

# ¿Por qué es importante la Planeación Estratégica?

**Hoy, debido a los continuos cambios a los que las empresas se ven sometidas, se hace más indispensable, más que nunca, llevar a cabo una Planeación Estratégica. Solo a través de esta las organizaciones podrán lograr con éxito los objetivos que se planteen y hacerse sustentables en el tiempo.**

**Antes que todo, es fundamental conocer qué es la Planeación Estratégica.**

**La Planeación Estratégica es una herramienta utilizada para “organizar el presente” en base a las proyecciones que hagamos del futuro, mismas que deseamos tener, o sea, es una hoja de ruta, es un mapa o una brújula, que nos va a guiar conjuntamente con la empresa, iniciando desde el hoy y ahora y hacia donde queremos estar en el futuro. La “Misión” es el presente, y la Visión el futuro.**

**Una estrategia, es un patrón de decisiones en una organización que determina y pone en blanco y negro sus objetivos, propósitos o metas, genera las principales políticas y planes para alcanzarlas y define la variedad o giros de negocio que la empresa debe seguir, el tipo de Capital Humano que es o tiene la intención de ser, y la naturaleza de la contribución económica y/o inversiones y no económica, o sea aportación Staff de conocimientos y contactos que pretenden hacer a sus accionistas, empleados, clientes y comunidad en la que se desenvuelve.**

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

### **¿Para qué me sirve elaborar/crear una Planeación Estratégica?**

**Gracias a la Planeación Estratégica, las organizaciones pueden comprender cuál es su estado actual, dónde desean estar y, por lo tanto, qué es lo que deben llevar a cabo para lograrlo. Es una actividad que define lo que se quiere lograr y las formas en que ello se hará, siempre considerando los recursos disponibles.**

**Prácticamente todos los empresarios, emprendedores, etc., concuerdan en que la planeación es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas y asertivas. Además, todos ellos concuerdan en que la Planeación Estratégica debe ser sencilla, entendible por todo mundo, hecha por escrito, clara, basada en la situación actual y tener tiempo razonablemente adecuado para llevarla a cabo.**

**Cada vez que tomamos una decisión, lo hacemos conscientes de que renunciamos a otras opciones que también podrían ser efectivas. Esto es lo que se conoce como “costo de oportunidad”, además, siempre es recomendable hacerse todas las preguntas posibles, porque de esta manera me permitirán generar estrategias alternativas, o sea un Plan A, un Plan B, etc., si nuestro entorno o propia organización llegase a cambiar.**

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Algunas de las preguntas que podemos hacernos son:



**Pese a la dirección y orden que nos da una Planeación Estratégica, ella, por sí misma, es claro que no toma decisiones futuras, ya que éstas solo pueden tomarse en el momento, es decir, no pronostica las ventas de un producto/servicio, ni tampoco representa una programación del futuro, ni nos indica todo el esfuerzo que debe realizarse para sustituir la intuición y criterio de la Alta Dirección (Directores de todos los**

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**niveles), no es una receta de cocina, ni fórmula infalible, ni un molde que nos sirva para usarse diariamente en el futuro, ni tampoco es la solución a todos los problemas, y no puede ser replicada exactamente a otra empresa, ya que cada una es totalmente diferente a otras, aún cuando tengan el mismo giro comercial.**

### **¿Por qué es necesario realizar una Planeación Estratégica?**

**En el pasado, cuando no existían tantos cambios permanentes, los directores de empresa podían establecer planes y metas basándose solo en su experiencia e intuición/corazonadas. Hoy, ésto es prácticamente imposible, las organizaciones tienen forzosamente que estar preparadas para enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades. (FODA-amenazas)**

**Las razones por las cuales las organizaciones deben generar una Planeación Estratégica son muchas. Lo importante considerar que una buena Planeación Estratégica que nos permita alcanza, al menos, cuatro objetivos fundamentales:**

- 1. Afirmar la organización**
- 2. Descubrir lo mejor de la organización**
- 3. Aclarar ideas futuras, y**
- 4. Transformar la visión en acción**

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

**El hecho de desarrollar una Planeación Estratégica formal, proporciona a la organización una sensación de seguridad sobre su futuro incierto (ahora ya no tanto, con dicha Planeación). Este proceso incluye es establecimiento indispensable de la Misión, Visión, Valores y “Objetivos Organizacionales” Todos estas variables serán una guía para que la organización no pierda el rumbo en esta difícil tarea de mantenerse vigentes y sobrevivir en el mercado tan competido, tanto nacional, como internacionalmente.**

**Sin duda vivimos una época de constantes cambios, de una pandemia que no pedimos y que fue creada por nosotros mismos como seres humanos y queremos que tú le des la cara a este escenario con las mejores herramientas, protegiendo así lo más valioso de toda organización, el Capital Humano, como lo más valioso.**

## ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN

***Una estrategia es la dirección básica que queremos dar a la negociación, es decir, el plan de juego que vamos a desarrollar. Conoce aquí en profundidad cada una de ellas.***

**La estrategia en negociación es el conjunto de procesos, que engloba los propios objetivos, los métodos, las acciones a desarrollar y los instrumentos a utilizar.**

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**Revisemos una gráfica que contiene las 5 estrategias de negociación más comunes (adaptado de Saieh, Cristián 2007), ubicadas de acuerdo a la valoración de la *relación y el resultado*.**

**Esta narración nos enseñará a seleccionar la estrategia más adecuada, de acuerdo a la ponderación que el negociador le otorgue a cada uno de estos elementos, justo con el matiz de su temperamento y percepción.**

**Así, la selección de la estrategia, depende de seguir la dirección y significado de las flechas. Fijémonos en las siguientes decisiones:**

# PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

## Estrategias de Negociación



## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**Puedes profundizar más en las relaciones entre los sujetos que negocian y las claves para elegir la negociación correcta en el artículo “Descubre las claves para escoger la negociación correcta y mejora tus ventas”.**

**Examinaremos a detalle cada una de estas estrategias:**

### **1. Estrategia de Colaboración o Cooperación:**

**Es la más difícil de lograr en comparación con la competitiva, pues la tendencia de esta última (competitiva) es que a las personas les gusta tener la razón en todo y confrontar al otro. En cambio, en la estrategia colaborativa (trabajo en equipo Team Work) se necesita de un mayor esfuerzo, dado que se preocupa de investigar y comprender los intereses de todas las partes, con el objeto de saber sus necesidades más profundas, preocupaciones, miedos, propósitos y metas, para que en función de estas se llegue a un acuerdo que las satisfaga.**

**Pero no se trata solo de comprender los intereses (empatía), sino que también el resto de los elementos de la negociación y que son parte de la Planeación, como la generación de opciones de solución, crear alternativas, respaldar la argumentación con criterios objetivos de legitimidad, la comunicación, la relación y el compromiso.**



## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**No es nada fácil negociar colaborativamente, pero esta forma tiene altas probabilidades de llegar al mejor acuerdo, con incentivos de cumplimiento en el tiempo.**

**Sin embargo, para llevar esto a cabo se necesita creatividad, ingenio, estabilidad emocional y coordinación de ambas partes para reconocer las oportunidades y lograr lo que desean del otro.**

**La estrategia colaborativa se caracteriza por la distribución de valor de tipo integrativa o incluyente, es decir, elimina las limitaciones rígidas y busca puntos de encuentro dentro de las diferencias entre las partes, como soporte para lograr la satisfacción mutua sellada por el acuerdo. Aquí tiene gran importancia la relación y el resultado.**

### **Estrategia Competitiva:**

**Su enfoque es ganar e imponer su voluntad, y la suma de sus utilidades es el resultado de arrebatar al otro sus ganancias, o sea, ganar de todas formas.**

**En esta estrategia la persona puede, por ejemplo, confrontar hasta ser violento o manipular para ejercer su poder, teniendo una alta necesidad de poder.**

**Es la estrategia que quiere ganar a toda costa y no le importan los conflictos ni las consecuencias para lograrlo, ni el rompimiento de las relaciones con las otras partes.**

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**Una de las causas de este tipo de estrategia es que quien la emplea tiene un alto nivel de ansiedad, y como existe un riesgo de perder prefieren arrebatarse antes que sufrir la derrota. Además, les gusta explotar la adrenalina porque gradualmente los tranquiliza.**

**La repartición del valor en la negociación es distributiva, esta es una de las partes que aprovisiona los recursos o beneficios limitados, no comparte la torta o lo hace lo menos posible. Aquí cobra gran importancia el resultado y baja la relevancia de la relación.**

### **3. Estrategia de Cesión:**

**Esta estrategia se conoce como: pierdo hoy para ganar mañana. Es decir, se posterga la satisfacción de los propios intereses con tal que el otro satisfaga sus necesidades, pero sin renunciar totalmente a los propios intereses, ya que se genera una concesión que más adelante será posible hacer valer.**

**Para analizar esto veremos el caso de un ejecutivo que recién ingresó a una compañía con un contrato por tiempo determinado (1 año), al que le solicitan su apoyo para cubrir la semana navideña fuera de Santiago y de su familia. Ante esto el ejecutivo puede tomar libremente la decisión de no aceptar, pues su familia está primero; o simplemente aceptar y hacer mención de que no es una decisión fácil.**

**Es evidente que al aceptar la propuesta está reafirmando su compromiso con la organización, como necesidad de afiliación o sentido de pertenencia, lo que probablemente**

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**será recompensado con un contrato indefinido, un permiso especial u otras concesiones que le beneficien según sus intereses.**

**Por eso, según el esquema de las estrategias, la cesión pone el foco en las relaciones y baja relevancia en los resultados.**

### **4. Estrategia de Evasión:**

**Si observamos nuevamente el esquema de las estrategias que revisamos más arriba nos daremos cuenta de que la evasión tiene baja importancia en las relaciones y el resultado. En consecuencia se vuelve indiferente negociar por no considerarlo relevante desde la perspectiva de los beneficios u otras concesiones que se pudieran lograr.**

**Se percibe que de asumir el conflicto se perdería tiempo, dinero y recursos que son escasos a cambio de algo marginal, siendo preferible que otros lo resuelvan, y de esta forma rehuir para no involucrarse. Esto tiene como consecuencia disminuir los riesgos al negociar, pero también perder oportunidades por eludir el problema, el que con creatividad podría producir ventajas para ambas partes.**

### **5. Estrategia de Transacción:**

**Esta estrategia se caracteriza porque las partes no se complican con la materia a negociar.**

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

**Ambos acuerdan ceder a las pretensiones mutuas y así de rápido solucionan su conflicto o necesidad, dividiendo la diferencia de beneficios y riesgos posibles. Ahora, si bien las partes obtienen una utilidad, esta solo se dividirá y repartirá sin que exista la maximización de los intereses de las partes, prefiriendo que la torta no creciera y se la repartan equitativamente.**

**Trabajando en equipo (Team Work) o en forma colaborativa, y a diferencia de la transacción, todos pueden obtener lo que necesitan con la maximización de sus intereses.**

**¿Cuáles son las responsabilidades de un DIRECTOR GENERAL? [https://www.youtube.com/watch?v=-tT\\_v8AqwN0](https://www.youtube.com/watch?v=-tT_v8AqwN0)**

**Retomando parte de los conceptos mencionados en nuestra sesión anterior, la “Planeación” es el proceso por el cual las administraciones establecen una serie de metas y objetivos a partir de una serie de tácticas, estrategias, los medios para conseguirlo y el establecimiento de una evaluación que indique el nivel de éxito.**

**Dicho esto, la acción de dirigir es una función básica e importante dentro de la organización, por lo que algunos expertos consideran que tanto la dirección como la organización tienen el mismo significado.**

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**La Dirección tiene que ver con emitir instrucciones y asegurarse de que todos los colaboradores sigan sus instrucciones, por eso se considera a la Dirección como el proceso para guiar actividades de los colaboradores en sus funciones asignadas.**

[https://www.youtube.com/watch?v=-tT\\_v8AqwN0](https://www.youtube.com/watch?v=-tT_v8AqwN0)

### **LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS**

## **2. EL DIRECTOR GENERAL Y LA PLANEACIÓN**

### **2.1 La correcta definición de objetivos**

### **2.2 Primacía de la oportunidad sobre el objetivo**

### **2.3 El papel de la dirección general en el logro del propósito**

### **2.4 La política de la empresa como campo de estudio**

### **2.5 Concepto de estrategia corporativa**

### **2.6 La empresa y sus estrategias**

#### **2.6.1 Relación entre estrategia económica y valores personales**

#### **¿Cuáles fueron las principales aportaciones de Peter Drucker?**

**Muchos de los conceptos empresariales en la actualidad, fueron defendidos por Peter Drucker, cuando nadie tenía la menor idea de los mismos.**

**Al día de hoy, todos hablamos de la importancia del “**aprendizaje**” en las organizaciones y de las “empresas inteligentes”.**

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Entre las principales aportaciones de Peter Drucker a la Dirección General, están las denominadas “Dirección por Objetivos”, (tema que se desarrolla más adelante), es decir, la dirección de personas considerada, como piedra angular de la tarea del Director General, la **descentralización y delegación de poder a los empleados**, la importancia de la **ética** en las empresas, la **innovación** y el poner a los **clientes en el centro de lo que hace la empresa**.

El padre del Management (gestión o administración) reivindicó la importancia de las personas en las organizaciones (diferenciándolas de otros recursos). Es decir, “humanizó” la empresa y la gestión empresarial, al defender la importancia de las personas en las organizaciones, por su capacidad de **integrarse** en ellas, de **coordinarse**, de **juzgar** y de **imaginar e innovar**.

Algunas de las **aportaciones** a la Administración y enfocadas a la Dirección General, de P. Drucker fueron las siguientes:

1. “La mejor forma de **predecir** el futuro es **crearlo**.”
2. “Los **planes** son solamente buenas intenciones a menos que degeneren inmediatamente en trabajo duro.” O sea, hacerlos realidad
3. «No hay nada más inútil que hacer eficientemente aquello que no debe ser hecho.» Pérdida de recursos y tiempo valioso
4. “Lo más importante de la comunicación es escuchar lo que no se dice.” O sea, escuchar entre líneas “Body Language”

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

5. **“Donde hay una empresa de éxito, alguien tomó alguna vez una decisión valiente.” Alguien se atrevió a hacer lo que otros no.**
6. **“La mejor estructura no garantizará los resultados, ni el rendimiento. Pero la estructura equivocada es una garantía de fracaso.” La estructura organigrama es importante, pero cada quién debe hacer lo que les corresponde.**
7. **«Nadie debería ser nombrado para una posición directiva si su visión se enfoca sobre las debilidades, en vez de sobre las fortalezas de las personas». No enfocarse en los errores nada más, sino en las ventajas competitivas.**
8. **«La función de la empresa es crear clientes.»**
9. **«Dado que su objetivo es crear clientes, una empresa comercial tiene dos funciones básicas, y sólo dos: el **marketing** y la **innovación**. El marketing y la innovación producen UTILIDADES, lo demás son costos.» Y gastos.**
10. **“La creatividad es el resultado de un duro y sistemático trabajo.”**
11. **«La **motivación nos impulsa a comenzar** y el **hábito** nos permite **continuar**.»**
12. **«La **prueba de una innovación** no es su novedad, ni su contenido científico, ni el ingenio de la idea... **es su éxito en el mercado**.» *La innovación debe ser exitosa.***

Una función importante de un Director General, es la **“Dirección por Objetivos”**:

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

**De acuerdo con Peter Drucker: podemos cuestionarnos  
¿Qué es la Dirección por Objetivos?**

**Antes de comenzar a hablar de las ventajas de este modelo de gestión, empecemos por su definición. La Dirección por Objetivos (DPO) es una filosofía de gestión empresarial que sostiene que «los objetivos son necesarios en cualquier área donde el desempeño y los resultados afecten de modo directo y vital a la supervivencia y a la prosperidad de la empresa».**

**Este modelo de dirección está claramente centrado en conseguir unos objetivos marcados previamente, (o sea la Misión y la Visión), por eso es de vital importancia que todo el personal de la organización, sea cual sea el lugar que ocupe en el organigrama, esté totalmente informado y concientizado de cuáles son dichos objetivos, y así poder orientar sus tareas para lograrlos.**

**Orientarse hacia los objetivos bien definidos es fundamental para el éxito del proyecto de empresa y para el desarrollo profesional de los empleados.**

**Principios de la Dirección por Objetivos:**

- 1. Superiores y colaboradores tienen que definir conjuntamente y por consenso cuáles van a ser los objetivos concretos que se quieren conseguir. Es importante marcar fechas para su consecución. Utilizar como sugerencia una Gráfica de Gantt.**
- 2. Los trabajadores, al verse involucrados y comprometidos con los resultados, que entre todos han definido, realizarán sus tareas con mayor motivación, porque fueron involucrados y tomados en cuenta.**



## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

3. Hay que revisar continuamente los avances y los logros que se van obteniendo, y ver si se está cumpliendo el plan de objetivos trazado. Las desviaciones deben ser investigadas.
4. Los objetivos cumplidos deberán ser reconocidos y recompensados. Debe hacerse realmente en la práctica profesional.
5. Un **resultado óptimo** será aquel en el que se hayan cumplido los objetivos definidos.

Vistos los principios en los que se apoya la Dirección por Objetivos, tienen que comprenderse cuáles son las etapas básicas de este sistema de Dirección:

**Primero**, definición de objetivos/metas; (Misión y Visión Empresarial)

**Segundo**, ejecución del plan para alcanzarlos

**Tercero**, control de los resultados que se van alcanzando.

¿Cuáles son las **ventajas** de la Dirección por Objetivos?



## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

### **Ventajas de la Dirección por Objetivos para los trabajadores**

- **Al estar enterado e informado de cuáles son los resultados que se esperan del trabajador, toma conciencia de lo que realmente debe hacerse. Es decir, tiene claro qué es lo que tiene que hacer y por qué lo va a hacer. Por ello, en los trabajos debe preguntarse cuáles son los objetivos a alcanzar en un puesto determinado.**
- **Para alcanzar las metas establecidas puede elegirse cómo actuar y cómo alcanzarlas, porque lo importante es llegar al objetivo; el cómo llegar no es importante.**
- **Su trabajo es medible de una manera objetiva, ya que se basará en los logros obtenidos.**
- **Al participar en la definición de objetivos junto con sus superiores puede dar su opinión al respecto.**
- **Al existir una evaluación de desempeño periódica, ese feedback le permitirá conocer su evolución profesional**

### **Ventajas de la Dirección por Objetivos para los directivos**

- **Involucra a todo el equipo en la consecución de los resultados. Todos son responsables de lograrlos o no.**
- **La evaluación de los colaboradores toma un carácter objetivo ya que se basa en la consecución de los objetivos y no en el trabajo realizado.**
- **En los equipos todos tienden a alcanzar el mismo nivel de desempeño.**
- **Se mejora la comunicación entre directivos y sus colaboradores, siendo ésta más fluida y productiva, ya**

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

**que es tomada en cuenta la opinión de todos respecto a las metas que se deben alcanzar.**

- **Al tener datos medibles y objetivos es más fácil tomar decisiones en cuanto a ascensos, gratificaciones, etc.**

### **Ventajas de la Dirección por Objetivos para la Organización**

- **Si todo el mundo tiene claros los objetivos, se evita el desperdicio de los esfuerzos individuales y de grupo y queda claro lo que tiene que hacer cada uno.**
- **Las responsabilidades quedan definidas y se fomenta una mayor delegación de tareas.**
- **Aumento de la motivación y mejora del clima laboral.**
- **Integra a todos los miembros de la organización, puesto que todos van a remar en la misma dirección, la de los objetivos de la empresa.**
- **Propicia el trabajo en equipo. Algo que no es usual en México.**

- **Muchas organizaciones, formales e informales, elaboran una lista de personas que consideran de Alto Potencial (HiPo).**
- **Las personas incluidas en dicha lista reciben oportunidades adicionales de formación y desarrollo, mayor que el resto de la nómina. Ser seleccionado como promocionable supone ser receptor de múltiples beneficios y, sobre todo, es un fuerte impulso para sus carreras.**
- **Desde el punto de vista de la Organización, supone una inversión cuantiosa, pero si se equivocan en la selección de los candidatos, supone una inversión**

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

**frustrada y cara. Aparte del efecto desmotivador sobre los que legítimamente debieran de estar.**

**¿Están los realmente los ejecutivos promocionables en la lista de promoción?**

**Es evidente que las personas de Alto Potencial (HiPo) han sido evaluados más positivamente en su eficiencia general de liderazgo por todos los grupos de evaluadores.**

**¿Cuáles son las “Competencias” para ser promocionable?**

**1° Tienen Perspectiva estratégica.** Esta competencia se destaca de forma significativa, diferenciando de forma clara y evidente a las personas promocionables. Es la capacidad de desarrollar estrategias ganadoras a largo plazo. (Ver a través de la niebla)

**2° Inspiran y motivan a otros hacia un alto rendimiento.** Esta es la segunda competencia en importancia, ser inspirador y motivador de los que te rodean. (Transforman el talento en resultados).

**3° Se centran en los resultados.** Los líderes promocionables han demostrado su capacidad para obtener excelentes resultados.

**4° Colaboran y trabajan en equipo.** Siempre ha sido importante trabajar en equipo, pero en los últimos tiempos,

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

debido a la cantidad y dispersión de la información, compartir, colaborar y ayudar a los demás son las claves de la sinergia que producen los equipos de trabajo.

**5° Son un modelo de las normas éticas y de los valores personales y profesionales.** En el futuro tendrá una gran trascendencia e importancia ser percibido como una persona de alta consideración moral, que defiende y es ejemplo de los valores corporativos, mostrando altos estándares éticos. (Clave para llegar a los niveles superiores de la Organización).

**6° Experiencia profunda y un Programa para informar a los empleados de cómo funciona el negocio y sus elementos básicos** Los futuros líderes de Alto Potencial tienen una profunda comprensión de cómo funciona el negocio y de los aspectos técnicos que garantizan el éxito. Personas externas a la Organización no disponen de dicha información.

**7° Son promotores del cambio.** Para ser promocionables es imprescindible estar dispuesto para hacer cambios. Impulsar el cambio, en lugar de resistirse al mismo. Cuando se nombra a un directivo para una nueva responsabilidad; éste debe preguntarse: ¿qué puedo hacer, añadir de nuevo?». Para seguir haciendo lo mismo, los mejores son los antiguos».

**8° Se comunican de forma convincente y poderosa.** Es una

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**habilidad crítica para los que aspiran a posiciones de alto nivel. Deben ser conscientes de que, a mayor nivel, su influencia en los demás es más poderosa; sus palabras influyen más allá de lo previsible. Sin olvidar que su responsabilidad también se ha multiplicado.**

**9° Poseen la voluntad de innovar y asumir riesgos. Tienen que ser personas con pocas ataduras en el pasado; deben conocer el pasado, pero estar dispuestos a tomar riesgos controlados y animar a otros para innovar.**

**10° Son capaces de desarrollar a otros. Los futuros líderes deben preocuparse por su desarrollo. Ser sensibles a la retroalimentación de los demás. Ello les habilita para desarrollar el talento de los demás. Se toman el tiempo y desean desarrollar a los que les rodean. En otras palabras, proporcionan retroalimentación y asesoría a los demás (coaching).**

### **Implicaciones para las personas.**

**Muchas personas que aspiran a tener puestos de mayor responsabilidad; se preocupan por las políticas y prácticas relacionadas con la promoción y ascenso en la Organización.**

**Las razones por las que las personas quieren destacar son muy variadas; pero si el empleado está interesado en su desarrollo y promoción, lo comentado anteriormente es extremadamente útil para ello.**

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**Por otro lado, las organizaciones y sus altos ejecutivos encontrarán en la misma una fuente de inspiración para preparar su lista de promocionables.**

### **Consejo.**

**Conseguir el máximo desarrollo en las 10 competencias parece un reto demasiado difícil para conseguirlo en una vida.**

**No es necesario ser excepcional en las 10, pero, si se consigue ser extraordinario en 3 de ellas, se encontrará en una buena posición para ser nombrado Director General.**

## **PLANEACIÓN Y RECLUTAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS**

### **OBJETIVOS DE LA SESIÓN:**

- **El lector podrá identificar ventajas de integrar la planeación de RH con la Planeación Estratégica.**
- **Podrá describir los enfoques básicos de la Planeación de RH.**
- **Podrá explicar las ventajas y desventajas del Reclutamiento en el interior de la organización.**
- **Podrá explicar las ventajas y desventajas de recurrir al reclutamiento externo.**
- **Podrá describir la forma en que las actividades de reclutamiento se integran con las iniciativas de diversidad e igualdad de oportunidades de empleo.**

### PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

#### **Reclutamiento a través de Organizaciones Profesionales**

**Existen muchas organizaciones profesionales y sociales que ofrecen un servicio de colocación a sus integrantes o asociados como uno de sus beneficios. Es posible que incluyan una lista de los integrantes que buscan empleo en sus publicaciones.**

**También existe la figura de mandar representantes de cada una de las empresas a un lugar específico, donde entrevistarán directamente de los solicitantes (por ejemplo, “la feria del empleo”). Es el equivalente a un mercado de trabajo donde los patrones hacen la oferta y los solicitantes la demanda. Esto también es patrocinado en ciertas ocasiones por las universidades por lo general 2 veces al año para sus alumnos o ex-alumnos.**

#### **Sindicatos**

**Es común que los Sindicatos soliciten se contrate a algún aspirante ya sea por primera vez o bien que se le promoció cuando exista una vacante. Los sindicatos pueden ser una fuente importante de trabajadores de base e inclusive para algunos puestos profesionales.**

**Los patrones pueden utilizar esta fuente de reclutamiento con una buena comunicación con su sindicato tomando en cuenta los requisitos de elegibilidad y disponibilidad del solicitante.**



### **Agencias de colocación *Head Hunters***

**La Secretaría del Trabajo y Previsión Social puso en marcha hace tiempo en marcha algunos programas como Chambatel o bien ha puesto a disposición de los interesados ciertos teléfonos para informarles de las posibles vacantes acordes su perfil curricular. Además existen varias aplicaciones en Internet que ofrecen posibilidades de empleo ejecutivo.**

**Dentro de las carreras más solicitadas la actualidad está Mecatrónica (Robotización), ingeniería en sistemas e informática y sus equivalentes, administración de empresas, abogacía, marketing, finanzas, recursos humanos, profesionales de la salud ciencias físicas y tecnológicas. Dentro de las carreras menos solicitadas están los estudios étnicos y culturales, parques, recreación, tiempo libre y educación física, estudios teológicos y religión, filosofía, literatura. Sin embargo, una de las especialidades solicitadas es Finanzas.**

**Para recién graduados los salarios más elevados corresponden a todo tipo ingeniería, física, química y matemáticas relacionadas con todas las carreras que utilizan primordialmente estas ciencias y en Finanzas.**

### **Despachos privados de colocación**

**Este tipo de agencias cobran una tarifa a través de la personalización de sus servicios a sus clientes. Empresas tales como *Snelling Personnel Services, Manpower, Kelly Servicios y Olsen Staffing Services, OCC Mundial, Servicios de Reclutamiento Randstad, Incorporación de Personal MX Capital H. Global Staffing, etc.* se cuentan entre las más grandes empresas privadas empleo.**

**Por ejemplo *McTemps* se especializa en proporcionar a las empresas, expertos en cómputo así como ayudan a los empleados con habilidades a encontrar puestos temporales y de plantas. La tarifa de los servicios normalmente estragada por las empresas, pero no resultaría extraño que cobrarán de un 20% a 30% sobre el salario anual del puesto si es que la empresa contrata al candidato.**

### **Agencias de colocación de empleados eventuales**

**Este sector ha venido aumentando impresionantemente no solamente en México sino también en los Estados Unidos.**

**El número de personas que trabajan como temporales se incrementado en un 300% durante la última década.**

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**La razón es muy sencilla, cuando los directores no puedan justificar la contratación de un empleado de tiempo completo, como para cubrir vacaciones, períodos de alto trabajo en empresas estacionales, o para cubrir incapacidades.**

**Esta práctica crece porque se puede despedir a los empleados temporales rápidamente y sin costo. De tal manera que el costo de entrar a personas de manera temporal es menor que si tuvieran la planta ya que no cuentan con las prestaciones normales y se les puede despedir sin necesidad de enfrentar demandas laborales.**

**Esta práctica se utiliza mucho en las fábricas donde se tienen tres turnos de ocho horas o bien en empresas detallistas, como Liverpool, Sears, palacio de hierro en época navideña.**

### **Subcontratación empleados**

**Este mecanismo ha adquirido mucha popularidad desde principios de los ochentas. A diferencia de las oficinas que ofrecen ayuda temporal y proporcionan trabajadores para períodos determinados, las compañías que los subcontratan envían trabajador de manera permanente.**

**En su forma más común, la subcontratación es un proceso por un patrón despide a varios empleados que son contratados por una tercera persona, o sea la empresa de subcontratación, que después subcontrata los empleados a la organización original.**

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**Es decir, se despide a los trabajadores de planta, y se les vuelva a contratar a través de otra empresa con menores prestaciones, menor sueldo y con condiciones menos favorables.**

**La compañía que subcontrata se responsabiliza por todas las obligaciones laborales que en principio le hubieran correspondido a la empresa original, la nómina, la evaluación de desempeño, la administración de las prestaciones y otras actividades diarias de recursos humanos también las hace a cambio de una tarifa por colocación que puede ser entre 2:05 por ciento del costo de la nómina, más alrededor del 9% al 20% de los salarios brutos para cubrir las prestaciones.**

### **¿Qué es el outsourcing?**

**Se trata de una modalidad de trabajo donde las empresas tercerizan algunas de sus actividades a través de la subcontratación. Aunque pueda parecer una definición incompleta, lo cierto es que la actividad principal que se desarrolla con el outsourcing es precisamente subcontratar.**

**El ‘espíritu’ de la reforma recae en la prohibición de la subcontratación de personal, pero permite la subcontratación de servicios especializados.**

**Así quedó la reforma sobre outsourcing**

**La minuta aprobada en abril reforma ocho leyes: Ley Federal del Trabajo, Ley del Seguro Social, Ley del Infonavit, el Código Fiscal de la Federación, la Ley del ISR, la Ley del IVA, la Ley Federal de los Trabajadores al**

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**Servicio del Estado, así como la Ley Reglamentaria. Sin embargo, la mayoría de los cambios se concentraron en la ley laboral.**

**Se prohíbe la subcontratación de personal, es decir, cuando una persona física o moral proporciona o pone a disposición trabajadores propios en beneficio de otra.**

**Habrán sanciones más severas para el outsourcing ilegal: se equipara a defraudación fiscal; se fijaron multas de 173 mil a 4 millones de pesos, a quienes incumplan con las nuevas disposiciones, y se prohíbe la deducción de impuestos.**

### **Mejoramiento de la eficacia del reclutamiento externo**

**Con todas las incertidumbres implícitas en el reclutamiento externo, a veces es difícil determinar si los esfuerzos de la organización para localizar talentos prometedores son eficaces y eficientes en términos de costos. Sin embargo, los directivos pueden hacer varias cosas para aumentar la probabilidad de éxito. Esto es calcular los índices de tolerancia de las fuentes de reclutamiento, capacitar a los reclutadores organizacionales y realizar revisiones preliminares realistas puestos.**

### Índices de tolerancia

**Los índices de tolerancia ayudan a definir cuáles fuentes de reclutamiento son más eficaces para atraer candidatos calificados el puesto. Un índice de tolerancia es el porcentaje de solicitantes de cierta fuente que llegará a la siguiente etapa del proceso de selección.**

**Por ejemplo, si se obtuvieron 100 candidatos de una agencia de empleos, de los cuales 17 fueron invitados a una entrevista, el índice de tolerancia sería del 17%.**

**Posteriormente se puede calcular este índice para cada etapa puente en el proceso de selección, es decir la segunda entrevista, la tercera entrevista y la oferta final, lo cual puede dar un índice acumulado de tolerancia.**

**Al comparar los índices de tolerancia de cada fuente reclutamiento, es simple descubrir cuales producen solicitantes calificados.**

### Costo del reclutamiento revisión preliminar realista del puesto

**El costo de diversos procedimientos de reclutamiento se calcula utilizando una fórmula.**

**Por ejemplo, el Costo Promedio (CP) por fuente de contratación se divide el total de Contrataciones (C)**

**Ejemplo:**

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

<b>Costo de Publicidad</b>	<b>28,000</b>
<b>Honorarios de Agencias</b>	<b>19,000</b>
<b>Bonos por recomendaciones</b>	<b>2,300</b>
<b>Contrataciones gratuitas (SC)</b>	<b>50</b>
<b>Total de Contrataciones</b>	<b>119</b>

**Si sustituimos valores en la fórmula:**

$$\frac{CP}{C} = \left( \frac{CP + HA + BR + SC}{C} \right) = \left( \frac{28,000 + 19,000 + 2,300 + 50}{119} \right) = 414$$

**Esto significa que el Costo de la Fuente por Contratación fue de 414.**

### **Reclutadores.**

**Las personas que realizan la función de reclutamiento dependen principalmente del tamaño de la empresa. Las empresas grandes contratan y capacitan a reclutadores profesionales de recursos humanos para encontrar nuevos empleados.**

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**En organizaciones más pequeñas, el reclutamiento puede estar a cargo de quien maneja de manera general los recursos humanos, o si la organización no tiene un puesto de recursos humanos, los gerentes y supervisores pueden realizar el reclutamiento en Empresas como Macy's los miembros de los equipos de trabajo forman parte de la selección de los nuevos integrantes del mismo.**

**Es fundamental que quien realice la labor de reclutamiento comprenda bien las características requeridas del puesto, como lo es conocimiento, habilidades, capacidades y experiencia. Frecuentemente un novato de recursos humanos o un gerente encargado el reclutamiento, inclusive antes de recibir cualquier capacitación debe ser capaz de comprender plenamente el puesto requerido y entender por completo los valores y metas de la organización.**

**Es importante recordar que los reclutadores tienen influencia en la decisión del solicitante de un puesto. A veces puede mejorar lo atractivo de un puesto y pueden cambiar la intención del solicitante.**

**Es posible concluir que los reclutadores de personal, sus y hasta si competentes, afectan directamente al éxito del programa reclutamiento de una organización**



### **Reclutamiento entre las clases protegidas**

#### **Reclutamiento de mujeres**

**Un obstáculo que sufren las mujeres en relación con el empleo es el pensamiento estereotipado que persisten la sociedad y ciertos prejuicios.**

**Se observa que para puestos ejecutivos tienen barreras para ser consideradas.**

**Hoy en día más mujeres están preparándose seminales efectivos y programas de capacitación para obtener puestos de alta dirección.**

**Como consecuencia de estos cambios existe un creciente número de mujeres que se ha incorporado a la fuerza de trabajo puestos ejecutivos.**

**De acuerdo con una firma de *Headhunts Korn Ferry*, el 81% de las empresas que aparecen en Fortune 500, tienen al menos una directora.**

#### **Reclutamiento de minorías**

**Tanto México como Estados Unidos se han caracterizado por discriminar a la gente, por su color de piel, sus orígenes humildes, por su religión, por su aspecto, por ser obesos, por su edad. De acuerdo con derechos humanos, esto está ahora prohibido, permitiendo la gente poderse defender.**

**El desempleo entre las minorías, especialmente en los jóvenes el nivel es alto. Las oportunidades del leo aún son muy limitadas. En lugares marginados o de alta pobreza son reclutados por narcotráfico.**

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**Sin embargo, en las universidades se han creado diversos programas de empleo para los estudiantes e inclusive intercambio en plan de trabajo con otros países principalmente con los Estados Unidos y Canadá.**

### **Reclutamiento de discapacitados**

**Se estima que este grupo en los Estados Unidos es de Un 14% de la población económicamente activa. Es un error pensar que los discapacitados sufren más accidentes o que se agraven las limitaciones que ya padecen. No existen instalaciones especiales para discapacitados.**

**Este tipo de pensamiento debe ser eliminado, ya que se observado que la gente de este grupo es leal, responsable y cuidadoso.**

### **Reclutamiento de personas de edad avanzada**

**Existe la tendencia contratar personal de mayor edad debido al cambio la demografía y en las actitudes de los patrones y empleados. Se han dado cuenta de que los trabajadores de mayor edad cuentan con experiencia laboral comprobada, conocimientos prácticos sobre el trabajo y totalmente confiables. Son una excelente fuente reclutamiento para puestos de tiempo completo o parte de tiempo que de otra manera serían difíciles de cumplir.**

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

***Home Shopping Network*, empresa televisora por cable, cambió sus oficinas centrales a Miami, Florida, y desde 1990 se creó Prime Timer para establecer un programa que invita a las personas mayores de 55 años a formar parte de su fuerza laboral, con políticas flexibles y puestos de medio tiempo. El programa ha tenido mucho éxito y más de 500 personas han concluido el curso de capacitación de la empresa. El director de recursos humanos comentó que su índice de rotación es del 30% más bajo que el de los demás empleados de la empresa.**

### Resumen

- 1. A medida que las organizaciones planean, los integrantes de la alta dirección y los planificadores estratégicos deben reconocer que las decisiones de la planeación estratégica afectan, y son afectadas por, las funciones recursos humanos y éstas repercuten en aquéllas. Por una parte la planeación de recursos humanos desempeña un papel reactivo para asegurar que se disponga de las cantidades y tipos adecuados empleados, a fin de poder instrumentar un plan de negocios. Además permite identificar e iniciar proactivamente los programas que se necesitan para desarrollar las capacidades organizacionales sobre las cuales será posible edificar estrategias futuras.**
- 2. La planeación de recursos humanos es un proceso sistemático que abarca aspectos tales como el pronóstico de la demanda de mano de obra, desarrollo de análisis de oferta y el equilibrio entre la oferta y la demanda.**

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**El pronóstico de demanda exige el uso de métodos cualitativos o cuantitativos para identificar la cantidad y tipo de personas que se necesitan para cubrir los objetivos de la empresa. El análisis de la oferta supone determinar si existen empleados suficientes a la organización para cubrir la demanda, así como para averiguar si existen empleados Potenciales el mercado laboral. Conciliar la oferta con la demanda exige diversas actividades, incluyendo reclutamiento tanto interno como externo.**

- 3. Por lo general, los patrones consideran ventajoso el uso de la promoción interna y de las transferencias para cubrir tantas vacantes como les sea posible, en puestos por encima de los niveles básicos. Al poder reclutar desde el interior de la empresa se pueden aprovechar las inversiones previas que se hicieron en reclutamiento, selección y capacitación, además de permitir el desarrollo de los empleados actuales. Además, las promociones internas permiten recompensar a los empleados por su desempeño anterior y hace saber a los otros que sus esfuerzos no serán en vano y que en un futuro serán recompensados. Sin embargo a veces si es necesario señalar a candidatos externos a fin de prevenir ideas y actitudes equivocadas.**
- 4. Muchas veces cubrir los puestos por encima del nivel base exige que los gerentes dependan de fuentes externas. Esta fuente sirve para cubrir también puestos con calificaciones especiales, y adquirir nuevas ideas y tecnología.**

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**Las fuentes y métodos externos utilizados en el reclutamiento dependerán de los objetivos de reclutamiento de la empresa, de las condiciones del mercado laboral y de las especializaciones del puesto que deben ser cubiertas.**

- 5. Por último, los requerimientos laborales forjan a las empresas a realizar un esfuerzo positivo para refutar y promover a personas de clases protegidas. Estos esfuerzos incluyen el reclutamiento no sólo de las personas calificadas, sino de aquellos que pueden llegar a serlo con la capacitación y asistencia apropiadas.**

### **Preguntas a ser discutidas**

- 1. Identifique tres elementos fundamentales del modelo de planeación de recursos humanos y analice las relaciones entre ellos.**
- 2. Distinga entre los enfoques cualitativos y cuantitativos para pronosticar la necesidad recursos humanos.**
- 3. Cuáles son las ventajas y desventajas comparativas de cubrir vacantes con fuentes internas.**
- 4. En que difieren las empresas que debe de las agencias empleo tradicional.**
- 5. Explique el funcionamiento de las revisiones preliminares realistas. Por qué considera usted que parecen ser una técnica eficaz de reclutamiento.**
- 6. Cuales considera usted que son los problemas empleo que se enfrentan los integrantes de las clases protegidas.**

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

### **Planeación de los recursos humanos en Donna Karan International (DKNY)**

**Enfrentar un reto es una cosa y atacarlo de frente es otra muy diferente. Hace algunos años DKY de Nueva York, mostró utilidades muy bajas. En una compañía muy joven, de rápido crecimiento, que no siempre había construido su organización de la forma más rentable y eficiente. Los ejecutivos se vieron obligados a reevaluar las funciones y las relaciones de los grupos operativos central de la empresa. El nuevo plan estratégico para un periodo de tres años, incluía un adelgazamiento aún mayor, provocado por la reducción de divisiones, que pasarían de 13 a 6. DKY también agilizó la estructura de los administradores de puestos altos de la empresa y convirtió a cada una de sus seis divisiones en unidades operativas totalmente integradas.**

**Christina Nichols, vicepresidente de RH explicó como su departamento contribuye a que se concreten todos estos cambios.**

**Factores que llevaron al adelgazamiento.** Nos explica que son una empresa muy joven que ha tenido un crecimiento sumamente veloz. Cuando uno crece muy rápido, no siempre lo hace de la manera más rentable y eficiente. Por ello, tomamos la decisión más difícil: detenernos, evaluar lo que habíamos hecho y hacer los ajustes en los temas necesarios.

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

**Cuáles empleados fueron los más afectados por qué. El adelgazamiento fue producto de una verdadera reestructuración de las divisiones cuya intención fue incrementar la eficiencia y abatir los costos. Establecimos alianzas estratégicas con otras empresas. Entre ellas, la licencia del negocio de productos de belleza otorgada por *The Estee Lauder Companies Inc.*, la de prendas deportivas y de tipo vaquero *DKNY* otorgada a *Liz Claiborne* y la de *DKNY* infantil otorgada a *Spirit Corp.* los empleados afectados fueron de todos los niveles.**

### **¿Qué implicaciones tuvo para recursos humanos?**

**Fue extenuante el proceso de reestructuración. Trabajamos con nuestro nuevo director general ejecutivo John Idol para determinar cómo sería la nueva estructura, reunir toda la información de los empleados que íbamos a correr, coordinar los servicios para colocarlos en el exterior y para ayudar a los gerentes a pasar por todo este proceso.**

**Este proceso de reestructuración generó secuelas y se generaron retos nuevos. El personal está afrontando el choque de haber perdido sus compañeros de trabajo, el estrés de manejar más responsabilidades y el desconocimiento de su propia seguridad empleo.**

**Reestructuración.** Cuando pasamos por el proceso de reestructuración, eliminamos muchos puestos ya que otorgamos licencias a concesionarios para diversos productos.

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**Esta nueva división era realmente reciente para la empresa. Uno debe hacerse experto en los negocios que se concesionan, de modo que tenga capacidad para convencer a los empleados de *DKNY* a que sean transferidos para ahora trabajar con otros patrones.**

**Es difícil garantizar que los empleados transferidos a una concesión conserven el mismo nivel de compensaciones y prestaciones que tenían antes. Es un proceso difícil porque no termina cuando los empleados se transfieren y son ahora forman parte del entorno laboral del concesionario.**

**El papel que desempeñó *DKNY* en este proceso ya cambió, pues pasó de trabajar dentro del marco existente y facilitar el proceso a defender lo que es mejor para los empleados.**

**Cuál ha sido una de las innovaciones más recientes de recursos humanos. El trabajo individual no serviría de mucho, sin un buen trabajo de equipo. Con todos estos cambios desde la llegada de un nuevo director general hasta la reestructuración, las metas del enfoque del departamento recursos humanos han cambiado radicalmente, para articularse con el curso que ha tomado la compañía, es decir, acorde con sus planes estratégicos. Ahora nos hemos posicionado como socios de negocios estratégicos con las divisiones de la compañía. Pasamos de la creación de políticas y apagafuegos a ser socios de negocios en el más completo de los sentidos.**



### **Preguntas.**

- 1. ¿En qué aspectos es diferente el proceso de adelgazamiento y reestructuración de DKNY al de otras empresas?**
- 2. ¿Cómo afectó este adelgazamiento de la nómina a aquéllos que sí conservan sus puestos?**
- 3. ¿Cuáles fueron los mayores retos del departamento de recursos humanos de DKNY?**

### **CASO EN QUE SE ANALIZA LA INCURSIÓN DE CISCO SYSTEM EN INTERNET.**

**Como sabemos el Internet ha abarcado todo el mundo. Los gerentes de recursos humanos de Cisco Systems, con sede en San José, California, lo supieron con mucha anticipación, ya que la empresa está en el negocio de redes de cómputo.**

**Tiene un *Headcount* de 4,500 empleados. Desde 1993 comenzó investigar cómo podría explotar la red mundial para servir mejor a sus clientes internos y externos.**

**Crearon dos páginas: una para atender a los empleados y otro para las personas estratégicas fuera de la empresa.**

**La página interna ayudan empresa convertirse en una empresa sin papel INTRANET. Además, les permite a**

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**los empleados tener acceso a información múltiple, incluyendo la difusión de los puestos disponibles.**

**La página externa brinda a los usuarios información sobre la empresa y oportunidades de obtener empleo que se ofrece. Si la empresa tiene dificultades para cubrir una vacante, es posible que coloque una descripción de puesto bajo el rubro de oportunidades de empleo.**

**Se cubren todos los ángulos de reclutamiento, es decir una para universitarios, con ferias empleo en determinadas universidades. Programas de becas. Una página de cultura donde se dan a conocer sus tabuladores, prestaciones y la filosofía de relaciones públicas.**

**Las listas de vacantes actualizan una vez a la semana incluyen información sobre la manera de enviar su currículum por fax o correo electrónico.**

**En el proceso interno la dirección Internet ahorra una buena cantidad de tiempo al departamento recursos humanos: la currícula se recibe de manera automática y los gerentes pueden realizar búsquedas por palabras clave en lugar de leer pilas de papeles.**

**De acuerdo con la vicepresidenta de recursos humanos Barbara Beck, comenta que el sistema electrónico es un buen método de selección. Buscamos a personas que se sientan a gusto con la tecnología. El proceso es muy barato, es mejor que un anuncio en el periódico y es dinámico.**

### PREGUNTAS

- 1. ¿Qué ventajas observa en el uso de Internet para atraer a candidatos a un puesto determinado?**
- 2. ¿Qué problemas potenciales es preciso considerar?**
- 3. ¿Un sistema electrónico podría funcionar para una amplia variedad de empresas de todos los tamaños y diferentes giros?**

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

<https://prezi.com/view/sr1FAFzYGaOHQh5a6Uz8/>

**OBJETIVO GENERAL.** Proporcionar lineamientos generales y los pasos para poder elaborar un presupuesto - base de la PLANEACIÓN - sobre bases lógicas y ordenadas y sobre todo los compromisos que asumen los diferentes niveles de la empresa.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- ⊕ Describir los pasos considerados en los planes de la empresa.
- ⊕ Destacar la etapa del proceso presupuestal.
- ⊕ Enunciados las relaciones de coordinación entre departamentos para la preparación del presupuesto.
- ⊕ Relacionar las principales fuentes de información tanto internas como externas indispensables para poder elaborar un presupuesto desde el punto de vista funcional, es decir ventas, producción, relaciones industriales.
- ⊕ Señalar cómo los presupuestos funcionales permiten integrar el presupuesto global y poder proyectar los Estados Financieros.
- ⊕ Explicar las funciones del equipo o comité de presupuestos y de la persona que se haga cargo de los mismos.
- ⊕ Presentar el contenido beneficios de un manual formal del presupuesto.

### MARCO CONCEPTUAL.

**Para efectos de la planeación financiera hay que distinguir las finanzas públicas y las finanzas privadas:**

**Las Finanzas públicas se refieren a la custodia y al manejo de los bienes económicos administrados directamente por el gobierno, tal como recepción y distribución de los ingresos, emisión de papel moneda, regulación de la actividad bancaria y bursátil, entre muchos aspectos adicionales.**

Ingresos Públicos	<ul style="list-style-type: none"><li><input checked="" type="checkbox"/> Impuestos o contribuciones</li><li><input checked="" type="checkbox"/> Derechos y aprovechamientos.</li><li><input checked="" type="checkbox"/> Empréstitos.</li><li><input checked="" type="checkbox"/> Beneficios.</li><li><input checked="" type="checkbox"/> Multas y sanciones.</li><li><input checked="" type="checkbox"/> Venta de activos.</li><li><input checked="" type="checkbox"/> Ingresos transitorios.</li></ul>
Gastos Públicos	<ul style="list-style-type: none"><li><input checked="" type="checkbox"/> Gastos relacionados con actividad administrativa.</li><li><input checked="" type="checkbox"/> Gastos relacionados con la producción de bienes y servicios del Estado.</li><li><input checked="" type="checkbox"/> Gastos extraordinarios.</li><li><input checked="" type="checkbox"/> Inversiones públicas e Infraestructura.</li></ul>

**Los objetivos entre finanzas públicas y privadas son totalmente diferentes, ya que las finanzas privadas o empresariales, el objetivo es la maximización y optimización de los recursos, o sea la obtención de mayores utilidades a través de la generación de valor agregado, mientras que el objetivo de las finanzas públicas es administrar los recursos del Estado para satisfacer las necesidades de administración y servicio social del Gobierno, sin importar la utilidad monetaria en el manejo de los recursos.**

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**En ocasiones, el Estado es propietario de empresas ajenas a los objetivos de la administración pública, esas empresas deberían ser administradas como organizaciones privadas, es decir, las finanzas en este tipo de empresas deberían ser similares a las privadas: es decir generadoras de utilidades por medio de la optimización de los recursos disponibles. En la práctica mexicana, el objetivo de las empresas con participación estatal no es abiertamente económico; su objetivo primordial no es la generación de utilidades monetarias, sino que aparentemente tienen objetivos sociales más que económicos, a la luz de los resultados monetarios y de las fallas administrativas por la gran mayoría de estas empresas.**

**El concepto de las finanzas públicas nos lleva a pensar que las utilidades no son necesarias, dado que lo que aquéllas buscan es proveer los recursos suficientes para satisfacer los objetivos sociales del Estado; sin embargo, la Hacienda Pública está sujeta a la misma problemática que sufren las empresas privadas respecto alcanzar y aplicar los recursos, siendo éstos, finitos, escasos y caros, por lo que es indispensable manejarlos productivamente o, conseguir recursos baratos y aplicarlos en actividades productivas.**

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**El Estado no puede pensar sólo en términos de productividad de sus recursos monetarios, pero por el simple hecho de evitar el derroche de y el error en su aplicación, se optimizan los escasos recursos monetarios, a través de la estructuración y aplicación de los presupuestos gubernamentales de ingresos y egresos, acorde con la capacidad económica del Estado, con la realidad económica nacional y con las verdaderas necesidades sociales de la población.**

### **La función financiera y el responsable de las finanzas.**

**Para conocer cuál es la importancia de un ejecutivo financiero en la administración económica de una empresa, es necesario analizar cuáles son las funciones del ejecutivo de finanzas en las empresas.**

**El concepto moderno ejecutivo de finanzas abarca prácticamente el ciento por ciento de todas las áreas de la empresa, en las que participa operando, planeando, decidiendo. Todos los ejecutivos de la organización, y funge como uno de los principales asesores de la dirección General. Si quisiéramos dar una definición de un Director de Finanzas, sería:**

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

**“El director de finanzas es el principal responsable de la administración de los recursos financieros de la empresa, y por lo tanto, miembro del grupo de la dirección General de la misma. Como tal participa en la definición de objetivos y políticas generales de la empresa, a fin de lograr que la asignación de los recursos sea a aquellos proyectos o segmentos de la misma (productos-mercados) que ofrezca la mejor mezcla de rendimiento y liquidez, promoviendo el uso eficiente de estos recursos para mantener su productividad. Tiene a su cargo la responsabilidad de todo lo relacionado con la planeación y análisis financiero, Tesorería, Contraloría, auditoría interna, tecnología de información, y coordinación de la PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.”**

### *Funciones del Director de Finanzas*

- Planeación estratégica.
- Planeación y análisis financiero.
  
- Administración financiera
- Tesorería.
- Contraloría.
- Administración de riesgos.
- Informática y sistemas.
- Administración del capital humano.
- Auditoría.



### PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

**El director de finanzas como miembro de la alta dirección, participa destacadamente en los procesos de planeación de la organización. Su responsabilidad es preservar la salud financiera de la institución y hacer que prevalezcan los criterios financieros sanos en la administración, que permitan crear valor y asegurar la permanencia de la empresa en el medio.**

**La planeación estratégica consiste, esencialmente en anticipar el futuro para tomar el presente las decisiones que permitan alcanzarlo con mayor eficiencia; define el rumbo y anticipa los impactos de los cambios que pueda presentar el entorno, generando opciones para el mejor aprovechamiento de las oportunidades y minimización de los riesgos.**

**Por lo tanto, el director de finanzas está involucrado en:**

- **Definir la Misión:** describe la actividad fundamental y permanente de la organización.
- **Desarrolla la Visión:** señala las actividades a ejecutar en un horizonte a largo plazo.
- **Define los objetivos:** propósitos fundamentales medibles que serán alcanzados.
- **Establece políticas:** criterios de actuación para alcanzar los objetivos.
- **Define Estrategias y Tácticas:** formas a seguir para alcanzar los objetivos.

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- **Identifica metas:** a mediano y largo plazo, medibles y alcanzables para lograr los objetivos.

Sus funciones dentro del ámbito de la planeación estratégica son:

- ❖ **Análisis y evaluación del entorno.** Entender las condiciones y cambios del entorno y medir la capacidad de competencia.
- ❖ **Formulación de premisas para la planeación.** Selección de las premisas del entorno más relevantes y definición de las bases de utilización.
- ❖ **Presupuestación de largo plazo.** Traducción de los objetivos corporativos en acciones y planes concretos que abarquen todas las áreas de la organización.
- ❖ **El análisis de alternativas y sensibilidades.** Análisis de sensibilidad de la organización ante distintos escenarios basados en las premisas seleccionadas.
- ❖ **Evaluación financiera de los proyectos de inversión.** Definir la mejor forma de utilizar los escasos recursos con la opción que más valor agregado genere.
- ❖ **Asignación de recursos.** Decidir, bajo esquemas de prioridades en proyectos, la asignación de recursos al portafolio seleccionado.
- ❖ **Presupuestación de inversiones a largo plazo.** Proyectar las inversiones en el tiempo para incorporar los proyectos prioritarios que mejor cumplan con los objetivos.

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- ❖ **Programas de mejoramiento de productividad y eficiencia.** Tomar el liderazgo en los procesos de toma de decisiones de alto nivel, tendientes a hacer más eficiente la organización.
- ❖ **Reingeniería de procesos y actividades.** Identificar los procesos y actividades ineficientes y sin valor agregado, para replantear las con el objetivo de reducir costos y gastos o bien hacerlos productivos.
- ❖ **Reestructuraciones operativas.** Buscar los beneficios sinérgicos de los mercados y productos globales.
- ❖ **Outsourcing y servicios compartidos.** Identificación de oportunidades de descentralización operativa para reducir tiempos, controles y costos.
- ❖ **Medición del posicionamiento de la empresa Benchmarking.** Medir la capacidad real de la empresa para operar a niveles de excelencia internacional.
- ❖ **Asociaciones y alianzas estratégicas.** Combinar recursos y habilidades para lograr mayores ventajas competitivas.
- ❖ **Fusiones, Adquisiciones y Escisiones.** Buscar ventajas competitivas y financieras a través de la asociación-disociación de empresas.
- ❖ **Participación en las políticas de productos y precios.** Participar en la definición e instrumentación de estrategias de negocio.

### **PLANEACIÓN Y ANÁLISIS FINANCIERO.**

**El Director de Finanzas determina cuáles serán los recursos necesarios para emprender y desarrollar eficientemente las actividades de la empresa, conjuntamente con la definición de las fuentes de financiamiento de los proyectos, para allegarse oportuna, suficiente y económicamente los recursos que los puedan llevar a cabo, siendo ésta una de sus principales funciones. Esta actividad está encaminada al análisis de acciones que generen valor agregado y la capacidad de generación de flujo de efectivo libres dentro de la organización.**

**Las principales funciones de esta área son:**

- ❖ **Presupuestación a corto plazo.** Expresar financiera, flexible y dinámicamente los planes para cada periodo de operación, a la vez de establecer los presupuestos como instrumentos de control operativo.
- ❖ **Planeación de la estructura financiera.** Optimizar la estructura del capital de la empresa para generar valor superior al costo del capital propio, en favor de los accionistas.
- ❖ **Creación de valor para los accionistas:** política de reinversión y dividendos. Incrementar el patrimonio neto de los accionistas en términos reales, sin descuidar la generación de valor para los empleados, acreedores, proveedores y la sociedad en general.

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- ❖ **Evaluación del desempeño.** Calificar los niveles de desempeño de todas las áreas de la empresa, de sus productos y servicios, comparándolos con parámetros internos y externos.
- ❖ **El análisis de los Estados Financieros.** Informar con profundidad sobre la gestión de la administración, el grado de eficiencia financiera y la calidad de la situación financiera de la empresa.
- ❖ **Análisis de rentabilidad por áreas de responsabilidad.** Medir el resultado de la Delegación de autoridad en responsabilidades dentro de cada área de la organización.
- ❖ **Análisis de la rentabilidad por producto y del cliente.** Medir el resultado del valor agregado por cada producto y cliente con el objetivo de tener condiciones competitivas eficientes.
- ❖ **Análisis de la generación del valor agregado.** Incrementar la eficiencia y competitividad de la organización y medir los resultados de las operaciones, decisiones y cambios numéricos de la gestión directiva.
- ❖ **Modelos financieros.** Creación modelos de simulación que contemplen la variación de los diferentes escenarios en los que se desempeña la empresa.

### **ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y TESORERÍA.**

Esta función se centra en la transformación que experimentan los recursos de la empresa a través del desarrollo del ciclo financiero, para evitar todo derroche en su utilización, particularmente los recursos que componen el capital de trabajo. Dada la escasez y elevado costo de los recursos, esta actividad es crítica dentro la organización.

Las **principales acciones** dentro de la Dirección de Finanzas son:

- ❖ **Obtención de financiamientos.** Procurar los fondos para el desarrollo de las actividades de la empresa, utilizando fuentes nacionales internacionales.
- ❖ **Relación con instituciones financieras.** Conocer profunda y profesionalmente a las instituciones de crédito del Congreso obtengan y hacia donde se canalicen recursos.
- ❖ **Relaciones con accionistas e inversionistas.** Mantener una relación adecuada con los accionistas e inversionistas y proporcionar información transparente y oportuna sobre los eventos y actividades de la organización.
- ❖ **Utilización y manejo de las operaciones en el mercado de dinero y capitales.** Aprovechamiento adecuado de los distintos instrumentos de financiamiento e inversión disponibles en el mercado de valores.
- ❖ **Administración de las disponibilidades.** Procurar y mantener la liquidez con eficiencia responsabilidad.

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- ❖ **Administración de crédito y cobranza.** Operar con responsabilidad y eficiencia los activos crediticios de la organización.
- ❖ **Administración de los fondos de jubilación.** Crear una cultura de ahorro y previsión y administrar la eficientemente.
- ❖ **Administración los fondos de inversión con fines específicos.** Anticipar necesidades de recursos para propósitos determinados y pre definidos.
- ❖ **Reestructuración financiera.** Anticipar situaciones críticas y evitar situaciones de falta de liquidez, para reconformar la estructura de los pasivos.

## CONTRALORÍA.

Es la creación de procesos integrados de control utilizando los sistemas contables como pollo la estrategia global de la organización. Los sistemas de información contable deben de estar diseñados para proporcionar la información necesaria sobre los productos, mercados, producción y la operación general de la empresa, para con ellos establecer la supervisión de las responsabilidades administrativas.

Las **principales funciones del Contralor**, son:

- ❖ **Generación de información financiera.** Elaborar información contable financiera que muestre los resultados durante la operación.

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- ❖ **Sistemas y políticas contables.** Establecer sistemas de registro con esfuerzos planeados y coordinados, para generar información financiera que permita la toma de decisiones de calidad.
- ❖ **Consolidación de estados financieros** Aquí se conjunta la información financiera con las diversas ramas, filiales y áreas del negocio, a través de la unificación de sistemas y políticas contables coordinadas.
- ❖ **Sistemas de control de costos.** Proporcionar información sobre los costos y su control.
- ❖ **Cadena integrada de suministros.** Gestión eficiente de los inventarios para minimizar sus costos y montos de inversión.
- ❖ **Control de precios de transferencia.** Adecuada administración de los precios de transferencia entre las diversas unidades de negocio.
- ❖ **Control financiero de proyectos de inversión.** Anticipar las necesidades de financiamiento de acuerdo con el calendario de requerimientos de los proyectos aprobados.
- ❖ **Aseguramiento del control interno.** Establecer los lineamientos, implantar los sistemas de control interno y supervisar su cumplimiento para salvaguardar y vigilar los activos de la empresa.
- ❖ **Planeación y estrategias Fiscales.** Establecimiento de las estrategias fiscales para ejercer un manejo eficiente de las obligaciones fiscales y aprovechar las posibles ventajas de incentivos en este campo.



## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- ❖ **Cumplimiento de las obligaciones fiscales.** Establecer y administrar las políticas y procedimientos en materia de obligaciones fiscales impuestos para su cabal y oportuno cumplimiento.

## ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.

Establecer los lineamientos para la administración de los riesgos de la empresa, la industria y del entorno, así como involucrar a toda la organización en su manejo, éste ha de aprovechar las oportunidades en esta materia.

- ❖ **Análisis de riesgos y oportunidades.** Hacer un adecuado análisis de los riesgos que puedan afectar al negocio, incorporando el análisis correspondiente a la globalización, volatilidad económica, inestabilidad de las monedas y diversos factores económicos, financieros y de la rama del negocio de que se trate.
- ❖ **Administración de seguros.** Desarrollar técnicas para cuantificar los riesgos asegurables y estrategias para su cobertura.
- ❖ **Administración de riesgos operativos y financieros.** Análisis, selección y contratación de coberturas que reduzcan el riesgo financiero y operativo de la empresa.

### TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN.

**Introducir procesos y sistemas computarizados para la generación información financiera y contable, así como las aplicaciones de planeación y control de todas las operaciones de la empresa, desde plataformas eficientes y fáciles de operar.**

- ❖ **Sistemas de información gerencial.** Analizar el corazón del negocio para interpretar cuáles son las necesidades para la toma de decisiones y definir las herramientas de hardware y software requeridas para satisfacerlas.
- ❖ **Análisis de sistemas financieros.** Definir los requerimientos para el análisis, síntesis, pronósticos y construcción de modelos financieros, que satisfagan sus necesidades presentes y futuras y así traducirlos en sistemas de información.
- ❖ **Evaluación y selección de soluciones de software.** Análisis y evaluación de los sistemas de procesamiento en paquete que satisfagan en mayor medida las necesidades de información de la empresa. Solo en casos específicos se justifica desarrollo particular de sistemas.
- ❖ **Actualización tecnológica de equipos y facilidades.** Realizar o avalar los estudios tendientes a la renovación y actualización de equipos y sistemas de cómputo, información, telecomunicaciones y comercio electrónico. Implantación y control operativo.

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- ❖ **Convertir el sistema planeado a un sistema en operación**, incluyendo el plan detallado de sistemas, programación e instalación de los equipos, sistemas y paquetes adquiridos o desarrollados.

## ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO.

- ❖ **Administración del personal del área financiera.** El personal es un factor clave en la generación del crecimiento de las organizaciones modernas, éstas entienden el factor humano es el elemento clave que los hace diferentes. Retener al personal con talento es el mayor de los retos y la inversión en él, requiere involucra muchas opciones.
- ❖ **Valuación de programas de prestaciones e incentivos.** Además de administración de personal, el ejecutivo de finanzas tiene que servir de apoyo a las decisiones relacionadas con el factor humano, en relación con los programas de prestaciones, incentivos y beneficios en general.
- ❖ **Planes de ahorro e inversión.** Participar en diseño e implantación de los planes que fortalezcan la cultura del ahorro en beneficio del personal y de su familia.

### **AUDITORÍA.**

La nueva economía también se enfocó a los objetivos de la auditoría externa, de tal forma que ahora se dedica evitar errores más que detectarlos. El mayor riesgo de los negocios, en donde la velocidad de las transacciones puede afectar negativamente su valor, es indispensable prevenir los posibles errores antes de cometerlos.

- ❖ **Auditoría interna.** Buscar soluciones que aseguren una ventaja competitiva y posicionamiento estratégico, para responder rápidamente a las necesidades del negocio.
- ❖ **Perfil del auditor interno.** Formación de equipos multidisciplinarios que permitan distintos enfoques en el proceso de auditoría. Contar con habilidades tecnológicas y tener experiencia operativa se hace indispensable en los participantes de los equipos de auditoría interna.
- ❖ **Enfoque de auditoría interna.** El auditor interno debe orientar su trabajo de forma planeada e identificar los riesgos del negocio, ya sea que vengan por amenazas externas, internas, operativas o estratégicas.
- ❖ **Mejores prácticas de auditoría interna.** Tener los programas de auditoría interna un enfoque de valor agregado, definición del riesgo, estrategias de comunicación, equipos multidisciplinarios y procesos de mejora continua.
- ❖ **Nuevas tecnologías de soporte de la auditoría interna.** Incrementar la efectividad y eficiencia del proceso para mejorar la satisfacción del cliente, mediante la utilización de la tecnología.

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

**Como pudimos observar, importancia del director de finanzas en la empresa es relevante, dada la diversidad de funciones que abarca casi la totalidad de las áreas de la empresa, sobre todo en lo concerniente a la planeación, salvaguarda del patrimonio, administración y control de todas las operaciones de la organización. Este funcionario es la piedra angular en la administración, operación, estrategia y crecimiento de la empresa, por conocer, participar, decidir y aconsejar en todo lo relacionado con la vida presente y futura de la organización.**

**Es frecuente encontrar empresarios que creen que pueden lograr el éxito de sus empresas sin ninguna necesidad de apoyarse en los presupuestos. Sin embargo, de una manera u otra, de manera consciente o inconsciente, aún aquellos que dicen que no utilizan presupuestos, que los utilizan, ya que consultan sus elementos esenciales, aunque la estructura de la empresa no haya una persona encargada del trabajo presupuestal. Para de esta manera, la actividades tales como la de estimar el costo de la nómina, la facturación, los pasivos, el flujo de caja, se llevan a cabo implícitamente en la inactividad presupuestal.**

### **Lineamientos generales para la elaboración de una planeación:**

- ⊕ **Crear conciencia en todos los integrantes de la organización sobre la conveniencia de elaborar presupuestos, tomando en consideración su naturaleza flexible y también sus limitaciones.**
- ⊕ **De acuerdo con las características de cada empresa, por su tipo de actividad, su crédito comercial o prestigio mercantil, su imagen ante los canales de distribución previstos y sus coeficientes de eficiencia y productividad, definitivamente condicionarán las metas presupuestales.**
- ⊕ **El entorno económico, social, tecnológico y competitivo tanto nacional como internacional, es indispensable la consulta de los presupuestos, ya que incide en la formulación de los planes, programas, proyectos y objetivos que constituyen la base del *Business Plan* que es un presupuesto a largo plazo (Planeación Estratégica).**
- ⊕ **Es necesario indicar la responsabilidad de los encargados de los presupuestos, elaborar formatos, y definir criterios muy claros sobre la recepción y suministro de información. Definir las etapas de desarrollo y el tiempo de cada una.**

Esta labor se debe realizar tanto con la gente de **nivel operativo**, como todas las personas que están en el área administrativa.

Cuando se dice nivel operativo, el concientizar a la gente es crucial, pues en este nivel recae la ejecución de los planes de la dirección, tanto en la fabricación como la comercialización de los productos.

Si hablamos del **nivel administrativo**, de todos los gerentes deben tener claridad de las ventajas en la adopción de un sistema presupuestal, para definir el horizonte comercial y financiero de la empresa, además de facilitar el control y responder a las condiciones cambiantes del medio empresarial.

En la fase de concientización es muy importante tener presente los siguientes conceptos:

- ⊕ Los objetivos trazados por la Dirección siempre deben ser **cuantificables y alcanzables**. Si se hace esto, están previniendo conflictos en la empresa en la ejecución de los presupuestos.
- ⊕ Las personas que intervienen los presupuestos deben proponer un conjunto de **alternativas, estudiarlas, y seleccionar las más favorables** y poder evaluar sus efectos sobre el valor de la empresa en el mercado y el grado de aceptación por parte de quienes llevarán a cabo dichos planes.

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- ⊕ **Los planes nunca deben exceder a la capacidad productiva, comercial y financiera de la empresa y tampoco deben ir más allá de las habilidades de las personas que nos va a desarrollar.**
- ⊕ **La planeación y los presupuestos no deben ni pueden ser inflexibles, dice camisa de fuerza que ahoguen la iniciativa de sus ejecutores. Del mismo modo, tampoco pueden presentar márgenes de maniobra o márgenes de error efectivos que propicien la ambigüedad y la subjetividad.**
- ⊕ **Los planes deben generar el compromiso de las personas designadas y ejecutoras, así como favorecer la participación activa en su elaboración de todas aquellas personas que integran la empresa. Quizás esta manera, sólo así será posible utilizar de manera óptima los recursos humanos disponibles y poder evitar la competencia entre quienes formulan los planes y quienes lo ejecutan.**

### **DETERMINACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS EMPRESARIALES.**

**El diagnóstico interno** es un factor fundamental de planeación, el cual debe ser expresado **monetariamente** a través del presupuesto. Es por ello que es necesario tener en cuenta las variables que se van a analizar a continuación, que si se toman en cuenta, le van a garantizar que los presupuestos que usted prepare tengan dimensiones cuantitativas y adicionalmente monetarias. **VARIABLES** a considerar siempre en los presupuesto:



- ⊕ **Situación Financiera.** El balance general, respecto al endeudamiento o pasivo, la liquidez, la valorización de las propiedades y los índices de rentabilidad, repercuten sobre las posibilidades de captar capitales, conseguir créditos o gestionar la concesión de plazos por parte de los proveedores de bienes y servicios. La imagen consolidada ante las entidades financieras, los accionistas y proveedores, contribuye a la obtención de fondos para la capitalización, que sumados a la generación interna de recursos financieros, condicionan las decisiones a tomar en áreas tales como la investigación y desarrollo y proyectos y estudios de oportunidades de crecimiento. La situación financiera permite determinar las posibilidades reales de progreso y establecer estrategias competitivas que será la base del crecimiento de las operaciones o en el peor de los casos la simple supervivencia.
- ⊕ **Eficiencia y Productividad.** La eficiencia comprende todas las acciones puestas en práctica para minimizar el tiempo invertido entre la adquisición de insumos y la comercialización de productos. Por su parte, la productividad se expresa como la producción por hora-hombre o distribución funcional de la planta y la destreza de la mano de obra o en su caso, hora-máquina. Estos resultados dependerán

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

de los elementos tales como el avance tecnológico de la empresa, la distribución funcional de la planta y la destreza de la mano de obra. Los índices de eficiencia están estrechamente relacionados con el sistema de logística, es decir inventarios y transporte, la naturaleza de los procedimientos administrativos y los coeficientes de productividad, que tiene influencia notable sobre los costos y por lo tanto sobre la fijación de los precios de venta. Por lo tanto, estas variables influyen en los presupuestos de las empresas y siempre deberán ser tomados en cuenta.

- ⊕ **Actualización tecnológica.** La influencia del desarrollo tecnológico sobre los costos, la intensidad de los reprocesos y la calidad de los productos, aceptan sin duda a los presupuestos comerciales, están sujetos a la competitividad de precios y calidad.
- ⊕ **Políticas gerenciales.** En el financiamiento, ya sea para la operación en capital de trabajo o para la expansión de actividades, sin lugar a dudas siempre se basa en el presupuesto, dada la influencia de los diversos canales de financiamiento sobre la amortización de capitales, el reconocimiento de dividendos y la cancelación de los intereses. De la misma forma, la política del manejo de inventarios, se reflejará en los presupuestos de compras y de producción y las políticas de sueldos y salarios así

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

como políticas de crédito y cobranzas se expresarán presupuestalmente en los valores de la nómina, en la comercialización o marketing y el flujo de caja.

### EVALUACIÓN DEL ENTORNO DE LA EMPRESA.

Ninguna compañía puede abstraerse del medio en que se desenvuelve. Las **características del entorno** se deben tener en cuenta en los planes y los presupuestos. Entre estas características del entorno están:

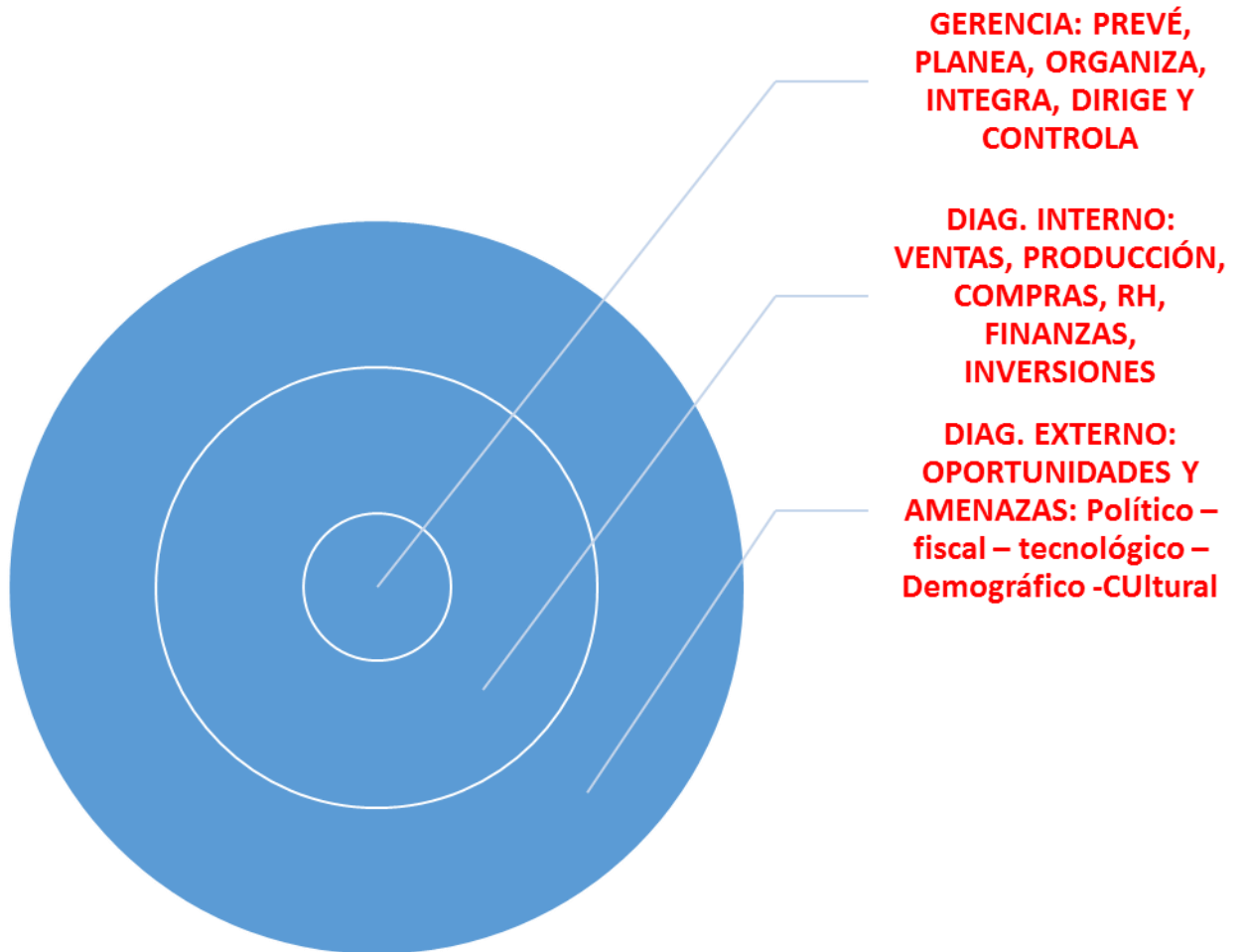
- ⊕ El desempeño de los competidores tanto nacionales como extranjeros;
- ⊕ Las prácticas comerciales impuestas por los canales de abastecimiento;
- ⊕ Las condiciones crediticias instauradas por las instituciones financieras;
- ⊕ El comportamiento de la inflación y la devaluación,
- ⊕ Las tasas de interés, y las políticas establecidas por el gobierno en materia de impuestos;
- ⊕ Los salarios mínimos,
- ⊕ El seguro social y por supuesto
- ⊕ El comercio exterior o internacional.

En materia mercantil, las expectativas se centran en el estudio de la competencia. Como se puede observar, el entonces cuando cobra especial importancia la evaluación de los parámetros tales como:

- ⊕ La imagen de la marca,
- ⊕ Los gustos y las preferencias de los consumidores;
- ⊕ las habilidades de la fuerza de ventas;

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- ⊕ **la calidad y precios;**
- ⊕ **el prestigio de la empresa nacional e internacional y**
- ⊕ **las tendencias de participación en el mercado donde actúa la empresa.**



**En la gráfica anterior se están incorporando 2 clases de variables que afectan el comportamiento de la empresa:**

- 1. Las variables que dependen de la administración, llamadas **variables controlables**.**
- 2. Las variables que no dependen de la administración, llamadas **no controlables**. A estas variables**

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

**particularmente se les debe prestar especial atención, ya que representan graves riesgos para la empresa.**

### **VARIABLES CONTROLABLES    VARIABLES NO CONTROLABLES**

<b>Objetivos</b>	<b>Gustos del consumidor</b>
<b>Estrategias competitivas</b>	<b>Disposiciones gubernamentales</b>
<b>Políticas gerenciales</b>	<b>Inflación y devaluación</b>
<b>Proyectos de inversión</b>	<b>Tasas de interés</b>
<b>Calidad del producto</b>	<b>Estabilidad política</b>
<b>Canales de distribución</b>	<b>Ingreso per cápita del consumidor</b>
<b>Campañas promocionales</b>	<b>Acciones de la competencia.</b>
<b>Sistema de producción</b>	<b>Tendencias demográficas</b>

### **ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO PRESUPUESTAL.**

**En la organización del trabajo presupuestal, se deben definir las actividades que se asignan a cada uno de los participantes en la elaboración del presupuesto y establecer normas referentes al flujo de información, la secuencia seguir, y la coordinación, para garantizar su elaboración en tiempo y forma de asegurar la intervención de todos los niveles de la empresa en la labor del presupuesto. Esta organización del trabajo depende del tamaño de operaciones de la empresa, como se establece a continuación:**

### EMPRESAS MIPYMES's Y EMPRESAS MEDIANAS.

**Cuando las operaciones empresariales no son complejas y son de un tamaño reducido, del trabajo presupuestal de responsabilidad del departamento de contabilidad, en cuyo caso la jefatura asume las siguientes funciones:**

- 1. Sostener reuniones con la dirección general y con los jefes de cada departamento, con el fin de conocer sus puntos de vista respecto al sistema y política de la empresa.**
- 2. Revisar el sistema de contabilidad de costos, fijar criterios de los diferentes departamentos y diseñar métodos informáticos aplicables en cada una de las fases de preparación y control del presupuesto.**
- 3. Difundir las técnicas de elaboración del presupuesto en los primeros operativo y administrativo y capacitar en la elaboración de las células presupuestarias.**
- 4. Además el presupuesto con las estimaciones elaboradas por áreas y que son reflejadas en las células presupuestales.**
- 5. Preparar informes a la dirección sobre las tendencias de ventas y costos, los niveles de inventarios, la situación de Tesorería y un análisis a detalle de los estados financieros.**
- 6. Presentar informes periódicos que permitan comparar los resultados presupuestados con lo real es, ( $\pm 10\%$ ) analizar y explicar las variaciones y sus causas y sugerir las medidas correctivas pertinentes.**

### EN EMPRESAS GRANDES.

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**Si la estructura de la empresa es compleja, maneja operaciones comerciales de grandes proporciones nacionales e internacionales, y de capacidad económica, lo correcto es integrar un Comité de presupuestos que asuma las siguientes funciones:**

- 1. Recibir los presupuestos parciales de cada departamento presentados por el director del presupuesto, analizarlos y plantear las observaciones necesarias.**
- 2. Aprobar el presupuesto general de la empresa.**
- 3. Aprobar los cambios del presupuesto general, una vez que se inicien las operaciones que los generaron.**
- 4. Recibir y estudiar los informes sobre los presupuestos previstos y su ejecución. En estas empresas, el liderazgo recae en un director de presupuestos y sus responsabilidades son:**
  - a. Preparar el manual de presupuestos, con instrucciones claras de cómo se elaboran los mismos.**
  - b. Reúne la información de las diferentes gerencias, divisiones o departamentos, organizar dicha información, analizarla y someterla a la consideración del Comité.**
  - c. Informar oportunamente a cada nivel de la organización sobre los cambios aprobados por el Comité.**
  - d. Conseguir la información financiera sobre el análisis del comportamiento presupuestal en todos sus campos.**

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

- e. Recibir los datos estimados de las jefaturas y gerencias y transcribirlos a los niveles organizacionales, cuyos presupuestos dependen de ellos.**
- f. Recibir presupuestos funcionales, y con base en información financiera actual, preparar los estados financieros basados en los pronósticos de las gerencias, divisiones o departamentos.**
- g. Preparar los análisis especiales de ejecución presupuestal que necesita la gerencia general, el Comité o las jefaturas funcionales.**

### **ETAPAS DE LA PREPARACIÓN DEL PRESUPUESTO.**

**Ya sea que una empresa tenga implantado un sistema de presupuestos como herramienta de planeación y control, o que se trate de implementar, en ambos casos se deben considerar las etapas siguientes en su preparación:**

- 1. Preiniciación.**
- 2. Elaboración del presupuesto.**
- 3. Ejecución.**
- 4. Control.**
- 5. Evaluación.**

### **PRIMERA ETAPA: PREINICIACIÓN.**

**Para las etapas anteriores se sugiere elaborar una gráfica de GANTT en donde en cada renglón se establecen los 5 puntos listados. Se abrirán al menos 9 columnas, como sigue: Junta**



## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**directiva, Gerencia general, Comité de planeación, Función de compras, Función de producción, Función de ventas, Función de recursos humanos, Función de Tesorería, Presupuestos.**

**Este Diagnóstico contribuye a sentar las bases de la planeación, tanto estratégica es decir a largo plazo, como táctica es decir a corto plazo, de tal manera que exista objetividad a tomar decisiones en los siguientes campos:**

- ⊕ Selección de las estrategias competitivas: liderazgo en costos y/o diferenciación.**
- ⊕ Selección de opciones de crecimiento: intensivo, integrado o diversificado.**

**La selección de las estrategias competitivas o de las opciones de crecimiento, van acorde con la naturaleza de los objetivos generales y específicos que son establecidos por la dirección General de la empresa.**

**A continuación se incluyen algunos ejemplos de 2 clases de objetivos**

### ***Objetivos Generales.***

- ⊕ Colocar productos en los canales de comercialización previstos que poseen calidades competitivas y precios apropiados para el consumidor y que tengan márgenes de utilidad atractivos.**
- ⊕ Incrementar la cobertura geográfica de los mercados, mediante el aumento de las zonas de distribución de los productos.**

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- ⊕ **Consolidar la participación en el mercado con productos de calidad, campañas promocionales agresivas y una fuerza de ventas perfectamente bien capacitada.**
- ⊕ **Proporcionar al accionista una tasa de rendimiento interna atractiva, mediante la integración de los factores: *valorización* de la empresa y *dividendos* a repartir entre los socios.**
- ⊕ **Establecer mecanismos que permitan la construcción de una empresa dinámica, con empuje y creciente en todas sus operaciones comerciales.**
- ⊕ **Crear y mantener un clima organizacional que conjugue las metas empresariales y los objetivos de quienes trabajan en la empresa.**

### ***Objetivos Específicos.***

- ⊕ **Alcanzar un crecimiento de “X” % en el volumen anual de ventas, expresado en “y”% por variación de precios y un “Z”% por captación de nuevos mercados.**
- ⊕ **Obtener un rendimiento sobre la inversión promedio anual de “X”% antes de impuesto sobre la renta.**
- ⊕ **Lograr un grado de integración nacional del X% en la fabricación del producto y mediante la creación de una empresa que atenderá el suministro de los insumos Z1 y Z2.**
- ⊕ **Financiar las operaciones normales de la empresa, es decir el capital de trabajo, con los fondos monetarios generados por el giro interno del negocio (ventas al contado, recuperación oportuna de la cartera, rotación adecuada de inventarios, rendimiento apropiado de las inversiones temporales en Tesorería).**

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

**Una vez que estén ya definidos los objetivos específicos, se asignan los recursos - especialmente cuando surge la necesidad de emprender proyectos de inversión (desarrollo de nuevos productos, ampliación de la capacidad instalada, absorciones empresariales, sustitución de bienes tecnológicos, sistematización, etc.) -, y se establecen las estrategias y políticas que van a contribuir al logro de los objetivos propuestos.**

**Por ejemplo:**

- ⊕ **Cuando el objetivo es incrementar las ventas, es necesario considerar las ventajas, desventajas y las posibilidades de opciones como son la concesión de mayores plazos, **caso práctico** otorgamiento de mayores descuentos **caso práctico**, la creación de mercados, el mejoramiento de los productos, la reducción del tiempo de envío a los clientes o bien el envío de los proveedores a la empresa y el refuerzo financiero de la publicidad.**
- ⊕ **Cuando el objetivo de adquisición de activos, es indispensable determinar el financiamiento de compra (fondos provenientes de los accionistas o de los organismos crediticios), sin descartar la viabilidad del arrendamiento o *leasing*.**
- ⊕ **Cuando el objetivo radica en minimizar los costos de almacenamiento de los inventarios, se debe estudiar el impacto de esta medida sobre los costos de colocación de los pedidos que tienden a crecer cuando el interés de**

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**reducir los volúmenes inventarios almacenados se confronta con mayores pedidos.**

**Los objetivos, estrategias y políticas propuestas por la dirección de la empresa y su comité asesor se dan a conocer al personal administrativo y operativo. Las jefaturas, una vez enterada, elaboran sus propios planes. Debido a que los diversos niveles organizacionales hacen parte de un engranaje, es indispensable que los planes que articulen entre las diferentes áreas del mismo departamento y entre los diferentes departamentos a su vez. Posteriormente, una versión depurada de todos los planes se somete a la aprobación de la dirección.**

### **SEGUNDA ETAPA: Elaboración del Presupuesto.**

**Con base en los planes aprobados por cada nivel funcional por parte de la dirección, ingresa en la etapa durante la cual estos planes adquieren dimensión monetaria en términos presupuestarios. Entonces se procede según las normas establecidas como se detallan a continuación:**

- ⊕ En ventas, su valor dependerá de las perspectivas de los volúmenes a comercializar previstos y de los precios. Para poder garantizar el alcance de los objetivos mercantiles se**

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**tomarán decisiones inherentes a los medios de distribución, los canales promocionales y la política crediticia.**

- ⊕ En el área de producción, se programarán las cantidades a fabricar o ensamblar, según las estimaciones de ventas y de las políticas establecidas sobre los inventarios y productos terminados.**
- ⊕ Las compras se estiman o calculan en términos cuantitativos y monetarios, con base en los programas de producción y en las políticas sobre los inventarios de productos terminados.**
- ⊕ Las compras se calculan en términos cuantitativos y monetarios, con base en los programas de producción y en las políticas que regulan los niveles de inventarios de materias primas, insumos o componentes.**
- ⊕ La departamento de relaciones industriales o de recursos humanos, o en Finanzas el Departamento de Nóminas, deben preparar el presupuesto de nómina en todos los órdenes administrativos y operativos. Esto lo hacen con base a los requerimientos de personal y por cada departamento y de acuerdo con los criterios de remuneración y disposición de la Ley Federal del Trabajo, en el caso de México.**
- ⊕ Por lo que toca a los proyectos de inversión requieren de un tratamiento especial para la cuantificación de los recursos. El correcto cálculo de los proyectos de inversión son elaborados por ejemplo por los miembros de la Dirección de Finanzas o bien por la Dirección de Activos Fijos y/o Inversiones.**

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- ⊕ **El cómputo de las exigencias financieras pertinentes a los estudios de prefactibilidad o en su caso de factibilidad, o a la ejecución misma de los proyectos, se puede asignar a un área de la empresa a la que se le otorgue el liderazgo, a la oficina de planeación, o en su defecto a empresas consultoras contratadas.**
- ⊕ **Es responsabilidad de la función presupuestal reunir toda la información de la operación normal y de los programas que ameriten inversiones adicionales a las normales. El presupuesto consolidado se entrega a las Dirección general con los comentarios y recomendaciones pertinentes. Analizado el presupuesto y discutida su conveniencia financiera, se procede a hacer los ajustes correspondientes, aprobarlo, publicarlo y difundirlo.**

### **TERCERA ETAPA: Ejecución.**

- ⊕ **La ejecución no es otra cosa que poner en marcha los planes, con el consecuente interés de alcanzar los objetivos trazados. El comité de presupuestos se debe constituir como el principal impulsor, debido a que si sus miembros no escatiman esfuerzos cuando se busca el empleo eficiente de los recursos físicos, financieros y humanos colocados a su disposición, es factible el cumplimiento cabal de las metas propuestas. En esta etapa, el Director de Presupuestos tiene la responsabilidad de prestar colaboración a las gerencias, con el fin de**

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

**asegurar el logro de los objetivos que se consagraron en los planes. Igualmente, debe presentar los informes de ejecución periódicos, de acuerdo con las necesidades de cada área o departamento y con sus metas propuestas.**

### **CUARTA ETAPA: Control.**

**El Presupuesto es como un termómetro que mire la ejecución de todas y cada una de las actividades empresariales. Sin embargo, dicho presupuesto estaría incompleto si no se le incorpora la etapa de control, en la cual mediante un monitoreo o supervisión, seguimiento y acompañamiento en tiempo real, esto puede determinar hasta qué punto puede manchar la empresa con el presupuesto como un patrón de medida. De esta forma, mediante el ejercicio diario del control, se tienen que ir comparando los pronósticos contra los hechos reales y pidiéndoles a los responsables una explicación de las variaciones.**

**Entre las actividades más importantes a analizar en esta etapa, se detallan las siguientes:**

- ⊕ Preparar informes de ejecución del presupuesto, por áreas, departamentos, obteniendo cifras acumuladas, que comparten tanto numérica como porcentualmente lo real y lo presupuestado. Cuando la comparación se aplique a los proyectos de inversión, además de la información monetaria, tienen que ser incluidos o considerados otros como son el avance de las obras, en tiempo y compras**

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

**expresadas en unidades, ya que los contratos firmados son la base de control.**

- ⊕ **Analizar y explicar las razones de las desviaciones ocurridas entre lo previsto y lo ocurrido. Normalmente se tiene explicación en aquellas variaciones de más o de menos en un 10%.**
- ⊕ **Implementar medidas correctivas a quienes incurran en violaciones al presupuesto, o bien si fuese necesario modificar el presupuesto cuando tenga errores, como ocurre un ejemplo, cuando se presentan cambios intempestivos en las tasas de interés, debido a la oferta y la demanda de dinero o bien de los índices de inflación y devaluación que indudablemente afecta las proyecciones de todas las empresas, y sobre todo cuando los presupuestos se hacen en moneda extranjera.**
- ⊕ **Es importante puntualizar que lo anteriormente establecido tiene que hacerse en tiempo real, de lo contrario el presupuesto perdería su objetivo.**

### **QUINTA ETAPA: Evaluación.**

**Al finalizar el periodo para el cual se elaboró el presupuesto, se prepara un informe crítico de los resultados obtenidos que menciona no sólo las variaciones, sino también el comportamiento de todas y cada una de las funciones y actividades de la empresa. Se hace necesario analizar las fallas en cada una de las etapas y reconocer los logros. Esta retroalimentación es importante para todos los departamentos diferentes, de tal manera que están conscientes de su**



## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**desempeño y se podrán tomar las medidas necesarias, inclusive despidiendo personal, o bien sentando las bases para una promoción.**

### **ÁREAS DEL CONOCIMIENTO NECESARIAS PARA PODER PRESUPUESTAR.**

**Las herramientas utilizadas en la elaboración de los presupuestos son diversos y su valor radica en facilitar los cálculos que favorezcan la correcta ejecución y el debido control del sistema presupuestario.**

**Entre las principales herramientas utilizadas, está la economía, estadística, administración, finanzas, impuestos, marketing, recursos humanos, sistemas de información, la planeación estratégica y planeación táctica.**

**La economía es trascendental ya que analiza los factores macroeconómicos de la inflación, la devaluación de la moneda o la revaluación de la misma y las tasas de interés sujetas a los partidos demanda del mercado financiero. Estas variables son indispensables para poder preparar correctamente los presupuestos. De igual modo, el profundo conocimiento de los mercados de capitales e internacionales, contribuye a tomar decisiones acerca de financiamiento y de la inversión.**

**La estadística proporciona instrumentos muy valiosos, como son los métodos de cálculo de pronósticos, desviación estándar, frecuencia, cálculo de probabilidades, series cronológicas,**

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**análisis de regresión lineal, entre otros muchos elementos que son claves para minimizar la incertidumbre.**

**La administración proporciona fundamentalmente conceptos vinculados a la planeación, la coordinación de actividades y flujos de información, mapas conceptuales, donde existen la ruta crítica, y las gráficas de Gantt, que son fundamentales para llevar un control de lo que está ocurriendo la empresa.**

**La contabilidad nos da la expresión monetaria de las decisiones gerenciales, y sirve para darle soporte a todo el sistema, por cuanto el presupuesto se ha definido como la contabilidad que mira hacia el futuro.**

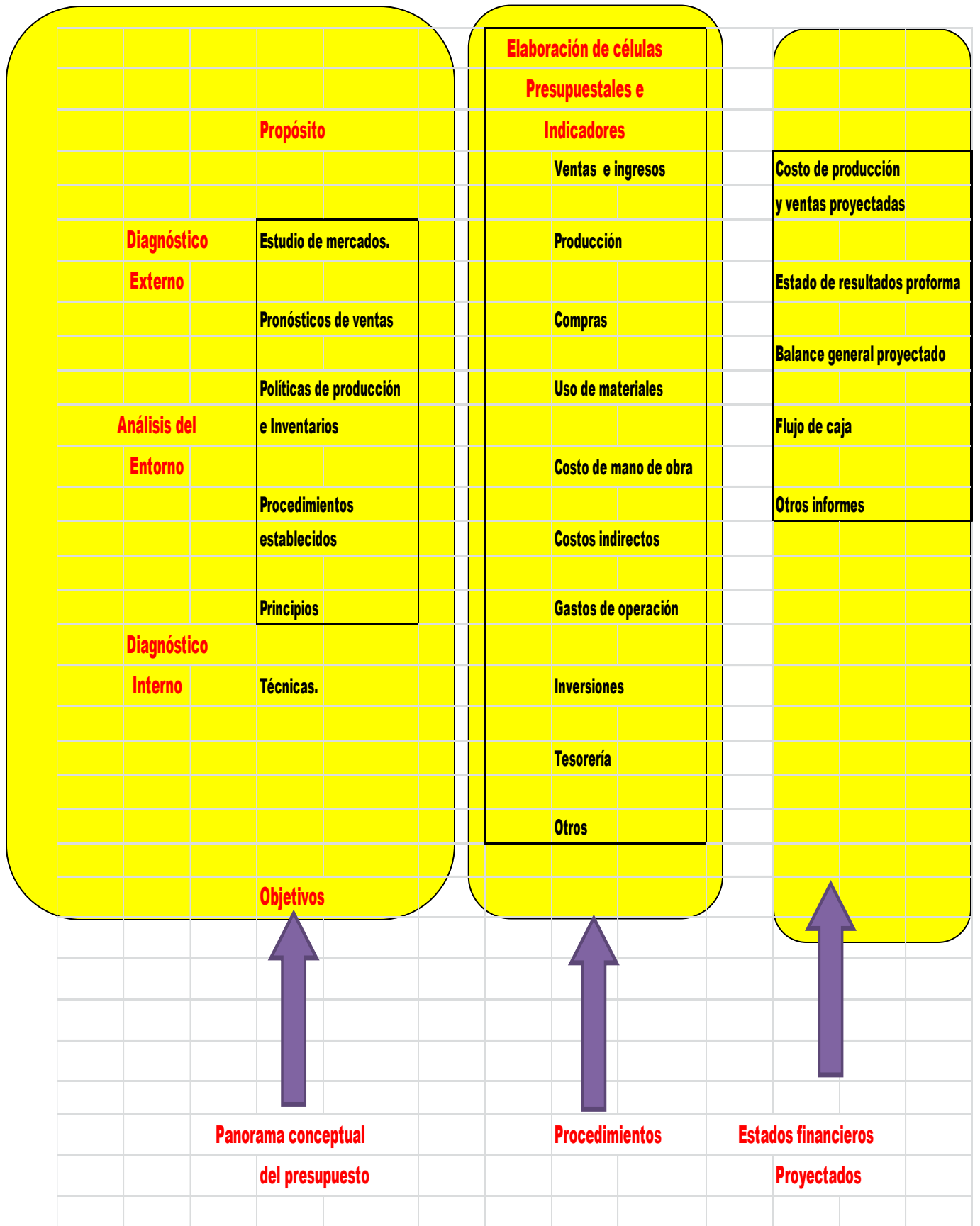
**Las finanzas además de fomentar el análisis global sectorial del sistema, promueven la evaluación objetiva de las mejores alternativas puestas a consideración por la dirección de la empresa. La gestión del financiero es preponderante, ya que actúa en todas las etapas de la planeación, en la selección de las fuentes de financiamiento, en el análisis de las inversiones temporales o permanentes de Tesorería y en la fijación de los niveles óptimos de inventarios que reducen los costos empresariales. Las finanzas aportan instrumentos como son el punto de equilibrio y los índices convencionales de rotación de inventarios, liquidez o capacidad de agua a corto plazo, capacidad de endeudamiento, utilizados para reevaluar la gestión**

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**Además de lo anterior existen procedimientos tanto técnicos como científicos de los procesos de producción que deben ser reflejados en el presupuesto todos los aspectos operativos de presupuestos son importantes para la integración del sistema, entre los cuales están las células analíticas de presupuestos diseñadas para facilitar los cálculos, la consolidación de necesidades y la congruencia de las metas de la para cada nivel funcional. La información mostrada en las células, son la base de los presupuestos y de los estados financieros proyectados o proforma.**

**En la siguiente gráfica podemos observar la perfecta armonía del sistema que muestra la interrelación que debe existir entre la parte conceptual, los aspectos de procedimiento, los estados proyectados, la evaluación y el análisis del sistema. La colección de estos tres grupos no puede pasar desapercibida, pues en el ámbito conceptual se estructuran las bases del sistema, en la parte de procedimiento se cuantifican las bases anteriores, y de devaluación contribuye a determinar si económicamente es factible llegar a los objetivos propuestos.**

# PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



### ÁREAS CRÍTICAS.

**La planeación estratégica y los presupuestos tienen una relación muy cercana.**

- 1. A partir de la definición de la Misión, Visión, Diagnóstico, las estrategias y los objetivos de la empresa/organización/ente, apoyados en el estudio y análisis de los mercados, se procede a**
- 2. Elaborar un presupuesto de Ventas y con base en él**
- 3. Se pronostican los ingresos operacionales.**
- 4. De los cálculos anteriores, se presupuestan las unidades a ser producidas y se hace un cálculo de los niveles apropiados de inventarios.**
- 5. Lo anterior, a su vez, sirve para pronosticar el volumen de producción.**
- 6. A su vez, este presupuesto de producción se calcula el presupuesto de compras y consumos de materia prima y materiales, el presupuesto de utilización de Mano de Obra y el Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación.**
- 7. A la vez, con todo lo anterior se elabora el presupuesto del Costo de Producción y de costo de los productos.**
- 8. También del presupuesto de ventas e ingresos operacionales permite hacer el presupuesto de gastos de comercialización, administración, y gastos de operación.**
- 9. Del Presupuesto de Ventas e Ingresos Operacionales, el de Costo de Ventas y Producción, el Presupuesto de los Gastos de Operación, de Comercialización y**

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

**Administración, se elabora la Proyección de Estado de Resultados hasta la Utilidad de Operación.**

- 10. Con todo lo anterior se elaboran los Presupuestos Financieros, dentro de los cuales está el de Presupuesto de Capital, Cash-Flow, otros ingresos operacionales y no operacionales y la Presupuestación de ISR y PTU.**
- 11. El Balance General /Estado de Situación Financiera (caso práctico) se va elaborando a medida que se desarrollan cada una de las cédulas o papeles de trabajo presupuestales. Las cédulas presupuestales se deben elaborar conjuntamente con los usuarios de la información de presupuestos; en donde se detallan no solo las cantidades y valores sino también los indicadores de gestión.**
- 12. Como los presupuestos son Dinámicos, todo lo anterior se verá influenciado por las necesidades de investigación y desarrollo de nuevos proyectos de inversión. Se pueden preparar presupuestos bajo diferentes escenarios para facilitar la toma de decisiones.**
- 13. Todos presupuestos detallados anteriormente se someten a la aprobación de la Alta Dirección y después de los ajustes necesarios, los presupuestos se hacen del conocimiento de toda la empresa, de acuerdo al nivel jerárquico correspondiente.**

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

### DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.

Es prioritario revisar sistemáticamente los siguientes aspectos:

- Ⓢ El objetivo, la función, las características de la organización y el tipo de relación con los clientes, ya que las fallas pueden comenzar desde la base.
- Ⓢ El ambiente económico, la idiosincrasia del consumidor y las prácticas de la competencia, pues se cree que dichos asuntos pueden utilizarse en provecho de la empresa al conocerse las debilidades o las amenazas en su caso.
- Ⓢ La calidad de los recursos disponibles tales como capital de trabajo, personal con que cuenta la empresa y la tecnología, así como la intensidad del empleo de dichos recursos.
- Ⓢ El funcionamiento de la empresa en cuanto su misión, recursos, objetivos, políticas y planes; y su materialización en ventas, producción, productividad, rentabilidad, la estabilidad del personal, etcétera.

### MISIÓN Y VISIÓN.

A manera de ejemplo, la Misión y la Visión, por ejemplo, pueden establecerse como sigue:

**Misión:** producir y comercializar productos en las principales ciudades del país y el exterior, mediante estrategias que contribuyan al crecimiento sostenido de operaciones, que estimulen el desarrollo de personal, que promueva la satisfacción de las exigencias de los consumidores y que auspicien coeficientes competitivos de rendimiento a los accionistas.

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

**Visión:** ser Para el año 20XX será reconocida como una organización sólida y competitiva internacionalmente.

### FORMULACIÓN DE OBJETIVOS GENERALES.

Estos objetivos se establecen para asegurar el crecimiento de las ventas, procurar mayor estabilidad y propiciar la estabilidad financiera.

- ⊗ Incrementar los márgenes de utilidad, acelerar la movilización de los recursos y el rendimiento de la inversión, mediante un control adecuado de los costos.
- ⊗ Aumentar el grado de utilización de la capacidad instalada, para lograr menores costos fijos unitarios y mayores márgenes de contribución.
- ⊗ Ampliar la cobertura comercial en el país a partir de los canales de distribución que operan en las ciudades x, y, z.
- ⊗ Diferenciarse de la competencia mediante el manejo de variables como son la calidad de los productos y del servicio, y el Diseño y presentación de los artículos.
- ⊗ Incrementar políticas que fomenten el sentido de pertenencia institucional de los recursos humanos, basándose en la motivación, la remuneración económica y el bienestar familiar.
- ⊗ Incursionar en los mercados internacionales.

### ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS Y ESTRATEGIAS.

- ⊗ Alcanzar un crecimiento del \_\_\_\_\_% en el volumen de ventas para los próximos años.



## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

**Estrategia: Programas intensivos de entrenamiento al personal de ventas y creación de mercados en las ciudades donde sea factible desplazar a los competidores.**

- Ⓢ **Lograr márgenes de utilidad entre el 15% y 20% con esto como un de un riguroso control de los costos y manejo de la inflación en los precios de venta.**

**Estrategia: Programas de producción congruentes con las expectativas de ventas, políticas de inversión apropiada y programas de abastecimiento compatible con la programación de la producción.**

- Ⓢ **Continuar con el plan de remodelación de tiendas y bodegas, según el cual se prevé invertir 15 millones de dólares en el último trimestre del año “n”, como proyecto se busca mejorar las condiciones ambientales del trabajo del personal administrativo y tener una mejor administración física de los inventarios de materias primas y productos terminados. Además, este proyecto contempla la posibilidad de incrementar la capacidad de almacenamiento para responder al crecimiento del potencial productivo resultado de las inversiones efectuadas en maquinaria y equipo durante los años n-1 y n**

### MÉTODOS DE IGUALACIÓN PARA ANÁLISIS

#### FINANCIEROS

#### ANÁLISIS FINANCIERO

**Puede considerarse como un conjunto de mecanismos financieros enfocados a proporcionar**

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**información adicional sobre una empresa, con el objetivo primordial de emitir el diagnóstico, mismo que se pueden clasificar en dos tipos:**

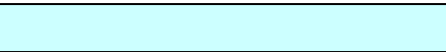
- a. Análisis cualitativo. El mismo consiste en la investigación a detalle de todas aquellas variables que no pueden ser medidas numéricamente, pero que son de vital importancia para tomar decisiones, por ejemplo: misión, objetivos, mercado y competencia entre otros muchos.**
- b. Análisis cuantitativo. Aquí se incluyen todos los aspectos que son factibles de medir numéricamente y que sirven para realizar a la empresa y por consecuencia, tomar decisiones. Tal es el caso del análisis e interpretación de los estados financieros.**

**En forma específica, existen varios métodos para la evaluación de proyectos de inversión:**

- a. Métodos no elaborados. Son aquellos que no toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo, como son el Período de Recuperación de la Inversión (PRI) y la Tasa Promedio de Rendimiento (TPR).**
- b. Métodos elaborados. Que se refieren a aquellos que consideran el valor del dinero a través del tiempo, como lo es el Valor Presente Neto (VPN), Tasa Interna de Rendimiento (TIR), Índice de Valor Presente (IVP) y Valor Anual Neto (VANE).**

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

**El considerar el valor del dinero en el tiempo, significa que los flujos efectivos que se generen o bien que se desembolsen año con año, nunca tendrán el mismo valor, ya que el valor real o poder adquisitivo será mayor en los que se generen en los primeros años que en aquellos que se realicen en años posteriores.**



### MÉTODOS DE IGUALACIÓN

**Por ejemplo, hablando de proyectos de inversión, un primer método de igualación en la aplicación de la TIR, se basa en la siguiente ecuación, válida únicamente para dos años es la siguiente:**

**2**

$$ax^2 + bx + c = 0$$

**Por definición, la TIR es aquella tasa de descuento que iguala el Valor Presente Neto (VPN) de los flujos de efectivo esperados de un proyecto con la inversión inicial. La restricción para aplicar este método es que el proyecto no sea mayor a dos años, de lo contrario tendría que utilizarse la interpolación.**

**Otro método de igualación en proyectos de inversión es igualando los ingresos y los gastos a cero, para posteriormente planear o determinar la utilidad deseada,**

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**e inclusive proyectar los estados financieros, como por ejemplo el Punto de Equilibrio que veremos posteriormente.**

**Uno de los objetivos particulares del Análisis y Administración de Proyectos (AAP) es plantear los conceptos más trascendentes que rigen la evaluación financiera de los proyectos, que implica una preparación interdisciplinaria y se aplica a Financieros, Administradores de Empresas, especialistas en Mercadotecnia, Contadores, Ingenieros en Sistemas, Economistas, Abogados, entre otras especialidades afines.**

**Para lo anterior deberán aplicarse fórmulas de matemáticas financieras, indispensables para evaluar financieramente un proyecto determinado.**

**Durante el cuatrimestre se estudiarán los principales aspectos que deben considerarse en la preparación de un proyecto, pero lo indispensable es la evaluación del proyecto siendo necesario para lograr este objetivo conocer:**

- El Valor Actual Neto (VAN).**

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

- Desarrollo de los flujos de caja del inversionista y del proyecto analizando las variables más sensibles.**
- Del mismo modo deberá conocerse la Tasa Interna de Retorno (TIR) y sus principales variantes.**
- Adicionalmente deberá llevarse a cabo el estudio de la utilidad versus la inversión y por último**
- Se explicará la forma de hacer proyecciones basadas en modelos lineales, potenciales, logarítmicos y exponenciales.**

**Empecemos por ver cómo se debe preparar un proyecto lo que implica un estudio de factibilidad y analizaremos los aspectos a considerar cuando un proyecto ya está en marcha.**

**¿Qué es la preparación o formulación de un proyecto?**

**Es el conjunto de normas y antecedentes que permiten juzgar las ventajas o desventajas en su caso, que traería como consecuencia el desarrollo de una idea.**

**¿Cómo se define a un proyecto?**

**Es el planteamiento, análisis y solución de un problema o situación por resolver.**

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**Desde este punto de vista se puede encontrar un modelo matemático para solucionar un problema determinado, lanzar al mercado un nuevo producto, satisfacer demandas de los clientes, entre otros muchos temas.**

**¿Cuál es la diferencia entre la formulación de un proyecto y la evaluación del mismo?**

**En la formulación de un proyecto se trata de ver anticipadamente lo que sucedería al mismo si se llegara a realizar. La formulación de un proyecto implica el planteamiento de premisas y supuestos, mientras que en la evaluación de un proyecto se toma en consideración estos supuestos para crear ecuaciones matemáticas que permitan obtener coeficientes de evaluación.**

**Un estudio detallado de un proyecto que sirva como base para tomar una decisión sobre su ejecución, debe ser hecho de tal manera que participen en el mismo especialistas de diversas disciplinas, tales como, mercadotecnistas, ingenieros, administradores, economistas, abogados, sociólogos, ecologistas, entre otras especialidades.**

**Todos ellos deberán formar un equipo de evaluación, quedando claro que la toma de una decisión sobre un**

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**proyecto en particular nunca debe provenir de una sola persona, sino de un trabajo en equipo interdisciplinario.**

**Por lo general, la evaluación del proyecto se centra en la evaluación financiera si es particular y en la evaluación económica si es un proyecto de tipo federal, estatal o municipal.**

**La evaluación de un proyecto no debiera contemplar factores fortuitos tales como: incendios, huelgas, terremotos, devaluaciones, motines, guerras civiles, u otros eventos que puedan afectar fuertemente la rentabilidad o la realización de un proyecto, no obstante, si alguna de las personas que forman parte del equipo evaluador sospecha que alguno de estos eventos pudieran ocurrir, será estrictamente indispensable comunicarlo al resto del equipo con el fin de investigar con personas especialistas el objeto de la sospecha.**

**¿Cuáles son los niveles de profundidad necesarios para llevar a cabo un correcto estudio de un proyecto?**

- Estudio del Perfil o de Pre-factibilidad.**
- Estudio de Factibilidad o Anteproyecto.**
- Proyecto definitivo.**

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

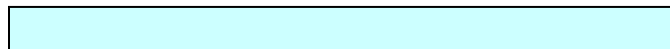
**Estudiaremos cada uno de los tres niveles establecidos anteriormente, siendo recomendable que esté conformado por varios estudios auxiliares, siendo evidente que si alguno de los estudios realizados no resultase favorable, deberá detenerse el estudio del proyecto, ya que de llevarlo a cabo se fracasaría y se perdería la inversión, por ello la importancia del tema.**

**Lo anterior le sirve a usted para evaluar la creación de una empresa, o bien, como ejecutivo empresarial, evaluar la factibilidad de cualquier proyecto de inversión o en su defecto de desinversión en cualquier área donde usted se desarrolle.**

**Es tan importante el tema de Análisis de Proyectos, visto al mismo integralmente, que usted puede decidir implícitamente que un inversionista siga adelante con sus metas o bien en su defecto redirigirlas ante un nuevo escenario o definitivamente cancelarlo.**



**PRIMER NIVEL**





**ESTUDIO DE PERFIL O PREFACTIBILIDAD**

- 1. Introducción**
- 2. Idea que se quiere desarrollar**
- 3. Diversas opiniones de expertos sobre la idea a desarrollar**
- 4. Análisis financiero sobre ingresos y egresos**
- 5. Estudio Económico**
- 6. Análisis sobre la voluntad política**

  
**INTRODUCCIÓN**

**En el caso de una visión muy general del un proyecto, por ejemplo, en el área de Marketing, es necesario poseer antecedentes históricos sobre el desarrollo y uso, por ejemplo, de un producto que va a ser puesto en marcha, debiendo indicarse a quién va dirigido y quienes se podrán beneficiar de él; la posible ubicación de la planta y de las oficinas centrales y auxiliares; se debe indicar que existe un mercado potencial insatisfecho, mostrando desde el punto de vista tecnológico que es posible su ejecución; finalmente se debe mostrar que de llevar a cabo dicho proyecto se producirían utilidades no solo financieras, sino también sociales.**

  
**IDEA DE QUÉ SE QUIERE DESARROLLAR**

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**La misma deberá ser muy clara y concisa para que permita fijar los objetivos que pueden ser alcanzados, junto con todas sus limitantes.**

### **OPINIONES DE EXPERTOS SOBRE LA IDEA A DESARROLLAR**

**Este tercer aspecto es demasiado importante, ya que de este paso depende que los estudios del proyecto continúen o se detengan. Por esta razón la opinión que se de nunca debiera limitarse a la aprobación o rechazo en su caso en forma subjetiva por parte de cada uno de los expertos en la materia consultados, sino que debe ampliarse con relatos sobre experiencias alrededor del proyecto. Es importante recurrir a los consultores especializados en la rama en particular.**

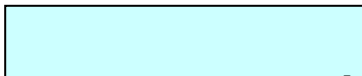
### **ANÁLISIS FINANCIEROS SOBRE INGRESOS Y EGRESOS**

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**En esta parte del estudio del proyecto se debe indicar de manera general el total de los costos, el precio al cual inicialmente podría ser vendida la unidad producida y el número de unidades que podrían ser fabricadas a fin de establecer un punto de equilibrio- para de ahí empezar a generar utilidades.**

**Lo anterior debe ir acompañado de un cash flow proyectado, además de cálculos financieros, tal como del Return On Investment (ROI) o Retorno de la Inversión.**

**Es conveniente destacar que en muchos proyectos no es la intención aumentar las utilidades o pago de dividendos a los accionistas, sino mantener su penetración en el mercado o evitar una posibilidad de concurso mercantil, previo a la quiebra empresarial.**



## **ESTUDIO ECONÓMICO**

**En esta parte, la pre-factibilidad se intenta demostrar cuáles serán los beneficios que recibirá la empresa, ya sea por consecuencia del producto mismo o por su fabricación como generador de empleo, o bien para pago de impuesto sobre la renta o bien para la generación de un valor agregado donde quedan implícitos los dividendos empresariales.**

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**Se debe incluir la mención de cuál es el costo social que implicaría la nueva fábrica o bien las nuevas instalaciones, la incidencia de la llegada de nuevas personas a la región, inclusive también debe indicarse el posible cambio en las costumbres locales, la contaminación ambiental, la derrama económica en la sociedad.**

**Como por ejemplo, la creación de una empresa textil con ventas presupuestadas de 500 millones de dólares y la contratación de 15000 empleados o bien la instalación de plataformas petroleras con el consecuente impacto social, económico y ambiental en la región.**

**De igual manera deben considerarse aspectos culturales donde se llevaría a cabo el proyecto o donde se ubicaría la planta, ya que se ha demostrado que el mismo proyecto de una región ha tenido éxito, mientras que en otra ha fracasado.**

**Algo que los extranjeros ven en México antes de llevar a cabo un proyecto, es la estabilidad económica, el crecimiento del PIB, la preparación de la población, sus costumbres, la carga tributaria y sobre todo que desde el punto de vista jurídico sus intereses estén protegidos. Existe un principio que no podemos ignorar y es que todos los procesos humanos no pueden ser precisados y explicados matemáticamente, por tanto, la evaluación**

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**social es muy importante y existen algunos modelos que si pueden aplicarse en la planeación.**



### **ANÁLISIS DE LA VOLUNTAD POLÍTICA**

**Este tipo de análisis es la base para los proyectos estatales, ya que en muchos casos, a pesar de haber sido aprobado el proyecto en todos sus niveles y habiendo sido aprobados por todos y cada uno de los expertos involucrados, no ha sido posible realizarlo por no tener la aprobación final de los políticos en turno o en su caso de la sociedad local. Ahora bien, en los proyectos privados la voluntad política no tiene importancia.**



### **SEGUNDO NIVEL**



### **ESTUDIO DE LA FACTIBILIDAD O ANTEPROYECTO**

#### **1. Estudio del perfil**

#### **Estudio de mercados**

#### **2. Estudio técnico (tamaño, localización, ingeniería)**

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**3. Estudio ecológico.**

**4. Estudio Financiero**

**5. Estudio Económico (Ver breve punto de vista económico páginas 23-38)**

### **ESTUDIO DE PERFIL**

**El primer nivel debe formar parte integrante del estudio de factibilidad para que cualquier persona pueda enterarse de los antecedentes y conocer así que se ha hecho y que falta por hacer.**

### **ESTUDIO DE LOS MERCADOS**

**Este estudio debe restringirse a proporcionar la información necesaria para la toma de decisiones relacionadas con el proyecto, por tanto, deben señalarse los siguientes:**

- **Cuáles son los gustos de los consumidores.**
- **Cuál es el grado de satisfacción con los productos actuales.**
- **A qué estrato social va dirigido el producto.**
- **Describir la evolución histórica del desarrollo del producto.**
- **Cuál es el mercado potencial.**
- **Cuáles son los mejores canales de distribución.**
- **Elaboración de una lista de los principales competidores con sus ventajas y desventajas respecto a la empresa en estudio.**
- **Elaboración de una lista de los clientes potenciales nacionales y extranjeros.**

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

- **Cálculo del precio de venta más aconsejable que la competencia lo permita e inclusive castigar precios en su arranque para destrozarse a la competencia y cuándo se recuperarían dichos costos.**
- **Calidad y tipo de envase o empaque del producto.**
- **Descripción de los principales problemas que actualmente tienen otros productores con los intermediarios e inclusive con los consumidores.**
- **Finalmente deben ser presentados los cuestionarios que sirvieron de base para realizar las encuestas de mercado hechas junto con los resultados estadísticos obtenidos.**

## **ESTUDIO TÉCNICO**

**Este estudio, por su amplitud, por lo general se divide en tres partes:**

- a) Tamaño**
- b) Localización**
- c) Ingeniería**

**El tamaño de la planta por lo general lo proporciona el estudio de mercado, que nos indica el número de unidades que deben ser producidas en un cierto período, por lo general un año, tomando siempre en cuenta el crecimiento de los mercados, por lo que se debe proyectar el tamaño de la planta industrial un poco mayor a las necesidades actuales a fin de evitar que en el corto plazo la fábrica sea insuficiente para atender la demanda futura. También deben ser consideradas las épocas estacionales en donde en ciertos lapsos e**

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**somete al equipo de producción al máximo de su capacidad en 3 turnos de 8 horas, sin importar los costos de producción, como es el caso de la industria textil, juguetera, entre otras, y de la misma forma, en otras épocas deberá disminuirse la producción por la falta de demanda como es el caso de la industria automotriz, sin que se permita que estén por debajo de los costos fijos.**

**El tamaño de una planta se calcula con base en las condiciones técnicas ideales que por lo general están establecidas para cada máquina y equipo, lo cual supone trabajar inclusive en condiciones adversas de funcionamiento de equipos, por tanto, la capacidad real es inferior a la capacidad teórica establecida por el fabricante.**

**Otra variable que influye en la capacidad real son: la eficiencia de la mano de obra, tiempos muertos de mantenimiento, en mano de obra como son los turnos de trabajo, trabajo en días de descanso o festivos, relaciones con los sindicatos, entre otros.**

**Cuellos de botella. Si el equipo trabaja en línea y con diferentes capacidades de producción, entonces, la capacidad real se determina por la capacidad del equipo de menor producción. Por lo tanto, la capacidad real de los equipos nunca es del 100%, por lo que necesario considerar un “colchón” o margen de seguridad**



## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**estimando una capacidad real inferior a la capacidad teórica.**

**Adicionalmente debe considerarse que las plantas industriales no pueden operar al máximo de su capacidad instalada, por factores tales como disponibilidad de materia prima, fluctuaciones de la demanda, entre otros.**

**Al calcular el tamaño de la planta debe tenerse en cuenta la disponibilidad de materia prima, para cada insumo debe analizarse la disponibilidad anual, consumo anual, y el origen o procedencia.**

**Si no hay dificultades en la compra de materia prima, en la medida de lo posible de utilizarse la economía de escala en la cual el costo unitario de producción, disminuye en la medida en que aumenta el tamaño de la planta, debido a que hay un mayor rendimiento por hombre ocupado y por otra parte, al crecer el tamaño de la planta se hace factible dividir procesos más eficientes.**

**La localización como mínimo, debe analizar desde un punto de vista global los siguientes factores:**

- 1) Medios y costo de transporte**
- 2) Facilidad en las comunicaciones telefónicas y de transporte tanto dentro como fuera de la planta, en**

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**el transporte también debe tenerse en consideración la distancia hasta las vías primarias, carreteras de 1 o más carriles para el flujo vehicular y la capacidad de carga por eje permitida.**

- 3) Disponibilidad de mano de obra y su costo**
- 4) Cercanía a las fuentes de materia prima y a los sitios de mercado**
- 5) Disponibilidad y costo terrenos**
- 6) Topografía de terrenos y composición del suelo**
- 7) Legislación federal, estatal y municipal**
- 8) Disponibilidad de agua, adicionalmente la posibilidad de construir una planta de tratamiento de aguas en algunos casos puede resultar muy costoso.**
- 9) Disponibilidad energía, combustibles y otros suministros con un información sobre la cantidad máxima con que se podrá contar, de lo contrario deberá considerarse la fabricación de una planta generadora de energía.**
- 10) Servicio de recolección de material “scrap” y basura, ya que en ciertos estados las leyes limitan o regulan la cantidad de desechos que pueden arrojarse a la atmósfera o a la corriente de los ríos, circunstancia que pueden modificar la elección de la ubicación de la planta.**
- 11) La aceptación de la comunidad.**
- 12) Las condiciones climatológicas que pueden hacer que varíen los costos de almacenaje y el bienestar del personal que labora dentro de la planta.**
- 13) Facilidades habitacionales para directores, ejecutivos, administrativos y personal obrero,**

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**hospitales, guarderías, escuelas y demás servicios requeridos por los trabajadores y sus familias.**

**Una forma de evaluar las alternativas de ubicación de una planta, es establecer los costos que tendrían los aspectos mencionados anteriormente, y rara vez se tiene esta información disponible, por eso a veces es necesario de forma alterna, por razón de ahorro de costos, asignarle subjetivamente a cada uno de estos factores ciertos puntos y así obtener una calificación. La decisión se toma con base en la calificación más alta.**

**Un estudio de ingeniería mostrará que técnicamente es posible obtener el producto deseado, con la calidad exigida en el estudio de mercados.**

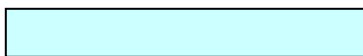
**Será necesario presentar los planos de distribución física de la planta, con el cálculo de áreas libres y distribución de áreas construidas, distribución de los equipos por planta, planos de distribución de áreas libres, áreas de trabajo áreas de descanso, áreas deportivas, espacio para guarderías. Todo lo anterior con objeto de obtener la mejor relación entre espacio, costo de producción e inversión.**

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**Adicionalmente, deben ser presentados los diagramas de flujo tanto del proceso principal, como de los procesos alternos que pueden utilizarse en el posible evento de una falla temporal en el proceso principal, indicando la calidad y cantidad de materia prima que se utilizará el proceso principal y los procesos cercanos, así como la calidad y cantidad de sus respectivos subproductos, tipo y calidad de la materia prima e información básica sobre condiciones de operación.**

**Un programa de construcción, instalación y puesta en marcha de la planta con el objeto de programar los desembolsos e inversiones.**

**Todas las fases anteriores descritas del diseño definitivo se denomina pre-ingeniería, la cual tiene por objeto aportar la información que permita establecer las bases técnicas y de ubicación, además de permitir obtener cotizaciones de la máquina y equipo necesarios para obtener una primera evaluación financiera.**



## **ESTUDIO ECOLÓGICO**

**En México se proporcionan beneficios fiscales a aquellas empresas que inviertan en sistemas anticontaminantes, siendo ésta una tendencia mundial. Uno de las**

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**contaminaciones más notorias son las relativas al aire, al agua y a los terrenos.**

**Como se sabe muchas industrias contaminan ríos y mares por verter desechos. Por lo que toca a la contaminación del aire se causa por industrias, automóviles, chimeneas, gases, entre otros.**

**También existe la contaminación auditiva originada por aviones, propaganda sonora, música, entre otros. La contaminación visual es causada por anuncios comerciales, pancartas, volantes, grafitos, entre otros, que impide apreciar el paisaje.**

**La contaminación originada por basuras al aire libre. La contaminación electromagnética causada por antenas y radares que exceden los niveles permitidos, atacando a la salud. La contaminación originada por excepción de recursos naturales como son el petróleo, agua, tala de árboles, entre otros muchos factores.**

**Las empresas, para no violar las leyes deben invertir en la instalación de costosos filtros, o bien, hacer cambios en el proceso de producción, lo que en un momento determinado puede hacer que la rentabilidad de un proyecto no sea atractiva.**

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**Por la mencionada anteriormente, este tipo de estudios y un papel preponderante, no sólo en el aspecto financiero, sino el aspecto legal debido a las leyes que impiden el desarrollo de proyecto. También deben ser considerados los procesos ISO 14,000 para la mejora ambiental.**

### **ESTUDIO FINANCIERO**

**Lo mínimo que debe ser presentado para su estudio y aprobación es la información referente a los costos de producción, depreciación, amortización de pasivos, flujo de caja, cronograma de inversiones, fuentes de financiamiento, costo de capital, punto de equilibrio, análisis de sensibilidad sobre las variables de mayor incidencia económica, aplicación de cuando menos dos índices que permitan medir la bondad financiera del proyecto tales como: tasa interna de retorno, valor presente neto, relación de beneficio/costo, costo anual uniforme equivalente, costo capitalizado.**

**Si el proyecto es financiado desde el extranjero la relación beneficio costo y el valor presente neto son los estudios más frecuentemente utilizados. Por el contrario, si financiamiento es dentro del país, los índices más utilizados son la tasa interna de retorno y el valor presente neto.**

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**Una variable muy importante es el impacto del ISR y otros impuestos relativos a la industria como el IEPS, impuestos al comercio exterior por importaciones y exportaciones, permisos de la Comisión Nacional del Agua, IETU, IDE, prestaciones laborales, plan de carrera, etcétera.**

**En este tipo estudio integral, se observa al proyecto desde el punto de vista micro, es decir, la bondad financiera del proyecto para sus dueños.**

**La mayor parte de los proyectos necesitan financiamiento hasta el momento en que el proyecto empiece a generar ingresos, por tanto, en el estudio financiero se debe presentar la forma de obtención de estos recursos. Pueden ser utilizadas diversas líneas de crédito ya sea en moneda nacional o bien en moneda extranjera.**

**En la práctica, la financiera antes de aprobar cualquier crédito debe conocer la viabilidad del estudio de factibilidad que demuestre que el proyecto es factible desde el punto de vista de mercado, técnico, financiero y administrativo y que el nivel de endeudamiento (apalancamiento financiero) en el momento en la solicitud nunca sea mayor al 70%.**

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**De nada sirve lo anterior, sino se cuenta con un cash-flow para demostrar que cuando el proyecto se ponga en marcha si es posible dar cumplimiento a las obligaciones financieras contraídas y al pago de dividendos a los accionistas después de haber sido cubierto los costos y gastos de operación y mantenimiento y tener un saldo de caja apropiado.**

## **ESTUDIO ECONÓMICO**

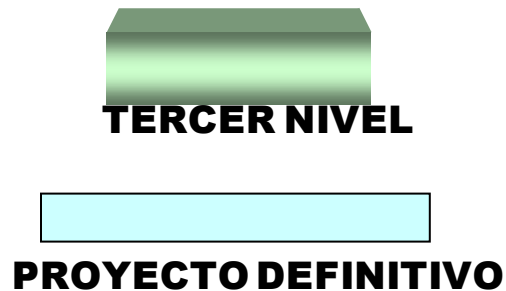
**En esta fase debe hacerse una profundización del estudio financiero. Este estudio analiza el entorno en el cual se va a realizar el proyecto, los cambios que se puedan presentar en la sociedad, los efectos que la llegada de técnicos extranjeros puedan causar los habitantes de la región por imitación de costumbres, la**



## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**generación de empleos tanto directos o indirectos, la generación impuestos, la generación de divisas, la creación de recursos, la creación o arreglos de vías de comunicación, construcción de unidades habitacionales o acondicionamiento de las mismas para el alojamiento de obreros, empleados y funcionarios, sitios de recreación, deportivos, elevación del nivel técnico y cultural de los habitantes de la región entre un sinnúmero de variables adicionales.**

**Esta evaluación debe analizar al proyecto a nivel macro y siempre observando la incidencia del proyecto en la sociedad.**



**En este nivel se da la decisión final está compuesto por los siguientes estudios:**

- 1) Estudio de factibilidad**
- 2) Estudio administrativo**
- 3) Estudio de seguros**
- 4) Estudio legal y fiscal**

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**5) Actualización de datos**

**6) Decisión final**



### **ESTUDIO DE FACTIBILIDAD**

**Aquí se incluye el estudio de perfil, al incluirlo en el proyecto definitivo se tendrá una historia completa sobre desarrollo del proyecto, lo cual le permite a una persona tener toda la documentación necesaria para que cualquier decisión que tome este de acuerdo con los objetivos finales propuestos.**



### **ESTUDIO ADMINISTRATIVO**

**En esta parte se debe indicar el número de empleados, elaborando organigramas y suborganigramas que muestren las distintas divisiones, cargos, sueldos, número de personal, dando nombres de las posiciones directivas más importantes y las condiciones sobre las cuales se contratará al personal.**



### ESTUDIO DE LOS RIESGOS

**Por lo general es la dirección de administración de riesgos o bien consultores externos en esta especialidad, que se abocan al estudio administrativo y financiero que incluye la parte correspondiente entre otros, a los seguros, pero debido su importancia y a que su costo puede llegar a ser significativo, casi siempre es recomendable recurrir a un estudio independiente.**

**En este estudio se muestra a los inversionistas que sus aportaciones serán cubiertas ante la exposición de fenómenos de la naturaleza como son terremotos, inundaciones, disturbios sociales o bien por los daños causados por eventos fortuitos o bien cuando se responsabiliza los dueños del proyecto por muerte accidental de personas. Este estudio nos muestra lo que tenemos que invertir para conseguir una protección integral de personas y bienes, además de que la confianza a las personas externas que financiarán total o parcialmente a la entidad.**

**En esta parte, deberá verificarse que no existe incompatibilidad entre cualquier parte del proyecto y de las leyes vigentes. También deberán conocerse los**

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**proyectos de cambio en diferentes ordenamientos legales, considerando nuevos impuestos, estructura de la escritura constitutiva, licencias, permisos, aspectos relacionados con salud, guarderías, condiciones físicas de los lugares de trabajo, conocimiento profundo de los tratados de libre comercio con los que la empresa tendrá que lidiar para efectos de importaciones y exportaciones, legislación mercantil, ley del mercado de valores si van a cotizar en el mercado accionario, entre un sinfín de aspectos adicionales. Como puede observarse los profesionistas indicados para llevar a cabo este estudio son abogados, contadores y especialistas en comercio exterior.**

## **ACTUALIZACIÓN DE DATOS**

**Como es evidente la elaboración de los tres niveles que conllevan a la formulación del proyecto no son cortos en tiempo, lo cual puede causar modificaciones de importancia en el mismo proyecto, por esta razón, antes de poner en marcha el proyecto, debe hacerse una realización de datos y verificar que éstos cambios no alteran sensiblemente las conclusiones a las que se habían llegado.**

## **DECISIÓN FINAL**

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**En esta fase debe plasmarse el texto de lo acordado, indicando las objeciones que se hayan presentando y el nombre de las personas que formaron el grupo responsable de tal decisión.**

**Al momento estamos evaluando proyecto, no es obligatorio cumplir con todos estudios que se han mencionado previamente, esto depende de varios factores y de las características mismas del proyecto, sin embargo, en la medida en que más cumplamos con la calidad y cantidad de estudios estaremos asegurando que la decisión final será la más acertada.**



## **EVALUACIÓN POSTERIOR**

**Una vez puesto en marcha el proyecto, sin importar el resultado final, debe hacerse evaluación de lo ocurrido, ya que con esta nueva evaluación podríamos decir que corresponde a un cuarto nivel que se le denomina evaluación posterior. Esta evaluación que por objeto formular recomendaciones para mejorar el resultado final del proyecto y para que todo el equipo evaluador adquiera una mayor experiencia para casos futuros.**

**Debe tomarse en consideración que para la formulación de un proyecto lo componen los tres primeros estudios, el de prefactibilidad, el de factibilidad, y el estudio**

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**definitivo, la evaluación posterior no corresponde propiamente la formulación sino que es un estudio posterior que debe realizarse teniendo en cuenta los siguientes aspectos:**

- 1) Con respecto al aspecto técnico**
- 2) Con respecto al plan**
- 3) Con respecto a las estimaciones**
- 4) Con respecto al administración**
- 5) Con respecto al mercadeo**
- 6) Con respecto a la publicidad**
- 7) Con respecto a la fabricación**
- 8) Con respecto al control de calidad**
- 9) Conclusiones y recomendaciones**

### **CON RESPECTO AL ASPECTO TÉCNICO**

**Deberá analizarse si los problemas que se presentaron fueron identificados con suficiente anticipación.**

**Si se encontró una solución estos problemas. ¿Qué fue lo que funcionó bien? y ¿Que fue lo que no funcionó o funcionó mal?**

**Al contestar las preguntas anteriores casi siempre se generan ideas propositivas.**

### **CON RESPECTO AL PLAN**

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**Es muy importante reconocer de quien fue la idea original, platicar con esta persona y tratar de establecer en qué porcentaje la idea original corresponde al resultado final. Se debe establecer si el equipo encargado de la administración del proyecto era el más adecuado. Verificar si se cumplieron los resultados de acuerdo a la idea original. Una vez llevado a cabo el proyecto, es más sencillo establecer si el proyecto era bueno, realista, o definitivamente malo. Debe usted entender que muchos proyectos fracasan porque desde su concepción eran muy idealistas y no se centraban en la realidad.**

## **CON RESPECTO A LAS ESTIMACIONES**

**Por lo general el resultado final del proyecto no concuerda exactamente con las estimaciones que se habían hecho, ya que entre más estudios y más seriedad se les de, mayor será el grado de exactitud.**

**Siempre hay una correspondencia y sería de gran utilidad establecer subjetivamente ese grado de correlación**

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**entre estas dos variables y averiguar los factores que influyeron positiva y negativamente.**

### **CON RESPECTO A LA ADMINISTRACIÓN**

**Una de las causas principales de los fracasos totales o parciales, así como la causa de que se presenten muchos problemas, tiene que ver con administración del proyecto. A menudo son nombrados en la administración personas que no son las idóneas, pero que bien podrían haber sido nombradas en un puesto de menor responsabilidad. Esto ocurre por razones de amistad, afecto o de compromiso con terceras personas o bien compadrazgos.**

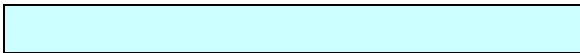
**Debe ser averiguado con qué frecuencia se realizaron reuniones para evaluar el avance del proyecto. En ningún momento se debe abusar de la cantidad de reuniones ya que esto hace perder tiempo a las personas que laboran en el proyecto, además de producir malestar entre el personal a su cargo, pero de ninguna manera se pueden eliminar, y aquí es ahí donde se establece si se cumplió con las metas y se establecieron otras fechas límites para el cumplimiento de las nuevas metas.**

**Cuando por alguna razón hay cambio en el director del proyecto, es posible que se cambien las políticas a**



## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**seguir, ya que cuando proyecto va bien y existe un cambio en la dirección no necesariamente se deben cambiar las políticas, lo que ocurre es que con frecuencia el nuevo director, más que por hacerse notar por otras cualidades, cambia las políticas indebidamente. Si se cambiaran las políticas por la razón que usted guste, debe establecerse si el cambio fue bueno, malo, o bien si no produjo ningún cambio en el resultado final.**



### **CON RESPECTO A LA FABRICACIÓN**

**Muchos proyectos han llegado a feliz término pero se pierde tiempo importante y con ello dinero al no contarse con la materia prima para comenzar la producción. Esto se debe a que no estaban preparados para recibir materia prima, porque falló el proveedor, porque hubo retrasos en entrega por la falla en de comunicaciones, en las vías de acceso, huelgas, etc. porque no se analizó con suficiente anticipación si la materia prima cumplía con los requisitos de calidad.**

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

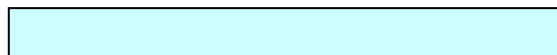


### **CON RESPECTO AL CONTROL DE CALIDAD**

**Debe averiguarse si se midió la calidad del producto y qué procedimientos se utilizaron para establecer este control. Identificar los problemas que se presentaron con la calidad final del producto y cómo fueron resueltos.**

### **CON RESPECTO AL MERCADEO**

**Verificar que el posicionamiento del producto fue exactamente lo esperado, establecer si el lanzamiento del producto fue bueno, regular, malo, ostentoso, o si hubo problemas en el lanzamiento. Si después de lanzamiento se continuaron implementando correctamente los programas de mercadeo. Verificar si los vendedores y distribuidores se les informó a tiempo del nuevo producto y si se efectuó una capacitación adecuada.**



### **CON RESPECTO A LA PUBLICIDAD**

**¿Quién realizó la campaña publicitaria? Comprobar que los mensajes cubrían las necesidades de los clientes**

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**bajo el programa por ejemplo de calidad total y establecer como fue recibido el producto desde su inicio y como ha venido comportándose la penetración de mercado.**

### **CON RESPECTO A LOS MEDIOS**

**Evaluar los medios que se utilizaron en la propaganda del producto, tales como radio, cine, televisión, periódicos, revistas, vendedores de puerta en puerta, Internet y cualquier otro medio publicitario.**

### **CON RESPECTO AL RESULTADO FINAL**

**De todo lo estudiado anteriormente, relacionado con el cuarto nivel o estudio posterior, se tienen recomendaciones específicas sobre las principales áreas de mejora y la forma de optimizar los resultados actuales. La evaluación posterior también sirve como experiencia del equipo evaluador para no cometer los menos errores en un futuro.**

**Hacia final, deberá forzosamente incluirse un resumen de lo que funcionó bien y de lo que funcionó más.**

### REPASO DE LO VISTO

- 1. ¿Qué es un proyecto?**
- 2. ¿Que factores no contempla la formulación del proyecto?**
- 3. ¿Quiénes deben intervenir en la formulación y evaluación del proyecto?**
- 4. ¿Cuántos niveles debe contener la formulación del proyecto?**
- 5. ¿Qué estudios debe conformar el nivel de pre-factibilidad?**
- 6. ¿Qué estudios debe contener el nivel de factibilidad?**
- 7. ¿Qué estudios debe contener el nivel definitivo?**
- 8. ¿Cuáles son los principales aspectos que debe contener el estudio de mercado?**

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

9. ¿Qué debe contener un estudio de ingeniería o estudio técnico?
10. ¿Cuáles son los principales aspectos que deben tomarse en cuenta al definir el tamaño de un proyecto?
11. ¿Cuáles son los principales aspectos que deben tomarse en cuenta al definir la localización del proyecto?
12. ¿Qué diferencia hay entre estudio financiero y el estudio económico?
13. ¿Fundamentalmente en debe contener un estudio ecológico?
14. ¿Por qué debe hacerse una evaluación del proyecto en marcha?
15. ¿Qué debe contener un estudio en marcha?

### EVALUACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN DE UN PROYECTO DE INVERSIÓN

	Nota: Aportación Inicial de Capital	200.000		
	Capital de Trabajo- Activo Circulante de arranque de	30.000		
	<b>Activo</b>		<b>Pasivo</b>	
	<b>Circulante</b>	<b>30.000</b>	<b>Circulante</b>	<b>290.000</b>
	<b>Fijo</b>	<b>460.000</b>	<b>Capital</b>	
			<b>Aportación Inicial</b>	<b>200.000</b>
	<b>Total de Activo</b>	<b>490.000</b>	<b>Total de Pasivo y Capital</b>	<b>490.000</b>

# PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Estado de Resultados			2021	2022	2023
<b>Ingresos Proyectados</b>	506880		2.400.000	2.880.000	3.744.000
	66000				
<b>Costo de Ventas Proyectado</b>	87120		600.000	660.000	726.000
<b>Costo de Ventas en Consultoría</b>					
Inversiones en Investigación	506880	460.800,00	600.000,00	660000	726000
Renta Mensual Ofna.	66000	60.000			
Inversión en software	87120	79.200,00			
<b>Utilidad Bruta Proyectada</b>			1.800.000	2.220.000	3.018.000
<b>Depreciación</b>					
	años		121.400	121.400	121.400
Software	3	26.400	26.400	26.400	26.400
Equipo de transporte	4	95.000	95.000	95.000	95.000
<b>Costos Fijos</b>			1.200.000	1.320.000	1.452.000
<b>Utilidad de Operación</b>			478.600	778.600	1.444.600
Gastos Financieros por préstamo bancario			29.000	29.000	29.000
<b>Utilidad ante de ISR y PTU</b>			449.600	749.600	1.415.600
Impuestos	30%		134.880	224.880	424.680
PTU	10%		44.960	74.960	141.560
<b>Utilidad Neta</b>			269.760	449.760	849.360

CUARTO PASO: Determinación del Flujo Neto de Efectivo					
<b>Utilidad Neta</b>			269.760	449.760	849.360
<b>FLUJO NETO DE EFECTIVO</b>					
Más:					
Gastos que no representan salida de efectivo		Depreciación y Amortización	121.400	121.400	121.400
Presupuesto de Capital a 3 años de préstamo bancario					
Menos: Flujo Negativo por Pago de Intereses bancarios					
Amortización del Préstamo Bancario	3	290.000	96.667	96.667	96.667
<b>Flujo Neto de Efectivo (FNE Positivo/Negativo)</b>			294.493	474.493	874.093
			FNE1	FNE2	FNE3

<b>FNE1</b>	<b>294.493</b>	<b>360</b>	días por año
<b>lo</b>	<b>200.000</b>	<b>X</b>	
		<b>72.000.000</b>	244,4877077 días
<b>PRI</b>	<b>X=</b>	<b>294.493</b>	8,149590257 meses

	FNE1	FNE2	FNE3	$\sum$ FNE1+FNE2+FNE3	$\sum$ (FNE1+FNE2+FNE3)/3
REGLA DE 3	294.493	474.493	874.093	1.643.080	547.693
<b>MÉTODO TPR Tasa Promedio de Rendimiento</b>					
			Rendimiento		
Fórmula Sumatoria de FNE1,2,3 / 3 (media aritmética)	547.693		<b>273,85%</b>	Rendimiento en %	
lo Inversión original	200.000				

# PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

MÉTODOS AVANZADOS DE CÁLCULO	
<b>VALOR PRESENTE NETO</b>	$VPN = -10 + \left( \frac{FNE1}{(1+i)^1} + \frac{FNE2}{(1+i)^2} + \frac{FNE3}{(1+i)^3} + \dots + \frac{FNE_n}{(1+i)^n} \right)$
<b>i=</b> equivale a la inflación anual en este caso 2011 (redondeada)	4%
<b>Tasa anual cobrada por el Banco al que se le solicitó el préstamo</b>	10%
<b>Total de i</b>	14%
se sustituyen valores	
VPN =	$-200.000 \left( \frac{294.493}{(1+14\%)^1} + \frac{474.493}{(1+14\%)^2} + \frac{874.093}{(1+14\%)^3} \right)$
	$-200.000 (258.327 + 365.107 + 589.988)$
VPN =	<b>1.013.423</b> si es mayor o igual a cero se acepta el proyecto si es menor a cero se debe rechazar el proyecto

se el valor sea lo más cercano a "0"			FNE1	FNE2	FNE3								
En la función financiera se anotan como			294.493	474.493	874.093								
valores sombreados desde -200000 hasta			VPN = 2.8300	8.0089	22.6519								
el último FNE3 y da directamente el													
163% que es mi TIR			104.061,25	59.245,76	38.565	201.872,46299799	183	201.872	-200.000	1.872,46	0,0008456387	1,5834	184,5834
		1,83	-200000										
La base son en este caso 14% debo preguntar			FNE1	FNE2	FNE3								
cualquier % arriba de 14%			294.493	474.493	874.093								
			VPN = 2.8500	8,1225	23,14913								
ejemplos													
20% VNA ó VPN	\$733.992,94		103.330,99	58.417,15	37.759	199.507,38670828	185	199.507	-200.000	-492,61	0,0008456387	-0,4166	184,5834
	-200000,00	1,85	-200000			SUMA ABSO	2.365,07628971			2.365,08			