveles inferiores puedan tomar sus decisiones conforme a la alta dirección es decir, proporciona una estructura de planeación integrada. Al basar sus decisiones en este sistema de planificación, sus esfuerzos pueden ser concentrados en acciones significativas, de acuerdo con sus propios intereses como también con los de la empresa.

La planeación estratégica, al encontrarse entrelazada con otras funciones directivas como es la coordinación de diferentes elementos dentro de la empresa, el dirigir e innovar, entre otros, contribuye a que estas funciones directivas se realicen más fácilmente y en forma más conveniente,

pues establece un programa de planeación acorde a las necesidades de la empresa.

Dentro de la planeación estratégica se da una base para medir el desempeño de la empresa, dentro del mismo plan. Esta base de medición se establece dentro de los mecanismos de control de los resultados del plan estratégico. Esta medición se da de dos formas: cuantitativa y cualitativa.

La primera es más objetiva y es a la que muchas veces se le otorga más peso para la toma de decisiones, ya que resulta una manera más sencilla de medir el éxito o fracaso de un negocio.

La segunda resulta más difícil ya que al participar el criterio de quién lleva a cabo la medición, este puede diferir de otros puntos de vista. Dentro de la medición cualitativa se analiza la creatividad, innovación, motivación, entre otras características subjetivas y, por lo tanto difíciles de valorar, que sin embargo son de suma importancia, ya que pueden representar el éxito o el fracaso.

Estos dos criterios deberán utilizarse conjuntamente ya que de no hacerlo así los resultados de las mediciones serán incompletos.

Debido a la gran cantidad de Información que maneja la alta dirección, no es difícil que su atención se desvíe hacia asuntos de una relevancia secundaria. La planeación estratégica señala asuntos estratégicos a los cuales deberían de prestar atención los altos directivos, evitando por ello que sus esfuerzos se perdiesen en el análisis de problemas de menor importancia.

El proceso de planeación es un medio para comunicar los objetivos, estrategias y planes operacionales entre todos los niveles de dirección. Las alternativas que se eligieron en el proceso de planeación serán manejadas con base en un entendimiento común y los asuntos serán de esta manera entendidos por todos los que participan en la toma de decisiones. De esta manera los sistemas de planeación estratégica se convierten en canales óptimos de comunicación.

La planeación estratégica permite visualizar a la empresa como un sistema en que se busca coordinar las partes relacionadas entre sí en una

organización; la dirección buscará ver a ésta como un todo, en vez de considerar a cada departamento en forma individual y sin relacionarlo con los demás.

La planeación estratégica es importante porque, al establecer los planes de acción enfatiza sobre la distribución de responsabilidades, sobre recursos y tiempo requeridos, se visualiza el riesgo y las posibles respuestas al plan de acción.

No obstante que con la aplicación del plan estratégico se espera crecimiento, como lo señalé al principio del capítulo, existen algunas contingencias que se afectan, pero no determinan el plan.

En algunas ocasiones las predicciones acerca del medio ambiente resultan diferentes a la realidad, por tanto los planes que están basados en predicciones equivocadas pueden fallar. Es por ello necesario una constante evaluación de la certeza del análisis del medio ambiente futuro con los cambios reales que van aconteciendo para modificar, de ser necesario, las proyecciones del medio ambiente futuro.

Así también puede existir una resistencia interna debido a que en algunas empresas la manera como se llevan a cabo las operaciones están arraigadas que es difícil aceptar los cambios que se necesitan llevar a cabo para la consecución del plan estratégico.

Para las empresas que no han utilizado la planeación estratégica ésta puede resultar en extremo cara ya que son varias las personas que tendrían que dedicar su tiempo a este proceso y se incurriría en gastos para estudios e información especial. No se debe de hacer un análisis tan superficial que no considere los beneficios que trae la implantación del plan estratégico.

La planeación estratégica no está diseñada para sacar una empresa de una crisis momentánea, pues el tiempo que dedicaría esta empresa a la planeación estratégica sería mejor emplearlo para resolver sus problemas a corto plazo y, una vez solucionados, puede utilizarla para evitar caer en crisis futuras similares.

Ya que la planeación estratégica utiliza un proceso mental diferente a aquel utilizado para tratar problemas operacionales y debido a que requiere un alto grado de imaginación, capacidad analítica, formalidad con los compromisos que representa el plan y participación conjunta, no todas las empresas la pueden llevar a cabo. Si la dirección no cuenta con las características antes mencionadas, es decir, si a la dirección le falta información, si tiene una visión de negocios limitada, si los objetivos personales no están ligados a los objetivos del negocio, o bien si los objetivos del negocio no están bien identificados, la introducción de la planeación estratégica formal puede resultar en una pérdida de tiempo en vez de representar un beneficio.

JERARQUIA DE LAS ESTRATEGIAS

Al igual que las funciones descritas de cada una de las áreas, las estrategias de estas operan conjuntamente en el desarrollo de planes estratégicos generales. Cada área proporciona propuestas y enfoques que se aplican a todos los niveles del desarrollo de la estrategia.

CARACTERISTICAS BASICAS DE LAS ESTRATEGIAS

Las estrategias surgen de la misión de la empresa, deben de cumplir con tres características para que logren una ventaja competitiva duradera:

1. Necesita incluir un factor clave de éxito del mercado. Por ejemplo en el sector de la informática el tener un área de investigación y desarrollo muy eficiente, puede ser el factor clave de éxito en dicho mercado.
2. la ventaja deberá estar bien fundamentada para ser una verdadera diferencia.

3. Tiene que ser duradera a pesar de cambios ambientales y acciones de la competencia.

De una manera general las estrategias se pueden clasificar dentro de tres grupos⁽¹¹⁾:

ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACION:

Consisten en diferenciar el producto o servicio de la competencia, haciéndolo verse diferente ante la concepción del cliente en una manera significativa, no fácilmente imitable.

Un ejemplo de estas estrategias es el caso de los pañales desechables producidos por Procter & Gambler que se diferencian de los demás por ofrecer diferentes colores que corresponden al sexo del bebé.

Existe una relación entre la diferenciación de un producto y el precio de colocación. Entre menos diferenciación existe, habrá una mayor competencia por el precio.

1. ESTRATEGIAS DE BAJO COSTO:

El bajo costo de producción ubica a la empresa en una posición más competitiva en su mercado, debido a que tendrá la pauta de marcar precios de venta.

(11) AAKER, David A. *Estrategias de negocios*, primera edición, Ed. John Wiley & Sons, Inc. E.U.A., 1984, pp.249-271

El caso de las navajas desechables para rasurar es un claro ejemplo de esta estrategia. La marca Gillete ofrece este producto a un bajo precio debido a un nivel de costos de producción también bajo, lo cual marca la pauta de precio para el resto del mercado.

2. ESTRATEGIAS DE ENFOQUE:

Esta consiste en que la empresa intentará dirigirse a una parte del mercado o a una línea de producto específicos.

2.1. AREAS EN LAS QUE SE APLICA

En los párrafos anteriores analizamos los beneficios que, de una manera general, la planeación estratégica proporciona a toda la empresa, y que hace importante la aplicación de ésta en las distintas áreas de una organización. Se tratará ahora la aplicación de la planeación estratégica en las áreas de administración, manufactura, comercialización y finanzas, no siendo limitativa únicamente a estas áreas, pero que consideré fundamentales para la elaboración, desarrollo, implantación y éxito del plan estratégico.

Comenzaré con dar una breve descripción de ellas, para después ver la aplicación específica de la planeación estratégica.

2.1.1. Administración

Uno de los principales objetivos del área de administración es lograr la mejor organización posible de la empresa, con el fin de que sirva del modo más eficaz a la realización de las actividades que exija el logro de los objetivos de la empresa.

De la misma manera busca delimitar con toda precisión las funciones, autoridad y responsabilidad que corresponden a cada persona en cada uno de los niveles, para evitar duplicidad de mando y fuga de responsabilidades.

Esta área busca dar actividades de soporte al área de comercialización.

Otro objetivo de esta área es buscar que los altos ejecutivos delegen el mayor número posible de funciones ordinarias, para obtener máxima eficiencia en su actividad. Para hacer benéfica esa delegación, deben establecerse los controles adecuados, con el fin de que los altos niveles puedan corregir, oportunamente, cualquier acción inapropiada.

Deben formularse por escrito, y revisarse periódicamente, los objetivos y políticas dentro de cada división de la empresa, cuidando de tomar en cuenta siempre las que vayan surgiendo en resolución de consultas, por implantación de nuevos sistemas, etc. El hacerlo permite a la empresa renovarse constantemente, mantenerse al día, y lograr que los objetivos y políticas estén con base en la situación y tiempo en que se encuentre la empresa.

Las estrategias de administración se enfocan primordialmente a las estrategias de recursos humanos. Una estrategia de recursos humanos constituye un programa tendiente a asegurar que los recursos humanos de la organización sean capaces de cumplir la misión encomendada al negocio.

El estrategia de recursos humanos debe de evaluar el perfil y naturaleza de la organización futura y formular y poner en práctica planes para contar con el personal necesario para apoyar la organización. El desarrollo de la estructura, producto de esta evaluación, incluye la determinación de responsabilidades y medidas de desempeño de los puestos clave.

Como los demás procesos gerenciales de la empresa, la administración de recursos humanos debe de plantearse dentro del contexto de que necesidades se consideran prioritarias para facilitar el cumplimiento de la estrategia general de la empresa. Así esta estrategia define sus normas a partir de los planes clave, las medidas del desempeño y los requerimientos del clima organizacional de la empresa.

Se pueden definir tres planteamientos básicos que deben de resolverse mediante esta estrategia que responde, sobre todo, al análisis de la forma en

que los planes clave de mercadotecnia y producción deben apoyarse con la participación de las personas idóneas. Estos planteamientos son:

1. Tipos de empleados que serán necesarios
2. En qué momento habrá de contratarlos y tenerlos capacitados.
3. Habrá que desarrollarlos internamente (lo que implica lapsos más largos) o reclutarlos externamente (lo que resulta más costoso y generalmente trae consigo mayores peligros).

Algunos ejemplos de estrategias que se utilizan en esta área son:

- Costo laboral: El utilizar mano de obra barata significa una reducción en los costos de producción.
- Subsidios gubernamentales: Tratar de aprovechar cualquier apoyo que ofrezcan las autoridades gubernamentales y de esta manera disminuir el costo. Este tratamiento especial nos trae una ventaja en el costo ya sea directa o indirectamente.

2.1.2. Manufactura

La función de la administración de la producción es la de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades necesarias para fabricar o ensamblar productos y proporcionar servicios.

En cualquier actividad de manufactura o producción, la primera preocupación de la dirección es la de contar con los insumos. Estos incluyen muchas cosas: materias primas, máquinas, suministros de operación, productos semiterminados, edificios, energía y mano de obra. Una vez que los insumos se han conjugado, ocurre la creación del valor. Entre lo que se debe de cuidar en tanto se fabrican los productos y servicios está la programación cronológica de los trabajos en las máquinas, la asignación de personas para los distintos trabajos, el control de la calidad en la producción, el mejoramiento de los métodos para ejecutar los trabajos y el

manejo de los materiales dentro de la compañía. La etapa final del proceso de producción es la creación de salidas o productos terminados, o de los servicios. Estos servicios y productos terminados quedan entonces disponibles al área de comercialización para su promoción, venta y distribución.

Es de sumo interés para esta área la investigación constante sobre la materia prima y maquinaria idóneas, así como nuevos productos, sobre todo en relación con los avances de la industria.

Otro aspecto que le compete es lo relacionado con el máximo aprovechamiento de la maquinaria y equipo, logrando la máxima calidad a los menores costos posibles.

Un papel de vital importancia del área de manufactura es la identificación de nuevas misiones, es decir nuevos productos que pueden estar dentro de un giro distinto al que tradicionalmente se pertenece. Algunos ejemplos de esto se encuentran en estrategias de diversificación seguidas por Avon (que utilizó su fuerza de ventas para la promoción de corsetería, diversificándose de su línea de cosméticos y perfumería), entre otros.

Las estrategias de manufactura deberán ser un conjunto de políticas que guíen las acciones operativas de tal forma que no sólo respalden la estrategia general de la empresa, sino que ayuden a que se cumpla con ella.

Además deberá incluir tres consideraciones principales, cualquiera que sea la industria:

1. Las políticas operativas empiezan por un perfecto entendimiento de la estrategia de negocios, de los objetivos futuros y de las condiciones del mercado para productos y mercados específicos.
2. Esta estrategia se examinará detalladamente y servirá después para determinar las acciones esenciales para el cumplimiento exitoso de los objetivos.

3. Por último se planearán las actividades de producción y distribución para que conformen una respuesta operativa, coherente, comprensiva y apropiada.

Las consideraciones anteriores resultan estrategias como las siguientes:

a) Curva experiencia:

Los costos agregados disminuirán en un porcentaje compuesto cada vez que la experiencia acumulada se duplica. Esto se logra por el aprendizaje del desarrollo de actividades de una forma más eficiente, por rediseños, por mejoras tecnológicas, etc.

b) Diseño del producto:

Una herramienta o pieza industrial puede obtener ventajas en un costo mediante una ingeniería de producto más avanzada, un diseño de producto de manera que los componentes sean menos caros, sean menos o cueste menos ensamblarlos.

c) Control de las fuentes de materia prima:

Pues así se puede asegurar el abastecimiento oportuno de la materia prima, así como la calidad de la misma.

d) Innovación y automatización de la producción:

Innovaciones en el proceso de producción incluyendo automatización puede proveer las bases de una sustancial ventaja competitiva.

e) Reducción de sobrecapacidad:

Cuando existe un exceso de capacidad instalada, así con una fuerza de trabajo superior a la necesaria, los costos de los artículos producidos tienen un valor agregado que no corresponde a lo que se necesita para su producción, por esto es necesario eliminar excesos.

f) Calidad del producto:

Mediante un eficiente proceso de manufactura se logra mayor calidad en el producto que puede resultar en precios más altos o un mayor volumen de mercado que a su vez aumenta las utilidades. Al contrario de lo que se

piensa, una mayor calidad no implica una reducida participación en el mercado debido a precios elevados, ya que existe un punto en el cual la diferencia en el precio no afecta la decisión de compra si varía la calidad.

g) Desarrollo de nuevos productos con patentes protegidas:

Se considera como estrategia debido a que si se tiene éxito en el desarrollo de un nuevo producto y se patenta, se podrán tener regalías en el momento en el que un tercero quisiera desarrollar un producto con las mismas características.

Lo que se busca con estas estrategias básicamente es la disminución del costo de producción y el incremento de la satisfacción de los clientes a través de una mayor calidad de los productos y una mayor productividad en el área de manufactura.

2.1.3. Comercialización

El área de comercialización se encarga de definir las características del producto, de analizar las necesidades del mercado y de la industria, análisis de la competencia y de la distribución del producto, mercadotecnia, entre otros.

En la actualidad la caída del salario real y la entrada de productos importados, hacen que el nivel de competencia entre compañías mexicanas sea mucho mayor que el de antes, ya que, en términos generales, el mercado se ha visto disminuido (por está caída) y los negocios, con menos márgenes de maniobra, tienen que utilizar todas las tácticas al alcance para ganar terreno.

El área de comercialización es la encargada del análisis de la competencia que, en este entorno, resulta determinante en la definición de las estrategias necesarias para que la empresa se desarrolle o cuando menos sobreviva.

Con este análisis se busca conservar y, de ser posible, ampliar su participación dentro del mercado de la competencia, así como dentro de los mercados que no están actualmente en manos de esta.

Es muy común pensar que la competencia se encuentra solamente vinculada con las compañías relacionadas en la actividad que se ejerce, por lo que resulta vital comenzar por definir el negocio.

Para poder definir el giro, es imprescindible definir qué es lo que el cliente busca al demandar el bien o el servicio. Para responder a esta pregunta se deben analizar las siguientes cuestiones:

1. Ocupantes del mercado (sexo, edad, ingresos, etc.)
2. Objeto que se compra en el mercado (tamaño cantidad, empaque, etc.)
3. Objetivo de la compra (por qué compra el mercado, necesidades del consumidor)
4. Circunstancias del proceso de compra (forma de pago, como se adquiere el producto)
5. En cuantas ocasiones se demanda el bien o servicio (diario, semanal, mensual, anual, etc.)
6. Donde se compra.

Si no se conceptualiza una adecuada definición del giro del negocio, es muy probable que las estrategias que se propongan sean inadecuadas.

El no definir de manera realista el giro del negocio, conlleva a que los resultados de las políticas implantadas entren en el campo del azar, más que en el de la planeación estratégica.

De la misma manera que las inversiones, en las empresas se presenta una asociación directa entre ganancia y riesgo, es decir, si alguien emprende

un negocio, observará que ante riesgos elevados, obtendrá mayores utilidades y viceversa. Lo anterior tiene una vinculación trascendente con la competencia. Es lógico pensar que las actividades que manifiestan márgenes de utilidad altos, son las que pueden presentar más competencia. Si la empresa desea tener supremacía en el mercado, para minimizar el riesgo de que otro competidor lo elimine, tal vez deba de utilizar estrategias que irán en contra del margen de utilidad. Por ejemplo guerra de precios, aumento de calidad, publicidad, crédito, capacitación, entre otras.

Como mencioné anteriormente, la competencia se debe estudiar considerando no solamente a la compañía que produce o comercializa el mismo producto, ya que existen otras fuerzas de mercado que se deben identificar para conocer en realidad cuales son las ventajas y debilidades de la empresa que se analiza.

Tomando como referencia el esquema "de fuerzas que mueven la competencia en un sector industrial" de Michael Porter⁽¹²⁾ presentaré algunos aspectos que hay que tomar en cuenta para determinar y evaluar distintos factores del mercado que nos afectan:

1. COMPETIDORES POTENCIALES:

Estos son posibles competidores, que dadas sus características, los hacen amenazas de ingreso que buscarán participar de las ganancias del mercado. Un claro ejemplo puede ser el de la industria automotriz; las plantas armadoras mexicanas se pueden ver expuestas a la competencia producto de una apertura comercial más abierta en este ramo de la industria.

2. COMPRADORES:

La fuerza que ejerce este grupo se enfoca en el tratar de bajar los precios y presionan para que se mejore la calidad y el servicio, además de buscar opciones de crédito. La empresa necesita reaccionar ante las demandas de este grupo de una manera en la que satisfagan sus exigencias

(12) PORTER, Michael E. *Estrategia competitiva*. Décima edición, Ed. C.E.C.S.A., México D.F., 1989, pp. 23-49.

pues, de no ser así, se corre el riesgo de perder el mercado, poniendo en riesgo las utilidades de la empresa.

3. PRODUCTOS SUBSTITUTOS:

Intentan desplazar del mercado a los competidores originales, satisfaciendo las necesidades del consumidor ofreciendo productos distintos con características similares.

4. COMPETIDORES EN EL SECTOR INDUSTRIAL:

Los participantes del sector industrial forman una fuerza competitiva ya que cada uno de ellos intentará ganar una participación cada vez mayor del mercado en la búsqueda de más utilidades. Las empresas en el ramo son mutuamente dependientes; es decir lo que una compañía decida hacer con su estrategia afecta a las demás.

Adicionalmente, aunque están implícitamente en la lista anterior, cabe resaltar que en la realidad actual hay otros factores de competencia de las empresas, donde encontramos:

a) La apertura comercial: Pues potencialmente se aumenta el número de compradores en el mercado. Cabe señalar que este número resulta muy difícil de estimar. El no tener una estimación correcta de estos posibles competidores coloca a la empresa en una posición de desventaja al no poderse preparar adecuadamente ante esta fuerza competitiva

b) La política fiscal: Que con las cargas impositivas actuales restringen el margen de utilidad y por lo mismo la capacidad de permanecer en el mercado. Las tasas impositivas en nuestro país, su tendencia es a la baja, el número de inversionistas potenciales (nacionales y extranjeros) se incrementa, con lo cual se aumenta la competencia potencial.

c) Las rigideces financieras: que resultan un inhibidor para la inversión productiva pues, además de su escasez, afecta el alto costo crediticio; que muy recientemente está bajando.

d) La confianza en el gobierno: Generalmente existe una relación muy directa entre la confianza para invertir en un país y una coherente política gubernamental, lo que puede ampliar el número de participantes en el mercado.

e) La privatización: Con ello se permite que empresas que formaban parte del gobierno y pasan a la industria privada, incrementan su grado de eficiencia y se incorporen al libre mercado, ya sea como competidores o proveedores más eficientes.

Al considerar las circunstancias y agentes que intervienen en la evolución del mercado y de la competencia, se encuentra que la decisión empresarial no es simple, y que no se trata únicamente de fijar un precio y cantidad de mercado, sino de determinar al mismo tiempo una estrategia de cómo se van a enfrentar todas las fuerzas del mercado, minimizando las debilidades de la empresa y maximizando las ventajas que guarda con respecto a las demás.

2.1.4. Finanzas

Las funciones financieras de la empresa comprenden la provisión y administración de dinero y otros activos. Los administradores financieros buscarán planear, adquirir y utilizar los fondos en tal forma que se incremente al máximo la eficiencia de operación de la organización.

Dentro de los objetivos más importantes para esta área está el tratar de conseguir para la empresa la situación financiera más apropiada, llevando a cabo funciones como:

La fijación de políticas y normas de:

Reinversiones: Estas normas y políticas nos indican la manera como se deciden distribuir las utilidades. Es decir que parte de las utilidades que se deciden reinvertir irán a ampliaciones de planta, compra de maquinaria, adquisición de nuevas compañías etc. Por ejemplo: máximo de créditos que se pueden conceder, es importante analizar el máximo de financiamiento que

se puede dar a los clientes antes de incurrir en problemas de liquidez. El manejar plazos de crédito a los clientes tiende a incrementar las ventas ya que se puede atraer a un mayor número de clientes, mientras las demás variables se mantengan constantes.

La preparación de:

Presupuestos:

Al ser los presupuestos una proyección futura de los resultados en una compañía, su elaboración pretende identificar las variables más sensibles y que más repercusión tienen en estos resultados.

Para una empresa es indispensable contemplar los distintos escenarios posibles suponiendo cambios en sus variables clave, lo cual le permitirá prepararse para afrontarlos.

Los sistemas de costos:

Un buen sistema de costos permite identificar aquellos elementos del costo que efectivamente deberían considerarse dentro del costo de los productos; el no hacerlo traerá como consecuencia el incluir costos que no deberían formar parte del costo del producto.

Es de vital importancia el manejo correcto de los costos, pues existe una relación directa entre el precio del producto, es decir manejar costos elevados aumenta el precio de venta lo cual sitúa a la empresa en una desventaja competitiva.

Preparación de registros financieros, contables y estadísticos:

El manejar registros de estos tipos tiene como finalidad primordial el utilizarlos como medios de control.

Permite además elaborar análisis de la situación pasada de una empresa, para proyectar resultados a futuro.

En la búsqueda de la situación financiera más apropiada, las empresas elaboran diferentes estrategias.

La principal estrategia se dirige hacia las políticas y estrategias de precios.

La política apropiada de precios, al igual que la estrategia global a la que respalda, puede variar de acuerdo con:

1. La estructura de la industria:

Dependiendo de la industria a la que se pertenezca y a las características propias de cada compañía, la fijación de precios será distinta. Los costos en que incurre una compañía son una base para determinar el precio final del producto, siendo lógico pensar que dicho precio deberá superar todos estos costos. El precio de un producto generalmente tiene una parte de costo y una parte que representa a la utilidad.

2. La etapa del ciclo de vida:

Cuando hago referencia a este punto me refiero tanto al ciclo de vida del producto como de la empresa.

Generalmente cuando el producto es nuevo, el precio de venta es menor pues se pretende que la gente lo conozca, a diferencia de un producto que ya es conocido que puede ser ofrecido a un precio mayor.

Lo mismo se puede observar en el caso de una empresa, pues cuando éstas inician operaciones tratan de darse a conocer en el mercado ofreciendo mayores ventajas al cliente, tendiendo a sacrificar márgenes de utilidad.

3. Las características de los segmentos meta del mercado:

En este punto el cliente es tomado en cuenta para la determinación del precio del producto. Si el segmento meta está conformado por consumidores pertenecientes a una clase económicamente alta, la determinación del precio de venta se verá influida por factores como el status, por ejemplo.

4. Los objetivos de la estrategias de la compañía:

Para ejemplificar este punto tomemos el caso hipotético de una compañía, que vende un producto el cuál le genera bajas utilidades, pero que decide no eliminar debido a que con este producto se ha logrado una

identificación del cliente hacia la compañía, lo cual le da presencia en el mercado y le permite manejar productos cuya utilidad es mayor.

Un factor muy importante dentro del establecimiento de estrategia de precios consiste en no transmitir señales claras a los competidores para no darles tiempo a que hagan los ajustes correspondientes a sus propias estrategias.

El objetivo del desarrollo de la estrategia general de precios consiste en producir una ventaja competitiva, es decir, una posición de superioridad en costos o en la generación de ingresos frente a determinados competidores.

Dos ejemplos de estrategias en el área de finanzas son:

Comprar competidores:

En algunas ocasiones competidores querrán salir del mercado (especialmente cuando se trata de una industria madura o en declive) sin importarles lo que hagan vendiendo por debajo del valor de reposición o valor en libros, por lo que puede resultar conveniente el comprarlas y, de esta manera, incrementar la calidad instalada, la participación en el mercado, etc:

Eliminación de productos no rentables:

Es necesario hacer un constante análisis de la relación costo-beneficio que guarda cada uno de los productos. Como sabemos los productos tienen un ciclo de vida determinado por lo que llegará a una etapa de declive en la que el costo de producir y vender dicho artículo sea superior a los ingresos por las ventas del mismo. Un claro ejemplo de esto, lo tenemos con los televisores blanco y negro que durante mucho tiempo gozaron de una gran aceptación; mediante los avances tecnológicos se logró producir el televisor a colores. Las líneas de producción fueron modificándose puesto que la producción de televisores en blanco y negro dejó de ser rentable y por lo tanto este tipo de televisores ya casi no se producen.

CAPITULO III

EVALUACION FINANCIERA EN UN PLAN ESTRATEGICO

3.1. JUSTIFICACION

La decisión de qué medidas estratégicas se deben de tomar dentro del plan estratégico se determinan por la combinación de medidas cuantitativas (ventas, incremento en las utilidades, rendimiento de la inversión) y medidas cualitativas (como liderazgo industrial, conciencia del medio ambiente e innovaciones).

La concepción de la administración sobre el futuro de la compañía se considera en términos de necesidades financieras. Estas necesidades financieras se comparan entonces con los planes de ventas y utilidades a partir de los productos existentes en la organización.

Recordemos que con mucha frecuencia dentro de las finanzas es imposibles y, en otras ocasiones, no se sabe como podemos comprobar que una decisión es mejor que otra. Siempre se podrán señalar algunas consideraciones relevantes, y sólo ocasionalmente se pueden hacer recomendaciones exactas y definitivas.

Una de las razones por la que es importante la evaluación financiera dentro del plan estratégico es que está permite a los funcionarios visualizar el plan, así como el beneficio y costo de la implantación de cada estrategia. Estas alternativas podrán influir en la naturaleza básica de la organización, y así mismo podrán influir hasta cierto grado en la forma como una empresa pueda atraer a los diferentes grupos de inversionistas.

Sabemos que, hablando de una empresa que persiga lucro, su finalidad principal son las utilidades. Al precisar este objetivo de una manera más exacta, puede decirse que lo que se busca es maximizar el valor presente de la inversión de los accionistas.

La importancia de fijar este objetivo podrá apreciarse si se consideran otros posibles fines. Por ejemplo, uno podría considerar el crecimiento en ventas o la participación del mercado como un objetivo. Estos constituyen que por si solos no son válidos. Solamente en el caso de que se puedan repercutir de modo favorable sobre las utilidades de la empresa (debidamente medidas) podrá decirse que el crecimiento y una mayor participación del mercado pueden considerarse objetivos deseables.

3.2. RECURSOS

Para la evaluación de las estrategias a seguir dentro de un plan estratégico es necesario identificar los recursos que intervienen en el.

Los cinco tipos de recursos en una organización (recursos financieros, físicos, tecnológicos, humanos y organizacionales) se pueden dividir en tres grandes grupos basándose en la posición que ocupan en el ciclo de conversión de recursos estratégicos.

Los recursos financieros son los más básicos, porque son los únicos creados por las actividades de toda la firma en el mercado y porque son los únicos que pueden convertirse directamente en los cuatro tipos de recursos. Los recursos físicos, humanos y organizacionales, se pueden convertir en otros dos tipos de recursos: dinero y capacidades tecnológicas. Las capacidades tecnológicas sólo se pueden convertir en dinero; a pesar de esta limitante es un recurso muy importante en una organización, especialmente en estos momentos puede marcar la diferencia entre la empresa líder y sus competidores.

En vista de estas diferencias en las características de los recursos estratégicos, se recomienda un procedimiento de dos pasos para valorarlos. Primero, determinar los recursos financieros del negocio, tomándose en cuenta los existentes más los potenciales (como capacidades de crédito, financiamiento mediante proveedores, etc.) y segundo analizar la manera de como pueden participar los recursos no financieros en la consecución de las estrategias. Tomemos el caso de una empresa que pretende cambiar su

sistema de distribución creando centros de distribución propios, para lo cual puede aprovechar:

1. Sus recursos humanos (empleados experimentados)
2. Sus recursos organizacionales (una estructura organizacional propicia para que esto que, de contar con canales de distribución eficiente, permitirá una buena coordinación entre los centros de distribución y sus oficinas centrales)
3. Sus recursos físicos (como pueden ser una flotilla de los camiones de reparto que hagan llegar los productos a los centros de distribución a tiempo y en buenas condiciones) Etc.

VALORACION DE LOS RECURSOS FINANCIEROS

Existen diversos instrumentos para valorar los recursos financieros estratégicos de un negocio a mediano y a largo plazo, como el análisis de razones, análisis de flujo de fondos y modelos financieros. Lo que se busca es valorar las fuerzas financieras a mediano y a largo plazo. Se presta más atención a las tendencias a largo plazo del ingreso neto y utilización total de activos.

También es útil calcular la cantidad de recursos que se tendrán que volver a invertir en el negocio durante su horizonte de planificación, a fin de mantener la tasa de crecimiento. La cantidad de flujo de caja que generará el negocio durante el mismo periodo debe de luego compararse con los requisitos de reinversión para determinar si el negocio podrá sostener su propio crecimiento con recursos internos. Este mismo cálculo indicará el nivel de recursos adicionales necesarios si el negocio no pudiera sostener internamente su crecimiento, o la cantidad en exceso de efectivo que arrojaría para sostener otros negocios si fuera capaz de financiarse internamente.

VALORACION DE LOS RECURSOS NO FINANCIEROS

Además de los recursos financieros, cada área funcional debe desarrollar destrezas y recursos físicos, humanos, organizacionales y tecnológicos, por lo que el paso siguiente en el proceso de análisis de recursos consiste en desarrollar un inventario en el negocio en cada una de éstas áreas. Con esto se obtendrá un mejor conocimiento de los recursos con los cuales se podrá construir la estrategia.

3.3. COSTO DE IMPLANTACION

El costo de implantación de un plan estratégico varía de acuerdo a las estrategias propuestas en dicho plan. Por esto no es posible definir un costo determinado para planes estratégicos; se deberán analizar los costos de las estrategias posibles contra los beneficios esperados en dichas estrategias.

Por ejemplo: Dentro de las estrategias de ventas se pueden tener la de realizarlas por medio de centros de venta propios, o bien una estrategia que proponga el hacerlo por medio de agentes de venta. El costo de implantación de la primera implica, a simple vista, una mayor erogación que la segunda opción, ya que tener centro de venta significa adquirir o rentar y adaptar el edificio destinado para este propósito además de la compra de mobiliario y equipo de oficina, el pago de sueldos fijos que no se ven afectados por niveles de venta, etc. Pero el contar con centros de venta propios puede generar un volumen de ventas superior que, en el análisis costo beneficio, la haga más atractiva.

3.4. METODOS DE EVALUACION

Una vez que se ha recopilado la información necesaria acerca de los recursos financieros y no financieros, se está en posibilidad de evaluar las diversas propuestas para cada una de las estrategias. Se deberá tomar una decisión acerca de que propuesta aceptar. Se analizarán cuatro métodos de

evaluación de proyectos⁽¹³⁾

- Tasa promedio de rendimiento
- Período de recuperación
- Tasa interna de retorno (TIR)
- Valor actual neto (VAN)

TASA PROMEDIO DE RENDIMIENTO

En este método contable se presenta la razón de utilidades promedio anuales después de impuestos contra la inversión promedio en el proyecto. El resultado es un porcentaje que se compara con la tasa de rendimiento requerida y así determinar si se debe de aceptar o rechazar una propuesta en particular.

La principal ventaja de éste método es su sencillez; utiliza información contable que se puede obtener con facilidad.

Las principales desventajas de éste, son que se basa sobre la utilidad más que sobre los flujos de efectivo y que no se toma en cuenta la oportunidad en el tiempo de los flujos de salida de efectivo. Es decir el valor del dinero en el tiempo se ignora; los beneficios del último año son valuados igual que los beneficios del primer año.

PERIODO DE RECUPERACION

Este método señala el número de años necesarios para recuperar la inversión en efectivo inicial sobre los flujos de entrada de efectivo anuales para el período de recuperación. El resultado será dado en años y se compara con algún período de recuperación máximo aceptable. Este período será determinado por la administración con base en el costo de oportunidad

(13) WESTON, Fred J. y BRIGHAM, Eugene F. *Finanzas en administración*. Séptima edición, Ed. Interamericana, México D.F., 1987, pp. 215-242

que tiene la inversión inicial en efectivo si se optara por una inversión diferente, así como en los requerimientos de efectivo de la empresa en el futuro. De esta forma, si el número de años obtenidos es menor que éste último, se acepta el proyecto.

El principal inconveniente de este método es que no toma en consideración los flujos de efectivo después del periodo de recuperación; por consiguiente no se puede considerar como una medida de redituabilidad. Es decir, se pueden tener dos propuestas que requieran la misma inversión y que tengan el mismo periodo de recuperación, pero puede ser que una de las propuestas no genere flujos de efectivo inmediatos, mientras que la otra sí lo haga.

A demás de este inconveniente, el método no toma en cuenta la magnitud o la oportunidad en el tiempo de los flujos de efectivo durante el periodo; de recuperación en forma global.

Este método da una indicación aproximada de la liquidez de un proyecto, y se emplea mejor como un complemento de los métodos de la tasa interna de rendimiento o de valor actual neto (métodos de flujo de efectivo descontado), que a continuación mencionaré.

TASA INTERNA DE RETORNO

Los métodos de flujo de efectivo descontado brindan una base más objetiva para evaluar y seleccionar opciones de inversión.

Estos métodos toman en cuenta tanto la magnitud como la oportunidad de los flujos de efectivo esperados en cada periodo de vida de cada proyecto. En todas las economías el valor del dinero en el tiempo es un concepto importante.

Estos métodos permiten aislar las diferencias en la oportunidad de los flujos de efectivo para diversos proyectos al descontar estos flujos de efectivo a sus valores actuales.

La tasa interna de retorno es la tasa de descuento que iguala el valor actual de los flujos de salida de efectivo esperado con el valor actual de los flujos de entrada esperados. Es decir, compara las cifras que se requieren invertir con las cifras de rendimientos esperados por el proyecto, ambas a valor presente. El resultado de esta comparación es un porcentaje que presenta la tasa de rendimiento de la inversión de este proyecto.

El criterio de aceptación utilizado generalmente con este método es comparar esa tasa con la tasa de rendimiento requerida, conocida también como la tasa de límite crítico o la tasa mínima.

VALOR ACTUAL NETO (VAN)

Este método al igual que TIR, es un mecanismo de descuento de caja para la elaboración de presupuestos de capital.

El enfoque del valor actual considera todos los flujos de efectivo descontados al valor actual, utilizando la tasa de rendimiento requerida, que es determinada por la administración con base en el costo de oportunidad. Esta tasa no sigue patrones establecidos, pero deberá superar la tasa de rendimiento que ofrecen inversiones como Certificados de Depósito, CETES, etc., pues existe un factor de riesgo que exige se obtenga un mayor rendimiento con el proyecto de inversión que con las mencionadas opciones. Si la suma de estos flujos de efectivo descontados es cero o más, el proyecto se acepta. Es decir el proyecto será aceptado si el valor actual de los flujos de efectivo excede el valor actual de los flujos de salidas de efectivo.

Utilizando este método, entre mayor sea la tasa de descuento, estará mejor calificada la propuesta que tenga mayores ingresos en los primeros años. Entre menor sea la tasa de descuento será menos importante el momento en el tiempo en el cual se produzcan los flujos y será más valiosa la propuesta con los mayores ingresos absolutos.

PROPUESTAS EXCLUYENTES Y PROPUESTAS DEPENDIENTES:

Al evaluar un grupo de propuestas de inversión es necesario determinar si son independientes entre sí. Se dice que una propuesta es mutuamente excluyente si la aceptación de ella evita la aceptación de una o más propuestas diferentes.

Una propuesta dependiente es aquella cuya aceptación depende de la aceptación de una o varias propuestas. Estas propuestas tienen que considerarse cuando se estudia la propuesta original dependiente. Al reconocer la dependencia se pueden tomar, de acuerdo con ello, las decisiones de inversión.

INDICE DE RENTABILIDAD:

El índice de rentabilidad, o razón utilidad-costo, es el resultado de dividir la suma del valor presente de los flujos de efectivo netos futuros, entre el desembolso de efectivo inicial.

En tanto que el índice de rentabilidad sea lo mayor, resulta aceptable la propuesta de inversión. Este método al igual que el VAN toman los mismo criterios para aceptar o rechazar una propuesta; resulta más conveniente utilizar VAN cuando es necesario seleccionar entre proyectos mutuamente excluyentes que incluyen diferentes desembolsos iniciales de efectivo.

Consideré, para ilustrar, los siguientes proyectos mutuamente excluyentes:

	Proyecto X	Proyecto Y
VAN del flujo neto de caja	\$ 40,000	\$ 16,000
Desembolso inicial	30,000	10,000
VAN	\$ 10,000	\$ 6,000
Índice de rentabilidad	1.33	1.60

De acuerdo a VAN se refiere el prefiere el proyecto X pues genera más efectivo; pero de acuerdo al índice de rentabilidad se prefiere el proyecto Y.

3.5. MEDICION

La medición de un plan estratégico se enfoca en el análisis financiero de sus resultados esperados. Estos resultados se plasman en dos estados financieros básicos: el balance general y el estado de resultados, que serán proyectados a la duración del plan estratégico. Aunque se pueden utilizar otros estados financieros, nos concentraremos en el análisis de estos dos.

Es importante reconocer que el balance general es un estado que muestra la situación financiera de la empresa en un momento en el tiempo, en tanto que el estado de resultados muestra las condiciones de las operaciones durante un intervalo en el tiempo.

El análisis se basa en la obtención de distintos índices financieros, cada una con propósito de aplicación específico.

Estos índices se pueden analizar de dos formas: Comparándolos con los índices promedio de la industria en que se encuentre la compañía, y comparándolo con el desempeño de años anteriores de la misma empresa. El comparar contra los índices promedio de la industria nos permite analizar la posición en que se encuentra nuestra empresa con respecto a empresas que tienen las mismas características generales, lo cual nos da una idea de qué aspectos de nuestra compañía podemos mejorar y cuáles representan una ventaja frente a la industria. La comparación de índices actuales contra índices de años anteriores nos da una idea hacia donde tiende a dirigirse la empresa, lo cual podemos aprovechar ya sea para corregir errores o para motivar acciones correctas.

Los índices se clasifican en cinco tipos fundamentales:

1. Índices de liquidez: miden la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de vencimiento a corto plazo.

La liquidez se refiere a la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones circulantes, es decir, las que participan en el ciclo financiero a corto plazo.

Dentro del plan estratégico estos índices se toman en cuenta porque permiten ver las necesidades de efectivo a corto plazo para cubrir las necesidades de inmediata realización; sin embargo, por ser índices que toman en cuenta elementos circulantes de los estados financieros, no tienen tanto peso en la evaluación financiera del plan estratégico.

Entre los índices de liquidez encontramos:

Índice de circulante = Activo circulante/pasivo circulante

Este índice es el que más se usa para evaluar la solvencia a corto plazo, pues indica el grado en el que se cubren los derechos de los acreedores a corto plazo, mediante activos que se espera se conviertan en efectivo en un periodo que corresponde más o menos al vencimiento de dichas deudas. El resultado está dado en número de veces.

Prueba del ácido = (Activo circulante-Inventarios)/Pasivo Circulante

Esta prueba nos señala el grado en que los recursos disponibles pueden hacer frente a las obligaciones contraídas a corto plazo. No se considera el inventario dentro del activo circulante ya que, por lo general es el activo menos líquido de los activos circulantes de una empresa.

Capital de trabajo = Activo circulante-Pasivo circulante

Esta prueba nos permite conocer la capacidad de operación con recursos propios en el corto plazo. La diferencia nos indica con cuánto circulante contamos para operar la empresa después de haber liquidado las obligaciones a corto plazo.

2. Índices de apalancamiento: Miden el grado de endeudamiento de la empresa, es decir el grado en que la empresa se ha financiado con capital ajeno.

Estos índices señalan tres aspectos importantes:

a) La proporción del riesgo del accionista y del acreedor. Cuando los propietarios han proporcionado una pequeña parte del financiamiento total, los riesgos de la empresa recaen principalmente en los acreedores y viceversa.

b) La obtención de fondos mediante el endeudamiento permite a los propietarios mantener el control de la empresa sólo con una inversión limitada.

c) El rendimiento de los propietarios se acrecenta si la empresa gana más sobre los fondos prestados que lo que paga en intereses financieros.

Un enfoque estratégico que se le puede dar al análisis de estos índices es el hecho de que las empresas tienen bajos índices de apalancamiento corren menor riesgo de pérdida cuando la economía se encuentra en recesión, pero también tienen un rendimiento esperado menor cuando la economía se encuentra en auge. A la inversa, las empresas que tienen altos índices de apalancamiento corren el riesgo de incurrir en grandes pérdidas, en caso de recesión, pero también tiene oportunidad de obtener altas utilidades en épocas de auge. La esencia del planteamiento anterior consiste en que cuando hay crisis, la capacidad de las empresas para hacerse de recursos es muy limitada y una empresa muy apalancada se verá en serias dificultades para conseguir el financiamiento que necesite para cubrir sus necesidades operativas en el caso de la posible disminución de operaciones a consecuencia de la recesión. El no poder solventar sus gastos implicaría altos costos moratorios y pondría en riesgo su capacidad de seguir operando.

Entre los índices de apalancamiento encontramos:

Razón de endeudamiento = Deuda total/Activos Totales

Mide el porcentaje de financiamiento que han proporcionado los acreedores.

Razón de origen del capital = Deuda total/Capital contable

Nos indica la proporción de endeudamiento por parte de acreedores y por parte de los accionistas.

3. Índices de actividad: Miden el grado de efectividad con que la empresa usa sus recursos.

Todos los índices de actividad que mencionaré implican comparaciones entre el nivel de ventas y las inversiones realizadas en las distintas cuentas de activos. Además suponen que debe existir un equilibrio adecuado entre las ventas y las distintas cuentas de activo (inventarios, cuentas por cobrar, activos fijos, etc.)

Desde el punto de vista del plan estratégico, es importante al análisis de estos índices ya que son un reflejo del crecimiento que se espera logre la empresa al adoptar ciertas estrategias que le permitan incrementar sus ventas, el aprovechamiento de las inversiones hechas a la empresa.

Estos índices son:

Rotación de Activo total = Ventas netas/Activos totales

Esta razón indica que por cada peso de inversión se genera un porcentaje de ventas. El resultado está dado en número de veces.

Rotación de activo fijo = Ventas/Activo fijo neto

Representa como son utilizados los activos fijos en relación a las ventas expresado en veces.

Rotación de la inversión = Venta netas/(Prom. de inversión de accionistas + Pasivo a largo plazo)

Esta razón indica que por cada peso de inversión proveniente de los accionistas y el financiamiento proveniente de los acreedores a largo plazo, se generará un porcentaje de ventas. La diferencia con el índice anterior radica en que este no considera otras fuentes de financiamiento como pueden ser los proveedores. El resultado está expresado en número de veces.

Rotación de inventarios = Ventas/Inventarios

Este índice, medido en número de veces, representa la cantidad de inventario que debe de tener una compañía en relación a las ventas, para alcanzar un nivel de ventas determinado.

Si se logra conjuntar un incremento en las ventas y una disminución en el nivel de inventarios mediante la aplicación del plan estratégico, este índice será mayor y reflejará un crecimiento de la empresa tanto en ventas como en eficiencia.

Periodo promedio de cobranza = (cuentas x cobrar 360)/ventas

Este resultado, dado en días, representa el tiempo que la empresa debe de esperar para recibir efectivo después de que se ha realizado la venta.

Este índice representa la eficiencia en la cobranza para un nivel de ventas dado. Entre menos días tarde la cobranza, la empresa contará con más recursos de los que podrá disponer más rápidamente los cuales podrán ser empleados en distintas formas para el crecimiento de la empresa (inversión de activo fijo, pago de publicidad, etc.). El que este índice

disminuya se deberá tomar en cuenta la eficiencia en que la cobranza más que la reducción del crédito, ya es común que las ventas tengan una estrecha relación con los plazos del crédito otorgado. Estos plazos de crédito se deben de fijar tomando en cuenta los de la industria ya que un plazo de crédito menor que ese promedio puede implicar una disminución en las ventas.

4. Índices de rentabilidad: miden la efectividad general de la administración de acuerdo con los rendimientos generados sobre las ventas y sobre la inversión.

El grado de rentabilidad de una empresa es resultado de una serie de políticas y estrategias.

Los índices de rentabilidad indican el grado de efectividad con el que se ha administrado la empresa.

Dentro de estos índices encontramos:

Margen de utilidad sobre ventas = Utilidad neta/ventas

Da la rentabilidad por peso de venta.

Rendimiento sobre el activo total = Utilidad neta/activos totales

Esta razón mide el rendimiento sobre la inversión total de la empresa.

Rendimiento sobre el capital contable = Utilidad neta/capital C.

Mide la tasa de rendimiento sobre la inversión de los accionistas.

El enfoque que se toma al medir el plan estratégico con los índices de rentabilidad es analizar qué tan rentable va a ser el desempeño de una empresa si se dan ciertos cambios estratégicos.

Estos cambios pueden ser un incremento en el nivel de ventas, inversiones en activos fijos o aumentos en el capital, y se relacionan con el resultado final de las operaciones de la empresa.

5. Índices de crecimiento: miden la capacidad de la empresa para mantener su situación económica dentro del crecimiento de la economía y de la industria.

Miden el buen mantenimiento de la empresa en su situación económica dentro de la economía general y de su propia industria.

Al ser el objetivo final del plan estratégico el crecimiento de la empresa, este grupo de índices tendrá una gran importancia para decidir qué estrategias seguir, buscando implementar aquellas estrategia que generan los más altos índices posibles de crecimiento.

En mi opinión, de todos los índices descritos es este capítulo los que más relevancia tienen en la toma de decisiones de las estrategias a seguir por una empresa, son los índices de crecimiento y los de rentabilidad, ya que miden el grado en que una empresa va a crecer con la implantación de las estrategias y el grado en que ese crecimiento va a ser rentable.

En el capítulo que a continuación presento es el caso práctico, en el cual se ejemplifica la manera de cómo se evalúa un plan estratégico utilizando las estrategias que describí en el presente capítulo.

CAPITULO IV

CASO PRACTICO

INTRODUCCION

El objetivo de incluir un caso práctico dentro de este trabajo es el de analizar, bajo ciertos supuestos, cómo se evalúa financieramente un plan estratégico. La importancia de esta evaluación fue analizada dentro del capítulo anterior y en este caso práctico enfatizaremos cual relevante es la medición financiera de las estrategias.

Este caso incluye el análisis de la situación histórica y actual de una compañía dentro de una industria determinada, la elaboración de estrategias con base en el análisis anterior, y la evaluación financiera de estas estrategias. Estas estrategias conforman el plan estratégico cuya duración es de cinco años.

Debido a que la información que se analiza para el desarrollo de un plan estratégico dentro de una empresa es confidencial, el caso práctico que a continuación se presenta es un caso hipotético, basado en las características de una empresa tomada como modelo base, pero adecuándolas al objeto de un estudio de este trabajo.

ANTECEDENTES

La empresa seleccionada pertenece a la industria juguetera. Esta empresa ha tenido durante su corta trayectoria en el mercado mexicano (creada en 1970) con una sobresaliente actuación, pues de ser solo una empresa más en el refido mercado juguetero ha pasado a ocupar un lugar privilegiado en el que ahora sus clientes lo colocan.

Los últimos quince años ha tenido una sorprendente expansión lo que hace una empresa dinámica.

La razón social de la empresa es: X S.A. DE C.V.

El giro específico de la empresa es la fabricación de juguetes de altísima calidad para cubrir hasta las más exigentes necesidades del creciente mercado nacional, así como destinar parte de su producción a los mercados internacionales.

El capital social es netamente mexicano y está distribuido equitativamente entre cinco accionistas.

CARACTERISTICAS GENERALES

Es importante recordar que el ciclo de operaciones de las empresas jugueteras tienen las siguientes características:

El monto más alto de operaciones se da en el segundo semestre del año.

Durante los primeros meses del año la producción es mínima pero durante este período se realizan los estudios necesarios para la creación de los nuevos productos.

La cantidad de trabajadores (obreros) varía durante el año según las necesidades de producción. Esto es posible gracias a que una de las políticas de los accionistas es mantener a todos los trabajadores bajo contratación temporal, renovando dicho contrato cada 28 días. Con esto se pretende lograr alta eficiencia en el desempeño de los trabajadores, que se contrata solamente al personal más eficiente.

No existe ningún sindicato.

Se les da a los trabajadores las prestaciones necesarias que marca ley, en cuanto a sueldos.

Se trabajan ocho horas por turno, seis días por semana. Existen tres turnos de trabajo. El primero comienza a las 6 de la mañana y termina a las dos de la tarde, misma hora en que comienza el segundo turno que termina a

las diez de la noche el siguiente turno trabaja desde esta hora hasta las seis de la mañana del día siguiente.

La capacitación a los obreros es impartida por sus supervisores.

Existen la posibilidad de ascensión para los obreros hasta llegar a supervisores, en cuyo punto recibirán algunos otros cursos de capacitación además de convertirse en personal de confianza. Aquellos obreros que cuentan con un contrato de planta son los que hacen un trabajo sumamente especializado.

Siempre que exista un vacante se buscará dentro de la compañía el poder reemplazarlo, de no tenerse a este personal idóneo se procede a buscar por fuera el personal para dicho puesto.

Existe una política muy estricta en cuanto a sindicatos, aquel que desee comenzar a fomentarlo será liquidado inmediatamente.

Durante los meses de gran demanda la capacidad fluctúa al rededor de los 1800 obreros mientras que al principio del año baja a tan sólo 25% de esa cantidad (450) aproximadamente.

La seguridad industrial de la compañía es contratada a particulares.

A nivel gerencial se tiene, además del sueldo, una serie de prestaciones, como son fondo de ahorro del 10% , así como bonos de despensa del 7%. Para aprovechar los beneficios fiscales que representan este tipo de compensación, se ha creado un corporativo que se encarga de contratar y pagar al personal gerencial.

ORGANIZACION

El fuerte crecimiento con el que se ha desarrollado la compañía ocasionó que se organizara de acuerdo a la manera en que iban surgiendo las distintas necesidades de ésta, buscando solucionar temporalmente los distintos problemas que presenta una empresa en rápido crecimiento.

LINEAS DE PRODUCCION

Las líneas de producción son 11 en total cuyos nombres, números de productos por línea y su producción total anual en unidades son las siguientes:

LINEA	No. DE PRODUCTOS (unidades)	PRODUCCION ANUAL
Bebés	9	2,350,000
Soldados	4	1,050,000
Muñecas	8	2,030,000
Deportista	1	800,000
Autos deportivos	12	2,310,000
Camiones	10	1,410,000
Muñecos de acción	8	1,590,000
Camionetas para muñecos da ac.	2	360,000
Juegos de mesa	5	1,630,000
Vajilla para niñas	4	450,000
Héroes	8	1,530,000
Total	71	15,510,000

Las líneas de producción más importantes son:

Línea de bebés que tienen una producción anual de 2,350,000 unidades y los productos más importantes de esta línea son:

Bebé con mamila	350,000	unidades
Bebé con chupón	300,000	unidades
Accesorios para bebés c/mamila	300,000	unidades
Accesorios para bebés c/chupón	300,000	unidades
Bebé llorón	300,000	unidades

Esta línea de productos cubre el 15.15% de la producción total anual, y tiene una participación del 5.21% en el mercado juguetero.

Autos deportivos: tiene una producción anual de 2,310,000 unidades. Los productos más importantes dentro de esta línea son:

Ferrari	290,000	unidades
Mercedes	260,000	unidades
Porche	240,000	unidades

Esta línea de producción cubre aproximadamente el 14.90% de la producción total anual, y su participación en el mercado juguetero es del 5.11%.

COMERCIALIZACION

Los juguetes de mayor importancia son:

Línea de bebés: dentro de esta línea encontramos el bebé con mamila y sus accesorios, el bebé con un chupón y sus accesorios, y el bebé llorón.

Los juguetes de importación son:

Juguetes electrónicos: 2,547,000 unidades importadas de Hong Kong.

Los juguetes de exportación son:

Línea de héroes 1,530,000 unidades, entre los cuales se encuentran los juguetes:

Héroe volador, héroe acuático, héroe intergaláctico.

En el mercado los productos de mayor demanda son:

**Bebés
Deportista
Juguetes electrónicos**

La empresa se identifica con los siguientes productos:

**Juegos de mesa
Bebés
Soldados**

La publicidad es muy importante. En algunos casos se hace por medio de series de televisión, ya sean caricaturas o personajes. Se ha comprobado que los productos que tienen más venta son los que están basados en un personaje popular.

Los clientes más importantes son cadenas de almacenes y grupos jugueteros.

Los juguetes de X. S.A. DE C.V. están enfocados a la clase media alta y alta.

Se crean productos anualmente.

Están enfocados a niños de entre 5 y 12 años pertenecientes a la población urbana.

Todas las ventas se hacen bajo pedido.

La principal competencia de estos productos son los producidos por la Compañía Juguetera S.A., que ocupa el 25% del mercado juguetero. El 35% restante de la competencia está integrado por competidores con una participación en el mercado menor al 7% cada uno.

Esta distribución se calculó con base en los conocimientos de cantidad de ventas y producción nuestros y del resto de los competidores. Este cálculo es aproximado pues no se pueden conocer con exactitud los niveles de producción y ventas de los demás participantes del mercado juguetero.

Participación en el mercado juguetero:

Para 1986 el mayor porcentaje de participación en el mercado juguetero pertenecía a un gran número de pequeños productores ; la participación extranjera en el mercado era prácticamente nula.

En 1987 las dos compañías líderes logran incrementar sus ventas con lo que incrementan su participación en el mercado. En el caso de nuestra compañía esto se logró en parte por la creación de un centro de distribución directa al público.

En 1988 las ventas se comprimieron, afectando a todas las compañías del ramo pero especialmente a los pequeños productores, quienes además de verse afectados por la entrada de productos extranjeros al mercado nacional.

En 1989 se observa la misma tendencia, con una participación más agresiva de los competidores extranjeros. Las dos compañías líderes incrementan su participación mientras que el número de pequeños competidores es cada vez menor y su participación dentro del mercado pasa a ser de tan sólo el 20%

DISTRIBUCION

Es importante señalar que el 95% de las ventas se realizan mediante grandes comercializadores como los ya antes mencionados. El 5% restante se hace mediante un centro único de distribución directa al público, en uno de los almacenes de la planta. Este centro solo opera en diciembre y los primeros días de enero.

Durante los últimos años se ha observado la creciente participación de los grandes almacenes como centros de consumo final, lo que los hace

instrumento idóneo para hacer llegar el producto a un gran número de consumidores.

FINANZAS

Para hacer el análisis de la situación financiera de la empresa se desarrolló, con base en los estados financieros de los años 1986, 1987, 1988, 1989, la siguiente información complementaria.

- Variaciones porcentuales reales del balance general.
- Variaciones porcentuales reales del Estado de resultados.

Estos estados nos permiten apreciar los cambios en las cifras del balance general y estado de resultados de un año a otro, sin considerar el efecto inflacionario en estas variaciones. De esta manera podemos visualizar el cambio real que ha sufrido la compañía en su operación.

- Índices reales de balance general.
- Índices reales del estado de resultados.

Mediante estos estados obtenemos un indicador del crecimiento o decrecimiento anual de las cifras, en un periodo dado, tomando como base el periodo inicial que en este caso es 1986.

- Balance general base común.
- Estado de resultados base común.

El propósito fundamental de estos estados es el de mostrar la distribución porcentual de los rubros del balance general y del estado de resultados. Para el balance general se toma el total de activos como base común para analizar la distribución de los distintos rubros del activo. Para analizar la distribución de los distintos rubros del pasivo y capital se toma como base la suma del total de pasivo y capital. En el caso del estado de resultados son las ventas la base común.

- Razones financieras de la empresa.
- Razones financieras promedio de la industria.

Es importante el comparar la situación de la empresa con respecto a la industria a la que pertenece, ya que esto nos da un punto de referencia para valorar nuestro desempeño y posición, a través de un período determinado. Mediante la comparación de las razones financieras de la empresa y la industria podemos lograr esto.

Los estados financieros de la compañía X, S.A. de C.V. presentan las siguientes características.

Las razones de rentabilidad nos permite observar un positivo desarrollo de la compañía en comparación con el promedio de la industria. Esto nos hace concluir que la empresa está haciendo un adecuado uso de sus recursos, a excepción de 1988 en que la empresa tuvo pérdidas.

Las razones de actividad nos muestran que los activos fijos están siendo bien utilizados en relación con los de la industria. La rotación de inventarios se hace más lenta puesto que en 1987 se incrementa el monto de los inventarios. Las cuentas por cobrar se recuperan en un período menor que el promedio de la industria.

El bajo grado de apalancamiento de la compañía ocasiona que las razones de liquidez sean superiores en promedio a las de la industria, lo cual le da una posición de ventaja hacia sus competidores.

En el período 86-87 se encontró un aumento real de las ventas de 1.14%. Este incremento se debió a que en 87 la empresa puso en marcha su centro de distribución propio.

En el resto de los años analizados se encontró una disminución real de las ventas, lo cual lleva a la empresa a disminuir sus utilidades considerablemente (-256.97% en el período 88-89), y a presentar pérdida en un año. La relación de la utilidades con respecto a las ventas se mantiene al rededor del 3% lo cual indica que los diferentes rubros del estado de resultados no varían tan considerablemente como lo hacen los de la industria.

El activo disminuye durante este período, la baja más considerable se da en el activo circulante, que representa en promedio el 55% aproximadamente el total de los activos.

El pasivo de la empresa se mantiene dentro del corto plazo, teniendo un incremento considerable durante el primer periodo (86-87), y disminuyendo en el periodo 88-89. El pasivo a corto plazo se encuentra formado casi en su totalidad por proveedores, logrando de esta manera financiar la operación de la empresa. La razón de pasivo total a activo total va en aumento aproximándose a la del promedio de la industria. La política de la empresa es no endeudarse por medio de préstamos.

Durante los cuatro años de análisis se tuvo un incremento en el capital social que se dio en el año de 1987, y se destinó en gran parte a incrementar los inventarios.

En el estado de resultados base común se puede apreciar que la proporción del costo de ventas con respecto a las ventas está alrededor del 86%, esto origina que el margen de utilidad fluctúe alrededor del 3% en periodos de actividad normal.

X, S.A. DE C.V.
Balances generales al 31 de Dic de
1986, 1987, 1988 y 1989
(cifras en millones de pesos)

ACTIVO

Activo circulante	75,924	174,814	216,354	200,874
Inventarios	73,094	110,690	106,901	119,553
Activo fijo	34,817	57,526	24,339	29,720
	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
Total de Activo	143,835	343,030	347,594	350,147
	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>

PASIVO

Pasivo circulante	19,685	82,473	130,885	121,109
Otros pasivos	1,047	985	1,405	1,055
	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
Total de pasivo	20,732	83,458	132,290	122,164
Capital contable				
Capital social	110,493	224,174	224,174	224,174
Primas, utilidades y reservas	12,610	35,398	(8,870)	3,809
	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
Total capital	123,103	259,572	215,304	227,983
	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
Total pasivo y capital	143,854	343,030	347,594	350,147
	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>

X, S.A. de C.V.
Estados de resultados por los años de
1986, 1987, 1988, 1989
(cifras en millones de pesos)

	1986	1987	1988	1989
Ventas netas	184,503	432,594	297,874	349,677
Costo de ventas	158,966	361,063	259,350	301,538
Utilidad bruta	<u>25,537</u>	<u>71,531</u>	<u>38,524</u>	<u>48,139</u>
Gastos de operación	<u>17,393</u>	<u>43,219</u>	<u>28,188</u>	<u>37,238</u>
Resultado de operación	8,144	28,312	10,336	10,901
Gastos financieros	452	(3,573)	4,035	(1,747)
Resultado después de gastos financieros	<u>7,692</u>	<u>31,885</u>	<u>6,301</u>	<u>12,648</u>
Otros gastos y productos netos	<u>(1,796)</u>	<u>(3,408)</u>	<u>8,407</u>	<u>(4,799)</u>
Resultado antes de impuestos	<u>9,488</u>	<u>35,293</u>	<u>(2,106)</u>	<u>17,447</u>
Resultado neto del ejercicio	<u><u>5,236</u></u>	<u><u>18,296</u></u>	<u><u>(2,767)</u></u>	<u><u>12,323</u></u>

X, S.A. DE C.V.
Variaciones porcentuales reales de los balances
generales de 1986,1987,1988,1989

Activo	86-87	87-88	88-89
Activo circulante	-11.16%	-18.39%	-22.43%
Inventarios	29.06%	-36.32%	- 6.56%
Activo fijo	-36.25%	-72.10%	2.02%
Total de activo	<u>- 7.98%</u>	<u>-33.19%</u>	<u>-15.84%</u>
Pasivo			
Circulante	61.66%	4.64%	-22.69%
Oros pasivos	-63.70%	-5.95%	-37.26%
Total de pasivo	<u>53.33%</u>	<u>4.52%</u>	<u>-22.85%</u>
Capital contable			
Capital social	-21.71%	-34.06%	-16.45%
Primas utilidades y reservas	8.32%	-116.52%	-135.88%
Total capital	<u>-18.64%</u>	<u>-45.31%</u>	<u>-11.53%</u>
Total pasivo y Capital	<u><u>- 7.98%</u></u>	<u><u>-33.19%</u></u>	<u><u>-15.84%</u></u>

X, S.A. DE C.V.
 Variaciones porcentuales reales de los
 Estados de resultados por los años
 1986, 1987, 1988, 1989

	86-87	87-88	88-89
Ventas netas	1.14%	-67.85%	-1.92%
Costo de ventas	-2.03%	-66.46%	-1.70%
Utilidad bruta	20.82%	-74.85%	2.25%
Gastos de operación	7.18%	-69.55%	5.50%
Resultado de operación	49.96%	-82.95%	-6.61%
Gastos financieros	-440.98%	-152.73%	-74.23%
Resultado después de gastos financieros	78.80%	-90.77%	-36.79%
Otros gastos y prod.	-18.51%	-215.19%	-80.49%
Resultado antes Impts.	60.45%	-102.79%	-431.10%
Resultado del ejercicio	50.73%	-107.06%	-256.97%

I, S.A. DE C.V.
INDICES REALES
Balances Generales al 31 de diciembre de 1989, 1988, 1987 y 1986

	1986	1987	1988	1989
INDICES		2.59	3.93	4.70
ACTIVO				
Activo circulante	100.00	88.84	72.50	56.24
Inventarios	100.00	129.05	82.19	76.79
Activo fijo	100.00	63.75	17.79	18.14
TOTAL DE ACTIVO	<u>100.00</u>	<u>92.02</u>	<u>61.49</u>	<u>51.75</u>
PASIVO				
Circulante	100.00	161.66	169.17	130.78
Largo plazo				
Otros pasivos	100.00	36.30	34.14	21.42
TOTAL DE PASIVO	<u>100.00</u>	<u>155.33</u>	<u>162.35</u>	<u>125.25</u>
CAPITAL CONTABLE				
Capital contable				
Capital social	100.00	78.28	51.62	43.13
Primas, utilidades y reservas	100.00	108.31	-17.90	6.42
TOTAL DE CAPITAL CONTABLE	<u>100.00</u>	<u>81.36</u>	<u>44.50</u>	<u>39.37</u>
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	<u>100.00</u>	<u>92.02</u>	<u>61.49</u>	<u>51.75</u>

I, S.A. DE C.V.
INDICES REALES
Estados de Resultados por los años 1989, 1988, 1987 y 1986.

	1986	1987	1988	1989
INDICES		2.52	4.96	5.96
Ventas netas	100.00	101.14	32.52	31.81
menos:				
Costo de ventas	100.00	97.97	32.86	31.84
Utilidad bruta	100.00	120.82	30.39	31.64
menos:				
Gastos de operación	100.00	107.18	32.64	35.93
Resultado en operación	100.00	149.96	25.36	22.47
menos:				
Gastos financieros	100.00	-340.98	179.81	-64.87
Resultado después de Gastos financieros	100.00	178.80	16.50	27.60
menos:				
Otros gastos y (productos) (netos)	100.00	81.85	-94.28	44.85
Resultado antes de Impuestos	100.00	160.45	-4.47	30.86
Resultado neto del ejercicio	100.00	150.73	-10.64	39.50

El activo como el capital han tenido una disminución real con respecto a las cifras de 1986. Por parte del pasivo se ve una clara tendencia de la compañía a incrementar su nivel de apalancamiento tanto en 1987 como en 1988, pero en el año de 1989 podemos observar una disminución en los pasivos.

Aunque la empresa incrementó sus cifras en activo y capital, realmente estos incrementos fueron debidos a los efectos de la inflación, y que realmente la empresa ha seguido una tendencia decreciente en sus resultados.

En 1987 se dio un incremento moderado de las ventas y un incremento muy significativo de las utilidades. Sin embargo en 1988 tanto las ventas como las utilidades sufren una caída real que llevan a la empresa a tener pérdidas.

En 1989 las ventas tienen una disminución real poco significativa mientras que el resultado del ejercicio pasa de una pérdida a una utilidad.

Razones de rentabilidad, en general la empresa ha tenido un desempeño mejor al del promedio de la industria, a excepción de 1988, año en que la empresa incurre en pérdidas. Además, podemos decir que las condiciones que rodean a las empresas de la industria tienen un impacto muy similar en las variaciones de los resultados.

Los índices de actividad muestran una posición competitiva de la empresa con respecto a la industria en cuanto a la razón de ventas a activo fijo, la empresa vende más con una menor cantidad de activos fijos. Además esta tendencia se incrementa considerablemente en 1987 y 1988.

El manejo de su cartera de clientes durante 1989 tarda al rededor de 20 días en hacer la cobranza mientras que el promedio de la industria lo hace en 7 días. En lo referente a la rotación de inventarios, vemos que la empresa tiene un nivel más alto de inventarios, lo cual representa un costo más alto en que tiene la compañía.

Las razones de apalancamiento muestran un cambio en la política de endeudamiento de la empresa: de una razón de pasivo total a activo total de

menos del 15% en 1986, la empresa pasa al 25% aproximadamente en 1987 y a más del 35% en 1988. Esto hace que la empresa se encuentre por encima del promedio de la industria en cuanto a su nivel de apalancamiento.

Aunque la posición de liquidez de la compañía ha estado por encima del promedio de la industria, el incremento en los pasivos de la empresa hacen que ésta disminuya su posición tan líquida.

I, S.A. DE C.V.
ESTADOS FINANCIEROS EN BASE COMUN
Balances Generales al 31 de diciembre de 1989, 1988, 1987 y 1986

	1986	1987	1988	1989
ACTIVO				
Activo circulante	52.79%	50.96%	62.24%	57.37%
Inventarios	23.01%	32.27%	30.75%	34.14%
Activo fijo	24.21%	16.77%	7.00%	8.49%
TOTAL DE ACTIVO	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
PASIVO				
Circulante	13.69%	24.04%	37.65%	34.59%
Largo plazo				
Otros pasivos	0.73%	0.29%	0.40%	0.30%
TOTAL DE PASIVO	14.41%	24.33%	38.06%	34.89%
CAPITAL CONTABLE				
Capital contable				
Capital social	76.82%	65.35%	64.49%	64.02%
Primas, utilidades y reservas	8.77%	10.32%	-2.55%	1.09%
TOTAL DEL CAPITAL CONTABLE	85.59%	75.67%	61.94%	5.11%
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

I, S.A. DE C.V.
ESTADOS FINANCIEROS EN BASE COMUN
Estados de Resultados por los años de 1989, 1988, 1987 y 1986.

	1986	1987	1988	1989
Ventas netas	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
menos:				
Costo de ventas	86.16%	83.46%	87.07%	86.23%
	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
Utilidad Bruta	13.84%	16.54%	12.93%	13.77%
menos:				
Gastos de operación	9.43%	9.99%	9.46%	10.65%
	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
Resultado en operación	4.41%	6.54%	3.47%	3.12%
menos:				
Gastos financieros	0.24%	-0.83%	1.35%	-0.50%
	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
Resultado después de Gastos Financieros	4.17%	7.37%	2.12%	3.62%
menos:				
Otros gastos y (productos) (netos)	-0.97%	-0.79%	2.82%	-1.37%
	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
Resultado antes de Impuestos	5.14%	8.16%	-0.71%	4.99%
	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
Resultado neto del ejercicio	2.84%	4.23%	-0.93%	3.52%
	<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>

CONCEPTO	Razones financieras de la Cia. X, S.A.				Razones financieras promedio de la industria			
	1986	1987	1988	1989	1986	1987	1988	1989
RENDIMIENTO								
Resultado neto a:								
ventas netas	2.84	4.23	-0.93	3.52	2.59	5.04	-2.37	3.79
capital cont.	4.25	7.05	-1.29	5.41	3.18	6.71	-9.73	6.74
activo total	3.64	5.33	-0.80	3.52	2.95	5.30	-4.64	5.23
ACTIVIDAD								
Ventas netas a:								
activo total	1.28	1.26	0.86	1.00	1.17	1.07	1.49	2.06
activo fijo	5.30	7.52	12.24	11.77	1.74	1.52	2.47	3.30
Rotación de inventarios	4.80	3.26	2.43	2.52	6.29	6.71	9.35	11.55
Días de ventas por cobrar	25.74	28.31	24.53	19.56	11.54	12.84	12.70	7.81
APALANCAMIENTO								
Pasivo total a:								
activo total	14.41	24.33	38.06	34.89	30.69	23.39	29.39	24.34
capital cont.	0.17	0.32	0.61	0.54	0.47	0.32	0.43	0.33
Resultado de operación a intereses	18.02	-7.92	2.56	-6.24	-1.72	-2.59	-1.78	-1.15
LIQUIDEZ								
Activo circulante a pasivo circ.								
Prueba de ácido	5.54	3.46	2.47	2.65	1.40	1.50	1.51	1.21
Activo circulante a pasivo total	3.86	2.12	1.65	1.66	0.72	0.86	1.03	0.71
Activo disponible a pasivo circ.	3.66	2.09	1.64	1.64	1.01	1.29	1.34	1.18
Capital de trabajo	36.53	35.98	14.24	2.13	27.58	37.77	51.74	20.84
	56239	92341	85469	79765				

El comportamiento de estos índices en el promedio de la industria muestra que las empresas de este ramo en general no han cambiado su posición de endeudamiento.

ANALISIS DEL ENTORNO

Es indispensable realizar un análisis del entorno que rodee a la empresa con la finalidad de preparar los cambios que pueden afectar a la misma.

En nuestro país el mercado juguetero tiene la característica de estar integrado por un número considerable de productores, pero está dominado por un pequeño grupo cuya producción está sustentada mediante maquinaria de alta calidad y tecnología. Los volúmenes de producción que alcanza esta maquinaria son muy superiores a los alcanzados por productores pequeños. La inversión en maquinaria es considerablemente alta por lo que un pequeño productor difícilmente podría hacerse de ésta.

Algo similar sucede con la principal materia prima utilizada en la fabricación de juguetes. Por existir un escaso número de proveedores de plástico en nuestro país y por las restricciones existentes a su importación, se crea una situación irregular en la comercialización de este producto. El producto se vende a un exclusivo grupo de compradores, los cuales lo revenden, con lo cual no solo se incrementa su costo, sino que el comprador se adapta a las condiciones establecidas por el vendedor. Las empresas jugueteras con más recursos están en la posibilidad de adquirir el plástico más fácilmente debido a la alta cantidad de esta materia prima utilizada en este mercado.

Para los productores de juguetes su principal mercado se encuentra entre las familias con niños. Al estar la población de México compuesta por un gran porcentaje de personas jóvenes, dentro del que se encuentran los niños, las ventas de juguetes tienen un mercado potencial muy grande si no se toma en cuenta el estrato social al que va dirigido el producto.

De una manera general el poder adquisitivo ha disminuido lo cual se refleja en una disminución del consumo de juguetes y aprovechará los medios de distribución existentes.

Esta estrategia permitirá, además, una mayor competitividad de los productos en cuanto al precio por la disminución de los costos. La consideración anterior se analiza en las estrategias relacionadas con la apertura comercial.

El gran valor que tiene esta estrategia es el de permitir que la compañía incursione en otro mercado, menos competido y el que se cuenta con una ventaja competitiva como es el potencial éxito comercial ya antes mencionado, además de aprovechar la capacidad ociosa debida a la estacionalidad del mercado juguetero. La venta de dichos productos generan ingresos en épocas en que tradicionalmente no se tenían, lo cual fortalece la liquidez financiera de la empresa.

- Incrementar la demanda de juguetes en temporadas bajas:

De la misma forma que en el punto anterior, al incrementar la demanda en temporada baja se puede aumentar la producción, con lo cual los costos por artículo disminuirían.

Esta estrategia va encaminada al aprovechamiento de la capacidad instalada, pero está fuertemente apoyada por una estrategia publicitaria que incremente la demanda de juguetes en los meses en que es baja. Esto se lograría haciendo alusión a santorales y cumpleaños. Como se puede apreciar esta estrategia a su vez busca aumentar las ventas, pues existe un mercado potencial a explotar como lo vimos en las estrategias de incremento de ventas.

Los efectos de la apertura comercial será enfrentados con las siguientes estrategias:

1) Disminución de los costos de producción:

La apertura comercial afectará a la empresa con la entrada de juguetes nuevos y de más bajo precio. Para contrarrestar la ventaja de los competidores en el precio, se propone desarrollar dos estrategias:

a) incremento en la utilización de la capacidad instalada:

Al aumentar el número de artículos producidos por la mayor utilización de la capacidad instalada, los costos fijos se distribuirán entre un mayor número de artículos lo cual dará como resultado una disminución del costo por producto.

b) Incremento en la especialización:

La alta rotación del personal de la compañía tiene un inconveniente:

Se impide una especialización de los trabajadores que tienda a eliminar los errores en la producción.

Para contrarrestar este problema se planea aumentar los plazos de contratación de personal para lograr con esto desarrollar al mismo. Con el constante desarrollo del personal se logra un nivel de especialización que permite reducir considerablemente los errores de producción.

Para adoptar esta estrategia será necesario reorganizar el organigrama otorgando un servicio más directo y especializado de atención al personal (relaciones industriales).

Se propone un organigrama en donde se crea una dirección encargada de las relaciones industriales, que tendrá a su cargo las funciones de contratación, capacitación, seguridad industrial, relaciones con el personal, planeación y desarrollo del personal y compensaciones.

Para que se cumpla esta estrategia será necesario que se lleve a cabo un estricto control de gastos.

2) Desarrollo de nuevos productos:

Otra manera de contrarrestar los efectos de la apertura comercial es mediante la creación de líneas de productos propios. Esto se debe a que dada la apertura comercial se pueden originar las siguientes dos situaciones:

a) Las marcas que nos arrendan las patentes pueden decidir establecerse en México. Esto desplazaría a la compañía ya que, como

es obvio pensar, dicho arrendamiento llegaría a su fin, disminuyendo el número de líneas producidas por la compañía y, de esta forma su participación en el mercado.

b) Los productores pueden incursionar en el mercado con centros de distribución propios, produciéndose el mismo efecto que en el punto anterior.

La creación de una línea de productos propia puede prepararnos para un cambio de este tipo. Por esto proponemos la creación de un departamento de desarrollo de nuevos productos dedicado al diseño y análisis de la factibilidad técnica de productos, y que tendrá una estrecha relación con el departamento de mercadotecnia, quien es el encargado de analizar la viabilidad comercial del producto.

BENEFICIOS DE LA IMPLANTACION DE LAS ESTRATEGIAS

Una vez propuestas las estrategias anteriores, analizaremos los beneficios esperados de la implantación de éstas. Estos beneficios serán evaluados financieramente para tomar una decisión en cuanto a su puesta en marcha.

Por las características de los productos que fabricamos, es posible considerarlos como unidades equivalentes, ya que su costo está formado por una cantidad similar de materia prima, mano de obra y gastos indirectos, así como un tiempo de fabricación similar. El manejar unidades equivalentes nos permite dar un trato similar a productos diferentes (esto lo veremos al analizar la estrategia de diversificación) y, de esta manera, evaluar los beneficios de las distintas estrategias en una unidad común.

Se comenzará el análisis con las estrategias que traen consigo aumentos en el nivel de ventas.

La puesta en marcha de las estrategias tendientes a incrementar las ventas tendrán una repercusión doble, por una parte incrementan nuestra participación en el mercado y por consiguiente aumentan nuestros ingresos.

Por la otra, se aprovechará mejor la capacidad instalada al lograr niveles de venta más altos y más uniformemente distribuidos a los largo del año, que permitan el aprovechamiento de la capacidad instalada en temporadas de baja producción.

Como se vio, en la actualidad se tiene un nivel de aprovechamiento de la capacidad instalada del 60% anual. Con este nivel producimos 15'510,000 unidades al año. Si suponemos un comportamiento similar a un nivel de aprovechamiento de la capacidad instalada del 100%, se produciría 25'850,000 unidades anuales, es decir, un incremento aproximado del 67% de unidades producidas (10'340,000 unidades).

Los incrementos en las ventas que se originan por cada estrategia se analizan a continuación:

1) Creación de la necesidad:

Para poder medir el efecto de esta estrategia, se realizó una prueba piloto en la ciudad de Monterrey. Se eligió esta ciudad pues en ella encontramos un gran número de estudiantes de entre 5 y 12 años, y el costo de llevar a cabo dicha prueba en esta ciudad fue sustancialmente menor al que se hubiera tenido de hacerse en la Ciudad de México.

Esta prueba consistió en medir la demanda de nuestros productos en dicha ciudad después de haber realizado dos campañas publicitarias en dos épocas del año: junio y agosto.

La campaña publicitaria estaba enfocada a crear la necesidad de que el niño adquiriera nuestros productos para desempeñar sus actividades normales.

Esto se logra mediante la asociación en la mente del niño de que sus actividades ordinarias pueden ser desarrolladas de una mejor manera si cuenta con uno de nuestros juguetes.

La campaña se centró en los meses de junio y agosto para, de esta manera, incrementar la demanda en dos de las épocas en que

tradicionalmente se mantiene baja: julio-agosto (período vacacional) y septiembre-octubre (inicio de clases).

Los resultados mostraron incrementos de 225% en las ventas de los meses de julio-agosto y septiembre-octubre.

Al ser Monterrey una ciudad representativa del resto de las ciudades, se espera que los resultados a nivel nacional sean similares a los obtenidos con esta prueba piloto.

Como vimos, el 90% de las ventas se realizan en los meses de diciembre, enero y abril, y el 10% restante se distribuye en los otros 9 meses. Es decir, el consumo mensual promedio de juguetes en estos meses es de 200,630 unidades. Con la campaña publicitaria se espera que el consumo mensual de juguetes en los meses de julio a octubre sea de 652,050 unidades, lo cual representa un incremento de 180,567 unidades anuales (10% anual).

Este incremento en las ventas traerá consigo un incremento en la producción. Para calcular éste es necesario descontar el incremento en las ventas de los productos importados. Suponiendo que la proporción de demanda de los juguetes importados y los producidos por la compañía se mantenga como en la actualidad (86% producidos por nosotros y 14% importados), el incremento de la producción en unidades es de 1'552,880 al año (10% de la producción anual).

2) Creación de centros de distribución propios:

Para estimar los incrementos en las ventas por este concepto tomamos como base el incremento del 1.14% de las ventas de 1986 a 1987, que se dio como resultado de la creación de un centro de distribución de la compañía.

Nuestro plan estratégico está diseñado para crear un centro de distribución por año para, de esta manera, poder evaluar los resultados y corregir los posibles errores en cuanto a la distribución, ubicación, etc.

El incremento de las ventas anuales será de 205,850 unidades (1.14% del total de las ventas en un año). Al cabo de los cinco años que dura el plan

estratégico esperamos un incremento de 1'209,250 unidades vendidas en 1994, lo cual representa un incremento del 5.7% con respecto a las ventas de 1989 (86% de productos nacionales y un 14% de artículos importados), que ocasionarán el mismo aumento porcentual (5.7%) que representan un incremento de 885,150 unidades producidas para el año número cinco del plan estratégico.

3) Aumento en las exportaciones:

En lo referente a las exportaciones el plan estratégico contempla seguir exportando a E.U.A., Venezuela y Puerto Rico, e incursionar en nuevos países como España y Alemania. Un factor muy importante a tomar en cuenta en la selección de los países a los que se les va a comenzar a exportar fue el hecho de que se televisaran las caricaturas de los personajes que manufacturamos, así como que estos juguetes no tuvieran mucha difusión en su mercado.

4) Diversificación.

Para poder medir los efectos de esta estrategia en el incremento de las ventas, es necesario considerar la equivalencia de los nuevos artículos con respecto a los productos jugueteros.

Por las características de producción (requerimientos de materiales, tiempos de producción, requerimiento de mano de obra, gastos indirectos, etc.) encontramos una equivalencia de 5 nuevos productos por uno de los actuales (considerándolos equivalentes).

El nivel esperado de ventas de nuevos productos es un proceso paulatino que varía año con año. El primer años se va a dedicar a hacer el diseño de las nuevas líneas de producción, tomando en cuenta tanto aspectos técnicos como de mercadotecnia. Durante el segundo año se introducirán los nuevos artículos al mercado, apoyándose con una fuerte campaña publicitaria. A partir de este año las ventas van a incrementarse.

Al cabo de 5 años se pretende aprovechar la capacidad instalada en un porcentaje cercano al 100% durante todo el año, para poder lograrlo se han

propuesto una serie de estrategias que buscan incrementar las ventas, haciendo que la producción tenga una distribución más uniforme.

Ya antes hemos mencionado que una mayor utilización de la capacidad instalada tendrá una modificación en la estructura de los costos.

En la actualidad el costo de ventas representa aproximadamente el 86% de las ventas. Este porcentaje es muy alto en gran parte debido a gastos indirectos como altos salarios a técnicos, mantenimiento y reparaciones del equipo realizado por terceros. Este costo de ventas a su vez se divide 60% en costo fijos y 40% en costos variables de los artículos producidos. El costo de los artículos importados es 100% variable.

Mediante una capacitación del personal de planta en la reparación y mantenimiento del equipo que permita prescindir de los servicios otorgados por externos, y mediante una mejor utilización de la capacidad instalada, se lograrían redistribuir los costos y, al cabo de los cinco años del plan, los costos fijos representarían el 48.6% del total, que a su vez se refleja en una disminución del 22.18% en el costo de ventas por unidad producida. Esto es efecto de una disminución de los gastos indirectos y de una distribución de los costos fijos entre un número mayor de artículos. Los costos de los artículos importados no se ven afectados por esta estrategia.

Nos corresponde ahora analizar los beneficios que representan las estrategias que corresponden a la apertura comercial:

Los beneficios de la utilización total de la capacidad instalada fueron analizados en el caso anterior. Su repercusión sobre este punto es que nos permitirá ofrecer un producto con costos menores y con márgenes de utilidad que pueden sacrificarse proporcionalmente para hacer nuestro producto competitivo a nivel internacional.

Estos incrementos en la utilización de la capacidad instalada se podrán lograr sin que sea necesario incrementar el número de personal de planta, ya que se implantará un Sistema de Manufactura Flexible (FMS). Este sistema buscará incorporar la planeación y control de las operaciones de la maquinaria dentro de sus sistemas computarizados de integración y control de datos, buscando la completa automatización de ciertas líneas de

producción para obtener una mayor productividad de la maquinaria. Se busca con ello hacer un uso mas eficiente de la inversión que se tiene en el "hardware" de la compañía.

Así como la aplicación del sistema antes mencionado busca incrementar la eficiencia en la utilización de la maquinaria, se implementará una estrategia que buscará aprovechar al máximo el potencial de los trabajadores mediante su especialización.

Según un análisis realizado por el departamento de control de calidad, el 3% de la producción anual no cumple con los estándares de calidad fijados por la compañía por fallas imputables a los trabajadores. En condiciones similares a las actuales y debido a el crecimiento en la producción originado por el incremento en ventas, este grado de error podría ascender al 4.16% con lo que el número de artículos defectuosos crecería grandemente.

De la misma forma el departamento de control de calidad estima que mediante la aplicación de esta estrategia (especialización) el grado de error disminuiría a tan solo el 1% del total de la producción anual.

La cuantificación de esta estrategia nos muestra que:

Para el quinto año de aplicación del plan se estiman producir 25'850,000 que en las condiciones actuales por el incremento en la producción ocasionarían 1'075,360 unidades defectuosas.

Al aplicarse esta estrategia el número de unidades defectuosas para la misma cantidad de artículos a producir sería de 258,500 que representaría una disminución del 75% en el grado de errores producidos por el personal.

Una vez obtenidos los estados financieros proyectados y mediante una proyección del flujo de efectivo, utilizaremos los métodos de VAN y TIR como una manera de valuar los resultados del plan estratégico.

Es importante mencionar que el hecho de utilizar un año base (1989) para las proyecciones de los resultados del plan estratégico tiene el propósito de que estos sean presentados lo más claro posible.

Para la evaluación de un proyecto es indispensable manejar valores constantes y siendo que se habla de una proyección a cinco años, existirán ciertos efectos inflacionarios imposibles de determinar que distorsionarán las cifras aquí presentadas, pero que conforme transcurran los ejercicios serán ajustados a un valor real.

El valuador de los resultados del plan estratégico enfoca a su atención al incremento (decremento) real de las cifras a valores constantes. Esto simplifica y clarifica su análisis.

**Incremento en ventas por aumento en la población infantil
y por la aplicación de las estrategias (1990-1994)**

Población total (habitantes):	81'000,000
Índice de natalidad:	2.27%
% estudiantes de preprimaria y primaria:	24.30%

	1990	1991	1992	1993	1994
-Población estimada (mill):	81	82.84	84.72	86.64	88.61
-Población de estudiantes de primaria y preprimaria:	19.68%	20.13	20.59	21.05	21.53
-Incremento de estudiantes de primaria y preprimaria:	2.25%	2.27%	2.27%	2.27%	2.27%
-Ventas (miles de unidades) estimada por incremento de estudiantes:	18,463.17	18,882.28	19,310.91	19,749.26	20,197.57
-Incremento por creación de la necesidad:	1,846.32	1,888.28	1,931.09	1,974.93	2,019.76
-Incremento por centros de distribución propios:	210.48	425.74	645.88	871.02	1,101.28
-Incremento por las exportaciones:	459.00	841.00	1,147.00	1,377.00	1,530.00
-Incremento por ventas en cumpleaños y santorales:	1,085.63	1,110.28	1,235.48	1,161.26	1,187.62
-Ventas de nuevos productos:	0.00	500.00	1,000.00	1,500.00	2,000.00
-Venta (miles de unidades) totales estimadas:	22,064.60	23,647.52	25,170.36	26,633.47	28,036.22
-Incremento porcentual estimado con respecto al año anterior:	22.19%	7.17%	6.44%	5.81%	5.27%
-Incremento porcentual estimado con respecto a 1989:	22.19%	30.96%	39.39%	47.50%	55.27%

Incremento porcentual ponderado en ventas por aumento en la población infantil y por la aplicación de las estrategias (1990-1994).

	1990	1991	1992	1993	1994
Venta (miles de unidades) estimada por incremento de estudiantes:	83.71%	79.85%	76.72%	74.17%	72.04%
Incremento por creación de la necesidad:	8.37%	7.98%	7.67%	7.42%	7.20%
Incremento por centro de distribución propios:	0.95%	1.80%	2.57%	3.27%	3.93%
Incremento por las exportaciones:	2.04%	3.56%	4.56%	5.15%	5.46%
Incremento por ventas en cumpleaños y santorales:	4.92%	4.70%	4.51%	4.36%	4.24%
Venta de nuevos productos:	0.00%	2.11%	3.97%	5.63%	7.13%
Venta (miles de unidades) totales estimadas:	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Incremento en el aprovechamiento de la capacidad instalada por el aumento de la población infantil y por la aplicación de las estrategias (1990-1994)

	1990	1991	1992	1993	1994
Produc. (miles de unidades) estimada por incremento de estudiantes:	15,878.32	16,238.76	16,607.38	16,984.37	17,369.91
Incremento por creación de la necesidad:	1,587.83	1,623.88	1,660.74	1,698.44	1,736.99
Incremento por centros de distribución propios:	181.01	366.13	555.46	749.08	947.10
Incremento por las exportaciones:	459.00	841.00	1,147.00	1,377.00	1,530.00
Incremento por ventas en cumpleaños y santorales:	933.65	954.84	976.51	998.68	1,021.35
Ventas de nuevos productos:	0.00	500.00	1,000.00	1,500.00	2,000.00
Producc. (miles de unidades) totales estimadas:	19,039.81	20,524.61	21,947.09	23,307.57	24,605.35
Incremento porcentual estimado con respecto al año anterior:	22.76%	7.80%	6.93%	6.20%	5.57%
Incremento porcentual estimado con respecto a 1989:	22.76%	32.33%	41.50%	50.27%	58.64%
Aprovechamiento de la capacidad instalada:	73.65%	79.40%	84.90%	90.16%	95.19%

I, S.A. DE C.V.
Balances Generales Proyectados al 31 de diciembre
de 1990, 1991, 1992, 1993 y 1994.
(cifras en millones de pesos)

	1990	1991	1992	1993	1994
ACTIVO					
Activo circulante	226,929	264,175	312,526	371,489	445,534
Inventarios	123,630	127,846	132,205	136,713	141,375
Activo fijo	30,167	30,288	30,401	30,511	30,612
TOTAL DE ACTIVO	380,725	422,308	475,132	538,713	617,521
PASIVO					
Circulante	123,062	124,567	126,119	127,722	129,374
Largo plazo					
Otros pasivos	1,072	1,086	1,099	1,112	6,127
TOTAL DE PASIVO	124,134	125,653	127,218	128,834	135,501
CAPITAL CONTABLE					
Capital contable					
Capital social	224,174	224,174	224,174	224,174	224,174
Primas, utilidades y reservas	32,417	72,481	123,740	185,705	257,846
TOTAL DEL CAPITAL CONTABLE	256,591	296,655	347,914	409,879	482,020
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	380,725	422,308	475,132	538,713	617,521

I, S.A. DE C.V.

Estados de Resultados por los años de 1990, 1991, 1992, 1993, 1994.
(cifras en millones de pesos)

	1990	1991	1992	1993	1994
Ventas netas	427,270	457,937	487,415	515,774	542,943
menos:					
Costo de ventas	333,505	345,073	356,263	367,076	377,513
Utilidad bruta	93,765	112,864	131,152	148,698	165,430
menos:					
Gastos de operación	49,754	51,226	52,293	53,366	54,445
Resultado en operación	44,012	61,638	78,859	95,332	110,985
menos:					
Impuestos	15,404	21,573	27,601	33,366	38,845
Resultado neto del ejercicio	28,608	40,065	51,258	61,966	72,140
Incremento en utilidades con respecto a 1989 (mill.)	16,285	27,742	38,935	49,643	59,817
Incremento en utilidades con respecto a 1989 (%)	132.15%	225.12%	315.96%	402.85%	485.51%

Nota: Los gastos y (productos) financieros, así como otros gastos y (productos) no se incluyen puesto que para la apreciación del resultado de las estrategias es más claro presentar los resultados sin considerarlos.

ANALISIS DE RAZONES FINANCIERAS

		1990	1991	1992	1993	1994
RAZONES DE RENTABILIDAD						
Utilidad neta a:						
ventas netas	%	6.70%	8.75%	10.52%	12.01%	13.29%
capital contable	%	11.15%	13.51%	14.73%	15.12%	14.97%
activo total	%	7.51%	9.49%	10.79%	11.50%	11.68%

RAZONES DE ACTIVIDAD

Ventas netas a:						
activo total	(veces)	1.12	1.08	1.03	0.96	0.88
activo fijo	(veces)	14.16	15.12	16.03	16.90	17.74
Rotación de inventarios	(veces)	2.70	2.70	2.69	2.69	2.67

APALANCAMIENTO

Pasivo total a:						
activo total	%	32.60%	29.75%	26.78%	23.92%	21.94%
capital contable	(veces)	0.48	0.42	0.37	0.31	0.28
Resultado de operaciones a intereses	(veces)	2.86	2.86	2.86	2.86	2.86

RAZONES DE LIQUIDEZ

Capital de trabajo		103,867	139,608	186,407	243,767	316,160
Razón circulante	(veces)	2.85	3.15	3.53	3.98	4.54
Prueba del ácido	(veces)	1.84	2.12	2.48	2.91	3.44
Activo Circulante a Pasivo Total	(veces)	1.83	2.10	2.46	2.88	3.29

**ESTIMACION DEL COSTO DE VENTAS RESULTADO
DEL PLAN ESTRATEGICO**

Se llevarán cambios en el nivel de producción que modificarán la distribución de los costos fijos.

Para el año de 1989 el costo de ventas se distribuyó de esta forma:

	UNIDADES	IMPORTE * millones
De un total de:		
Artículos vendidos	18'034,880	\$ 301,538*
Artículos producidos	15'509,997	\$ 259,323*
Artículos importados	2'524,883	\$ 42,215*

Siendo que la producción se conformaba por:

Costos fijos	60%	\$ 155,594*
Costos variables	40%	\$ 103,729*

y la importación representaba:

Costos variables	100%	\$ 42,215*
Precio unitario:		\$ 16,720

Con la aplicación de las estrategias se lograrán reducir los costos fijos mientras que los costos variables se incrementarán en la misma proporción que las ventas.

VENTAS MILL.	\$427,270	\$457,937	\$487,937	\$515,774	\$542,943
VENTAS MILES UNIDS.	22,064.60	23,647.52	25,170.36	26,633.47	28,036.22
PRODUCCION MILES DE UNIDADES.	19,039.81	20,524.61	21,947.09	23,307.57	24,605.35
IMPORTACION MILES DE UNIDADES.	3,024.79	3,122.91	3,223.27	3,325.90	3,430.87
COSTOS FIJOS MILLONES	\$155,594	\$155,594	\$155,594	\$155,594	\$155,594
COSTOS VARIAB. PROD. MILL.	\$127,338	\$137,265	\$146,777	\$155,874	\$164,556
COSTOS VARIAB. IMPORTAC. MILL.	\$ 50,574	\$ 52,214	\$ 53,892	\$ 55,608	\$ 57,363
COSTOS DE VTAS TOTAL MILL.	\$333,505	\$345,073	\$356,263	\$367,076	\$377,513
COSTO UNITARIO ART. IMPORT.	\$ 16,720	\$ 16,720	\$ 16,720	\$ 16,720	\$ 16,720
COSTO UNITARIO ART. PROD.	\$ 14,869	\$ 14,269	\$ 13,777	\$ 13,363	\$ 13,011
RELACION A 1989 DEL COSTO UNITARIO DE ARTIC. PRODUC.	-11.12%	-14.66%	-17.60%	-20.07%	-22.18%

ESTIMACION DE LOS GASTOS DE OPERACION RESULTADO DEL PLAN ESTRATEGICO

Los principales cambios que se llevarán a cabo dentro de estos gastos son los correspondientes a la publicidad y aumento en prestaciones.

Para el año 1989 los gastos de operación se distribuyeron de esta forma:

		IMPORTE (MILLONES)
De un total de gastos de operación:		\$ 37,238
Gastos de venta	60%	\$ 22,343
Gastos de administración	40%	\$ 14,895

Los gastos de venta se conformaban de esta forma:

Publicidad	90%	\$ 20,109
Otros	10%	\$ 2,234

y los gastos de administración en:

Sueldos y otros	100%	\$ 14,895
-----------------	------	-----------

La aplicación de las estrategias implicarán incrementos en los gastos de publicidad (a continuación se presenta la tabla) y también un incremento en las prestaciones para todos los trabajadores que laboran en la empresa.

Primero presentaremos aquellas estrategias que implican aumento en publicidad. La publicidad se incrementa en la misma proporción que el incremento en ventas.

(miles de unidades)

Incremento por creación de la necesidad:	1,846.32	1,888.23	1,931.09	1,974.93	2,019.76
Incremento por centros de Distr. propios:	210.48	425.74	645.88	871.02	1,101.28
Incremento por ventas en cumpl. y santorales:	1,085.63	1,110.28	1,135.48	1,161.26	1,187.62
Venta de nuevos productos:	0.00	500.00	1,000.00	1,500.00	2,000.00
TOTAL DE INCREMENTO EN MILES DE UNIDADES	3,142.43	3,924.24	4,712.45	5,507.21	6,308.65
Incremento % respecto a1989	20.26%	25.30%	30.38%	35.51%	40.67%
Ventas totales (miles de unidades) estimadas:	18,652.42	19,434.23	20,222.44	21,017.20	21,818.64
GASTOS DE VENTA					
Publicidad (mills.)	\$ 46,525	\$ 47,539	\$ 48,561	\$ 49,591	\$ 50,630
Otros (mills.)	\$ 2,234	\$ 2,234	\$ 2,234	\$ 2,234	\$ 2,234
TOTAL GASTOS DE VENTA	48,759.44	49,773.06	50,794.96	51,825.35	52,864.41

El incremento en prestaciones representa uno y medio SMGM (salario mínimo general mensual) por cada uno de los trabajadores de planta. El resto de los gastos de administración lo constituyen gastos de capacitación al personal.

GASTOS DE ADMINISTRACION

Sueldos y otros (mills.)	994.27	1,453.14	1,497.69	1,540.29	1,581.04
TOTAL DE GASTOS DE OPERACION	\$49,753.71	\$51,226.20	\$52,292.65	\$53,365.64	\$54,445.45

Como se puede apreciar en el Estado de Resultados se da un incremento muy importante en las utilidades, estas aumentan en - \$ 59,817 millones, es decir un incumplimiento de 485.41% con respecto a las que se presentaron en el año de 1989, en donde no se había aplicado ninguna estrategia.

El costo de ventas pasa del 86% de las ventas a representar el 69% para el año de 1994, lo cual nos indica que se estima una mejor aplicación de los costos fijos, que a su vez originan una disminución en el precio unitario de artículo producido de 22%. Esta disminución nos permite enfrentar con una posición más competitiva a los competidores en mercados extranjeros.

Es además importante señalar el hecho que el resultado de operación (ganancia en operación) para el año de 1989 representaba tan solo el 3.12 % de las ventas y que las utilidades de ese año se debieron básicamente a un correcto uso de los recursos financieros. Para 1994 no se consideran los posibles productos financieros pues, como ya se explicó al pie del Estado, el no considerarlos nos permiten apreciar de un manera a más clara los efectos de las estrategias, aún sin considerarlos (pues es de estimarse que se tendría un manejo financiero adecuado que crearía productos financieros) el resultado neto del ejercicio respecto a las ventas netas se incrementa considerablemente al pasar de un 3.52% a el 13.29%.

De la misma forma se comportan las utilidades netas en su relación con el capital contable y con el activo total, como se puede apreciar en las razones de rentabilidad proyectadas.

En el Balance General podemos apreciar un incremento en el activo circulante que, como lo demuestran las razones de liquidez, es superior al aumento en los pasivos a corto plazo (y pasivo total), lo que implica una posición cada año de estimación de mayor solidez.

Los inventarios se incrementan en aproximadamente 3.4% cada año, y siguen la tendencia de las ventas. Se logra acelerar la rotación de los inventarios, teniendo durante todos los años una relación más sana con respecto a 1989.

Ninguna de las estrategias implicaba incrementos considerables en los activos fijos, pues se tenía un porcentaje de capacidad instalada no utilizada. Mediante la aplicación de las diferentes estrategias se logró reducir a un mínimo este porcentaje y su aplicación solo implicó un incremento de activos fijos del 1.5% durante los cinco años.

En cuanto al pasivo este tuvo incrementos mínimos, y su participación con respecto al activo total y al capital contable disminuyó considerablemente como se puede apreciar en las razones de apalancamiento. En la relación Pasivo total a Activo total pasa del 34.89% en 1989 al 21.94% en 1994. Debido al incremento en las utilidades, el capital contable aumenta su participación en la relación Pasivo total a Capital contable lo que posiciona a la empresa en una situación de gran solvencia y con una gran capacidad para liquidar su pasivos.

Por último se puede apreciar un incremento considerable en el capital de trabajo, que aumenta en 256%, pues pasa de \$ 79,765 millones en 1989 a \$ 316,160 en 1994.

Como se puede apreciar la aplicación de las estrategias que propone el plan estratégico, podrán a la empresa X S.A. de C.V. en un lugar óptimo dentro del mercado nacional juguetero, pues además de aumentar su participación dentro de éste, pasando de tener el 40% del mercado en 1989 a controlar el 63% del mercado para 1994, logra mejorar considerablemente los resultados financieros de ésta, incrementando enormemente sus utilidades y mejorando su posición financiera, como lo podemos constatar en el análisis de razones financieras que se proyecta para los años en que se aplicará este plan estratégico.

A continuación se presentará el flujo de efectivo esperado y una evaluación del plan estratégico por medio de los métodos de Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR), que confirmarán la conveniencia de la aplicación de este plan estratégico.

Flujos de efectivo adicionales generados por la implantación de las estrategias durante los años de 1990, 1991, 1992, 1993 y 1994.
(cifras en millones de pesos)

FUENTES:					
Efectivo generado en la operación:					
Utilidad neta	7,026	18,025	33,403	53,815	55,360
Cargos (créditos) virtuales en resultados	1,970	2,049	2,092	2,135	2,178
FLUJO GENERADO EN LA OPERACION	9,016	20,074	35,495	55,950	57,538
Financiamiento y otras fuentes	1,970	1,519	1,565	1,616	6,667
TOTAL DE FUENTES	10,986	21,593	37,060	57,566	64,205
APLICACIONES					
Inversiones y amortizaciones	63,964	4,336	4,473	3,618	4,763
TOTAL DE APLICACIONES	63,964	4,336	4,473	3,618	4,763
INCREMENTO EN EFECTIVO	(52,978)	17,256	32,587	52,948	59,441

Los flujos de efectivo de cada año nos sirven para aplicar dos métodos de evaluación financiera: VAN y TIR. Para poder emplear éstos es necesario definir una tasa mínima de rendimiento. La compañía la ha definido en un 10% de interés real anual. Esta tasa mínima real fue determinada por la administración con base en el costo de capital y el costo de oportunidad de inversiones en valores gubernamentales. Utilizando esta tasa mínima real los resultados son los siguientes:

VAN	\$ 63,656 miles
TIR	50.49%

El resultado que se obtiene al aplicar el método de Valor Actual Neto nos muestra que el valor presente de los rendimientos que resultan de implantar el plan estratégico, superan considerablemente la tasa mínima requerida que ha establecido la administración. Cuando se utiliza el método de VAN, cualquier cantidad superior a cero implica la aprobación del plan.

El resultado de aplicar el método de Tasa Interna de Retorno nos muestra que las estrategias que se piensan implantar darán un rendimiento superior al mínimo establecido por la compañía, por lo que son financieramente aceptables.

Como hemos podido observar, la aplicación del plan estratégico traerá consigo un crecimiento general de la empresa que puede ser observado en los resultados proyectados para el período de aplicación del plan estratégico.

Estos resultados muestran:

- Incremento en la participación dentro del mercado juguetero, consolidando su posición de liderazgo.
- Aumento de los niveles de ventas en el mercado nacional y en mercados extranjeros.
- Incremento en las utilidades originado por el incremento en ventas y por el aumento del margen de utilidad.

- Mejoramiento de la posición financiera de la empresa.

- Todas estas observaciones se complementan con los resultados favorables que resultan de la aplicación de los métodos de VAN y TIR.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Muchas son las empresas que llevan a cabo, aún sin saberlo, cierto grado de **planeación estratégica**, es decir en la mente de algunos directivos surgen inquietudes acerca de lo que puede suceder con la empresa en un futuro. Estas inquietudes en algunas ocasiones dan lugar a cambios que logran mantener a la empresa en un nivel de competencia adecuado. A este tipo de planeación se le puede llamar "planeación intuitiva".

La planeación estratégica formal ha sido aplicada por grandes compañías en el mundo, y los resultados de su aplicación demuestran, de una manera general, la conveniencia de su consecución. Las empresas que la han aplicado han estado en una mejor posición para enfrentar los constantes cambios que se han presentado dentro de sus propios mercados y a nivel mundial. la planeación estratégica formal permite vislumbrar oportunidades y preveer amenazas, tratando de aprovechar las primeras y evitar las segundas.

La planeación estratégica se fundamenta en una actitud que requiere dedicación para actuar en el presente con base en la observación del futuro. Para lograr ésto conceptualiza la empresa como un sistema inmerso en otro sistema (medio ambiente) y que está conformado por diversos subsistemas (manufactura, comercialización, administración, finanzas, etc.) Al tener este enfoque sistemático de la empresa, la planeación estratégica visualiza la interrelación que existe entre los distintos departamentos y enfatiza la necesidad de vinculación de las actividades que desempeñan cada uno. Así mismo analiza el papel que tiene la empresa dentro del medio ambiente externo cómo se ve influenciada por éste.

El proceso de planeación estratégica identifica la posición pasada, presente y futura de la empresa para considerar las alternativas de los cursos de acción en el futuro y, al elegir una de estas alternativas, la convierte en la base para la toma de decisiones presentes.

Para identificar estas situaciones es necesario hacerse preguntas en que se buscará definir cómo se encuentra el ramo industrial (comercial) al que pertenece nuestra empresa, cuál es la misión del negocio, la filosofía del

mismo, los propósitos fundamentales, cuáles son y dónde están nuestros mercados, cuáles son las necesidades de nuestros clientes, etc.

Al requerir este análisis una visión global y un profundo conocimiento de la empresa, se recomienda que la elaboración del plan estratégico se restringe a los altos niveles ejecutivos, sin embargo se requiere de una clara identificación de los objetivos del plan estratégico por parte de los responsables de su consecución para que el nivel de respuesta sea el esperado por la alta dirección, ya que la planeación estratégica considera que cada elemento dentro de la empresa es indispensable en el buen funcionamiento de la misma.

Considero que la importancia de la planeación estratégica radica en su enfoque de sistemas que obliga a hacer un análisis tanto del interior de la empresa como del medio ambiente externo que la rodea. Con esto se señalan puntos estratégicos a los cuales deberán prestar atención los altos directivos, evitando por ello que sus esfuerzos se pierdan en el análisis de problemas de menor importancia.

La identificación de estos puntos estratégicos se utilizan para decidir que acciones se deberán seguir para lograr el crecimiento de la empresa, lo cual constituye el objetivo de la planeación estratégica.

Desde mi punto de vista, recomiendo que para el éxito de un plan estratégico se basar en la correcta percepción de variables estratégicas claves. Al percibir de una manera correcta se podrán establecer los cursos de acción que, para que produzcan el éxito esperado, deberán ser correctamente comprendidos y asimilados por aquellos que lo llevarán a cabo.

Por esto los responsables de la consecución del plan estratégico juegan un papel muy importante dentro del mismo.

Las estrategias, resultado de la identificación e estas variables estratégicas, pueden ser estructuradas dentro de diferentes jerarquías y agruparse dentro de tres grupos básicos que son: las estrategias de diferenciación, de bajo costo y las de enfoque. Cada área administrativa de una empresa se verá afectada de una manera muy particular con cada una de la estrategias dependiendo de que funciones realice.

El área de comercialización se encarga de definir las características del producto, de analizar las necesidades del mercado y de la industria, analizar la competencia, la distribución del producto, etc. En general, las estrategias de esta área se derivan de la evaluación de las necesidades del cliente, pretendiendo satisfacerlas plenamente.

En mi opinión, se recomienda que la distribución debe de observarse como una actividad de vital importancia pues presenta una función doble: internamente se encarga del manejo de materiales y demás elementos necesarios para la producción, desde su adquisición hasta su transformación en un artículo comerciable; externamente conduce el artículo terminado desde las bodegas de la fábrica hasta las bodegas del cliente.

El área de finanzas busca planear, adquirir y utilizar los recursos de tal forma que se incremente al máximo la eficiencia de operación dentro de la organización. Esta área se encarga de la elaboración de presupuestos, análisis del sistema de costos, preparación de registros financieros, contables y estadísticos. Como ejemplos de las estrategias del área de finanzas encontramos la posible adquisición de los competidores, la eliminación de productos no rentables, etc.

El área de administración busca crear la mejor organización posible de la empresa de modo que ésta sirva de la manera más eficaz a la realización de las actividades que exija el logro de sus objetivos; busca delimitar con toda precisión las funciones, autoridad y responsabilidad que correspondan a cada persona en cada uno de los niveles, para evitar duplicidad de mando y fuga de responsabilidades.

Para poder decidir cuáles de éstas estrategias se deben seguir dentro de un plan estratégico hay que tomar en cuenta aspectos cuantitativos y cualitativos.

En mi opinión, la importancia de la evaluación financiera dentro del plan estratégico radica en que permite visualizar objetivamente las diversas alternativas que presenta el plan, así como el beneficio y costo de la implantación de cada estrategia. Esta evaluación financiera consiste en la valoración de los recursos financieros, que pueden llevarse a cabo a través del análisis de razones, de flujos de fondos y modelos financieros. La

evaluación financiera de un plan estratégico comienza desde la evaluación del desempeño pasado de la empresa y continúa con la evaluación de la empresa una vez implantando el plan estratégico.

Se recomienda que los recursos financieros se deberán analizar en el mediano y largo plazos, presentando una especial atención a las tendencias de largo plazo del ingreso neto y utilización total del activo.

Esta evaluación financiera permite calcular el costo de implantación de un plan estratégico, el cual varía de acuerdo a las estrategias propuestas en dicho plan. Por esto no es posible definir un costo determinado para planes estratégicos; se deberán analizar los costos de las estrategias posibles contra los beneficios esperados de la aplicación de dichas estrategias.

La medición de un plan estratégico se enfoca en el análisis financiero de sus resultados esperados; estos resultados se plasman en dos estados financieros básicos: el Estado de Resultados y el Balance General, que serán proyectados por la duración del plan estratégico.

En el caso práctico que se presenta se proyectan los resultados de la implantación de una serie muy diversa de estrategias. Como ya mencioné anteriormente, las empresas no pueden sustraerse de los cambios que ha traído consigo la apertura comercial. El ramo juguetero es un buen ejemplo de la afectación para los productores nacionales por la entrada de nuevos participantes (extranjeros) al mercado nacional. Estos y otros importantes cambios que hasta ahora se han dado (y se seguirán dando) hacen que sea necesario que se haga este tipo de análisis y se diseñen estrategias que preparen a las empresas mexicanas frente al resto del mundo.

Como se puede observar en el desarrollo del caso práctico, los beneficios que ofrece su aplicación son varios. En este caso la empresa tenía una posición de liderazgo dentro de su mercado antes de implantar el plan estratégico (con una participación del 40% del mercado total). Sin embargo su posición se podría ver amenazada por la incursión de nuevos competidores en el mercado (principalmente extranjeros). Con el desarrollo del plan estratégico de la empresa, además, identifica oportunidades como la diversificación de sus productos, la creación de centros de distribución propios, el aumento de sus exportaciones, etc., que dan origen a diversas

estrategias que conforman un plan estratégico a cinco años. Una vez implantado éste, la posición de la empresa se consolidará, pues se encontrará preparada para afrontar los cambios del medio ambiente y obtener beneficios de ellos.

Los beneficios que obtiene la empresa se ven reflejados en un incremento en la participación del mercado en 23 puntos, es decir, la empresa, al cabo de cinco años de haber llevado a la práctica el plan estratégico, tendrá una participación del 63% del mercado juguetero nacional, y sus ventas anuales se incrementarán en 9,979,000 unidades, lo cual representa un crecimiento real del 55% en sus ventas.

Con el desarrollo del caso práctico, podemos afirmar que la importancia de llevar a cabo la evaluación financiera del plan estratégico radica en que permite analizar objetivamente los resultados de implantar estrategias, es decir, muestra los costos y beneficios de la puesta en marcha de cada estrategia. Esta evaluación financiera no se debe concentrar únicamente en la aplicación de un método, sino que deben utilizarse varias técnicas que permitan contemplar desde varios puntos de vista las consecuencias de esta implantación.

Como indicamos, la planeación estratégica busca, en última instancia, el crecimiento de la empresa. Por esto el plan estratégico se puede aplicar tanto en empresas grandes como medianas o pequeñas. Sin embargo, si los directivos de las empresas no cuentan con un alto grado de imaginación, capacidad analítica, formalidad en los compromisos que representa el plan y participación conjunta, creemos que no pueden darse las condiciones necesarias para la implantación de un plan estratégico.

Es por eso que se recomienda que todos y cada uno de los miembros de una entidad (sin importar su nivel) se preparen y se actualicen constantemente.

BIBLIOGRAFIA

AAKER, DAVID A.:

"Developing Business Strategies",
Editorial John Wiley and Sons, Primera edición,
E.U.A., New York, 1984.

ACKOFF, RUSSELL L.:

"Planificación de la empresa del futuro",
Editorial Limusa, Primera reimpresión,
México D.F., 1986.

ANSOFF, IGOR H. Y DECLERK, ROGER P.:

"El planteamiento estratégico. Nueva tendencia
de la administración",
Editorial Trillas, Primera edición,
México D.F., 1983.

HARVARD, ESTRATEGIAS:

"Estrategias para el mercadeo de productos
industriales y servicios",
Editorial Promexa, Primera edición,
México D.F., 1987.

HARVARD, ESTRATEGIAS:

"Estrategias financieras",
Editorial Promexa, Primera edición,
México D.F., 1987.

HOFER, CHARLES W. Y SCHENDEL, DAN:
"Planeación estratégica: conceptos analíticos",
Editorial Norma, Primera edición,
Colombia, 1985.

HOPEMAN, RICHARD J:
"Administración de producción y operaciones",
Editorial C.E.C.S.A., Segunda edición,
México D.F., 1986.

KENNETH, ALBERT T.:
"Manual de administración estratégica",
Editorial McGraw Hill, Primera edición,
México, D.F., 1984.

KOFLER, PHILIP:
"Fundamentos de mercadotecnia",
Editorial Prentice Hall, Segunda reimpresión,
México D.F., 1986.

MASON, RICHARD Y MITROFF, IAN I.:
"Challenging Strategic Planning Assumptions".
Editorial John Wiley and Sons, Primera edición,
E.U.A., New York, 1981.

MORENO FERNANDEZ, JOAQUIN A.:
"Las finanzas en la empresa".
Editorial McGraw Hill, Cuarta edición,
México D.F., 1988.

NAYLOR, THOMAS H.:

"Strategic planning Management,"

Editorial Planning Executives Institute, Primera edición, Oxford, Ohio, 1990.

PORTER, MICHAEL E.:

"Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia",

Editorial C.E.C.S.A., Décima edición,

México D.F., 1989.

REYES PONCE, AGUSTIN:

"Administración y estrategia de producto",

Nueva Editorial Interamericana,

México D.F., 1978.

SCHEUING, EBERHARD E.:

"Administración y estrategia de producto",

Nueva Editorial Interamericana,

México D.F., 1978

STANTON, WILLIAM J.:

"Fundamentos de mercadotecnia",

Editorial McGraw Hill, Séptima edición,

México D.F., 1988.

STEINER, GEORGE A.:

"Planeación estratégica: lo que todo director debe de saber",

Editorial C.E.C.S.A., Novena edición,

México D.F. 1989.

STOLLE, JOHN F.:
"Como administrar la distribución física",
Publicaciones ejecutivas de México
(Biblioteca Harvard de Administración de Empresas No. 97),
México D.F., 1975.

VAN HORNE, JAMES C.:
"Fundamentos de administración financiera",
Editorial Prentice Hall, Sexta edición,
México D.F., 1988.

WESTON, J.F. y BRIGHAM, E.F.:
"Finanzas en administración",
Editorial Interamericana, Séptima edición,
México D.F., 1987.