FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA

A LOS ASISTENTES A LOS CURSOS

Las autoridades de la Facultad de Ingeniería, por conducto del jefe de la División de Educación Continua, otorgan una constancia de asistencia a quienes cumplan con los requisitos establecidos para cada curso.

El control de asistencia se llevará a cabo a través de la persona que le entregó las notas. Las inasistencias serán computadas por las autoridades de la División, con el fin de entregarle constancia solamente a los alumnos que tengan un mínimo de 80% de asistencias.

Pedimos a los asistentes recoger su constancia el día de la clausura. Estas se retendrán por el periodo de un año, pasado este tiempo la DECFI no se hará responsable de este documento.

Se recomienda a los asistentes participar activamente con sus ideas y experiencias, pues los cursos que ofrece la División están planeados para que los profesores expongan una tesis, pero sobre todo, para que coordinen las opiniones de todos los interesados, constituyendo verdaderos seminarios.

Es muy importante que todos los asistentes llenen y entreguen su hoja de inscripción al inicio del curso, información que servirá para integrar un directorio de asistentes, que se entregará oportunamente.

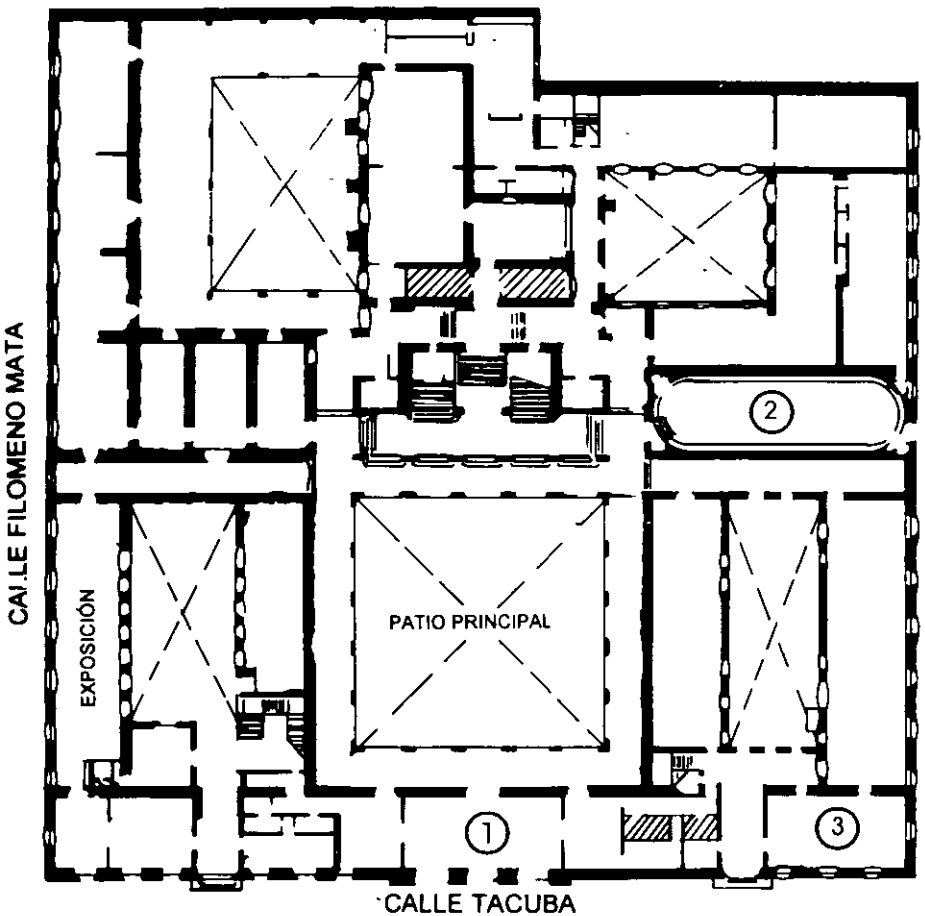
Con el objeto de mejorar los servicios que la División de Educación Continua ofrece, al final del curso deberán entregar la evaluación a través de un cuestionario diseñado para emitir juicios anónimos.

Se recomienda llenar dicha evaluación conforme los profesores impartan sus clases, a efecto de no llenar en la última sesión las evaluaciones y con esto sean más fehacientes sus apreciaciones.

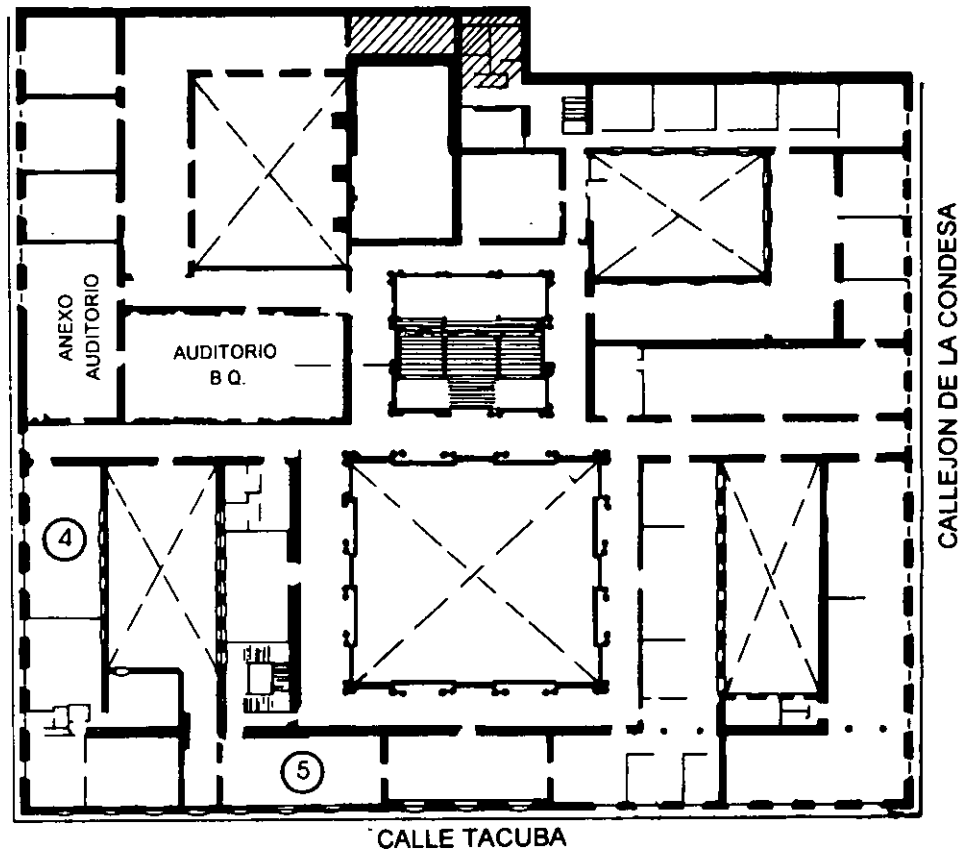
Atentamente
División de Educación Continua.

Palacio de Minería Calle de Tacuba 5 Primer piso Deleg. Cuauhtémoc 06000 México, D.F. APDO. Postal M-2285
Teléfonos: 512-8955 512-5121 521-7335 521-1987 Fax 510-0573 521-4020 AL 26

PALACIO DE MINERIA

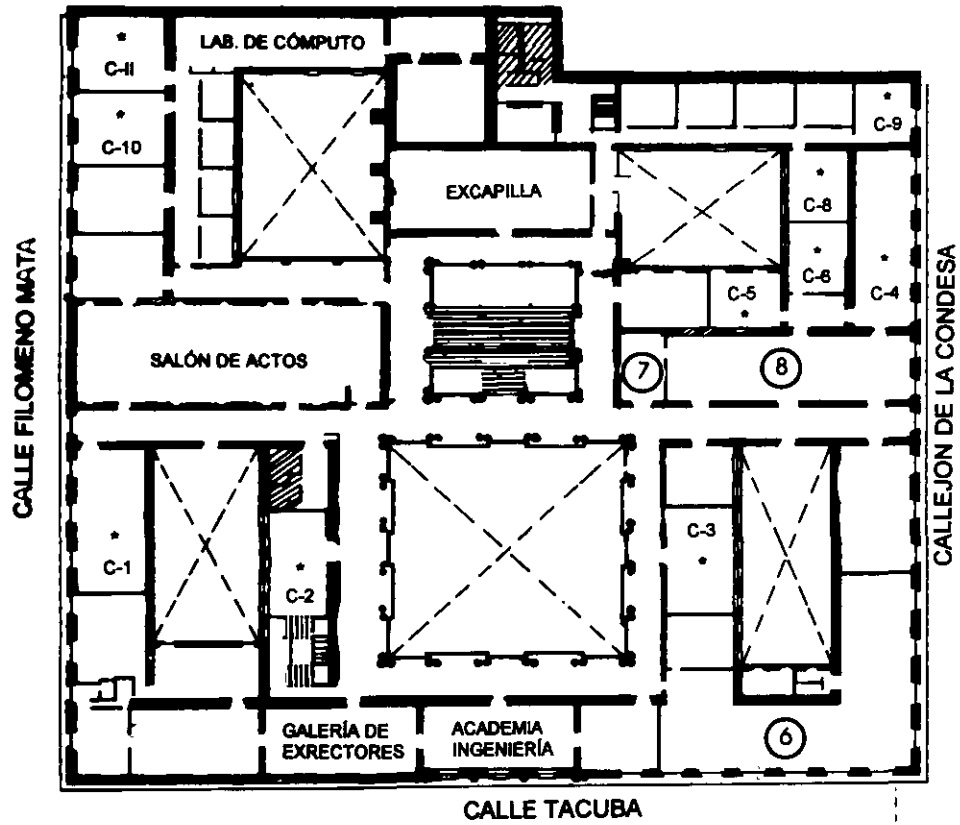


PLANTA BAJA



MEZZANINNE

PALACIO DE MINERIA



1er. PISO

GUÍA DE LOCALIZACIÓN

1. ACCESO
2. BIBLIOTECA HISTÓRICA
3. LIBRERÍA UNAM
4. CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN "ING. BRUNO MASCANZONI"
5. PROGRAMA DE APOYO A LA TITULACIÓN
6. OFICINAS GENERALES
7. ENTREGA DE MATERIAL Y CONTROL DE ASISTENCIA
8. SALA DE DESCANSO

SANITARIOS

* AULAS

DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA
FACULTAD DE INGENIERÍA U.N.A.M.
CURSOS ABIERTOS

FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

DIPLOMADO

FINANZAS CORPORATIVAS

Del 16 de Marzo al 14 de Diciembre de 1996

MODULO I.- PLANEACION ESTRATEGICA

TEMA: PLANEACION ESTRATEGICA FINANCIERA

C.P. ROBERTO RAMIREZ BRIONES
PALACIO DE MINERIA
1996

Palacio de Minería Calle de Tacuba 5 Primer piso Deleg Cuauhtémoc 06000 México, D.F. APDO. Postal M-2285
Teléfonos: 512-8955 512-5121 521-7335 521-1987 Fax 510-0573 512-5121 521-4020 AL 26

PLANEACION ESTRATEGICA FINANCIERA

ELABORACION DE ESCENARIOS

IMPLICA DAR UN SEGUIMIENTO A LOS PRINCIPALES EVENTOS QUE SE PRODUCEN Y QUE AFECTAN LA TENDENCIA DE LAS VARIABLES DE LOS SIGUIENTES ENTORNOS DE LA EMPRESA:

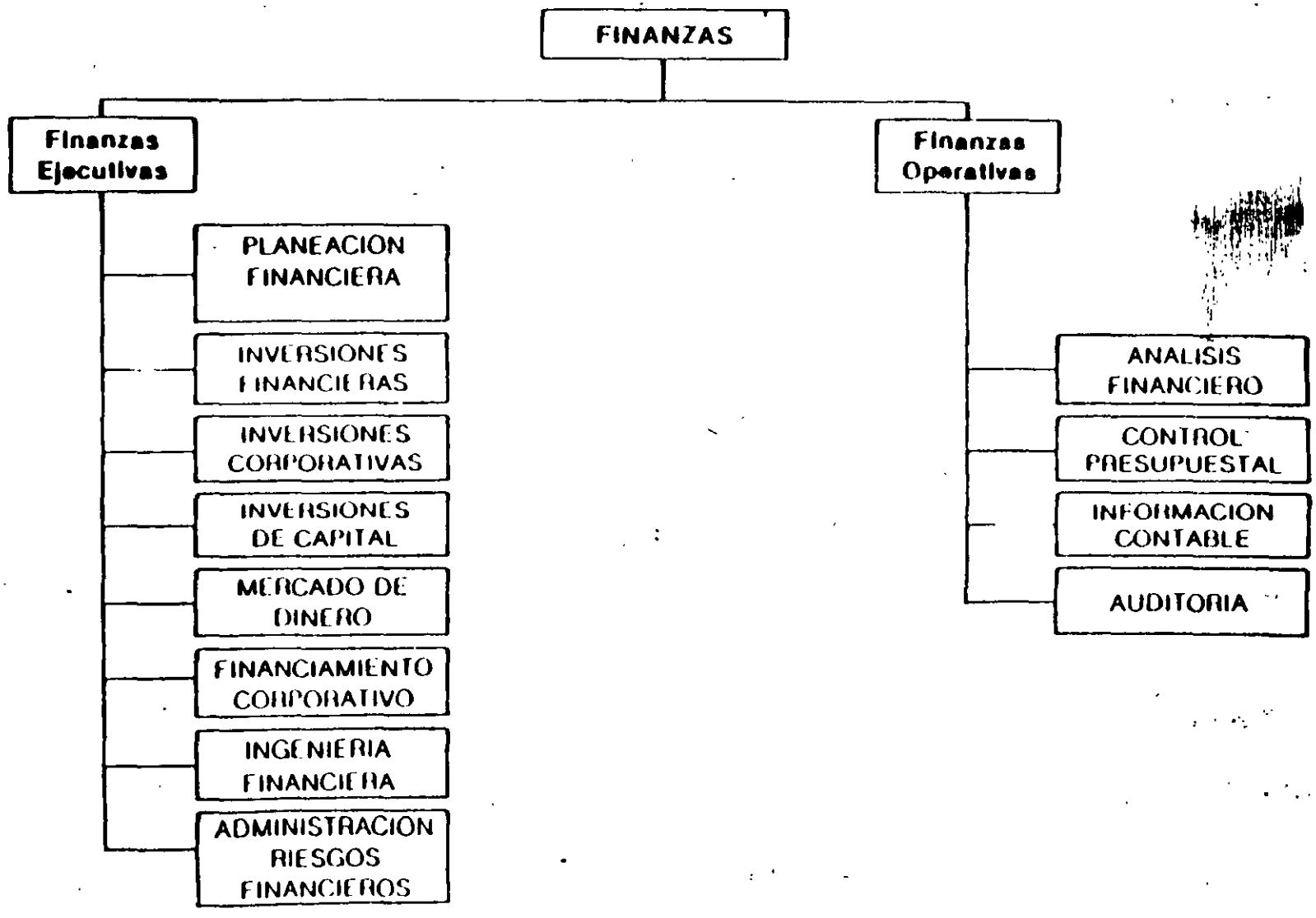
- ECONOMICO.
- FINANCIERO.
- POLITICO Y LEGAL.
- SOCIAL .
- LABORAL.
- MERCADO DE LA EMPRESA U ORGANIZACION.

METODOLOGIA DE ANALISIS DEL ENTORNO ECONOMICO

EN ESTE CASO DEBEMOS DE ANALIZAR LA INTERRELACION DE TRES GRUPOS DE VARIABLES PRINCIPALES:

- PANORAMA ECONOMICO INTERNACIONAL
- PANORAMA ECONOMICO NACIONAL
- PANORAMA ECONOMICO DEL SECTOR EXTERNO.

AMBITO DE COBERTURA DE LAS FINANZAS



I.- CONCEPTOS Y GUIA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

INTRODUCCION.

La Planeación Estratégica es un proceso que permite a la organización ser proactiva Aqui se presentan diferentes conceptos y caracteristicas que le permiten al participante tener una visión general y conocer las pasos teoricos que la comprenden

DURACION: 6 HORAS.

CONTENIDO.

1.1 EL CONCEPTO Y LA EVOLUCION DEL TERMINO ESTRATEGICO

Si bien la necesidad de concpetos sobre estrategia surgió de la práctica administrativa, el refinamiento de esos conceptos ha ocurrido en la literatura sobre el tema, y principalmente durante los últimos diez años. Peter Drucker (1954) fue uno de los primeros que tomaron en cuenta el problema, aunque solo en forma implicita. Para él la estrategia de una organización era respuesta al doble interrogante: "¿Cuál es nuestro negocio?" y "¿Cuál debe ser?" Después de Drucker, poca atención se prestó al concepto de estrategia en la literatura administrativa hasta que Alfred Chandler historiador de los negocios. Publicó su obra fundamental. Strategy and Structure: Chapter in the History of American Industrial Enterprise (1962), en el cual definió la estrategia como "la determinación de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa, y la adopción de medios de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar tales metas". Según esta definición, es evidente que Chandler no distinguia entre el proceso empleado para formular la estrategia y el concepto mismo. Para él no era esto un gran problema, ya que lo que le interesaba principalmente era estudiar la relación entre la manera como crecen las compañías (sus estrategias) y los patrones de organización (sus estructuras) ideados para administrar ese crecimiento.

Los primeros autores que implícita y exclusivamente se concentraron en el concepto de estrategia y los procesos por los cuales debe desarrollarse, fueron Kenneth Andrews (1965- 1971) e Igor Ansoff (1965). Andrews combinó las ideas de Drucker y de Chandler en su definición. según la cual.

"La estrategia es el patros de objetivos, propósitos o metas y planes y políticas principales para alcanzar esas metas, expuestos en forma que definan en qué negocio está la compañía o va a estar y el tipo de compañía que es o va a ser".

Ansoff, por el contrario, veía la estrategia como el "hilo común entre las actividades y productos-mercados de la organización que definan la naturaleza esencial del negocio en que estaba éste y en qué proyectaba estar en el futuro". En seguida Ansoff pasaba a identificar los cuatro componentes que debería poseer ese "hilo común", estos eran: 1) un ámbito producto-mercado (los productos y mercados en que estaba la firma), 2) un vector de crecimiento (los cambios que la firma proyectaba hacer en su ámbito producto-mercado), 3) ventaja competitiva (las propiedades especiales de productos-mercados que le daban a la firma una fuerte posición competitiva), y 4) sinergia (una medida de los efectos conjuntos; esto es, del fenómeno de que 2 + 2 = 5).

La manera de tratar Andrews y Ansoff la estrategia y el proceso de su formulación difería en tres puntos principales:

1.- La amplitud del concepto. Aquí la cuestión era si el concepto incluye tanto los fines-metas y objetivos que una organización desea alcanzar, como los medios que empleará para alcanzarlos (el punto de vista de Andrews), o si solo comprende los medios (punto de vista de Ansoff). (En la discusión siguiente nos referiremos al primer punto de vista como el concepto amplio de estrategia y el segundo como el concepto estrecho).

2.- Los componentes de la estrategia, si los tiene. Aquí la cuestión es si el concepto estrecho de la estrategia tiene componentes (Ansoff dice que si; Andrews que no), y si los tiene, cuáles son.

3.- Qué incluye el proceso de planeación estrategica. Aquí la cuestión es si la fijación de metas es parte del proceso de planeacióne stratégica (Andrews dice que si), o si es un proceso aparte (punto de vista Ansoff).

En los doce años transcurridos desde que Andrews y Ansoff presentaron sus conceptos y modelos, muchos otros autores han escrito sobre la materia, entre ellos Cannon (1968), Steiner (1969), Kats (1970), Ackoff (1970), Newman y Logan (1971), McNichols (1972), Uyterhoeven (1973), Paine y Neunes (1974).- Glueck (1976) y Steiner y Miner (1977). La aparición de situaciones tensas en muchos mercados (es decir, rupturas tendenciales, saturación, retroceso) en los años siguientes a la primera crisis del petróleo (1973), ha provocado que se desarrollen diversas estrategias orientadas a la competitividad. En los años 80's se impuso la idea de que las estrategias de las distintas áreas, muchas veces divergentes, ocasionaban que las unidades de negocio fuesen autónomas. Es decir, faltaba una concepción global de la empresa. Ahora bien, con los planteamientos estratégicos más orientados a las capacidades disponibles se desarrolló un concepto integral para la empresa como globalidad. Según este concepto el éxito de la empresa viene determinado por la disponibilidad de unas capacidades específicas superiores a las de la competencia. Cabe aquí destacar, por un lado, la contribución de Peters/Waterman (1982) y, por otro lado, la de Porter (1985). A pesar de esta atención, todavía subsiste el desacuerdo sobre los tres puntos antes mencionados, Sin embargo, el desacuerdo se refiere principalmente a si la estrategia se debe definir en forma amplia o estrecha.

Nosotros adoptamos el concepto estrecho de estrategia y consideramos que la fijación de metas y la planeación estratégica son de procesos distintos aún cuando interrelacionados. Hemos hecho esta elección por tres razones principales. Primero, la investigación sobre los procesos estructurados de solución de problemas y toma de decisiones indica que la mayoría de los individuos se desempeñan muchísimo mejor cuando separan estos procesos en componentes distintos, atacan cada componente por separado, y luego combinan los resultados.

Si bien no conocemos pruebas similares acerca de procesos no estructurados de solución de problemas y toma de decisiones, creemos que los resultados serian los mismos. En segundo lugar, es claro que existe un concepto estrecho de estrategia y que si tiene componentes. Entonces, si no la llamamos estrategia, tendremos que inventarle algún otro nombre. Finalmente y esto es lo más importante también es evidente que para muchas organizaciones los procesos de fijación de metas y de planeación estratégica son separados y distintos. Aplicarles a ambos la misma designación causaria mas confusión que reconocer que los dos procesos están intimamente entremezclados en otras organizaciones.

Pero antes de pasar a la discusión de metas, estrategias y politicas, en los capitulos siguientes, quisiéramos recalcar que estas palabras son como acordeones y que los procesos utilizados para formularlas, aun cuando distintos, deben estar relacionados entre si y por lo general lo están

1.2. CARACTERISTICAS DE LA ESTRATEGIA

Como se ha indicado atrás, vemos la estrategia de una organización como una declaracion de los medios fundamentales que usará, dentro de ciertas restricciones ambientales, para tratar de alcanzar sus objetivos Aun cuando esta definición parece muy amplia, se circunscribe por dos observaciones La primera es que para poder actuar en alguna forma -y la realización de objetivos ciertamente requiere acción- la empresa tiene que gastar algo de sus recursos Así pues, un aspecto de cualquier declaración de estrategia tiene que ser la descripción de los patrones mas importantes de aplicacion de estos recursos. En segundo lugar, para alcanzar cualquier objetivo una empresa también tiene que interactuar con el ambiente externo. Así, un segundo aspecto de cualquier declaración de estrategia tiene que ser una descripcion de las más criticas de estas interacciones ambientales Podemos por tanto definir alternativamente la estrategia de la compañía como.

El patrón fundamental de las aplicaciones presentes y proyectadas de recursos y de las interacciones ambientales, que indica como va a alcanzar la organización sus objetivos

Se sigue directamente de esta definicion y de la necesidad de que todas las organizaciones sean efectivas y eficientes a la vez, que existen cuatro componentes en cualquier estrategia. Estos son:

1. Ambito, *es* decir, la amplitud de las interacciones actuales y proyectadas de la compañía con su ambiente. Este componente se denominará a veces el *dominio* de la organización

2. Aplicación de recursos, o sea el nivel y patrones presentes y pasados de aplicación de recursos y destrezas de la organización, que le ayudan a alcanzar sus metas y objetivos . A veces este componente lo llamaremos las competencias distintivas de la compañia.

3. Ventajas competitivas, es decir, la posición especial que se labra una compañía frente a sus competidores en virtud de su patrón de aplicación de recursos y de sus decisiones sobre ámbito.

4. Sinergía, que significa los efectos conjuntos que se buscan con la aplicación de recursos de la organización y sus decisiones sobre el ámbito.

Incluimos la aplicación de recursos (competencias distintivas) como componente de la estrategia porque es evidente que no puede haber acciones ni se pueden alcanzar metas a menos que se creen ciertas destrezas básicas, se obtengan recursos y se apliquen en formas que no pueden ser duplicadas por otros. En segundo lugar, la aplicación de recursos y las ventajas competitivas no solo son aspectos fundamentales de la estrategia sino que pueden ser aún más importantes que el ámbito para determinar el éxito.

Una indicación de la improtancia de la aplicación de recursos y de las ventajas competitivas, es el hecho de que el ámbito puede verse limitado por debilidad o mala asignación de los recursos. Por ejemplo, uno de los principales problemas estratégicos que se presentan a las empresas que están en las industrias aeroespacial y siderúrgica es que sus principales recursos y competencias distintivas no son aplicables a otros dominios. En apoyo de esta afirmación podemos citar la investigaciónd e Hofer (1973) sobre obstáculos y respuestas. Encontró que al verse ante un obstáculo estratégico grave, las firmas que tiene más éxito son, primero, las que cambian su ámbito y sus competencias distintivas. Segundo las que cambian únicamente las competencias distintivas, y tercero, las que solamente cambian el ámbito de sus operaciones. Las de menor éxito son las que no cambian nada.

Para nosotros el ámbito o dominio de una empresa define la extensión de sus interacciones con el ambiente en las formas más pertinentes para ella. Así, para muchas firmas, el ámbito se definiría en términos de segmentos producto-mercado mientras que otras podrían definirlo mejor en terminos de geografía o tecnología, o canales de distribución. De todas maneras, son ambas cosas, los productos (tecnologías que dan origen a la industria) y los mercados lo que una vez armonizadas crean un negocio.

También definimos la ventaja competitiva en forma distinta de Ansoff y Uyterhoeven Ackerman y Rosenbloom. Para Ansoff, éstas son "propiedades de los productos-mercados individuales que dan a la firma una fuerte posición competitiva".

Ayterhoeven y sus colaboradores, por su parte, arguyen que las ventajas competitivas provienen de las maneras en que las compañías aplcian sus destrezas y recursos a segmentos particulares producto-mercado. Nosotros creemos que tales ventajas pueden provenir, o bien de la posición producto-mercado. o bien de especiales aplicaciones de recursos. En general, sin embargo, la posición producto-mercado es más importante en la estrategia directiva, mientras que la aplicación de recursos es más importante para la estrategia operativa.

La sinergia se refiere al grado en que se refuerzan o se contrarrestan entre sí las diversas aplicaciones de recursos e interacciones de la organización con su ambiente. Tomados en conjunto, el dominio de una organización, su aplicación de recursos y sus ventajas competitivas determinan su efectividad. Pero los determinantes principales de su eficiencia son las sinergías -- que desarrolla entre sus distintas competencias distintivas y posiciones pro-- ducto-mercado.

Estos cuatro componentes ámbito, aplicación de recursos, ventajas competitiva, y sinergía se pueden utilizar para hacer operativo el concepto de estrategia. Son componentes que se encuentran en toda estrategia, buena o mala, y en todo nivel organizacional. Pero su importancia relativa varia según el nivel.

De una manera concreta estableceremos las nueve características que debe reunir toda estrategia.

Sencilla demasiada planeación trae confusiones.
Comprensible accesible y entendible para cada elemento de la organización.
Flexible que acepte modificaciones cuando las circunstancias lo ameriten.
Adaptable para el corto y largo plazo.
Generalizada que comprende cada una de las áreas que conforman la empresa.
Cuantificable; para medir avances contra objetivos.
Informativa que proporcione información periódica.
Organizativa que establezca áreas de responsabilidad
Evaluativa que sirva como retroalimentación.

1.3. CLASIFICACION Y TIPOS DE ESTRATEGIAS

Así como hay jerarquías de objetivos y políticas, también estrategia organizacional Para nuestros fines distinguiremos 1) estrategia directiva, 2) estrategia operativa, y 3) estrategia de área funcional Cada uno de estos tipos tiene los cuatro componentes que hemos discutido, si bien la importancia relativa y las características de éstos son distintos

ESTRATEGIA DIRECTIVA

El nivel directivo de la sociedad anónima en las complejas firmas de negocios de nuestros días, tiene que ver con las divisiones operativas, grupos de divisiones, hasta con entes jurídicos separados Por consiguiente, la estrategia de nivel directivo debe ante todo contestar el interrogante ¿En qué clases de negocios debemos estar? razón por la cual sus componentes primarios son el ámbito y la aplicación de recursos entre los diversos negocios La ventaja competitiva y la sinergia también son importantes para las firmas de productos relacionados y multiindustriales, pero mucho menos que para los conglomerados A la sinergia en cuanto existe a nivel directivo, le incumbe la manera como se refuerzan entre sí los distintos negocios de la firma, por ejemplo en lo tocante a compartir personal de planá mayor, recursos financieros, o destrezas de alta gerencia Los dos tipos principales de decisiones de política de área funcional que son universalmente importantes a nivel directo comprende estructura financiera y diseño básico de estructura y procesos organizacionales

ESTRATEGIA OPERATIVA

A nivel operativo, o de negocio, la estrategia se concentra en como competir en una determinada industria o segmento de producto-mercado. En este nivel los componentes más importantes suelen ser las competencias distintivas y la ventaja comparativa El ámbito es menos importante que a nivel directivo y se refiere más a la selección de segmentación producto-mercado y la etapa de evolución producto-mercado que a la amplitud o profundidad del ámbito producto-mercado. La sinergía, por lo contrario, es más importante y se concentra en la integración de las diversas actividades de área funcional dentro de un mismo negocio. Para la mayor parte de los negocios, las decisiones principales de política de área funcional incluyen línea de productos, desarrollo del mercado, distribución políticas financieras, de recursos humanos y de investigación y desarrollo, además de la elección de sistemas principales de fabricación.

ESTRATEGIA DE AREA FUNCIONAL

Al nivel de área funcional, el principal enfoque de la estrategia consiste en maximizar la productividad de los recursos Sus componentes claves pasan a ser la sinergia y el desarrollo de competencias distintivas, mientras que el ambito pierde mucha importancia Aqui la sinergia implica coordinación e integración de actividades dentro de una misma función

Si bien todos estos tipos de estrategia son distintos, deben encajar unos con otros para formar un todo coherente y consecuente a fin de que la organización pueda tener éxito a largo plazo Esto exige que cada nivel de la empresa sea restringido por los otros niveles, lo que requiere generalmente que la estrategia de area funcional sea restringida por la estrategia operativa, y esta a su vez sea restringida por la estrategia directiva

La estrategia del negocio, un plan para hacer que una empresa sea tan exitosa como sea posible, puede abarcar 3 amplias áreas estrategia perspectiva, optimizadora y prospectiva

Una estrategia habil debe estar basada sobre una profunda comprensión de las perspectivas del mercado, de la industria y de sus caracteristicas especiales, así como de los antecedentes del ambiente en que encaja la estructura del negocio.

La estrategia perspectiva, por lo tanto, abarca el estudio de la naturaleza de esta estructuras y el desarrollo de los instrumentos informativos necesarios para hacerles frente La estrategia optimizadora es el proceso de acoplar los programas organizacionales dentro de la estructura de la industria y dentro del ambiente general de forma que los recursos sean utilizados para obtener los mayores beneficios La estrategia prospectiva es un medio para hacer frente al cambio, previsto o imprevisto Incluye planes para el ajuste tanto a las situaciones normales de envejecimiento como nuevos desarrollos externos

1.4. GUIA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

El proceso de planeación estrategica se puede ver como un caso especial del proceso de solucion de problemas aplicado a definir la estrategia de una organización Repasando los principales modelos prescriptivos de formulación estratégica, se ve que en todos se incluyen, ya sea en forma tácita o explícita, los siete pasos siguientes

1 Identificación de la estrategia, o sea la evaluación de la estrategia actual de la empresa y de sus componentes

2 Analisis ambiental, que consiste en evaluar los ambientes especificos competitivo y general de la compañia para identificar las oportunidades y amenazas que se le presentan

3 Analisis de *recursos*, esto es, el análisis de las principales destrezas y recursos disponibles para cerrar las brechas estratégicas identificadas en el punto 4

4 Análisis de brecha, esto es, una comparación de los objetivos, estrategia y recursos de la organizacion, con las oportunidades y amenazas del ambiente a fin de determinar el grado de cambio que se requiera en la estrategia corriente (Nota en muchos modelos este paso esta implicito mas bien que explicito.)

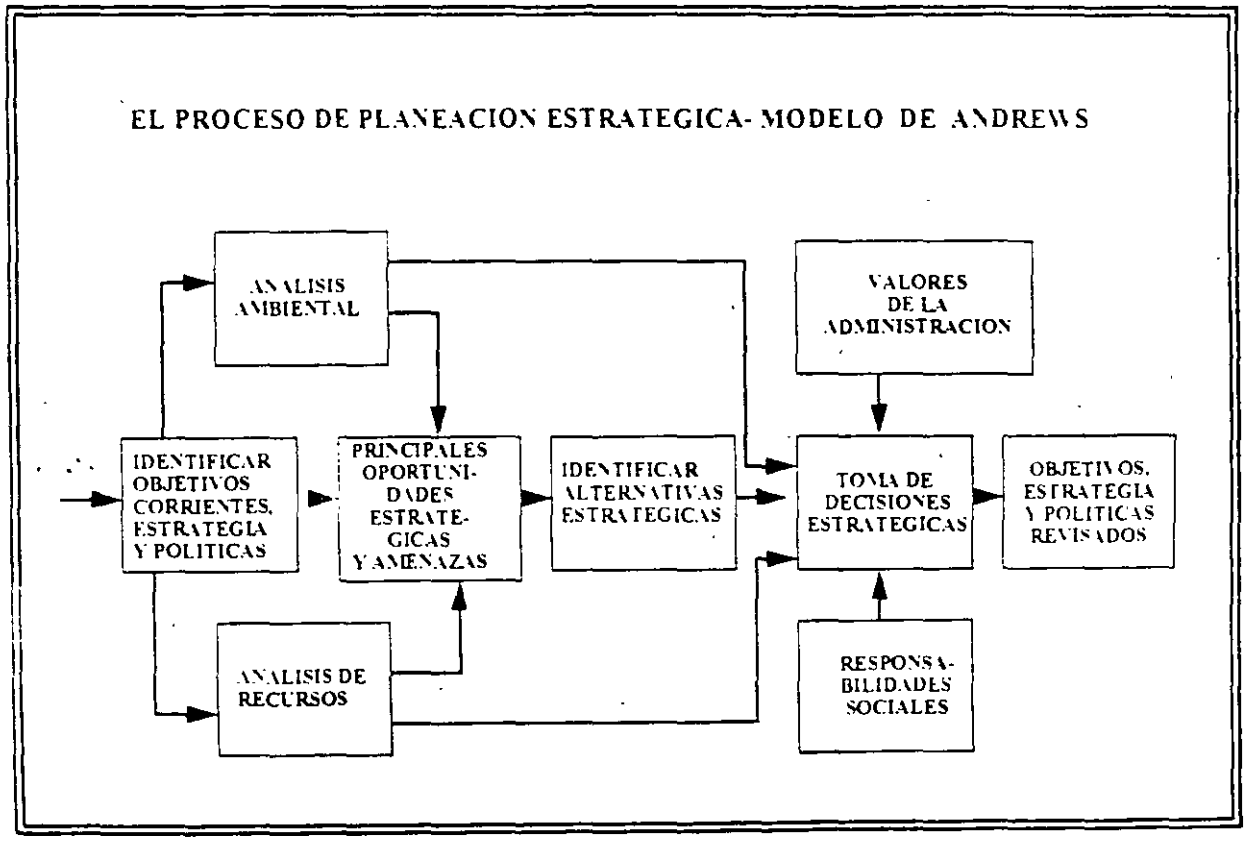
5 Alternativas estratégicas, es decir, la identificacion de las opciones sobre las cuales se pueda construir una nueva estrategia

6 Evaluación de la estrategia, que es la evaluación de las opciones en terminos de los valores y objetivos de los accionistas, la administración y otras fuentes legitimas de poder; los recursos disponibles; y las oportunidades ambientales y las amenazas que existen, con el fin de identificar las que mejor satisfagan todas estas demandas.

7 Elección estratégica, o sea la seleccion de una o más de las opciones para ejecutarla

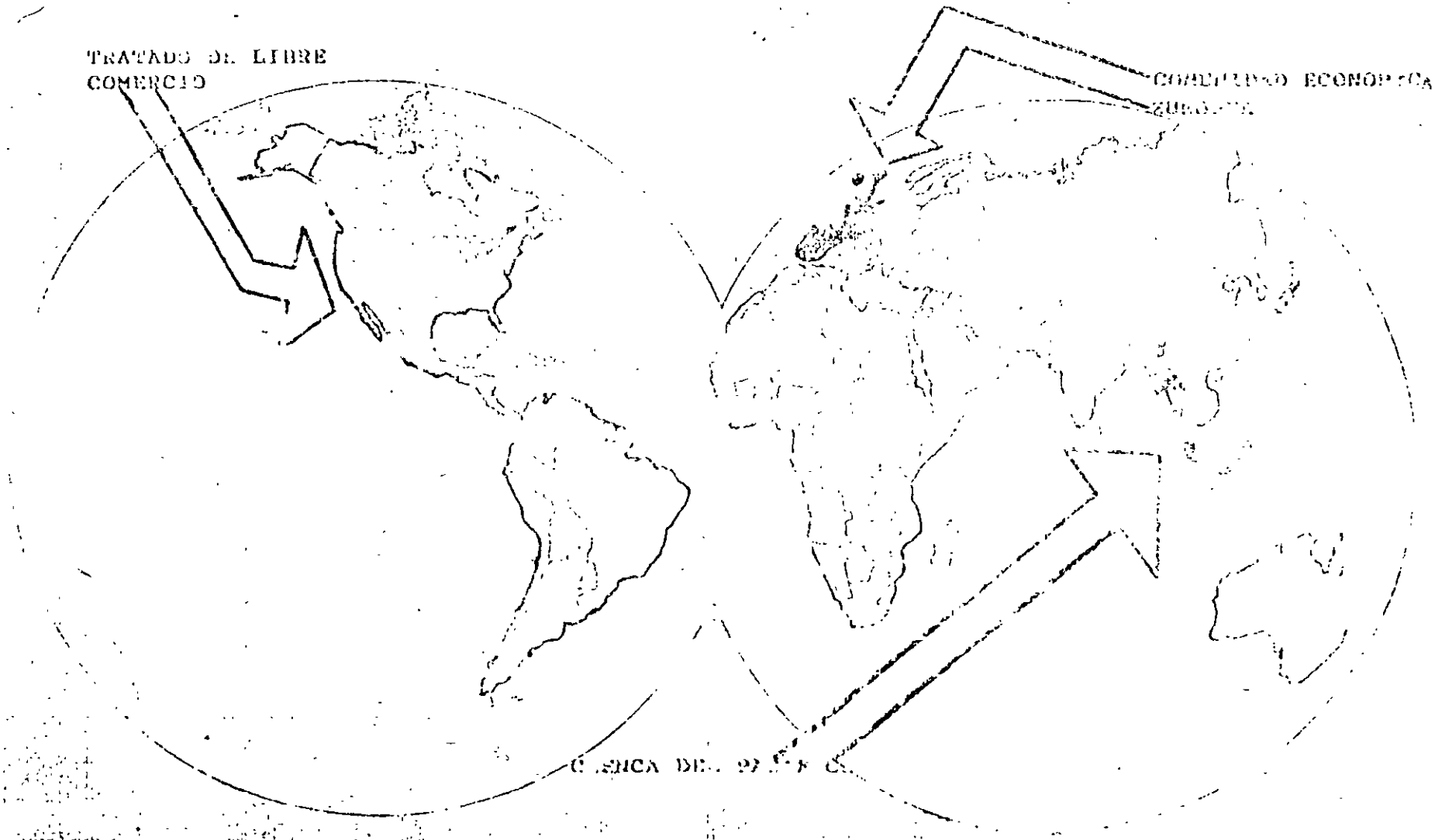
Los principales modelos de planeacion estrategica que se encuentran en la literatura pertinente difieren entre sí, sobre todo en el grado de explicación explicita, detalle y complejidad con que consideran cada uno de estos pasos. Estas diferencias, a su vez, se derivan de las diferencias de antecedentes y experiencia de los autores.

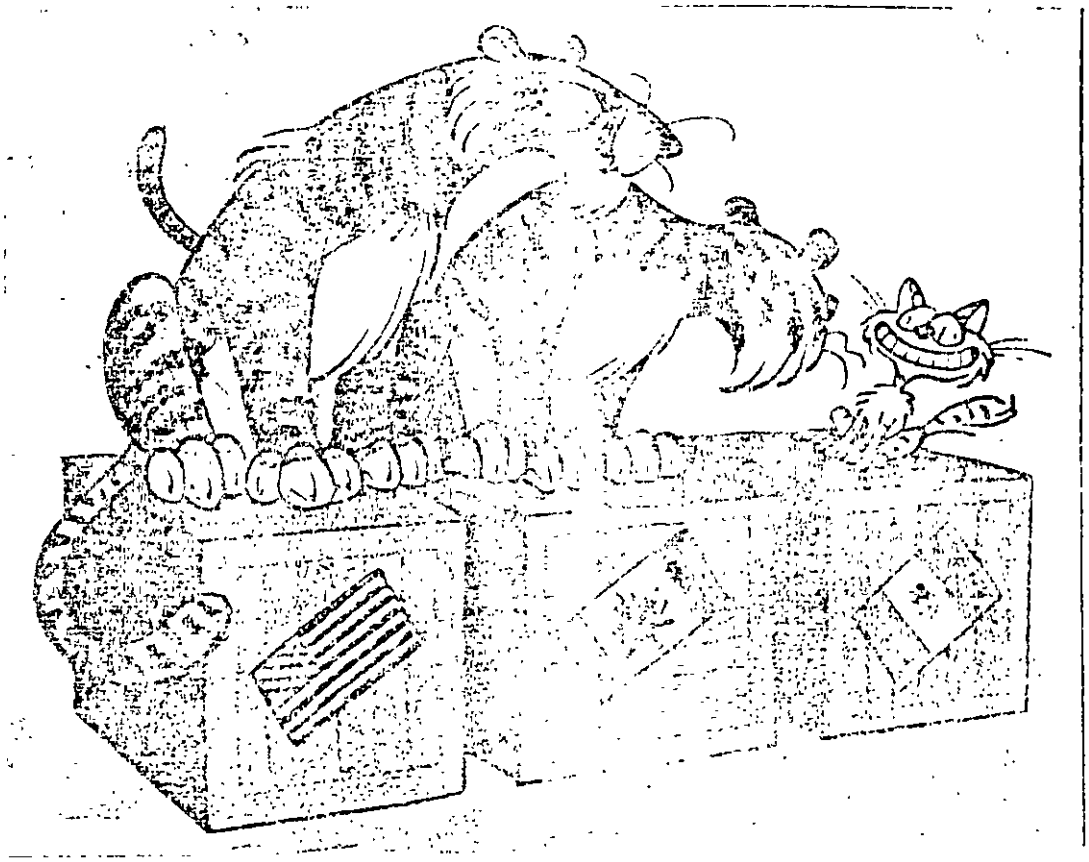
Por ejemplo, Andrews (1965, 1971) desarrolló el modelo que se muestra en la siguiente figura.



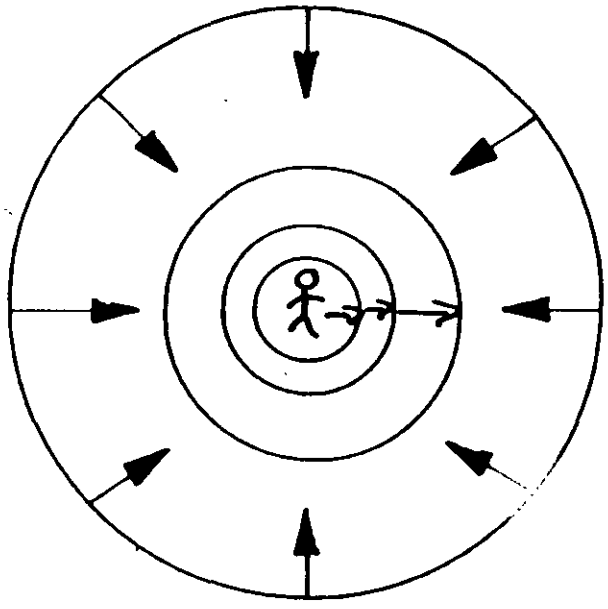
GLOBALIZACION DE LA ECONOMIA

PAISES QUE INTEGRAN LOS DIFERENTES BLOQUES





CULTURA ORGANIZACIONAL



ES EL NUCLEO DE :

+ VALORES
+ CREENCIAS
+ NORMAS
+ PRACTICAS
+ COSTUMBRES
+ HABITOS

COMPARTIDOS E INSTITUCIONALIZADOS

QUE:

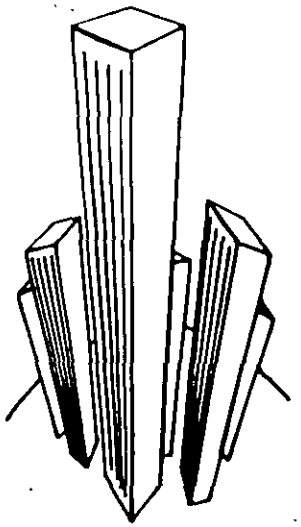
+ FORMA
+ CONFORMA
+ ORIENTA
+ REGULA
+ SANCIONA

LA CONDUCTA DE LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA

EMPRESA COMPETITIVA

ES AQUELLA CUYOS:

+ PRODUCTOS Y SERVICIOS
+ RENTABILIDAD
+ CULTURA



HACEN QUE:

+ CLIENTES
+ PERSONAL
+ INVERSIONISTAS
+ PROVEEDORES
+ COMUNIDAD
+ GOBIERNO

LA PREFIERAN Y SEAN LEALES A ELLA

EMPRESA COMPETITIVA

CARACTERISTICAS

1.– VALORES Y OBJETIVOS
- + CONOCIDOS
- + COMPARTIDOS
- + GENERAN COMPROMISO

2.– ORIENTACION
- + MERCADO
- + CLIENTE

3.– ESTRUCTURA
- + SENCILLA
- + FLEXIBLE

4.– SISTEMAS
- + AGILES
- + EFECTIVOS

5.– TECNOLOGIA
- + ADECUACION
- + ACTUALIZACION
- + INNOVACION

6.– LIDERAZGO

+ FIRME
+ CERCANO
+ DESARROLLA TRIUNFADORES

7.– RECONOCIMIENTO

+ ADECUADO
+ OPORTUNO

8.– PERSONAL

+ CONOCE LOS REQUISITOS
+ ESTA CAPACITADO
+ CUENTA CON LOS RECURSOS
+ CONTRIBUYE AL LOGRO DE RESULTADOS DE SU EQUIPO DE TRABAJO

9.– CALIDAD

+ ESENCIAL
+ PRODUCTOS/SERVICIOS

10.– OPTIMIZACION

+ SE PERSIGUE TENAZMENTE

11.– EJECUTIVOS

+ TIENEN PANORAMICA AMPLIA DEL NEGOCIO
+ SE ANTICIPA AL FUTURO

" EN BUSCA DE LA EXCELENCIA "
T. PETERS Y R. WATERMAN

POR UN MOVIMIENTO NACIONAL PARA LA CALIDAD Y LA PLANEACIÓN

El México de mañana no será construido por los mercaderes, sino por los inconformes que sueñan en hacer de la patria una morada en la cual disfruten todos sus hijos de los mayores bienes materiales y espirituales, y de la mayor igualdad compatible con la naturaleza humana.

Jesús Silva Herzog

- Para México, elevar consistentemente la calidad de los bienes y servicios que producen no es una opción: es una necesidad que las circunstancias le han impuesto.
- Es necesario iniciar un movimiento nacional para la calidad, que debe abarcar no sólo a las empresas, sino también a las aulas estudiantiles.
- El país requiere de una planeación estratégica a mediano y largo plazo y estabilidad en las políticas que de ella se deriven.
- Exportar hace necesario una calidad redituable que permita obtener recursos para seguir creciendo y continuar mejorándola.
- Elevar la calidad total significa también una calidad de vida más alta para toda la población.

La planeación estratégica y el CTYMC pueden ser vistos como dos caras de la misma moneda. Más aun si consideramos que en la primera está el elemento dinámico que impulsa al control hacia la búsqueda de la mejora constante.

Por otro lado, ambos son de aplicación general, puesto que sus principios, procedimientos y métodos tienen validez universal. Pueden emplearse en cualquier tipo de empresa: pública y privada, grande o pequeña, manufacturera o de servicios. El único requisito indispensable es que sus directivos se sientan insatisfechos con lo que han logrado y que

tengan el suficiente coraje par iniciar y liderear un cambio de cultura organizacional, dirigido a la implantación de la calidad total como uno de sus valores fundamentales.

Para México, elevar consistentemente la calidad de los bienes y servicios que produce no es una opción. Por el contrario, es una necesidad imperiosa que las circunstancias le han impuesto.

Si la calidad de una empresa depende de todos los elementos que la integran, la calidad industrial de un país estará también en función del grado de calidad que prevalezca entre todas sus ramas industriales, en una cadena que se repita sucesivamente hasta llegar al consumidor final. Siguiendo este criterio, podría incluirse también en ese encadenamiento al sector servicios y al propio gobierno, en cuanto a aquellas de sus actividades que tiene relación con la vida económica nacional.

Todo esto permite afirmar que elevar la calidad de los bienes y servicios mexicanos, no es sólo una responsabilidad aislada de las industrias que los fabrican o proveen, sino que debe partir de un esfuerzo conjunto, que no puede ser otra cosa que un movimiento nacional hacia la calidad, orientado a elaborar y proporcionar consistentemente mejores productos y servicios, permitiendo una mayor competitividad en el mercado internacional, como resultado de una acción sólida fundada en la eficiencia y la productividad.

Es necesario desarrollar paulatinamente el interés por la calidad entre toda la población, para hacer que ésta adquiera conciencia de la importancia que tiene la calidad para el progreso de la nación.

Mejorar la calidad no es cuestión de un día. Tampoco puede ser resultado de un acto de autoridad, ni de la apertura al exterior. Es necesario que exista, en primer término, acuerdo y conciencia de lo que significa y, en segundo, que se disponga de una metodología para convertir estos conceptos en parte fundamental del quehacer cotidiano. Si estos elementos están ausentes, la adquisición de costosos equipos y el acceso a sofisticadas tecnologías serán insuficientes para lograr ser competitivos; menos aún si quienes los operan y administran no tienen entre sus convicciones la mejora constante. Por tanto, poco provecho podrá sacarse de tan onerosas inversiones.

Por eso, no sólo debe actuarse en el presente a nivel de cada empresa, sino preparar el futuro, lo que implica empezar por introducir el concepto de calidad desde la educación media en adelante.

Por estas razones es aconsejable que, desde la secundaria y la preparatoria, se impartan por medio de seminarios los principios del CTYMC y su metodología, de tal forma que los estudiantes desarrollen su interés por ella y se familiaricen.

Desarrollar una conciencia colectiva por la calidad a partir de la enseñanza a los jóvenes, es también una manera de romper con mitos y terminar con prejuicios respecto a las posibilidades de desarrollo de los mexicanos. Qué contradictorio y autodenigrante resulta pensar que cuando se habla de "hacer las cosas a la mexicana", se quiere decir que están mal hechas y sin cuidado. Por qué aceptar faltamente que no podemos cambiar, cuando en nuestra historia tenemos innumerables ejemplos que nos recuerdan que podemos ser como los mejores del mundo y cuando, por otra parte, nuestra realidad económica nos hace evidente que en exportar no sólo está parte de nuestra sobrevivencia, sino también la defensa de nuestra soberanía e independencia, puesto que seremos más dueños de nuestro destino como nación y menos dependientes de factores, como la tasa de interés o el precio del petróleo, que no está en nuestras manos controlar.

Sin embargo, no se trata de exportar por exportar o de hacerlo a cualquier precio; lo que debemos buscar es vender al exterior con la más alta calidad total. Esto quiere decir que a mayor calidad, más productividad y menos costos.

Penetrar en el mercado externo con calidad total significa no sólo producir y vender buenos productos, sino hacerlo redituablemente, para obtener beneficios netos que permitan seguir creciendo y, en especial, mejorando.

De poco vale exportar perdiendo o apenas compensando los costos, o hacerlo en base a un tipo de cambio subvaluado. Esto no es más que transferir recursos al exterior. Tampoco es recomendable realizar enormes esfuerzos por participar en el mercado internacional, si ello no responde a una estrategia de mediano y largo plazos; por consecuencia, nuestra presencia en aquél será efímera mientras la lenta evolución de la demanda nacional genere saldos disponibles.

En síntesis, la exportación debe ser tan rentable para el producto, en lo particular, como para el país en su conjunto y estar insertas en una política de desarrollo industrial con objetivos a mediano y largo plazo. La cual debe también incluir un esquema de penetración en ciertos mercados, definidos no sólo geográficamente sino por la rama industrial.

Esto confirma la otra cara de la moneda. Para exportar con calidad total, exitosa y rentable, se requiere un esfuerzo tenaz y prolongado, inscrito en una estrategia de desarrollo donde haya coherencia y consistencia entre acciones y objetivos. Y esto no es más que realizar de manera periódica y sistemática ejercicios de planeación estratégica a nivel de empresa y gobierno, a través de los cuales se revise el pasado, evalúe el presente y proyecte el provenir, cuidando de ver a estos tres tiempos como un solo conjunto, pero es común encontrar el caso de planes cuya elaboración no partió del análisis y evaluación de lo alcanzado por aquellos que les precedieron. Y esto no quiere decir que sea necesaria la crítica destructiva, sino una valoración madura para capitalizar experiencias y no repetir errores.

Si para una empresa alcanzar sus objetivos estratégicos requiere de varios años, para un país lograrlos hace necesario muchos más todavía. Desafortunadamente debe reconocerse que, a partir de las primeras manifestaciones del agotamiento del esquema de sustitución de importaciones, no ha podido establecerse por un tiempo más o menos largo una política alterna de desarrollo industrial, lo que ha derivado en criterios de vigencia muy corta, provocando incertidumbre en un entorno ya de por sí difícil de analizar.

Tomando en cuenta los esfuerzos de varias generaciones que se necesitan para lograr los objetivos nacionales y resolver nuestros principales problemas - lo cual trasciende al período de varias administraciones sexenales -, ¿por qué no dar a la planeación nacional un horizonte más amplio y, particularmente, más flexible? Limitar la vigencia de planes y programas a periodos de sólo seis años y, una vez publicados, sin revisar nunca más los supuestos que les dieron origen, a pesar de que hubieran podido modificarse radicalmente, hace estériles estos trabajos y reduce al mínimo su valor práctico, puesto que no hay escenarios - nacional o internacional - que permanezca estático.

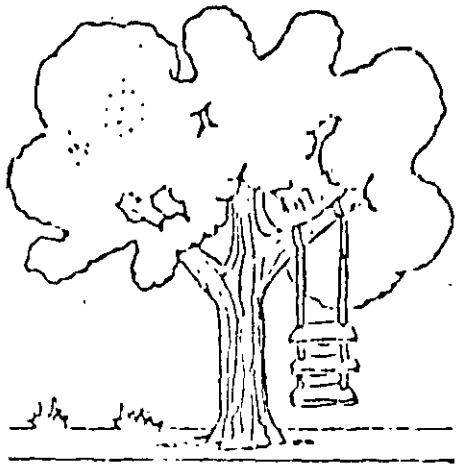
Podrían, en cambio, utilizarse periodos de diez y quince años, para revisarse cada cinco y entonces volver a planear en dichos horizontes. Esto significa también que las políticas e instrumentos que se diseñen para llevar a cabo los planes y programas, podrían ser evaluados con base en el grado de cumplimiento de éstos y tener a la vez una mayor estabilidad, lo cual resulta de vital importancia por el tipo de inversiones y esfuerzos que se

tienen que realizar, cuyo periodo de gestión, maduración y desarrollo hace necesaria una perspectiva de largo plazo.

Sin embargo, aun sin existir todavía lo anterior, ninguna empresa u organización, pública o privada, puede evadir la responsabilidad de establecer su propia planeación estratégica. Y ésta debe, como la calidad total, formar parte de su cultura organizacional. Su planeación debe ser integral, abarcando todos los aspectos que la conforman; se busca el éxito del conjunto y no triunfos parciales o efímeros y en ese sentido elevar la calidad de vida de sus recursos humanos deber ser uno de sus objetivos fundamentales.

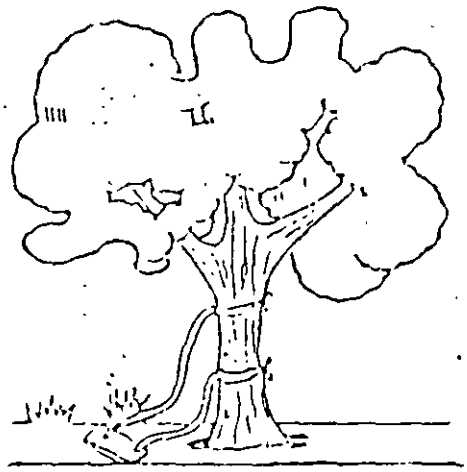
No hay empresa próspera cuando en su interior existen la frustración y el resentimiento; su progreso será temporal y su existencia intranscendente. Una empresa que no planea está condenada a que las circunstancias decidan por ella. Será sólo una nave a la deriva. Y en la medida que tenga como filosofía obtener las mayores ganancias al menor plazo, reducirá su horizonte de vida.

Si entendemos que el fin último del desarrollo económico y de hecho del progreso de la Humanidad, ha sido y es elevar la calidad de vida de la población, queda en la responsabilidad de cada directivo hacer lo propio con sus subordinados. Por tanto, si toda empresa es la parte de la nación que nos ha tocado administrar, esto significa que también somos responsables de hacer prosperar a quienes dependen de ella, objetivo que debe ir mucho más lejos que la simple remuneración económica.

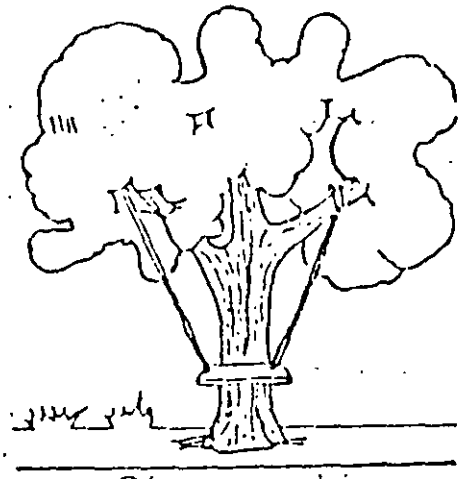


Cómo lo pidió mercadotecnia

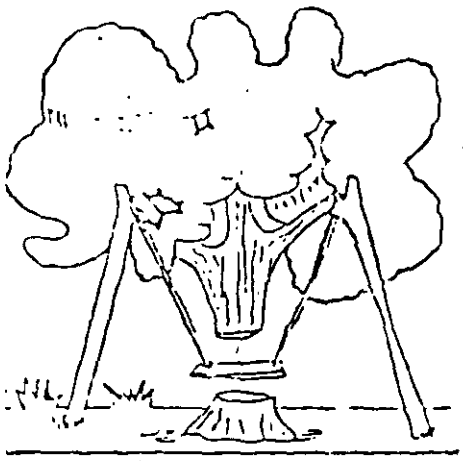
Cómo lo pidió ventas



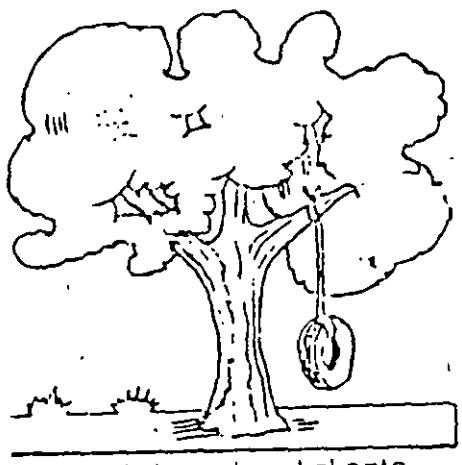
Cómo lo diseño ingeniería



Cómo se produjo



Cómo se instaló



Qué deseaba el cliente

Fundamentals of Marketing
William J. Stanton
McGraw-Hill, Inc. (1984)

LUIS ECHEVERRIA ALVAREZ

- Aumenta el gasto de fomento económico al 61.6% del total del gasto público y el gasto social representa el 9.1%
- Se disminuye el gasto administrativo que representa el 9.1%
- Endeudamiento público interno y externo.
- El ritmo de crecimiento de los impuestos se elevó un 27% en promedio anual siendo los mas importantes el impuesto sobre la renta, el de ingresos mercantiles y el de producción.
- La participación de los impuestos en el ingreso público representa el 30.9% debido al endeudamiento público interno y externo.
- Se duplica el incremento en el circulante en relación al sexenio anterior (23% en promedio anual)
- Se desata el proceso inflacionario.
- El 31 de agosto de 1976 se decreta la flotación del peso, representando una devaluación mas del 70%.

JOSE LOPEZ PORTILLO

- Disminuye el gasto de fomento económico al 40%
- Aumenta el gasto social al 32%
- Aumenta el gasto administrativo del Gobierno Federal
- Se presenta un superávit por el aumento del circulante y la deuda pública.
- El crecimiento de los impuestos es de 45.8%
- En 1980 el I.V.A. sustituye al impuesto sobre Ingresos Mercantiles.
- Aumenta el circulante en un 36.7% en promedio anual.
- Continua la política de flotación llegando el tipo de cambio a 70 pesos por dólar.
- Se recurre a la deuda pública interna y externa.
- De febrero a diciembre de 1982 el peso sufre una devaluación del 260% respecto al dólar.

MIGUEL DE LA MADRID HURTADO

- Se elevan los gastos administrativos del estado.
- Se da una crisis en las finanzas pública creando un deficit del 11.5% promedio anual.
- Disminuye la inversión pública debido a que más del 50% del presupeusto de egresos se destina al pago de la deuda.
- Desvio del gasto público por problemas de corrupción.
- La participación de los impuestos en los ingresos es del 53%
- El ritmo de credimiento de los impuestos es del 100%
- Aumento del circulante del 69.5% en los seis años.
- Aumento acelerado de precios del 86.7% en promedio anual.
- En 1982 se dan tres devaluaciones.
- Se da la política de deslizamiento del peso de acuerdo a la oferta y la demanda.
- Se da una devaluación más alta, el tipo de cambio pasa de 57.44 en 1982 a 2284.85 en 1988.
- Se emiten nuevos billetes de mayor denominación.

CARLOS SALINAS DE GORTARI

- Se reduce el gasto público en cuestioens de educación, salud y vivienda, se continua pagando la deuda que absorbe más del 50% del presupuesto.
- Se continua con la venta de empresas del estado para recaudar mayores ingresos.
- Se firman los pactos de solidaridad económica.
- Se amplía la base tributaria y el número de contribuyentes, aunque se disminuye la tasa impositiva.
- Se crea el impuesto al activo.
- Los impuestos representan el 30.6% de los ingresos públicos.
- Incremento promedio anual del circulante en un 30.5%.
- El tipo de cambio pasa de 2284.85 en 1988 y más de 3000.00 en 1990.
- Los objetivos de la política monetaria son:
    - Efectuar una politica monetaria y crediticia que permita la estabilidad de precios.
    - Efectuar una política cambiaria sin cambios abruptos.
    - Seguir una política de concertación que estimule la certidumbre de precios.
    - Otorgar rendimientos atractivos al ahorrador y promover tasas reales moderados.

DEVALUACION	CONFLICTO DE CHIAPAS
	ASESINATO DE COLOSIO
	INCERTIDUMBRE ELECTORAL
	ASESINATO DE RUIZ MASSIEU
CAUSAS POLITICAS	REINICIO DE CONFLICTO EN CHIAPAS
	MAGNIFICACION EN EL EXTRANJERO DEL CONFLICTO.
	INDECISIONES DEL GOBIERNO MEXICANO PROYECCION DE DEBILIDAD.

DEVALUACION	
	SOBREVALUACION DEL PESO
	DEFICIT EN BALANZA COMERCIAL
	VOLATILIDAD DEL CAPITAL FINANCIERO EXTRANJERO
CAUSAS ECONOMICAS	FALTA DE UNA ESTRATEGIA CONVINCENTE PARA REDUCIR DEFICIT EN CUENTA CORRIENTE
	ERROR EN LA INSTRUMENTACION DEL AUMENTO DE LA BANDA DE FLOTACION
	SALIDA DE CAPITALES
	BAJA DE RESERVAS

DEVALUACION	AUMENTOS DE TASAS DE INTERES EN EUA A PARTIR DEL 4 DE FEBRERO DE 1994.
CAUSAS EXTERNAS	INCERTIDUMBRE EN BASE A LOS DESEQUILIBRIOS EN CUENTA CORRIENTE Y SOBRE DIMENSION DEL CONFLICTO CHIAPANECO.
	VENTA DE VALORES FONDOS Y ACCIONES MEXICANAS EN EL EXTRANJERO.
	PERDIDA DE CONFIANZA EN MEXICO POR INVERSIONISTAS.

TEORIA DEL COMPLOT

NARCOPOLITICOS, DINOS DESPLAZADOS E IZQUIERDA RADICAL

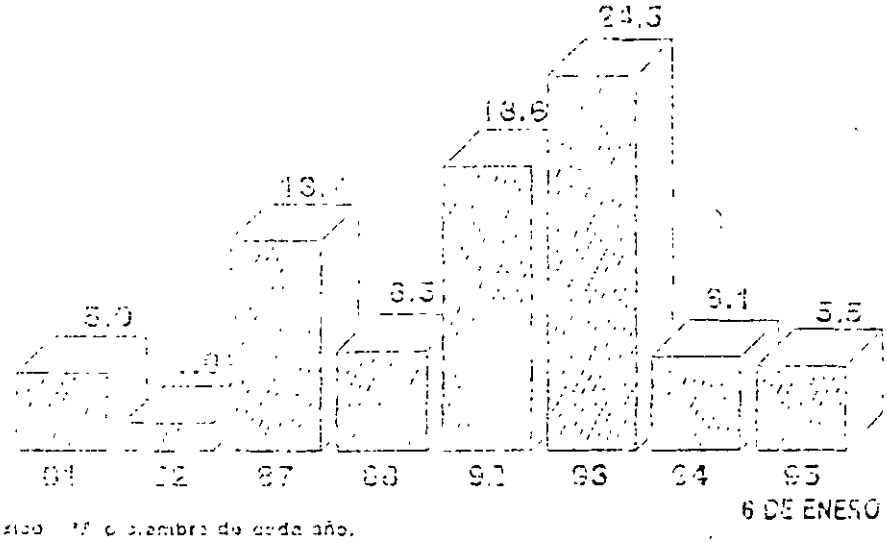
INSTRUMENTOS

SICARIOS	SECUESTRADORES	EZLN	RADICALES DEL PRD	MOVIMIENTOS DE MILES DE MILLONES DE DOLARES.

PRINCIPALES ACCIONES

REBELION EN CHIAPAS DE ENERO)	ASESINATO DE COLOSIO (23 DE MARZO)	SACAR CAPITALES EZLN DECLARA GUERRA (10 y 20 DE DICIEMBRE)
OBJETIVO: FRENOS EXPECTATIVAS DE INVERSION DIRECTA CANCELACION DE PROYECTOS DE MAQUILADORAS.	OBJETIVO: INESTABILIDAD Y DEVALUACION SALEN 12.3 MIL MILLONES DE DOLARES EN 38 DIAS.	OBJETIVO: INICIAR VENTA DE VALORES MEXICANOS EN EUA. DEVALUACION

RESERVAS*
(MILES DE MILLONES DE DOLARES)



Fuente: Banxico. *Al diciembre de cada año.

II.- DIAGNOSTICO PARA LA PLANEACION ESTRATEGICA

INTRODUCCION.

En todo proceso es indispensable partir de un adecuado diagnóstico, sin el cual estaria condenado al fracaso cualquier paso que se lleve a cabo Es importante conocer las herramientas más eficaces de diagnóstico y su aplicacion.

DURACION: 8 HORAS.

CONTENIDO.

2.1 DEFINICION DEL HORIZONTE

Considere un ejemplo muy simple: la planeación de la comida en un trabajo. Por lo general, no es mucho lo que tiene que hacer. Cuando tiene hambre puede pedir un emparedado, o caminar al restaurante más próximo. ¿Qué sucede, en cambio, cuando un grupo de directivos de las oficinas generales llega a su oficina para sostener una reunión, a mitad de la cual habrá una comida? Para empezar, trata de recabar información acerca del tipo de ambiente y alimentos que podría resutlar más conveniente. Después de escoger restaurante, usted pedirá a su secretaria que haga las reservaciones de rigor y disponga el transporte necesario para ir y volver del restaurante. Es obvio la comida correrá por cuenta de la compañía.

Como se puede deducir de este ejemplo, algunas actividades rutinarias, pueden beneficiarse con la planeación. En particular, la planeación resulta de mucha ayuda en situaciones que implican mayor complejidad (una comida muy elegante), un cambio (un fuerte aumento en las personas que van a asistir a la comida), incertidumbre (¿qué les gustaría comer a sus invitados?, ¿cómo podrían llegar al restaurante?), y un mercado ineficiente (cuenta de gastos).

Es de esperar que la planeación también resulta de mucha utilidad para las organizaciones que enfrenten importantes decisiones estratégicas, ya que lo general éstas implican alta complejidad de las tareas, cambios, incertidumbre y mercados ineficientes. Estas características se resumen a continuación:

1.- Una alta complejidad de la tarea significa que existe mayor necesidad de planes explícitos para asegurar que todas las piezas encajen. La exploración, la producción, refinación y comercialización de hidrocarburos son tareas muy complejas.

2.- Los cambios importantes crean necesidad de planear debido a que las organizaciones están diseñadas, primordialmente, para enfrentar situaciones repetitivas. Los cambios pueden provenir del medio ambiente (una recesión económica), de lso competidores (competencia extranjera), o de la propia empresa (una decisión para lanzar al mercado nuevos productos). Para los cambios grandes las respuestas burocráticas normales tendráin poca utilidad. Los cambios importantes exigen planeación en vez de una simple reacción.

3.- La incertidumbre puede conducir a desperdicio de los recursos. Las organizaciones deben estar preparadas para enfrentarse a medios ambientes. La planeación puede responder a las preguntas del tipo "¿qué pasaría si...?" de manera que la empresa pueda elaborar planes para enfrentar esas situaciones si llegaran a presentarse. A medida que crece la incertidumbre, la necesidad de planear aumenta también.

4.- Los mercados in[illegible]entes requieren la planeación debido a que el sistema de precios no dicta [illegible] acciones de la organización. ESta goza de mucha flexibilidad en su forma de actuar. Por lo mismo, se espera que la planeación sea más importante para los organismos oficiales, las organizaciones no lucrativas, los sectores controlados y las industrias protegidas (Los directivos de los mercados competitivos pueden sentir que la planeación es más importantes a medida que aumenta la competencia. Esto se debe a que una planeación pobre puede conducir al fracaso de la compañía. Sin embargo, el fracaso es un acontecimiento natural en los mercados competitivos. Un mercado eficiente informaría a los miembros del grupo de interés y ayudaría a asegurar que se satisfagan sus necesidades sin importar lo que lleve a cabo una compañía individual. Si planean mal o pobremente otra compañía se encargará de remplazarlos).

El proceos de pronóstico puede programarse en una computadora, por ejemplo [illegible] modelo econométrico para pronosticar las ventas de petróleo en los próximos c[illegible] años.

El método de clasificación agrupa a las unidades a que presenten comportamientos similares. Se espera que estos grupos o segmentos reaccionen en forma similar.

MEDIO AMBIENTE

Los pronósticos del medio ambiente se necesitan porque ayudan a formular la estrategia de la compañía. Es importante que los métodos de pronóstico identifiquen primero las posibles condiciones delfuturo. Para esto puede resultar muy útil una sesión de "tòrmenta de idas" llevada a cabo por un conjunto de expertos. Por lo general, no son necesarios los pronósticos muy precisos del medio ambiente para elaborar los pronósticos de la industria.

2.2. NEGOCIO/ACTIVIDAD

Después de haber preparado los pronósticos sobre el medio ambiente, la [illegible]pa ñía deberá elaborar los pronósticos de la industria. En algunso casos éstos pu[illegible]en haber sido preparados por terceros. Las desventajas de los pronósticos preparados por terceros son:

1.- Probablemente no emplean las definiciones producto-mercado que tienen relevancia para la compañía.

2.- Existe un intervalo entre el tiempo en que se prepara el pronsotico y la fecha en que se publica.

3.- Los pronósticos no se actualizan con suficiente frecuencia.

4.- Las fuentes originales a menudo no ofrecen suficiente información sobre los supuestos que respaldan los pronósticos. Por estas razones, se recomienda que las empresas medianas y grandes elaboren sus propios modelos para pronosticar su industria.

ACCIONES DE LA COMPAÑIA

Los pronósticos del medio ambiente y de la industria pueden utilizarse, juntamente con las estrategias propuestas para la compañía, para predecir las acciones que deberían llevarse a la práctica. Es decir ¿cómo se verá en la práctica la estrategia seleccionada? Los pronósticos se facilitan si la compañía se encuentra amplia y firmemente comprometido a cumplir con la puesta en práctica de la estrategia y si la compañía cuenta con los recursos adecuados.

En algunso casos, como cuando la compañía puede enfrentar efectos negativos, es factible que resulte difícil pronosticar las acciones de los miembros del grupo de interés por medio de un cuestionario directo. Entonces pueden ser útiles las "entrevistas profundas de grupo", que consisten en reuniones entre varios grupos de responsables clave de la toma de decisiones de la compañía con un consultor. El consultor presenta varias situaciones con distintas estrategias y medio ambientes. Entonces se pide a los responsables de la toma de decisiones que expresen la forma en que actuarían en tales situaciones.

También resulta menester hacer pronósticos de los resultados de la compañía. Para cada estrategia, ¿serán adecuados los recursos financieros, ela bastecimiento de materias primas y el nivel del personal? En este momento quizá sean importantes los pronósticos sobre las relaciones entre la dirección y los obreros y empleados.

ACCIONES DE LOS COMPETIDORES

La estrategia de una compañía a menudo depende de las acciones de sus competidores, pero no es muy probable que éstos informen cuáles son sus intenciones. En muchos casos bastaría pronosticar las acciones de los competidores empleando el buen juicio y experiencia. Al realizar lo anterior, es posible, al mismo tiempo, hacer un pronóstico de los recursos de los competidores.

Si existe una adecuada cnatidad de información histróica, es probable que se encuentren algunas situaciones similares. Los resúmenes de la forma en que los competidores reaccionaron en el pasado podrían ser útiles para pronosticar la forma en que reaccionarían ante los cambios en el medio ambiente o ante distintas estrategias que la compañía pudies establecer.

SIMULACION PRACTICA (ROLE PLAYING).

PARTICIPACION DEL MERCADO

Dadas las acciones pronosticadas para la compañía y sus competidores, ¿Cuál es la participación en el mercado que la compañía puede esperar? La investigación en este campo proporciona muy pocas generalizaciones sobre los métodos que resultan más efectivos. Sin embargo, hay una serie de técnicas que parecen razonables.

Para pequeños cambios en la estrategia puede resultar suficiente hacer una extrapolación de la participación de la compañía en el mercado. Como alternativa, es posible utilizar el juicio de un grupo de expertos aplicando métodos estructurados para obtener tales pronosticos. En la mayor parte de las situaciones, resulta mejor, primero, determinar pronosticos en forma independiente, tanto mediante métodos de extrapolación como juicio, y después utilizar el promedio resultante de tales pronósticos.

Para cambios importantes en la estrategia puede ser útil el empleo de modelos económetricos. Esto presupone que se cuenta con información acerca de la variable dependiente (por ejemplo, las ventas) y de los aspectos clave de la estrategia.

El modelo de adecuación ofrece algunas ventajas. Primero, aplica los puntos de vista de la dirección de manera consistente. Por ello, puede evaluar una amplia gama de estrategias opcionales en forma consistente. Segundo, la adecuación puede profundizar las creencias de la dirección en los pronosticos, lo cual puede fomentar el aprendizaje. Finalmente, el método de adecuación es algo más preciso o exacto.

COSTOS

Ahora la compañía se encuentra en condiciones de pronosticar sus costos. Un pronóstico explícito de los costos deberá elaborarse para cada estrategia para cada uno de los miembros del grupo de interés más importante ejemplo, en el caso del modelo Edsel, ¿cuanto habría de costar la estrategia de Ford a los empleados, a los distribuidores, a los clientes, a la comunidad a los accionistas?. Se espera que el enfoque formal produzca mejores precios de los costos a cada miembro del sistema de los que se podrían obtener por medio de los métodos informales de pronóstico.

Los pronósticos de costos dependen del medio ambiente, de las acciones emprendidas por la compañía y de sus ventas. Los mejores métodos para pronosticar los costos dependen de la industria, la estrategia y los miembros del grupo de interés. Es difícil dar alguna generalización sobre cuál de los métodos es mejor para cada situación.

PRONOSTICO DE VENTAS

Una vez terminados, los pronósticos de participación del mercado y la industria permiten calcular los pronósticos de ventas. Si ya ha sido estimado el grado de incertidumbre, tanto del pronóstico de la participación del mercado como del pronóstico de la industria, estos pueden emplearse para estimar la incertidumbre del pronóstico de ventas.

RESULTADOS

Mediante el uso de los pronósticos de los pasos anteriores, es posible emprender los cálculos de los pronósticos de costos y utilidades de cada estretegia para cada uno de los miembros más importantes del grupo de interés. Por ejemplo, los estados de pérdidas y ganancias podrían prepararse para los accionistas, los efectos en el medio ambiente podrían resumirse para la comunidad local y los efectos del uso del producto se podrían resumir desde el punto de vista de lso consumidores.

Los pronósticos deberían examinar no sólo los resultados esperados de una estrategia dada, sino también la incertidumbre. ¿Cuáles son los resultados más favorables y los más desfavorables que podrían llegar a suceder? Más aún, deberían plantear la forma en que la estrategia se podría comportar en diferentes medios ambientes.

Estos pronósticos de los resutlados van a servir de base para la selección entre varias estrategias. ¿Cómo se comportan en comparación con los objetivos originales? Si ninguna de las estrategias resulta aceptable, lo más conveniente es volver al proceso de planeación para generar mayor número de estrategias.

2.3 ANALISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS Y PONDERACION DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES.

OPORTUNIDADES.

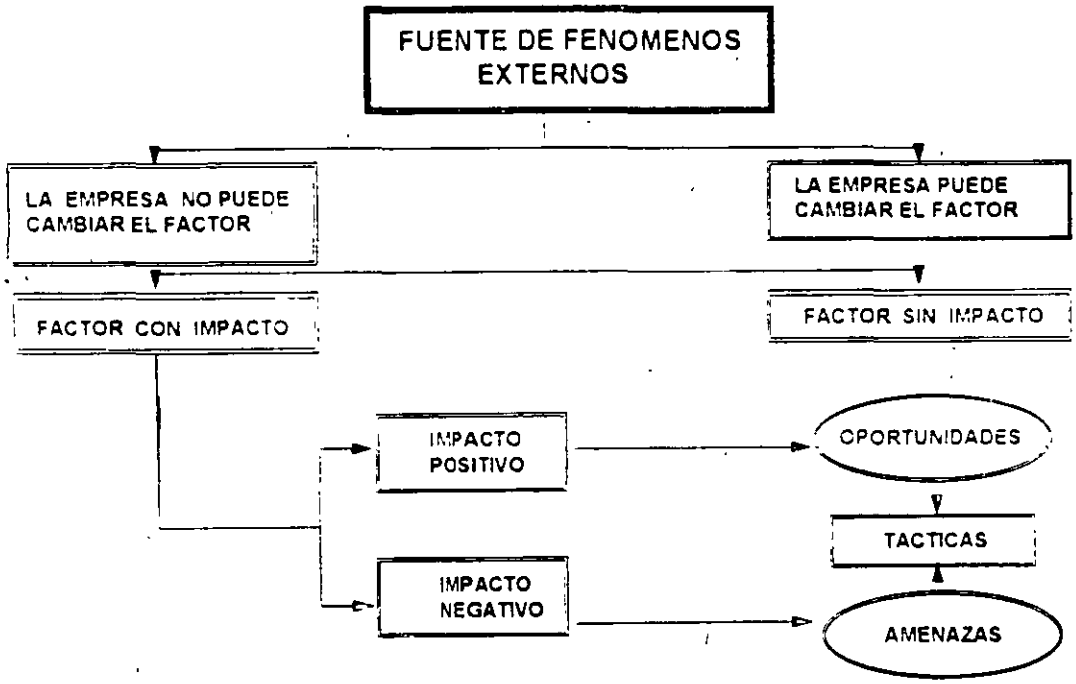
Son las situaciones que el medio ambiente externo a la organización brinda para aprovechar y acelerar el crecimiento, hacer nuevos negocios, ofrecer nuevos servicios, etc.

Se le llama así a los factores del medio ambiente que pueden causar un impacto positivo en lo que se refiere a la ejecución de un objetivo o una estrategia particular, siempre y cuando la gerencia avizore esa oportunidad y emprenda un plan de acción (tácticas) para aprovecharla al máximo.

AMENAZAS.

Por otro lado son los nubarrones que se ciernen sobre la organización o alguna de sus divisiones, en la forma de competencia, nuevas disposiciones gubernamentales, problemas económicos, sociales, internacionales, etc

Son exactamente lo opuesto a las oportunidades, afectando el proceso que conlleva a la consecución del objetivo Por ejemplo, la devaluación de la moneda es un fenómeno fuera del control de la empresa; pero si lo prevemos, podemos definir tacticas financieras para disminuir pasivos en dólares (u otra moneda fuerte) a fin de ser menos vulnerables al fenomeno devaluatorio



Veamos ahora los aspectos internos de la empresa.

FORTALEZAS.

Son los elementos que la organización ha desarrollado y le sirven como soporte, tanto en la operación actual, como para el crecimiento

Son los factores internos que constituyen un apoyo para las estrategias Las fortalezas internas provienen de la visión y el esfuerzo que se hizo en el pasado, por ejemplo, la adecuada selección del personal, o los esfuerzos en la capacitación. La tactica en este caso respondera a la pregunta ¿Cómo mantener o acrecentar dicha fortaleza?

DEBILIDADES.

Son los elementos que no se han desarrollado al mismo nivel que otros y obstaculizan la operacion y crecimiento de la institución

Estas tienen un efecto negativo sobre los objetivos empresariales y sus estrategias. Las debilidades no son gratuitas, tienen su origen en la falta de visión, en los errores y omisiones del pasado, por ejemplo maquinaria obsoleta, personal analfabeto, dependencia de un solo cliente o proveedor, etc Las tácticas buscarán reducir o eliminar esas debilidades.

FUERZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	AMENAZAS

2.4. PROCESO DE FORMULACION, PROPOSITO OBJETIVOS Y POLITICAS

El término de " Política" se refiere a pautas, metodos, procedimientos, reglas, formas y practicas administrativas especificas que se formulan para estimular y apoyar el trabajo hacia las metas fijadas Las politicas se pueden considerar como instrumentos para la ejecucion de estrategias, fijan limites, fronteras y restricciones a las acciones administrativas que deben tomarse para recompensar y sancionar el comportamiento; clarifican lo que se puede o no hacer para lograr las metas y objetivos de una organización

Sin importar cual es el alcance y la forma de las politicas, ellas sirven como mecanismos para la ejecucion de estrategias y el logro de metas Siempre que ello fuere posible, las politicas deberian expresarse por escrito

PREDICCION Y DETERMINACION DE LA MISION

La Misión de una empresa puede definirse en muy pocas palabras como "la razón de ser del negocio" Parece mentira, pero muchas organizaciones no le dan importancia a la redaccion de su declaracion de mision Cualquier intento de reunir a un grupo de ejecutivos para poner por escrito esta razón, se considera una pérdida de tiempo, la misión se contempla como una obviedad, como si todo mundo la conociera cuando en realidad es el punto de partida de toda la planeación estratégica.

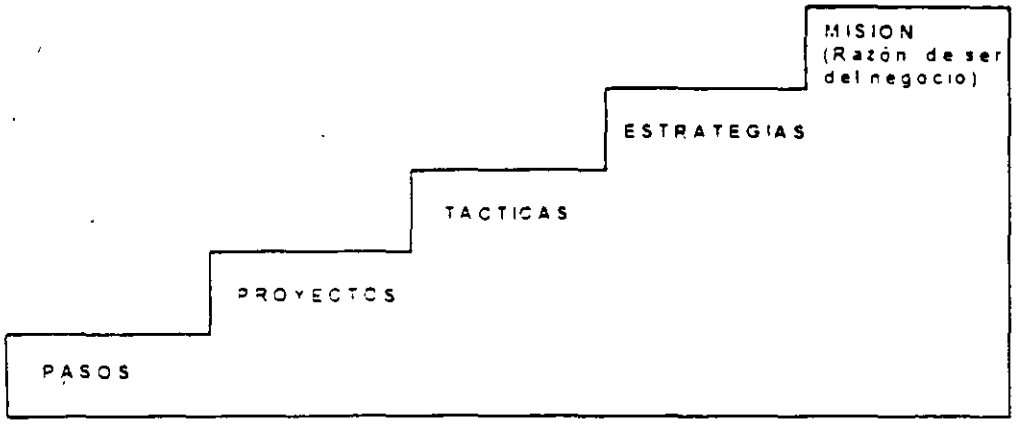
El Dr Matthias Sachse, directivo del ITAM, sostiene que al intentar establecer la planeacion estratégica de una empresa hay que empezár con una definición clara de la mision, o sea el objetivo general de la organizacion a largo plazo Este objetivo, a su vez, esta compuesto de 3 elementos ¿Quien es y/o quien deberia ser nuestro cliente?

¿Cuales y/o cuál debería ser nuestro producto? ¿Cuáles y/o cuál deberia ser nuestro proposito?.

La ausencia de una misión impide cualquier esfuerzo posterior en cuanto a la planeación de estrategias y tácticas por la falta de una base, o bien, si la misión no fue bien pensada, conducirá a una planeación incorrecta de las fases siguientes (Ver diagrama de la estructura de la P.E. planeación estratégica)

Stephen Tweed menciona que "La única manera en la que la organización puede ganar y sostener una ventaja competitiva a largo plazo, es enfocándose en el fundamento de los negocios. La forma de crear ese enfoque estratégico, es creando una visión clara del futuro del negocio y comunicar esa vision a todos los empleados.

ESTRUCTURA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA



Aunque la declaracion de mision no es eterna y debe ser revisada de vez en cuando, para muchos negocios su mision ha permanecido inalterada durante decadas Por ejemplo en los parques Disney, su Declaracion de Mision no ha sufrido cambios con el tiempo

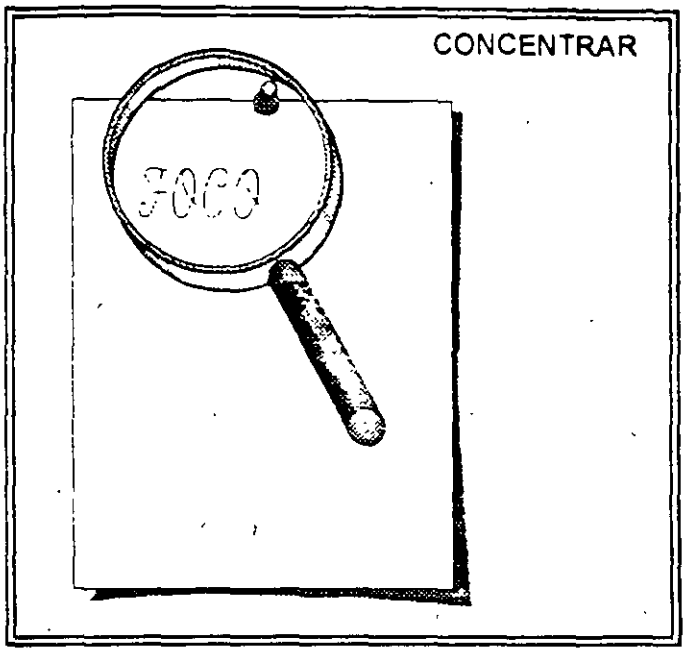
ENTORNO EMPRESARIAL.

EL ENFOQUE ESTRATEGICO.

Cuando una empresa cuenta con un enfoque estratégico como una orientación necesaria para alcanzar el éxito, no existe el riesgo de que sus esfuerzos se diluyan y su gente se distraiga

"Para competir exitosamente en el mercado global de los años noventa -dice Stephen Tweed (consultor estratega) - Las empresas deben concentrar sus pensamiento y esfuerzos Deben enfocarse"

Si buscáramos el sustantivo foco en un diccionario, encontraríamos que se refiere a un punto en el cual los rayos luminosos, caloricos y otra radiación, se juntan después de haber sido refractados. Una segunda definicion es "un punto central de atracción, atención o actividad" El verbo enfocar significa llegar a un foco o punto central, es decir, concentrar.



De esta manera podemos definir el enfoque estrategico como

"El proceso para concentrar pensamiento y acciones en aquellos factores únicos que ayudaran a que su organizacion gane y sostenga ventajas competitivas en el mercado"

ESTRATEGIA.

Esta palabra proviene de la guerra y es el arte de dirigir las operaciones militares De aqui se desprende que en el terreno empresarial, la estrategia no significa necesariamente un camino de largo plazo, porque si se puede vencer al enemigo en el campo de batalla mañana mismo, se empleará la estrategia para terminar la guerra

La estrategia podemos concebirla como las acciones definidas por los altos ejecutivos para lograr la misión de una empresa, por esto el enfoque estratégico comienza con la visión de quiénes somos y cuál es nuestro negocio.

MISION
El negocio en el que estamos
El negocio en el que no estamos

La empresa, seguramente ya definió dónde concentrar sus esfuerzos, dependiendo de la definición del negocio en el que si está

CONCEPTO DE TACTICA

"Las tácticas - dice el profesor Matthias Sachse - responden a la pregunta de cómo concretar las estrategias, a la vez que cada estrategia tienen que ser subdividida en planes tácticos En consecuencia, la suma de un paquete táctico tiene que equiparar el valor a la estrategia de la cual fue derivado".

El contenido de los planes tácticos de acción son una funcion de 2 áreas de análisis Factores de medio ambiente (oportunidades y problemas) y capacidades internas (Fortalezas y debilidades)

FUNDAMENTOS PARA LA FORMULACION DE PLANES TACTICOS.

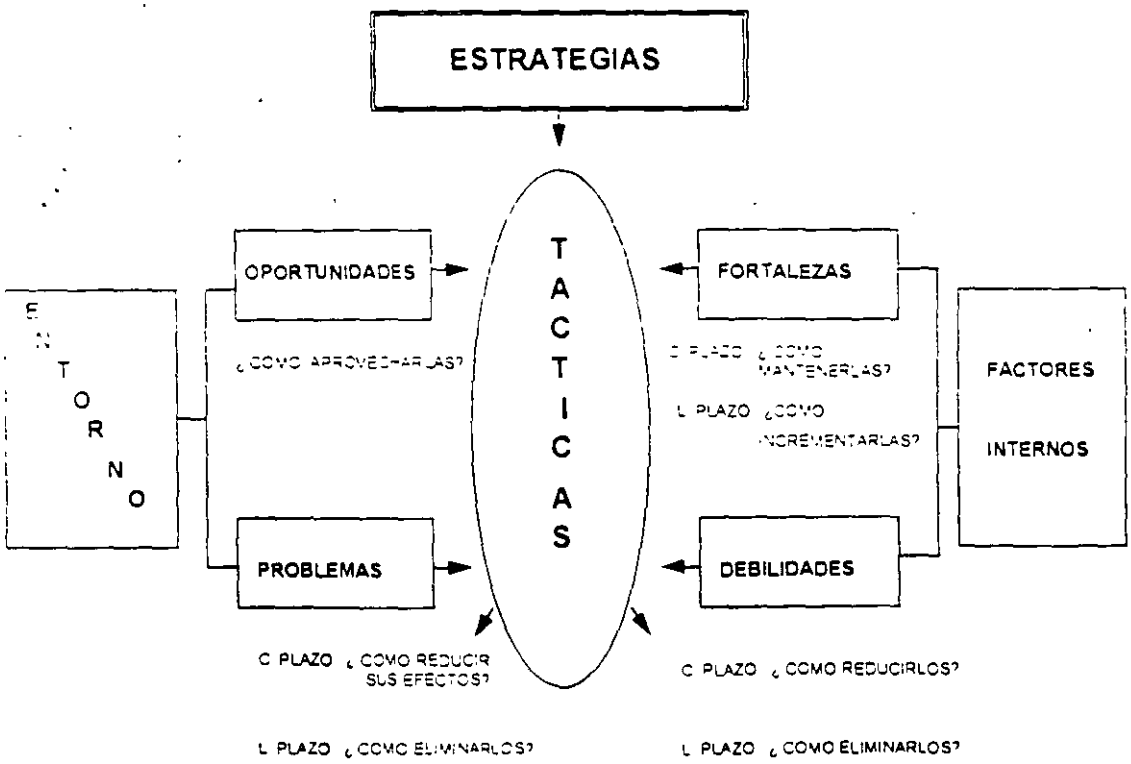
Toda empresa, antes de formular sus planes tácticos tiene que considerar tanto las influencias del entorno como sus capacidades o limitaciones internas

2.5. DETERMINACION DE ALTERNATIVAS Y ESTRATEGIAS

Si bien es cierto que la declaración de misión, así como las estrategias básicas son fijadas por la alta direccion, las tacticas deben ser retroalimentadas de la base hacia arriba antes de oficializarlas

De hecho cada unidad organizacional debe hacer un análisis de sus debilidades y fortalezas, así como de sus oportunidades y problemas Sin este análisis departamental que derive hacia tácticas y proyectos departamentales ¿cómo puede apoyarse la misión de la empresa?

Aunque la declaracion de misión no es eterna y debe ser revisada de vez en cuando, para muchos negocios su misión ha permanecido inalterada durante décadas Por ejemplo en los parques Disney, su declaracion de Misión no ha sufrido cambios con el tiempo



ESTRATEGIAS.

Responden a la pregunta ¿Cómo podemos alcanzar la misión?. Las estrategias podemos verlas como "grandes caminos" que nos llevarán al propósito del negocio

TACTICAS

Representan "pequeños caminos" para concretar las estrategias" La táctica contesta la pregunta ¿cómo se puede respaldar a esta estrategia para que se cumpla?

PROYECTOS Y PASOS

Las tácticas determinan los proyectos, quienes responden a la pregunta ¿cómo podemos hacer que sean operativas las tacticas?

Los proyectos a su vez constituyen la parte más operativa de un plan estrategico, pues cuentan con un responsable, un presupuesto y un calendario de realización.

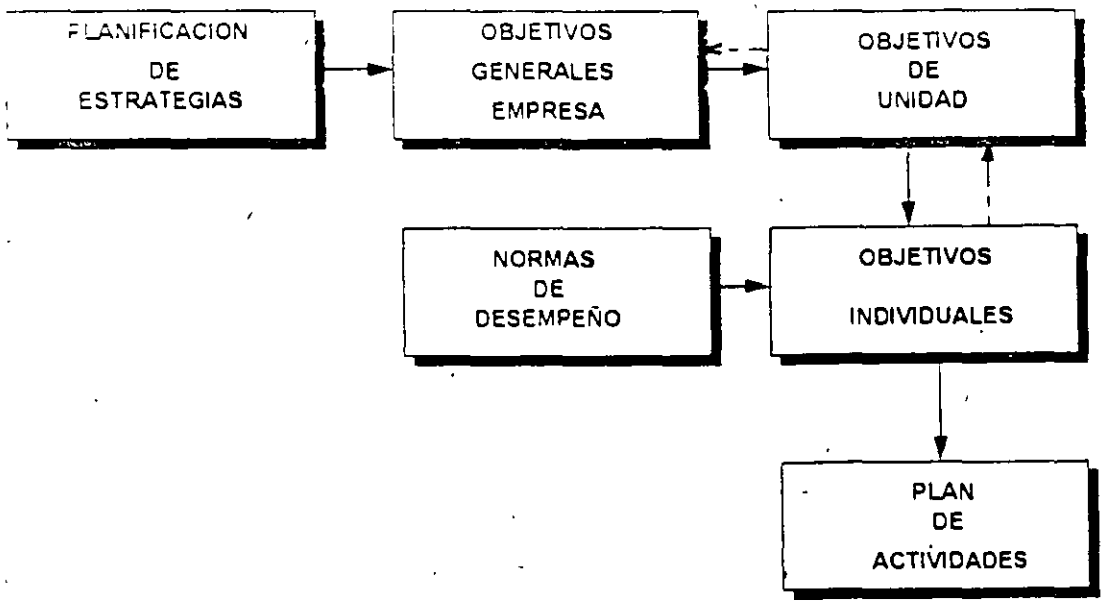
Fuerzas Como motivarlas Como incrementarlas	*Debilidades* Cómo reducir sus efectos Cómo eliminarlas	*Oportunidades* Como aprovecharlas	*Amenazas* Cómo reducir sus efectos Cómo eliminarlas

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.

Antes de tocar la manera para establecer objetivos, conviene recordar la definición clasica de la administración por objetivos que se debe al especialista George Odiorne: "La APO es un proceso administrativo en el que el supervisor y el subordinado, trabajando con una definición clara de las metas comunes y las prioridades de la organización, establecidas por la alta administracion, identifican en forma conjunta las áreas principales de responsabilidad de los individuos, en función de los resultados que se esperan de él, y utiliza esas medidas como guías para manejar la unidad y evaluar las contribuciones de cada uno de sus miembros"

. Esta definicion ha conservado su vigencia a la fecha y tiene una gran riqueza de significados

La APO o APR (administracion por resultados) no se inicia con la fijación de objetivos sino con la planeación estrategica La P E responde a 2 preguntas importantes: "¿Por qué estamos aquí?" y "¿Quiénes somos?" Sólo después de responder a esas preguntas se puede plantear inteligentemente la tercera "¿A donde vamos?"



REQUISITOS DE LOS OBJETIVOS.

Para que un objetivo cumpla su cometido debe cubrir los siguientes requisitos, de lo contrario, puede ser cualquier cosa menos un objetivo.

a) Estar por escrito Así puede ser revisado e implicar un compromiso
b) Ser mensurable. Esto no solo implica el utilizar cifras, sino también parámetros de tiempo
c) Contribuyente Cada objetivo se debe escoger por su contribución a una o más áreas de resultados.
d) Ser específico Esto le da claridad evitando ambigüedades
e) Desafiante Debe retar la capacidad de su responsable, apelar a su talento y compromiso
f) Realista Debe ser alcanzable, de lo contrario sólo produce frustración
g) Aceptado mutuamente La imposición nunca generará un compromiso.
h) Respaldado por un plan El plan es parte esencial del objetivo mismo, de lo contrario solo será un "buen deseo".

EJERCICIO SOBRE REDACCION DE OBJETIVOS

I Mencione por lo menos 5 atributos de un objetivo que deben aparecer en su redaccion

a) _____ d) _____

b) _____ e) _____

c) _____ f) _____

II Examine los 5 enunciados que siguen y determine cuántos requisitos o atributos cumplen de la lista anterior .

1 Doblaré mis ventas en los siguientes 6 meses

2. Leeré acerca de la Teoría de la Relatividad hasta que la comprenda a fondo

3 En el transcurso de 3 meses aprenderé a pilotear un avión con la suficiente habilidad para aprobar todos los exámenes teórico-prácticos con una calificación mínima de 85%.

4 Cuando termine el programa cultural, podré apreciar la música clásica.

5 Cuando termine este curso de reparación de televisión en color en agosto 31, seré capaz de hacer un diagnóstico provisional en 15 minutos acerca de estas 3 fallas. sin imagen/sin sonido, sonido/sin imagen, imagen/sin sonido, y detallaré las reparaciones necesarias utilizando sólo 2 aparatos de medición.

DISEÑANDO RESULTADOS ESPERADOS

Además de lo anterior, el gerente puede requerir una orientación adicional para contestar su inquietud de "¿cómo escribir resultados esperados para que tengan significado, sean claros y aceptados por quien va a ser considerado responsable de ellos?"

Es muy importante seleccionar el resultado esperado correcto, o sea el que más claramente defina lo que sucede en el trabajo y el que en realidad sirva como la mejor medida o el mejor indicador de cuando el trabajo está bien ejecutado (Ver el tema "estandares de actuacion")

Algunas preguntas que conviene que el gerente se formule son éstas.
¿Como sé cuando un trabajo esta bien ejecutado? ¿Cómo saber si contribuye a la misión del puesto y del área? ¿Qué me indica que el trabajo se está ejecutando bajo estándares de competencia con otras empresas? ¿Que elementos estoy buscando?

Enumere todas las formas en que puede decir cuando un trabajo esté bien realizado Pueden existir numerosas formas que parecen obvias para usted hasta que comienza a escribirlas

ELABORACION DE ROLES.

Ademas de llevar a cabo el proceso administrativo, las gerentes son responsables del cumplimiento de una amplia gama de roles o papeles. Se trata de papeles interpersonales, informacionales y decisionales. Todo esto depende del puesto y hasta de la personalidad del gerente. Por ejemplo, los funcionarios de ventas le conceden gran valor a los papeles interpersonales (al igual que los ejecutivos de Recursos Humanos), los gerentes de contabilidad y finanzas a los papeles informacionales, y en algún momento, todos los gerentes deben tomar decisiones, de hecho la administración no es más que una continua toma de decisiones.

El gerente también debe ocupar roles como los siguientes

Portavoz de la empresa, interprete y comunicador de sus políticas. Solucionador de problemas Que llegue al nivel inmediato superior con soluciones o informes concisos de como resolvio un determinado problema Negociador. Se espera que todo gerente negocie algo mas que recursos financieros, debe conciliar actitudes y posiciones de poder Asignador de recursos El gerente debe decidir sobre cómo el tiempo, el dinero, los materiales, horas de trabajo y otros recursos limitados serán aplicados a las múltiples y diversas necesidades de una empresa

Podemos decir que, si no existieran los problemas, no serian necesarios los gerentes

2.6. IMPLEMENTACION DE PLANES Y PROGRAMAS ADECUADOS

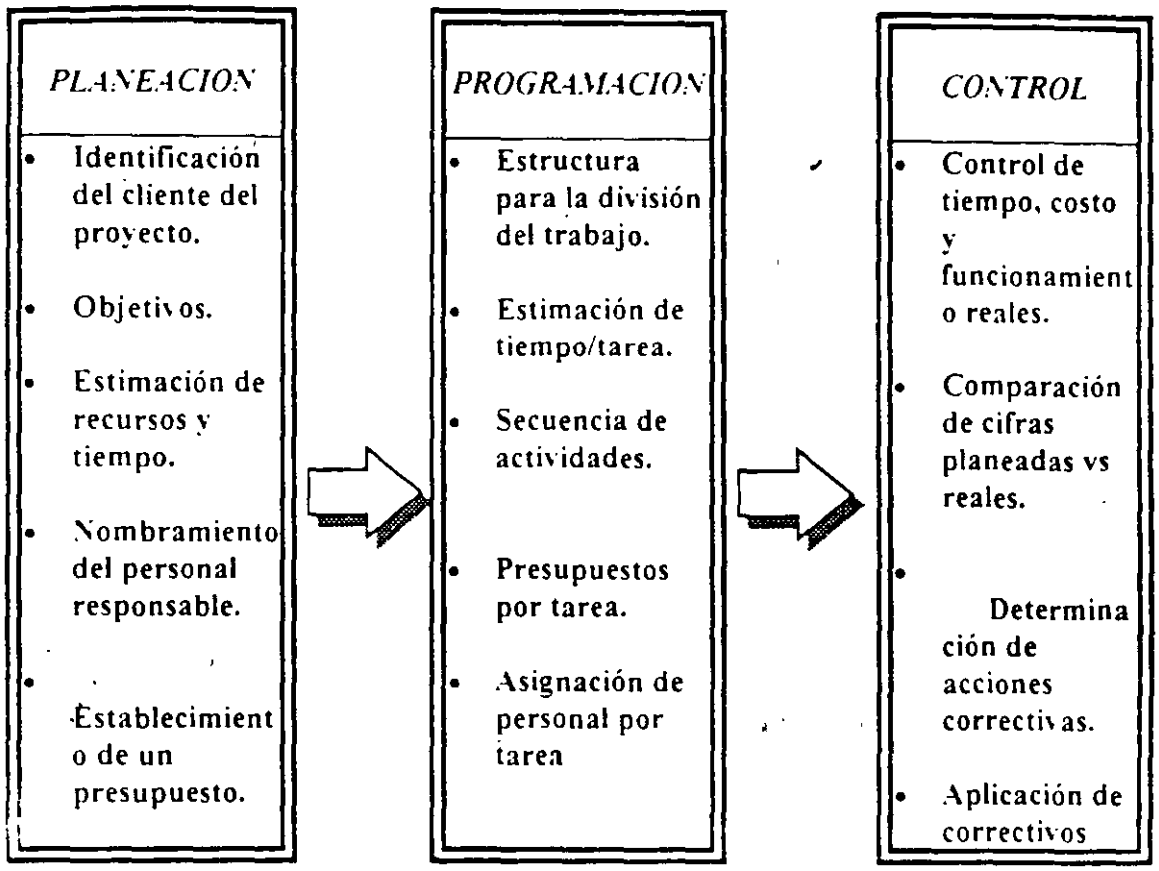
PLANEACION Y PROGRAMACION DE PROYECTOS.

Siguiendo una secuencia normal de decisiones administrativas que requieren todos los proyectos, tenemos, planeación, programación y decisiones de control. La planeación define las decisiones que se requieren al principio de un proyecto y mediante los cuales se establece su caracter general y su dirección.

La etapa de programación especifica el plan del proyecto con mayor detalle Esta etapa empieza con la elaboración de una lista detallada de actividades que, posteriormente tendra un programa detallado de tiempo para cada actividad dentro de una estructura de división de trabajo Una vez que el programa ha sido terminado puede desarrollarse un presupuesto por etapas que se coordina con las fechas de inicio y de terminación de cada actividad Por último, se asigna el personal del proyecto a dichas actividades

El control del proyecto se ejerce supervisando y evaluando cada actividad a medida que se ejecutan los trabajos. Las actividades deben controlarse desde el punto de vista del tiempo, el costo y el funcionamiento, según los planes del proyecto. Las desviaciones encontradas llevarán a acciones correctivas que puedan incluir una revisión del plan, la reasignación de fondos, cambios en el personal y otros cambios de recursos

ADMINISTRACION DE PROYECTOS



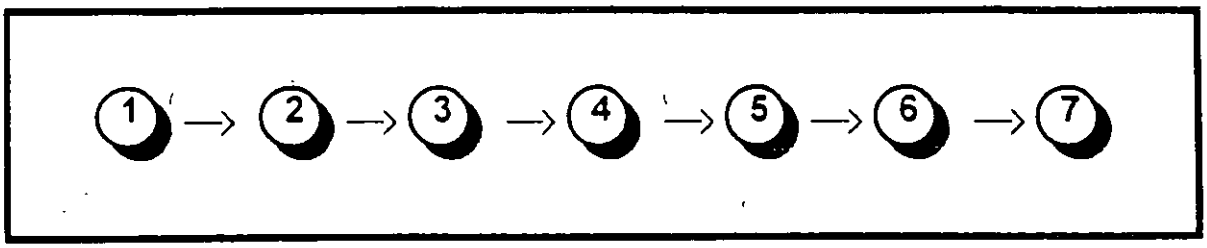
METODOS DE PROGRAMACION

En forma general pueden clasificarse como gráficas de Gantt, barras y métodos de redes (o relaciones de procedencia).

Las gráficas de Gantt son fáciles de usar o entender Sin embargo, en proyectos complejos son inadecuadas porque no muestran las interdependencias y las relaciones que existen entre las actividades. El método de redes supera estos inconvenientes

No.	ACTIVIDAD	1. Sem.	2	3	4	5	6	7
1	EXCAVACION							
2	CIMIENTOS							
3	CASTILLOS							
4	MUROS							
5	TECHOS							
6	VENTANAS							
7	PUERTAS							

CONSTRUCCION DE UNA CASA



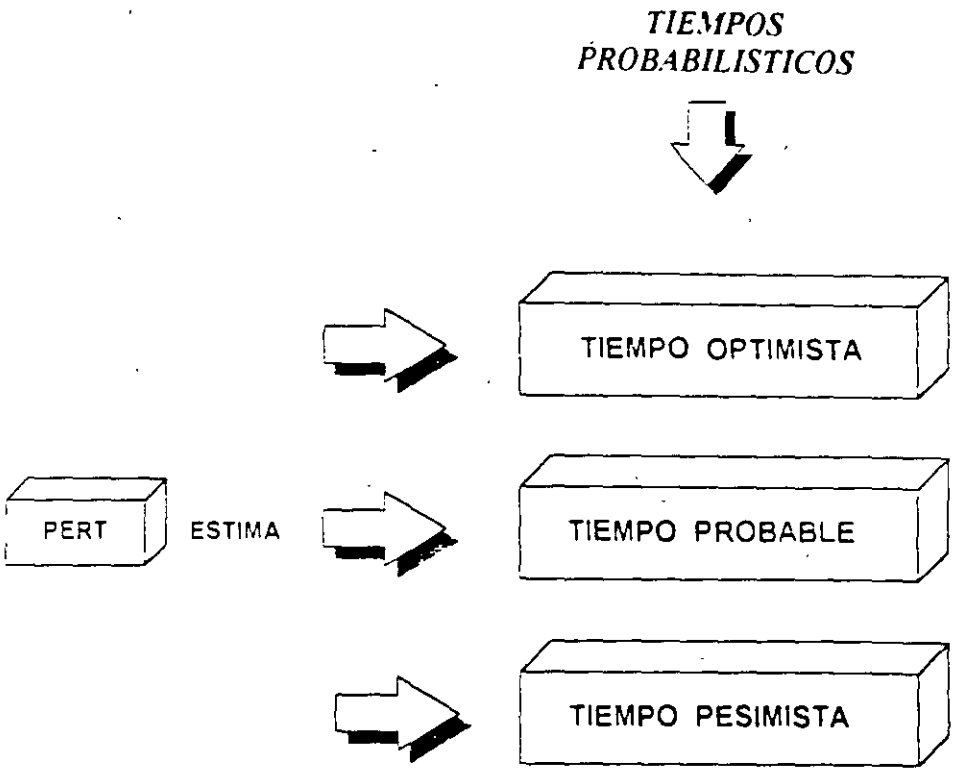
RED SENCILLA

PROGRAMACION DEL TIEMPO

Ya vimos como una gráfica de Gantt nos controla tiempo y secuencia de actividades, pero son las redes los que nos ayudan a determinar con anticipacion que actividades, de retrasarse, retrasarán todo el proyecto (actividades criticas).

REDES PERT

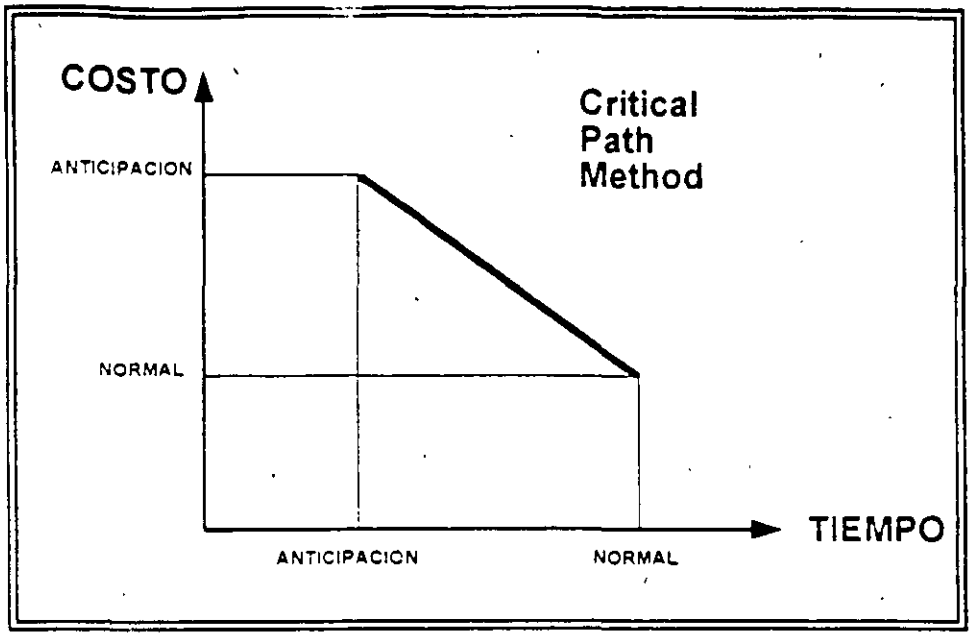
Estas son las siglas en inglés de la Técnica de Revisión y Evaluación de Programas, o sea un método de redes para programación de proyectos que fue desarrollado por primera vez a mediados de los años 50 en E.U.A para llevar a cabo el proyecto del submarino Polaris Esta técnica se empleó para programar el trabajo de 3,000 contratistas, proveedores y agencias, y se le atribuye el mérito de haber logrado terminar el proyecto del submarino 2 años antes de su fecha programada



METODOS DE RUTA CRITICA.

Conocido por sus siglas en inglés: C.P.M. fue desarrollado por la compañía E.I. du Pont como una forma de programar el inicio y el cierre de plantas de gran tamaño.

El C.P.M. usa una función de tiempo, costo, donde el tiempo del proyecto puede comprimirse gastando más dinero. Si el tiempo de terminación del proyecto y los costos resultantes son satisfactorios, todos las actividades se programarán dentro de sus tiempos normales. Si el tiempo es demasiado prolongado, el proyecto puede anticiparse a un costo mayor.



Si los tiempos de las actividades son aleatorios debe elegirse una red PERT con el fin de reflejarla incertidumbre en forma directa, por ejemplo, un proyecto de investigación y desarrollo o una invasion militar Si los tiempos de las actividades son constantes y conviene reducirlos invirtiendo mas dinero, debe usarse el C P.M., determinando las rutas criticas o eventos que, de retrasarse, afectan todo el proyecto

PRESUPUESTAR.

En los proyectos por lo general existen tres objetivos distintos costos, programas y funcionamiento El costo del proyecto es igual a la suma de los costos directos y de los indirectos asignados al proyecto. El trabajo del administrador del proyecto consiste en controlar aquellos costos que sean directamente controlables por la organización del proyecto Estos costos cubren casi siempre la mano de obra, los materiales y algunos servicios de apoyo. En todos los casos el administrador tiene un presupuesto en el cual se detallan los costos asignados al proyecto. Ese presupuesto, al mismo tiempo que constituye una herramienta de planeación, lo es de control

Para presupuestar un proyecto resulta muy conveniente la utilización de la técnica "Presupuesto base cero" (desarrollado por la Texas Instruments Inc) que requieren más análisis y creatividad que la formulación de presupuestos tradicionales.

Una práctica común para elaborar un presupuesto común, consiste en añadir, al presupuesto del año pasado, un porcentaje estimado de inflación. Sin embargo, el presupuesto "base cero" constituye un ejercicio mental más interesante, porque aquí se imagina el calculista que la empresa se va a inaugurar, que se parte de cero y se estiman los gastos necesarios para cumplir los objetivos y la misión del departamento o área de referencia. Aquí se descubren gastos que nunca se han realizado y otros que no tienen razón de erogarse porque no son estratégicos.

REVISION Y AJSUTE.

Al estimarse el avance de un proyecto, la suma de los costos reales hasta la fecha se deben comparar directamente con los fondos autorizados y con el costo estimado de conclusión del proyecto, tal comparación revelará sobrantes y faltantes potenciales de costos y señalará los segmentos de trabajo que requieren acción para controlar los costos.

Las funciones de planificación y control se están tratando cada vez más como un sistema integrado reforzadas con técnicas matemáticas como en elc aso del PERT.

Las revisiones oportunas del avance de un proyecto permitirá reajustes oportunos por parte del responsable del proyecto.

A veces las revisiones presupuestales no gozan de la simpatía general. La gente considera que los presupuestos a menudo restringen la libertad de acción. Por tanto, la gente considera los presupuestos como instrumentos restrictivos disñeados para molestarlos e impedirles ejecutar el trabajo en la forma en que desearían realizarlo.

Hay que prever esta reacción (muy humana) y vender los beneficios de ceñirse a un instrumento de planeación y control aprobado por la alta gerencia.

CULTURA EMPRESARIAL

	MISION	LIDERAZGO	SATISFACCION	
		PERSONAL		**EXITO**
		INSTALACIONES	TOTAL	
		CALIDAD		
EMPRESA	FILOSOFIA	CLIENTES	DEL	
		COMUNIDAD	CLIENTE	
		PROVEEDORES		
	PRINCIPIOS	OTROS	RENTABILIDAD	
			ACEPTABLE	

PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE CALIDAD

1.- Que todo el personal dentro de una organización sepa lo que se tiene que lograr en el puesto que ocupa	(Objetivos claros, desde la alta Gerencia hasta el Operador)
2.- Que todo el personal sepa cómo hacerlo	(Capacitación, desarrollo y adistramiento)
3.- Que todo el personal tenga cómo hacerlo	(Métodos, procedimientos, herramientas, nórmas, maquinaria)
4.- Que todo el personal quiera hacerlo	(Ambiente laboral adecuado, equidad, real interés de la empresa por su personal, compromiso personal del Director General y de la Alta Dirección y Gerencia)

EXPERIENCIA

EN

MEXICO

1. INFLUENCIA SINDICAL
2. NIVEL ESCOLAR PROMEDIO DEL TRABAJADOR
3. RESISTENCIA AL CAMBIO POR PARTE DEL PERSONAL E INDUSTRIALES
4. AMBIENTE LABORAL NO APROPIADO
5. FALTA DE CULTURA INDUSTRIAL
6. AUSENTISMO
7. ALTA ROTACION
8. FALTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO
9. INSTALACIONES INADECUADAS
10. MAQUINARIA INAPROPIADA
11. INEXISTENCIA DE BUEN LABORATORIO
12. FALTA DE EQUIPO EN GENERAL
13. ALTOS COSTOS DE CALIDAD
14. FALTA DE RECURSOS ECONOMICOS EN LA EMPRESA
15. PROTECCION ARANCELARIA (FRONTERA CERRADA)

REINGENIERIA DE NEGOCIOS

Competitividad a través de la Innovación de Procesos

Descripción :

En los últimos años, las empresas de nuestro país han enfrentado presiones coyunturales de tipo competitivo y de productividad ante la realidad de la globalización económica y la apertura comercial a nivel internacional.

Sin embargo, a pesar de considerables esfuerzos en automatización y en implantar programas de calidad total, la gran mayoría de nuestras organizaciones no están preparadas para enfrentar los retos de los años remanentes del presente milénio y del inminente siglo XXI.

Las tecnologías informáticas no han traído las "impresionantes" mejoras que de ella se esperaban, sobre todo tomando en cuenta las "impresionantes" inversiones realizadas. Pareciera que hubieramos estado utilizando los sistemas computacionales para automatizar antiguos e ineficientes procesos organizacionales e industriales que datan de un par de décadas atrás o mas. Estos procesos han sido saturados hasta el cansancio con automatización, dejando la esencia funcional del proceso intacta y solo acelerando la generación de resultados e información marginal.

De igual manera, los programas de calidad total se han enfocado a aspectos como productividad laboral, servicio al cliente, eliminación de jerarquías organizacionales, medición del desempeño y creación de climas organizacionales de confianza mutua entre empleados, clientes y proveedores; sin embargo, estos excelentes deseos de mejora incremental continua se han topado con la infranqueable barrera de procesos anacrónicos que, sorprendentemente, han sobrevivido a las inumerables reestructuraciones y "organimotos" empresariales.

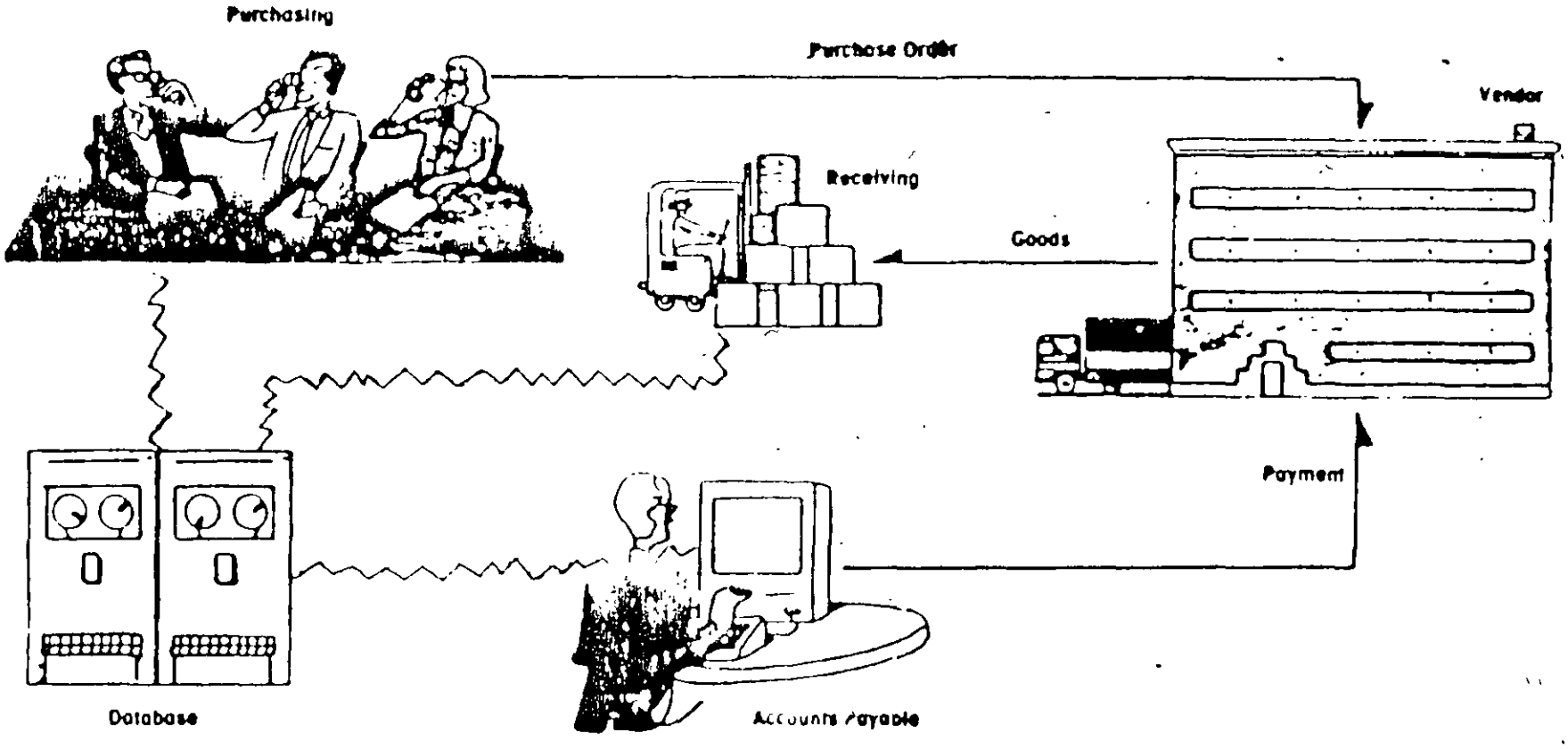
Es un hecho que el ambiente competitivo actual obliga a las organizaciones a buscar no sólo mejoras marginales a sus procesos sino cambios radicales que generen efectos multiplicadores sobre el rendimiento de las variables estratégicas del negocio. Tales niveles de cambios requieren de nuevas y poderosas herramientas y metodologías que faciliten el rediseño fundamental de la organización del siglo XXI.

Este seminario trata de enfrentar de raíz estos problemas a través del concepto de la reingeniería de negocios y de procesos, enfocándose a la idea de romper, de una manera estructurada y dirigida, con las viejas formas y reglas de conducir los procesos organizacionales.

" Nada caracteriza más a la organización exitosa como su disposición a poder desechar lo que alguna vez fue exitoso "

Dr. Michael Hammer

Rediseñando el proceso, la rapidez y eficiencia es evidente



El nuevo proceso eliminó un 75% del personal en exceso, mejorando la precisión y automatizando las concordancias

Consultores Asociados

REINGENIERIA

" El cuestionamiento fundamental y el rediseño radical de el sistema organizacional total , incluyendo :

Procesos de Negocios

Estructura Organizacional

Sistemas Administrativos y de Medición

Cultura Empresarial

con objeto de lograr mejoras dramáticas en parámetros críticos de desempeño como lo son costo, calidad y servicio"

Adaptado de Hammer & Champy

EL OBJETIVO DE LA REINGENIERIA DE PROCESOS ES EL ENTENDIMIENTO DE COMO FUNCIONA EL NEGOCIO E IDENTIFICAR OPORTUNIDADES DE INNOVACION PARA EL LOGRO DE MEJORAS INTEGRALES

Entender el Negocio

- Visión, estrategia y objetivos de la organización y de las unidades y funciones individuales
- El objetivo y costo estratégico de sus principales procesos básicos
- La relación interfuncional de procesos
- La efectividad en el servicio a los clientes de cada proceso y subproceso

Identificar Oportunidades de Innovación

- Obteniendo: reducciones radicales en costos, mejoras impactantes en calidad y servicio
- Previendo : cambios estructurales, organizacionales y tecnológicos

Lo que NO es la Reingeniería de Procesos

- AUTOMATIZACION: Automatiza los procesos anacrónicos existentes proveiendo medios más eficientes de realizar tareas innecesarias.

- REINGENIERIA DE REVERSA: Reconstruye Sistemas de Información obsoletos con tecnología moderna.

- REESTRUCTURACION: Ajusta la estructura organizacional existente sin conciencia de los impactos que se pueden tener en los, seguramente, anacrónicos procesos.

- CALIDAD TOTAL: Trabaja dentro del ambiente de los procesos existentes y busca lograr una mejora incremental continua. Trata de hacer lo que actualmente se realiza, sólo que mejor.

- "DOWNSIZING": Implica hacer menos con menos.

- METODOS Y PROCEDIMIENTOS: Documenta los procesos anacrónicos actuales sin cuestionar su eficiencia o su razón de existencia.

Consultores Asociados

PREPARACION

- Entender perfil corporativo
- Reconocer necesidades estratégicas
- Identificar razgos organizacionales culturales y tecnológicos
- Conocer experiencias en proyectos y programas anteriores

Ubícate

DEFINICION

- Crear inventarios y mapas de procesos
- Prioritizar y Seleccionar Proceso (s)
- Referenciación competitiva de procesos
- Establecer Estructura de Gobierno de Proyecto (s)

Organízate

DIAGNOSTICO

- Establecer límites y alcance de el proceso
- Detectar necesidades de los clientes
- Identificar paradigmas y reglas implícitas del proceso
- Entender flujo del proceso actual
- Establecer perfil estratégico del proceso
- Definir visión y metas para el nuevo diseño

Enfócate

Consultores Asociados

REDISEÑO

- Generar ideas de innovación
- Generar alternativas de rediseño
- Rediseñar el sistema organizacional total
- Modelar en detalle el nuevo proceso
- Identificar impactos en estructura, tecnologia y cultura
- Construir prototipo
- Probar, aprender y retroalimentar

Alócate

TRANSICION

- Formular estratégias de transición
- Implantar versión inicial del proceso (piloto)
- Establecer programa educativo
- Implantar versiones adicionales
- Desarrollar infraestructura de soporte
- Documentar nuevo proceso
- Cuantificar resultados " post" y compararlos contra "pre"

Aterrízate

El Ciclo Económico

Se entiende por ciclo económico el proceso de aumento y disminución del producto interno bruto (PIB) de un país durante un periodo determinado.

Se presentan cuatro etapas dentro del modelo del ciclo económico de una economia de mercado

1) Auge La producción se encuentra en sus máximos niveles
2) ContracciónEs el inicio de una disminución en la producción y el consumo.
3) Depresión La produccion y el consumo se encuentran en niveles minimos
4) Recuperación Inicia el repunte economico

El Entorno Económico

Importancia del entorno economico para las decisiones financieras

El entorno economico es el parametro que fija la pauta para las decisiones y estrategias de

.- Inversión
.- Financiamiento
.- Cobertura de riesgos
.- Crecimiento, diversificación y desarrollo

Por este motivo las decisiones financieras se fundamentan en las perspectivas futuras del entorno economico analizadas a partir del conjunto de variables que ejercen una mayor influencia en el desarrolo económico-financiero de un país como son

Inflación mexicana
Inflación internacional
PIB mexicano
PIB's internacionales
Precio internacional del petróleo
Estado de la cuenta corriente
Reservas monetarias
Inversiones reales
Déficit público mexicano
Déficit fiscal de EU
Liquidez financiera existente
Tasas de interés nacionales
Tasas de interés internacionales
Cotización peso/dolar
Cotización dolar/euromonedas

Indicadores

Los principales indicadores que permiten preveer el comportamiento del ciclo económico son los siguientes

- Nivel de ventas corporativas
- Margen de utilidades
- Horas de trabajo laborables
- Número de nuevos empleos
- Numero de nuevas empresas
- Inversión en activos fijos
- Uso del credito corporativo
- Liquidez financiera existente
- Indices de los mercados accionarios
- Consumo percapita

Indicadores estratégicos

Estos factores reciben la denominacion de indicadores estratégicos porque su comportamiento señala la posible ocurrencia de eventos macroeconómicos en el futuro Estos indicadores son.

- Dow Jones
- Onza Troy oro
- Bonos corporativos
- Dolar
- Euromonedas
- Indice de la B.M V.

Ejemplo Asúmase que la inflación en EU tenderá a incrementarse en el futuro Frente a este evento

La comunidad inversionista buscará instrumentos que la protejan de ese fenómeno.

Venderá el ar - al verse afectado por la inflación - lo que se traducira en una tendencia bajista de este.

Adquirirá euromoinedas y metales subiendo su cotización como consecuencia de la demanda

Conclusión Como efecto de la reacción inversionista las tendencias que se preven serán

El dólar	Bajista
El oro	Alcista
Las euromonedas	Alcista

De forma análoga a partir de la identificación de estas tendencias puede inferirse un posible repunte de la inflación norteamericana y ante ese futuro escenario se está en posibilidad de adoptar oportuna y anticipadamente las estrategias corporativas que mejor convengan ala empresa.

Se recomienda hacer un seguimiento diaruio de estos indicadors estratégicos, con la finalidad de inferir comportamientos futuros de las variables macroeconómicas

El Diagnóstico Corporativo

Es el estudio mediante el cual estamos en posibilidad de conocer la situación actual y futura del medio ambiente externo de la empresa.

Los aspectos básicos que evalua el diagnóstico corporativo son:

- Entorno económico
- Entorno financiero
- Contexto político
- Situación tecnológica
- Ambito laboral
- Situación del mercado

El desarrollo del diagnóstico se efectua analizando los factores criticos que influyen decisivamente en el comportamiento de los rubros antes citados.

El calendario de eventos estratégicos

Es el estudio que nos permite conocer el conjunto de eventos relevantes que habrán de presentarse en el futuro y que definirán el comportamiento de los pricipales rubros financieros.

En este calendario deben contemplarse eventos del ambito nacional e internacional de indole politica, economica y financiera

Al plantear el calendario debemos estimar las fechas factibles de ocurencia de los eventos estrategicos

Ejemplo

Calendario de eventos estratégicos

Evento estratégico	Período de ocurrencia
Reporte anual de TELMEX	Fin de enero-febrero
Reunión de seguimiento y evaluacion del ECE	2o trimestre
Elecciones federales	18 de agosto
Repunte de la economia de EU	3er trimestre

El inventario de eventos contingentes.

Una caracteristica innegable del contexto económico-financiero actual es la frecuencia con que aparecen eventos importantes que cambian el perfil del entorno concebido previamente

La aparicion de esos eventos que modifican el perfil global del contexto es una situación que obliga a modificar planes, proyectos y estrategias ya definidas previamente, lo que no es posible es modificar las decisiones ya tomadas

Con el fin de afrontar esta situacion el estratega financiero prepara un estudio donde se analizan los posibles eventos relevantes que pudieran presentarse a futuro, técnicamente ese estudio es conocido como inventario de eventos contingentes

Elementos del inventario de eventos contingentes.

Son cuatro los elementos integrantes:

1) Descripción del evento	Se describe el conjunto de eventos contemplados como viables
2) Probabilidad de ocurrencia	Se estima el grado de probabilidad de ocurrencia del evento
3) Plazo de ocurrencia	Se señalan los tiempos esperados para su aparición
4) Efectos del evento	Se especifican los efectos principales del evento en las variables estratégicas

INVENTARIO DE EVENTOS CONTINGENTES

Descripción del evento	Probabilidad ocurrencia	Período de ocurrencia	Efectos derivados

Repunte de las tasas de interés internas	20%	Trimestre II	Aumento del costo del dinero
Caida en el precio del petroleo	30%	Abril-Mayo	Disminución de los ingresos petroleros Incremento en el déficit en cuenta corriente
Resurgimiento del conflicto armado en Chiapas	5%		Salida de capitales extranjeros Disminución en el IP y C Aumento en las tasas de interés

Los escenarios institucionales

Desarrollar los escenarios institucionales es una actividad indispensable para proyectar o inferir el futuro de la empresa.
Como base para el desarrollo de escenarios debe realizarse un estudio que permita conocer los digferentes estados esperados en el futuro para un serie de variables estrategicas interrelacionadas entre si, cuyo comportamiento nos permita obtener conclusiones para apoyar la toma de decisiones
Cabe precisar que el estado futuro de esas variables se determina en base a la consideración de una serie de premisas, mismas que se deben fundamentar con toda amplitud.

Modalidades.
El escenario puede ser cualitativo o cuantitativo, sin embargo conviene asignar probabilidad de ocurrencia a cad estado esperado para facilitar la obtencion de conclusiones Asimismo los escenarios pueden adoptar la modalidad individual cuando se contempla una sola variable estrategica o multiple si se consideran distintas variables estrategicas.

El modelo de un escenario.

A continuación se presenta el esquema de un escenario.

Enfoque del escenario	Tasas de interés
Tipo de escenario	Cualitativo
Horizonte del escenario.	1994

Variables estrategicas	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3
Tasas de interés nacionales	Estables	A la baja	Tendencia alcista
Tasas de interés internacionales	Tendencia alcista	Estables	A la baja
Probabilidad de ocurrencia	40%	90%	20%

PREMISAS CONSIDERADAS

Para escenario 1	Para escenario 2	Para escenario 3
Estabilidad de la inflación mexicana Continuación de la tasa de desliz del peso Crecimiento en el déficit fiscal de la economía norteamericana	Disminución de la tasa de inflación interna. Crecimiento de la economía norteamericana mayor al de 1993	Repunte de la inflación mexicana. Incremento a la tasa de deslizamiento del peso Baja en la inflacion de EU

CONCLUSIONES

Se contempla una disminución de las tasas de interés nacionales para el año 1994 y un mantenimiento a los niveles actuales de las tasas de interés internacionales, por lo que se sugiere la contratación de financiamientos expresados en moneda nacional

Fecha: 15 enero de 1994 Elaborado por: CAD Dictaminado por JJGS

BALANCE DE EVENTOS ESTRATEGICOS

Inversión considerada Mercado Accionario

Eventos favorables	Jerarquia	Eventos adversos	Jerarquia
1 Disminucion de la tasa de inflación interna 2 Disminución de la tasa de inflacion norteamericana. 3 Crecimiento de la economia nacional 4 Disminución del déficit publico mexicano 5 Incremento en las reservas monetarias de México 6 Crecimiento de la inversion extranjera en Mexico 7 Baja en las tasa de interes en dolares 8 Fijacion de la paridad peso-dolar 9. Continuidad en la tasa actual de deslizamiento del peso 10 Incremento en la repatriación de capitales 11 Adecuaciones a la ley de inversiones extranjeras. 12 Crecimiento en las utilidades de las empresas. 13 Definicion de continuidad en la política económica.	Dependiente del momento de la evaluación	1. Contracción en la actividad económica norteamericana 2 Incremento en el déficit de la balanza comercial de México 3 Baja en el precio internacional del petroleo. 4 Aumento en el déficit fiscal norteamericano 5 Deterioro de la balanza comercial de EU. 6 Repunte de las tasas de interés nacionales 7. Alza en las tasas de interés internacionales en US. 8 Contracción de la liquidez en el mercado 9 Incertidumbre politica internacional. 10. Baja en las exportaciones de productos mexicanos 11 Repunte de la inflación local.	Dependiente del momento de la evaluación

INVERSION CONSIDERADA : PESOS

EVENTOS BENEVOLOS	EVENTOS ADVERSOS
1.- Disminución de la tasa de inflación interna.	1.- Baja en las tasas de interés internas.
2.- Disminución del déficit público mexicano.	2.- Incremento en la repartriación de capitales.
3.- Incremento de las reservas monetarias en México.	3.- Adecuaciones a la ley de inversiones extranjeras.
4.- Aumento en el déficit fiscal norteamericano.	4.- Fortalecimiento de la confianza en la economía nacional.
5.- Repunte de las tasas internas nacionales.	5.- Firma del acuerdo trilateral de comercio.
- Fijación de la paridad peso/dólar.	6.- Renovación del pacto de solidaridad económica.
7.- Contracción de la liquidez en el mercado.	7.- Repunte de la inflación local.
8.- Nubarrones en el ámbito económico internacional.	
9.- Incertidumbre política internacional.	

INVERSION CONSIDERADA : DOLARES

EVENTOS BENEVOLOS	EVENTOS ADVERSOS
1.- Disminución de la tasa de inflación norteamericana.	1.- Disminución de la tasa de interés interna.
2.- Contracción de la actividad económica norteamericana.	2.- Disminución del déficit público mexicano.
3.- Aumento en el déficit fiscal norteamericano.	3.- Incremento de las reservas monetarias de México.
4.- Alza en las tasas de interés en dólares.	4.- Deterioro de la balanza comercial de EE.UU.
5.- Repunte del dólar frente a euromonedas.	5.- Baja en las tasas de interés en dólares.
6.- Nubarrones en el ámbito económico internacional	6.- Caída del dólar frente a las euromonedas.
7.- Incertidumbre política internacional.	

III.- MECANISMOS DE EVALUACION Y CONTROL DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

Introducción: La función controladora es medular dentro del proceso administrativo, no sólo porque el control permite mejorar los planes futuros, sino porque la ausencia de controles puede significar el fracaso de la empresa Comprender que los controles proporcionan las bases para las acciones correctivas, es la esencia de este capítulo

Duración: 8 horas

Contenido:

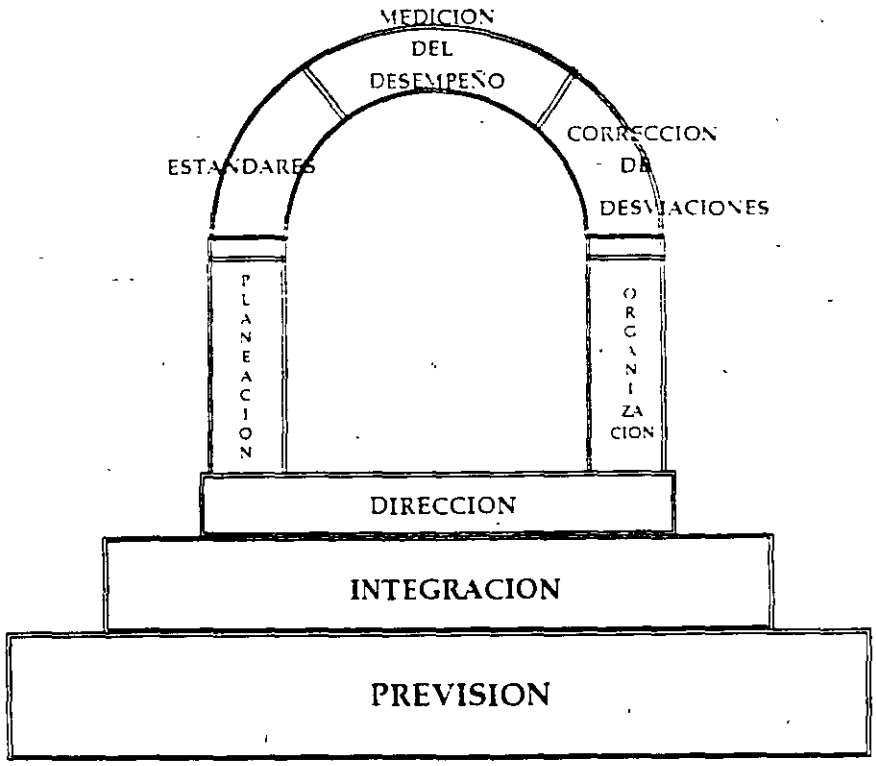
3.1. SISTEMAS DE EVALUACION

Como los elementos del proceso administrativo se encuentran eslabonados e interrelacionados entre si, la ausencia de uno de ellos afecta la cadena administrativa, pero la falta de la funcion controladora es particularmente letal, sobre todo considerando que el control cierra el ciclo del proceso administrativo, ya que nos da las bases para mejorar la planeación

La funcion administrativa de control radica en la evaluación y correccion del desempeño de las actividades para asegurar que los resultados se asemejen a los planes

"El control- como dice Henri Fayol- opera en todo personas, cosas y actividades" En la medida en que existan planes detallados y una organización definida se facilita el control

FUNCION CONTROLADORA



ESTRUCTURA DE CONTROL

ESTABLECIMIENTO DE ESTANDARES.

El estándar es aquello que se establece como regla para la medida de cantidad, peso, extensión, valor o calidad, y sirve como modelo, ejemplo, criterio, prueba En virtud de que el administrador no puede observar todo el trabajo, fija normas o criterios de evaluación para saber como marchan las cosas.

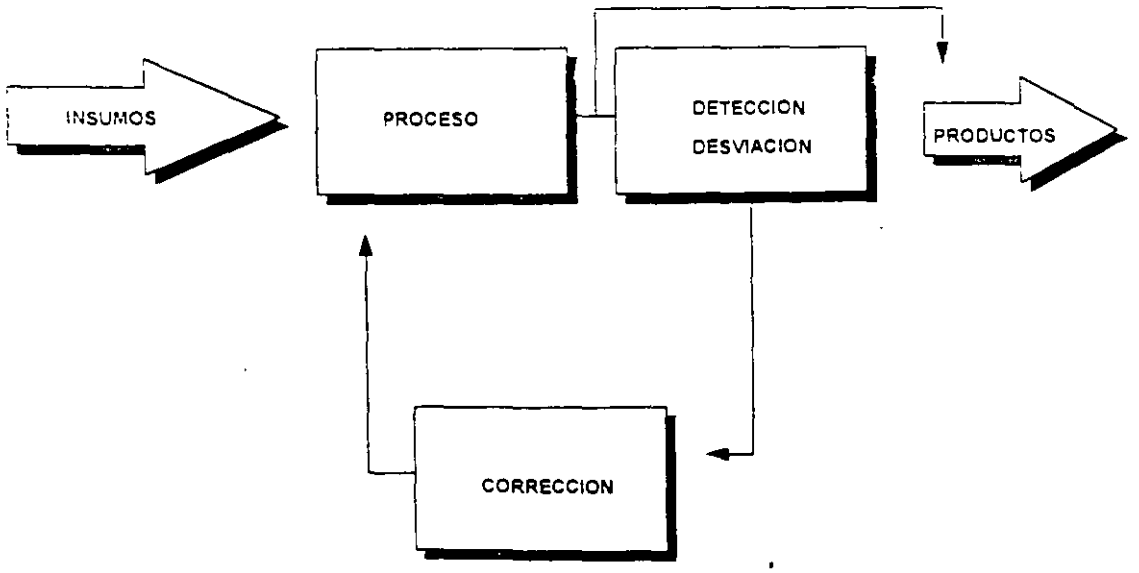
MEDICION DEL DESEMPEÑO.

Al contar con normas podemos medir el desempeño de cualquier posición en la jerarquía organizacional La medición no es más que la comparación entre la norma (lo ideal) y el desempeño (lo real), la diferencia constituye una desviacion positiva o negativa.

CORRECCION DE DESVIACIONES.

Cuando se presentan desviaciones negativas el administrador debe saber donde poner la acción correctiva, que ya esta accion puede caer en una gran gama de elementos, por ejemplo creación de un entrenamiento, reorganización de funciones o rediseño del plan original

El control administrativo puede verse como un sistema de retroalimentación muy parecido al termostato de un aparato.



Ahora se enfatiza mucho, dentro de una cultura de calidad, que las acciones deben ser más preventivas que correctivas, porque resulta más económico De hecho es un error considerar que la planeación ve al futuro y el control hacia el pasado; ambos elementos deben orientarse hacia adelante

Si uno visita un campo de golf, observará que existe para cada hoyo un letrero que indica 3 par, 5 par, etc Esta cifra significa que un jugador promedio llevará la pelota al siguiente hoyo en 3 o 5 golpes, según la norma establecida en el letrero Gracias a esa norma uno puede saber si mi nivel de juego se encuentra abajo, arriba o en el promedio de ejecucion de otros jugadores.

La parte medular del establecimiento de normas o estándares es la determinación de los "puntos de control estratégicos" sobre los cuales se hará la evaluación.

ESTANDARES DE ACTUACION PARA EL PERSONAL

La evolución que han tenido las ciencias de la conducta han puesto en evidencia el anacronismo de los sistemas tradicionales de calificación de méritos que se basan en el llenado (por parte del jefe) de una lista de verificación donde le leen al indefenso subordinado sus puntos fuertes y débiles, pidiéndole que firme de conformidad el documento

Obviamente el subordinado no va a "digerir" los juicios salomónicos del gerente, por que como sucede normalmente, rara vez se define claramente con el colaborador lo que se espera de el y los parámetros sobre los cuáles se le evaluará.

La solución al problema de evaluación del desempeño radica en que cada gerente se siente con cada uno de sus colaboradores y llegue a un acuerdo escrito acerca de las condiciones que deberán existir para considerar que el trabajador ha hecho un buen trabajo. Lo anterior facilita que un subordinado se autoevalúe, independientemente de la entrevista de evaluación del desempeño que tendrá con su jefe inmediato.

Definición del estándar de Actuación.

Son las especificaciones de las condiciones que prevalecerán cuando un trabajo esté bien hecho

De la definición anterior se desprende que el análisis de puestos resulta insuficiente para que un trabajador comprenda lo que se espera de él con precisión

Un análisis de puestos le indica al trabajador cuáles son sus responsabilidades, el estándar de desempeño lo precisa bajo qué condiciones estará realizando un buen trabajo. Quizá a un empleado de nuevo ingreso se le puedan imponer los estándares; pero a medida que domina su puesto, algunos estandares deben ser negociados

PUESTO: SECRETARIA

DESCRIPCION DEL PUESTO	ESTANDAR DE ACTUACION. Usted estará haciendo un buen trabajo cuando:
a) Archiva toda la informacion recibida de las sucursales para su rápida localización	a) La información que llega de todas las sucursales queda debidamente archivada con un límite de 24 horas después de haberla recibido
b) Maneja y controla el fondo de caja chica del departamento destinado a gastos menores de N$ 3,000	b) Su cuenta de sobrantes y faltantes nunca excede del 5% de los fondos totales medido sobre la base de 3 meses
c) Atiende cortésmente a todos los clientes que desean ver a su jefe, indagando el motivo de su visita para localizar la información referente a ella.	c) Los clientes no presentan más de una queja por bimestre en relacion a la descortesía con que dicen haber sido tratados

3.2. CUESTIONARIOS

Para obtener información de lo que dicen y piensan las personas aplicamos las encuestas, en donde los resultados obtenidos de un determinado grupo de investigados (muestra) puede extrapolarse a la totalidad de las personas que componen un universo

El cuestionario es un importante instrumento de evaluación en el cual se deben considerar los siguientes elementos:

1.- Universo hacia el cual se dirige la investigación.
2 - Muestra.
3 - Elaboración
4.- Análisis y selección de datos.
5 - Cuantificación o cómputo de los datos aportados
6 - Interpretación de los resultados

3.3. ANALISIS DE DESVIACIONES

Si los objetivos y los estándares estan fijados apropiadamente, y la supervisión es adecuada para determinar que es lo que están haciendo los subordinados, la comparación de la ejecución real con la esperada se facilita enormemente

Es cierto que existen labores, no tecnicas, donde no es fácil establecer normas para medir la ejecución

DETERMINACION DE DESVIACIONES.

Es muy importante que la detección de desviaciones sea oportuna El uso de gráficas facilita la apreciación de estas desviaciones Las desviaciones significativas deben pasar al nivel superior para la toma de decisiones correspondiente La retroinformación de las operaciones en marcha, sea favorable o desfavorable, es extraordinariamente útil para que la alta dirección logre los objetivos de la organización

Los planes de contingencia anticipan los elementos que pueden obstaculizar el desarrollo de nuestro objetivo Nos ayudan a anticipar cualquier contratiempo y a prepararnos para reaccionar ante él.

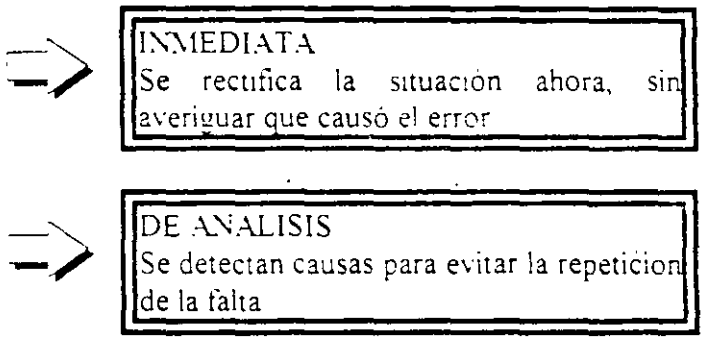
A continuacion se muestra un cuadro, por medio del cual se pueden anticipar las desviaciones a nuestro plan

ELEMENTOS BASICOS	QUE ES PROBABLE QUE SALGA MAL?	COMO Y CUANDO LO SABRAS ?	QUE HARAS ?
TIEMPO			
ESFUERZO HUMANO			
MATERIALES			
INSTALACIONES Y EQUIPO			
CALIDAD			
CANTIDAD			

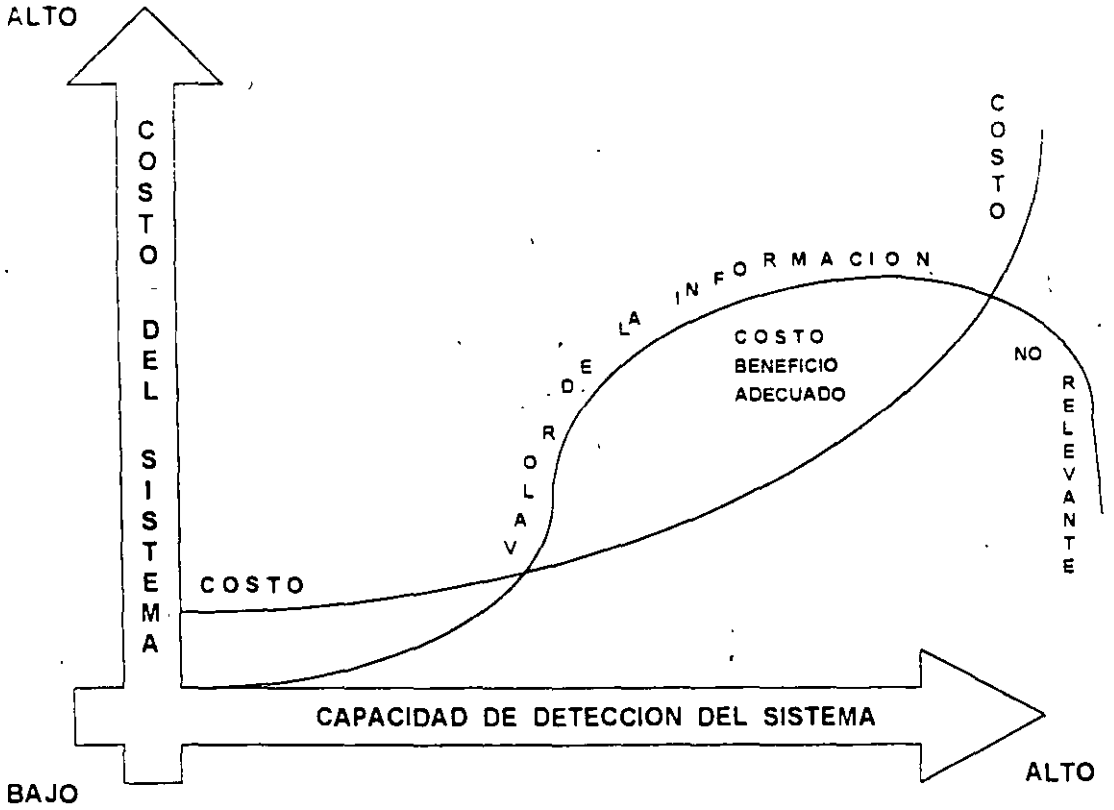
Este es un ejemplo, cada organización debe desarrollar su matriz de anticipación, manteniendo siempre la claridad y la simplicidad.

La acción correctiva constituye el elemento final del proceso de control, y consiste en hacer algo respecto a las desviaciones desfavorables, o bien modificar los criterios de ejecución futura

ACCION CORRECTIVA



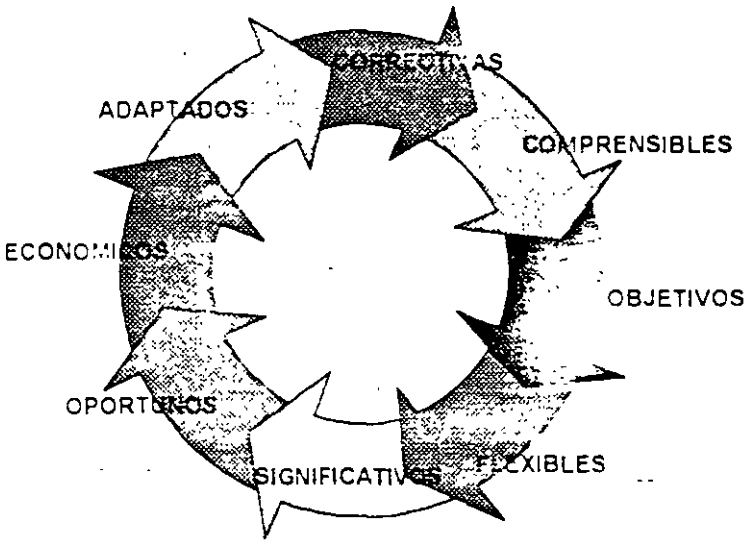
En un sistema eficaz para controlar las operaciones en marcha debe participar siempre la gerencia, no sólo en cuanto al diseño del sistema, sino en la evaluación del costo-beneficio. Un sistema que detecte el 100% de desviaciones puede resultar no rentable



La administración del sistema de control debe proyectar desviaciones potenciales antes de que se produzcan y descubrirlas cuando se manifiesten Algunos de los sistemas de información administrativa computarizada pueden cumplir este propósito.

Muchas veces el sistema de control se superpone a otros sistemas funcionales porque el control es la última funcion administrativa que se ejecuta, por esto se recomienda que el diseño de los sistemas funcionales considere los puntos de control

El sistema debe ser diseñado para que lo puedan usar los gerentes con un minimo de dependencia de las areas de informatica, sobre todo en aquellos aspectos del control de operaciones cotidianas



REQUISITOS DE LOS CONTROLES

3.4. REFORMULACION DE PROPOSITOS, OBJETIVOS Y POLITICAS

La constante evolución del entorno nos obliga a replantear continuamente nuestras prioridades, objetivos y políticas No tan sólo para adaptarnos a estos cambios si no para anticiparnos a los acontecimientos y mantener una posición de competitividad (película "Reinventando la Organización).

PLAN DE NEGOCIOS

ASPECTOS SOBRE PROYECTOS DE INVERSION

Las decisiones de inversión tienen una influencia importante sobre el crecimiento global de la economía y en esta los recursos productivos son limitados, razón por la cual es importante no sólo proyectos o negocios que satisfagan las necesidades actuales de bienes o servicios, sino que aumenten la capacidad de producción de un país para el consumo o o uso futuro De ahí que la creacion de capital pueda definirse como cualquier inversión que incrementa la capacidad productiva de una sociedad Es por esto que debemos diferenciar entre la conveniencia, necesidad, utilidad y rentabilidad de los proyectos de inversión. Aquí debemos entender rentabilidad como la capacidad para seguir creando capital y de ahí su vital importancia.

Para la generación, control y manejo de las inversiones de capital de una empresa o promotor se requiere de:

A Producir propuestas de inversión
B Estimar los flujos de efectivo para las propuestas
C Evaluar los flujos de efectivo y seleccionar los proyectos con algún criterio
D Hacer una continua revaluación de los proyectos, una vez aceptados

A PRODUCIR PROPUESTAS DE INVERSION

Las propuestas de inversión pueden surgir de diversas fuentes, pero en general podemos clasificarlos de la siguiente manera:

1.- Necesidad social de infraestructura
2.- Creación de nuevos productos o ampliación de los ya existentes
3.- Reposición de inmuebles o equipo
4.- Investigación y desarrollo
5 - Exploración
6.- Otros

Analizando las propuestas de inversión existen 3 elementos muy importantes de reconocer:

1.- El tipo de proyecto
2.- La dimensión y
3.- Su sinergía con la estrategia propia de la empresa o el promotor que lo va ha realizar

Respecto al tipo de proyecto, es necesario conocer el giro o industria en el que se desarrolla, por las siguientes razones:

1.- Crear expectativas acorde con la realidad en que se desenvuelve
2.- Reconocer los problemas económicos, políticos, administrativos y financieros en los que se circunscribe
3.- Reconocer específicamente donde se genera el flujo de efectivo dentro del proyecto
4.- Reconocer el ámbito y cultura del medio a que pertence y por lo tanto su "modus operandis"

En lo referente a la dimensión es importante reconocer la capacidad, recursos y solvencia moral del promotor, esto como garantía de ejecución, cumplimiento y disposición de las instituciones financieras para considerar al proyecto como sujetos de crédito.

El tercer elemento en el análisis de las propuestas de inversión es su sinergía con la empresa o los promotores y la concordancia con su estrategia. En este sentido es quizá necesario realizar un breve análisis por medio de indicadores como los tradicionalmente conocidos: fuerzas y, debilidades, oportunidades y amenazas. posteriormente se requiere de comparar los requerimientos del proyecto con estos indicadores de manera que concuerden.

B ESTIMAR LOS FLUJOS DE EFECTIVO

En este aspecto es importante señalar que los resultados finales que se obtengan dependerán de la exactitud de las estimaciones. Cualquier beneficio proveniente de un proyecto debe expresarse en terminos de flujo de efectivo ya que es el flujo y no la utilidad lo que es vital para la toma de decisiones de una empresa. Lo anterior debemos conceptualizarlo como que la empresa invierte efectivo con la confianza de recibir rendimientos más grandes en efectivo en el futuro. En el estudio y preparación del proyecto quienes son buenos pueden obtener credito, pero solo los directores eficientes son quienes obtienen el efectivo.

Los beneficios traducidos en flujo deben presentarse de manera incremental, esto es con el fin de analizar el verdadero efecto sobre los flujos de la empresa con el proyecto y sin el. Por ejemplo, si se va ha lanzar un nuevo producto no es conveniente expresar los flujos en función de ventas sino que es necesario tomar en cuenta la probable "canibalización" de los productos existentes, por lo que para estimar los flujos de efectivo es necesario tomar en cuenta el efecto neto.

Se deben omitir los costos "Hundidos", es necesario centrarse en los costos incrementales y los beneficios; la recuperación de costos pasados carece de importancia y no debe formar parte del proceso de disición.

Hay que reconocer los costos que no representan una erogación, pero sí incluir su costo de oportunidad: por ejemplo, se cuenta con el terreno para implementar algún otro proceso productivo al que se pensaba destinar, habrá que agregar el costo de oportunidad.

Las salidas de efectivo no deben contener los costos financieros sobre la deuda con que se financio el proyecto. Los proyectos deben valuarse de manera independiente a la forma de financiamiento. Los costos financieros estan incluidos en la tasa de rendimiento requerida por los accionistas.

Referente a los patrones que siguen los flujos de efectivo. Estos pueden variar en infinidad de opciones, sin embargo podemos caracterizarlos en tres tipos:

En todo momento hay que ser realista enla presupuestación de los flujos de efectivo, cambios bruscos en la presupuestación puede deteriorar la imagen del promotor ante las instituciones financieras.

C EVALUACION DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO

- Básicamente exiten 3 métodos para la valuación de los proyectos:

  1.- Tasa interna de retorno
  2.- Valor presente neto (VPN)
  3.- Período de recuperación

Los dos primeros métodos se pueden usar de manera comparativa, sin embargo en el caso TIR existen diferencias en la tasa de reinversión de los flujos intermedios, lo que representa una dificultad en la evaluación de flujos irregulares. Así también el VPN presenta una dificultad al no poder homologar proyectos con períodos de vida distintos. El tercer método sólo mide la duración del riesgo sin tomar en cuenta su rentabilidad. Con estos métodos se tienen criterios de valuacion objetivos, sin embargo existen aspectos que intervienen en la evaluación financiera y en la selección, tales como:

1.- Punto de equilibrio: resulta sumamente necesario cuando se plantea un proyecto de producción continua o en línea permitiendo conocer el volumen de ingresos necesarios para la recuperación de la inversión y resulta en una eficaz herramienta de control.

2.- Aspectos fiscales: el método fiscal de depreciación puede resultar decisivo al poderse optar en algunos casos por depreciación inmediata o acelerada, ya que el efecto en el tiempo puede favorecer el flujo de efectivo.
Otro punto de decisión importante lo representan los impuestos al momento de realizar el valor de rescate. Si se vende un activo antes de que este depreciado completamente, a menos de su costo de adquisición actualizado y a más de su valor en libros no se generan impuestos. También es importante la figura legal para el aprovechamiento de las pérdidas.

3.- Requerimientos de capital de trabajo: estos deben considerarse dentro del flujo de efectivo y no debe perderse de vista que su disposición en el tiempo afecta la valuación del proyecto.

4.- Inflación: por lo general la inflación distorsiona las decisiones en la presupuestación del capial y los flujos de efectivo propiamente tal. De despreciarse el componente inflacionario la inflación tiene un efecto negativo sogre el flujo de efectivo real; sin embargo, al incrementarse los pasivos monetarios la presencia de la inflación mejora el flujo de efectivo

real ya que parte de los impuestos se gravan sobre la inflación. De tenerse una posición monetaria activa el efecto es inverso. Como práctica se recomienda valuar los proyectos en ambas circunstancias. sin embargo. las decisiones de inversión deben tomarse a pesos constantes y se sugiere realizar la evaluación con inflación para determinar el impacto fiscal.

5.- Apalancamiento y Riesgo: Toda vez que el rendimiento operativo del proyecto sea superior al costo de la dedua. es conveniente endeudar el proyecto hasta el punto en el cual no se caiga en riesgo excesivo o perjudique la imagen de la empresa o el promotor.

D REVALUACION CONTINUA DE LOS PROYECTOS

El seguimiento y evaluación continua de los proyectos son necesarios para identificar los parametros en que se tuvo éxito en la presupuestación y aplicarlos adecuadamente en el futuro

PLAN DE NEGOCIOS

I) Objetivo

Presentar el análisis del proyecto, de tal forma que nos permita obtener los recursos necesarios para su realización.

II) Contenido del Plan

- Descripción del Proyecto.

- Estudio de Mercado.

- Estudio Técnico.

  - Básico.
  - Complementario.
  - Análisis del Costo.

- Estudio Financiero.

- Evaluación Económica.

III) Descripción del Proyecto

Objetivo.

Dar una idea sintética y precisa de los elementos fundamentales del proyecto.

III.1) Objetivos del Proyecto.

- Identificación del Producto.
- Caracterización del Proyecto.

III.2) Síntesis de la Conclusiones.

- Estudio de Mercado.
- Estudio Técnico.
- Estudio Financiero.
- Evaluación Económica.
- Plan de Ejecución.

IV) Estudio de Mercado

Objetivo.

Probar que existe un número suficiente de entidades económicas, que dadas ciertas condiciones, presentan una demanda que justifica la puesta en marcha de un determinado programa de producción en un cierto período.

IV.1) El Producto en el Mercado.

- Producto Principal y Suproductos.
- Productos Substitutos o Similares.
- Productos Complementarios.

IV 2) El Area de Mercado.

- Población.
- Ingreso.
- Factores limitativos de la Comercialización.

IV.3) Comportamiento de la Demanda.

- Situación Actual.
- Características teóricas
- Situación futura.

IV.4) Comportamiento de la Oferta.

- Situación actual.
- Análisis del régimen de mercado.
- Situación futura.

IV 5) Determinación de los Precios.

- Mecanismos de formación de los precios del producto.
- Márgenes de los precios probables y su efecto sobre la demanda.

IV 6) Posibilidades del Proyecto.

- Condiciones de Competencia.
- Demanda potencial.

V) Estudio Técnico

Objetivo.

Probar la viabilidad técnica del proyecto y, mostrar y justificar cuál es la alternativa técnica que mejor se ajusta a los criterios de optimización que corresponda aplicar al proyecto.

V.1) Básico

- Tamaño.

  · Capacidad del Proyecto.
  · Factores condicionantes.
  · Justificación del tamaño en relación con el proceso y la localización.

- Proceso.

  · Descripción de las unidades de transformación.
  · Calificación de la unidades existentes.
  · Justificación de unidades nuevas.

- Localización.

  · Descripción.
  · Calificación y/o justificación.

V 2) Complementario.

- Obras físicas.

  · Inventario.
  · Dimensiones de las Obras.
  · Requisitos de las Obras.
  · Problemas específicos.
  · Costos.

- Organización.

  · Organización para la ejecución.
  · Organización para la operación.

- Calendario
    - Conclusión del proyecto
    - Negociación del proyecto
    - Ejecución del proyecto
    - Operación del proyecto

V.3) Análisis de Costos

- Costo total de la inversión física
- Costo total de la operación
- Costos unitarios

VI) Estudio Financiero

Objetivo.

Mostrar que el proyecto puede ser realizado con los recursos financieros con los que se cuenta.
Evaluar la decisión de comprometer esos recursos financieros en el proyecto en comparación con otras posibilidades conocidas de colocación.

VI.1) Recursos financieros para la inversión.

- Necesidades totales de capital.
- Capital disponible.
- Capacidad de inversión de la empresa.

VI.2) Análisis y proyecciones financieras.

- Proyección de los gastos.
- Proyección de los ingresos.
- Financiamiento adicional.
- Punto de equilibrio.

VI.3) Programa de financiamiento.

- Estructura y fuentes de financiamiento.
- Cuadro de fuentes y usos de fondos.

VI.4) Evaluación financiera.

- Tasa Interna de Retorno y Valor Presente Neto.
- Relaciones financieras básicas.
- Conclusiones del estudio financiero.

VII) Evaluación Económica

Objetivo.

Comparar los beneficios y los costos del proyecto, para determinar si el cociente que representa la relación entre ambos, presenta o no ventajas mayores a las que se obtendrían con proyectos distintos e igualmente viables.

VII.1) El Sistema económico como marco actual del proyecto.

- Indicadores básicos generales.
- Naturaleza y ritmo del desarrollo de la economía.

VII.2) Factores condicionantes del sistema sobre el cálculo economico del proyecto.

- Calculo económico del proyecto en sí.
- El proyecto en el cálculo económico de la empresa.
- Calificación y cuantificación de los factores condicionantes.
- Factores condicionantes no superables.
- Proposiciones de política económica para ajustar al proyecto determinados factores condicionantes.

VII.3) Evaluación de los efectos del proyecto sobre las variables del sistema económico.

- Efectos del proyecto como inversión.
- Efectos del proyecto como programa de producción.
- Enfoque integrado de los efectos del proyecto como inversión y programa de producción.

VII.4) Resumen y conclusiones de la evaluación.

IV.- PLANEACION TACTICA Y PLANEACION OPERATIVA

Introducción: Al determinarse una misión, el alcance de la misma será tarea de una serie de acciones de diversos departamentos de la organización trabajando de una manera coordinada, cumpliendo cada área sus respectivos procesos para alcanzar las metas propuestas.

	Descripción	Página
Contenido:		
	• Informacion requerida	4-3
	• El analisis y la sintesis	4-5
	• Plan de accion	4-5
	• Influencia de la estructura organica, politica y de procedimientos	4-9
	• Evaluacion y control	4-15

4.1 INFORMACION REQUERIDA

En vista de la introducción generalizada de los conceptos gerenciales y de la teoría de las organizacioens en las empress en las decadas del 70 y el 80, se evi-- denció la necesidad de una perspectiva adicional sobre requisitos de información. Los requisitos de información orientada técnicamente, que se utilizaban en la década del 70, deben ser complenetados con sistemas orientados en forma gerencial. Es claro que la nueva información (para propósitos estrategicos) disponible para organizacioens, es de menor costo, más simplificada y relacioanda en forma más directa con el éxito a largo plazo de la organización.

La mayor parte de los sistemas de información que existen en nuestras firmas, computarizados o no computarizados, han sido preparados para;

1.- Objetivos operativos (por ejemplo: pago de cuentas de cobro de fondos).

2.- Objetivos de control (por ejemplo: cumplimiento de los requisitos de agencias gubernamentales o determinación de unidades de costos). Esa información -, proporciona datos histroicos e internos esenciales.

Robert Anthony, de la Harvard Business School, ideó un marco de influencia para organizar información en el año de 1965 que todavía es útil hoy. Sostuvo la tesis de que la información sirve para tres objetivos organizacionales: operativo, de control y contextual/estratégico.

La información operativa se conserva a nivel cotidiano, con el fin de registrar y asegurarse del desempeño. Debido aque es un registro exacto y detallado de los gastos e instalaciones; no tiene mucho valor estratético. Se recolecta como los requisitos del sistema operativo y proviene de un sistema construido para procesamiento de labores de papeleo rutinario.

La información para guía y control implica decisiones tácticas anuales sobre el despliegue de recursos y su aplicación efectiva y eficiente. La información para usos estratégicos colabora delinear cursos alternativos de dirección para períodos futuros de tres a diez años. Por supuesto, la estrategia determina la naturaleza y la dirección de la organización.

Se puede considerar basándonos en el manejo que hacen de la información que hay cinco tipos de organizaciones:

1.- El modelo colega presume que un grupo de expertos participa plenamente en la toma de decisiones. Este modelo funciona cuando existe un sentido de compartir valores, consagración a la organización, espíritu de cooperación y la visión de que no existe jerarquía, o que ella es muy escasa. - Las empresas parecidas al tipo colega utilizan miembros para explorar el ambiente en busca de información adecuada. Esa información tiende a ser técnica, estrecha y afectada por valores.

2.- El modelo burocático da más importancia a una estructura organizativa - formal con papeles, regulaciones preestablecidas y procedimientos ya fijados. En este tipo de organización la información se suministra en una oficina creada con ese propósito. Generalmente es información muy detallada, orientada técnicamente y con tendencia a justificar la existencia - de la empresa.

3.- El modelo político, a diferencia de los dos anteriores, presume la existencia de conflicto de valores, metas y preferencias, y lo considera algo natural. Las decisiones se alcanzan mediante transacciones negociadas a las que se llega en forma informal y que se verifican a través de los procesos de organización formal.

4.- El modelo de anarquia organizada considera que una empresa está dominada por profesionales con metas ambiguas, sistemas de recompensas poco estrictos y carentes de coherencia en el mercado. Este tipo de empresa no es capaz de administrarse en forma racional. En ella la información es de poco valor y muy escasa.

5.- El modelo racional, por contraste con el de anarquia, considera las oportunidades para selección estratégica que surgen lógicamente mediante el uso de sistemas de información gerencial, exploración ambiental y técnicas similares a las que hemos visto en estas páginas

4.2. EL ANALISIS Y LA SINTESIS

La sintesis que presentamos se puede ver en la obra de Harland Cleveland, *Information for executives*, en la cual se analizan los tipos de organizaciones e información Este autor aconseja un sistema jerárquico que comienza con datos y después asciende a información, posteriormente pasa a conocimiento y finalmente a sabiduría en la cima. La búsqueda es la sabiduría

A Cleveland le preocupa que en la búsqueda de más datos, información y conocimientos se pierda sabiduría Cita al geógrafo Yi-fu Tuan, con relación a su concepto sobre la información:

"La información es horizontal, el conocimiento es estructurado y jerárquico, mientras que la sabiduría es orgánica y flexible. Cualquier estudiante esforzado con la asistencia de un sistema de computadores, puede adquirir inmensas cantidades de información Por ejemplo, la población de todos los pueblos de los Estados Unidos. Sin embargo, esos datos carecen de utilidad porque están distribuidos sobre un solo nivel. (La información es horizontal) Si queremos infundir utilidad a los datos, y darles vida, deben estar ligados con otra categoría de datos Esto trae como resultado conocimiento (El conocimiento es estructurado y jerárquico) Todo educador sabe lo difícil que es trasmitir conocimiento, diferente de información, a sus alumnos. Por ello construyen pruebas objetivas para saber cuanta información han asimilado sus alumnos, no cuanto conocimiento Y en cuanto a impartir la sabiduría, ello si está muy relacionado con las características personales de cada alumno y con cierto proceso de ósmosis bastante lento"

La tesis fundamental que se propone consiste en afirmar que el personal de las organizaciones se considera como el sistema de procesamiento de información más útil, pero cuya habilidad depende de su capacidad para afrontar adecuadamente los retos que presentan sus empresas y los medios en que éstas se desenvuelven, lo cual a su vez depende de la utilización de modelos viables de análisis de los problemas.

4.3. PLAN DE ACCION

Habiéndose determinado el objetivo, e investigado sobre los factores que le son favorables y los adversos, o sea los positivos y negativos, se ha escogido el camino a seguir, o lo que es lo mismo, la estrategia. Esta última es la ruta o camino a seguir que habrá de conducir hacia el alcance de la meta u objetivo

La alternativa de acción es únicamente el otro camino que en forma alterna. también nos lleva al objetivo Sucede con frecuencia que las vias de acción planeadas se ven afectadas por imprevistos o fenomenos inherentes. es aqui donde la alternativa seleccionada entra en funciones a fin de continuar las actividades hacia el arribo de la meta trazada

Reglas para Selección de Alternativas

Para el estudio o seleccion de alternativas, es conveniente seguir las siguientes reglas

1 Estar conscientes de que las acciones que se realizan en forma rutinaria no siempre son los mejores medios para alcanzar la meta. es posible que existan otros mas convenientes que por la misma inercia rutinaria no han sido apreciados

Asi por ejemplo. si las ventas siempre se han realizado directamente por la empresa, podria estudiarse si resulta mas conveniente por medio de distribuidores. O también. si para incrementar las ventas sera más provechoso aumentar el número de vendedores, o reducir los precios de los articulos, darle más publicidad o establecer más etapas de ofertas.

2 Pensar positivamente que se alcanzará la meta u objetivo. pero valiendose de diferentes medios. Por ejemplo. si se trata de incrementar el volumen de producción de articulos toda vez que no se cubre la demanda. en vez de contratar mas personal, puede optarse por la alternativa de capacitar mejor al personal con que se cuenta, o por otro lado. establecer un segundo turno de labores con el mismo personal.

3. Abandonar hasta lo posible las posturas drásticas de "se debe hacer" o " no se debe hacer", sino analizar acciones intermedias. Por ejemplo. la distribución de artículos vendidos "debe hacerse" con vehiculos propios de la empresa, siendo que seria muy conveniente analizar si la distribución de articulos para afuera de la localidad resulta más ventajoso hacerla con vehiculos ajenos.

4 Tener dispuesta la mente de que no todas las actividades planeadas, son necesariamente indispensables para alcanzar el objetivo

Cabe aqui comentar el caso de un puesto en una empresa, que habiéndose quedado vacante, presentó problemas para cubrirlo. Pasando cierto tiempo se observó que la producción lejos de entorpecerse por la ausencia del puesto se incrementó, concluyéndose por tal motivo, que esas funciones no eran necesarias y podian suprimirse.

5. Analizar y evaluar las diversas alternativas a fin de seleccionar la más conveniente para la empresa, sin que ello afecte la secución del objetivo

Para tal fin pueden atenderse ciertos criterios o parámetros como son.

* Tiempo necesario y calidad de labor o producto
* Utilidad o rendimiento y capital necesario
* Riesgo y beneficio esperado
* Ahorro de esfuerzo y volumen de producción
* Necesidad de capacitar así como su costo y ventas esperadas
* Aceptacion y rechazo

Hasta ahora se podría opinar que se han tratado aspectos teóricos de la planeación, sin embargo, en líneas siguientes se expondrán algunas presentaciones gráficas que pueden formularse con respecto a la planeación, a fin de proporcionar una mayor objetividad.

CUADRO DE PLANEACION

MISION (OBJETIVO)	A												
ESTRATEGIAS	B			C			D						
TACTICAS	B1		B2	C1	C2	C3	D1			D2			D3	
PROYECTOS	B 1.1	B 1.2	B 2 1	C 1 1	C 2 1	C 3 1	D 1.1			D 2.1	D 2 2	D 2 3	D 3 1	D 3 2
PASOS														

A= B+C+D
B= B1+B2
C= C1+C2+C3
D= D1+D2+D3

B1= B1.1+B1.2
B2= B2.1
C1= C1.1
C2= C2.1
C3= C3.1

D1= D1.1
D2= D2.1+D2.2+D2.3
D3= D3.1+D3.2

En el cuadro anterior podrá observarse que

Para lograr una misión u objetivo podrán desplazarse las estrategias B. C y D. Cada estrategia cuenta con sus respectivas tacticas, a su vez las tácticas se dividen en proyectos, así como todo proyecto tiene sus respectivos pasos

Cabe recordar que se ha expresado anteriormente que la planeación es el proceso razonado y organizado para seleccionar alternativas. tomando en cuenta las posibilidades y condiciones que se tengan. fijando prioridades. estableciendo objetivos y metas alcanzables

ESTRATEGIA

Las estrategias se ha dicho. son los grandes caminos para concretar la razon de ser Cada una tiene que dividirse en una serie de tácticas Estrategia. también puede decirse, es el arte de realizar actividades o de obrar para conseguir un objetivo

Se deben planear varias estrategias. resulta adecuado más de una y no exceder de cuatro a fin de no dificultar concentraciones en ellas Las estrategias tienen dimensiones diferentes. algunas son mas importantes que otras. pero la suma de todas ellas es igual a la mision

TACTICA

Las tacticas son pequeños caminos para concretar las estrategias Resultan del análisis del medio imperante (oportunidades y problemas) y de las capacidades (fuerzas y debilidades).

También se dice que tácticas son los medios empleados para lograr un fin Igualmente, son el arte de dirigir una batalla combinando la acción de los medios de combate para alcanzar un objetivo Son también, las actividades encaminadas al logro de las estrategias, las tácticas sirven como conexión con los proyectos.

PROYECTO

El proyecto es el plan, el designio de hacer algo, la intención de realizar alguna cosa. Los proyectos están constituidos por un conjunto de actividades encaminadas a la ejecución de una o mas tácticas Cada táctica puede contener uno o más proyectos La suma de todos los proyectos debe ser igual a la suma de todas las tácticas.

PASO

El paso viene siendo la expresion minima de la planeación. Los pasos integran los proyectos y forman junto con estos últimos, la fase operativa de la planeacion

El paso puede decirse que está representado por la gestión, labor, operación o trámite en que se descompone un proyecto Un proyecto, puede contener uno o varios pasos relativos

Con lo visto hasta ahora podria concluirse que la culminación de la Planeación Estratégica ha sido traducida en pasos operacionales La suma de los pasos forman los proyectos, así como estos integran las tacticas, y éstas a su vez componen las estrategias, las cuales constituyen la misión u objetivo

4.4. INFLUENCIA DE LA ESTRUCTURA ORGANICA, POLITICA Y DE PROCEDIMIENTOS

La organización es la parte del proceso administrativo que agrupa las actividades necesarias par llevar a cabo los planes a través de unidades administrativas, definiendo las relaciones jerárquicas entre ejecutivos y estableciendo las comunicaciones en los sentidos vertical, horizontal, dentro de esas unidades

Dentro de la organización tenemos las funciones necesarias para lograr los objetivos primarios de la empresa, la agrupación e identificación de puestos de trabajo, la definición de lineas de mando y tipo de autoridad, asi como las líneas de comunicación mediante las cuales se coordinarán las diferentes funciones.

La <u>organización formal</u> se concibe en el sentido de una estructura de funciones En la empresa las cartas de organización indican todo lo ya mencionado y permiten que cada colaborador sepa quién ha de hacer cada cosa y quién es el responsable por el resultado.

Aunque el logro de metas debe ser la razón de cualquier actividad cooperativa, debemos buscar, además, los principios que nos guiarán hacia el establecimiento de una eficaz organización formal.

PRINCIPIO DE FACILITACION.

EL marco estructural de la organización debe facilitar la consecución de objetivos. La estructura debe medirse contra el criterio de eficacia para alcanzar las metas.

PRINCIPIO DE EFICIENCIA.

Está ligado con el anterior. La estructura organizacional es eficiente si facilita el logro de objetivos con un costo mínimo. La estructura eficiente opra sin desperdiciar recursos, utiliza al máximo los talentos humanos y ofrece medios para la superación personal.

PRINCIPIO DE EQUILIBRIO ENTRE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.

En virtud de que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, debe existir un equilibrio en cuantoa la magnitud de ambas. No es admisible aceptar una gran responsabilidad sin tener siquiera la autoridad para integrar el propio equipo de trabajo.

PRINCIPIO DE LA UNIDAD DE MANDO.

Un individuo debe ser responsable ante un solo inmediato superior por la obligación asignada y la autoridad delegada.

PRINCIPIO DEL TRAMO DE CONTROL

A medida que una organización crece, debe evaluarse el tamaño de las unidades organizacionales que pueden supervisarse adecuadamente (número de subordinados directos). Por lo general, la extensión del control debe ser pequeña para trabajo complejo y grande para trabajo sencillo.

PRINCIPIO DEL EQUILIBRIO DE CRECIMIENTO.

Cada función de una organización se debe desarrollar y crecer hasta un punto en que el valor que reciba sea por lo menos igual y preferiblemente mayor que sus costos. Si una organización crece, es porque su clientela recibirá un valor agregado.

PRINCIPIO DE INDEPENDENCIA ENTRE LA LINEA Y EL STAFF.

El personal asesor tiene derecho a aconsejar, pero no a mandar. La línea decide si acepta el consejo. El personal asesor tiene derecho a expresar sus opiniones sin temor a ser recriminado. Nos referimos aquí a los asesores internos, es decir, a los integrantes de departamentos de Staff, como el departamento de Recursos Humanos, Ingeniería Industrial, Investigación de Mercados, etc.

PRINCIPIO DE LA FLEXIBILIDAD.

La estructura debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse a los cambios del entorno, incluyendo la capacidad de reestructurarse pero sin perder estabilidad.

Relaciones básicas de la organización formal.

Estas relaciones formales determinadas por la gerencia son 3, a saber: obligación, autoridad y responsabilidad. Sus definiciones son:

OBLIGACION.

Un derivado de las funciones es el deber que tiene un individuo de realizar las tareas que le han sido asignadas. Surge una relación de superior a subordinado.

AUTORIDAD.

Un derivado de la obligación es el derecho (la potestad para ordenar o mandar) que tiene un individuo a ordenar la realización de tareas. Se delega del superior al subordinado.

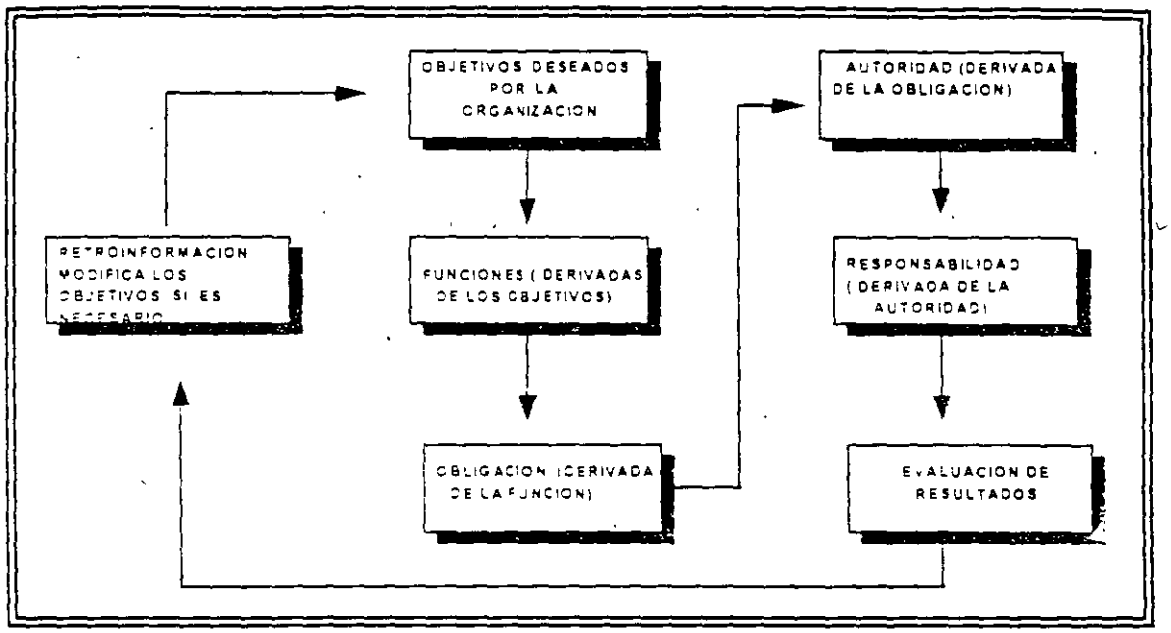
RESPONSABILIDAD

Un derivado de la autoridad es hacer a un individuo responsable de los resultados finales. El subordinado es responsable ante el superior.

CENTRALIZAR O DESCENTRALIZAR

Este ha sido un dilema para los planificadores a medida que crecen las organizaciones sin excepción alguna.

La centralización y descentralización constituyen los extremos opuestos de una línea continua de organización. Básicamente la centralización produce uniformidad de política y acción y utiliza los conocimientos y experiencia del personal asesor corporativo y hace posible un control más firme de las unidades de operación. Por lo contrario, la descentralización tiende a lograr una toma de decisiones más rápida y acción inmediata sin consulta a niveles más altos, esto genera un mayor interés y entusiasmo de los empleados porque participan en mayor medida en la toma de decisiones.



La pregunta básica que se plantea la alta dirección es "CUANTO", es decir ¿cuál es el grado apropiado de centralizacion o descentralización para aprovechar las ventajas de ambas?

Una organización puede centralizarse en forma tan exagerada, que solo la descentralización puede salvarla, pero si se descentraliza en exceso y se duplican gastos, perdiendose coordinacion, el pendulo oscilara hasta una nueva centralización

Si un principio de excelencia en las organizaciones es la orientación hacia el cliente, es muy razonable pensar que la pregunta ¿cuanto? planteada en parrafos precedentes, la responda con precisión nuestra clientela

Los estudios hechos en la Western Electric Co. (en Hawthorne, Illinois) en la década de los veintes por Jorge Elton Mayo, revelaron que a lado de la organización formal u oficial, existía una organización informal no reconocida en los organigramas. Esta organización obedece a interacciones, actividades y sentimientos no planeados por la organización formal

La causa común de la organizacion informal es el deseo de un trabajador de relacionarse con otros compañeros, para satisfacer sus necesidades sociales y personales

El grado de socializacion dentro del grupo informal depende en gran parte del ambiente de trabajo que prevalezca

La presencia (inevitable) de la organización informal puede facilitar o entorpecer el funcionamiento de la organizacion formal, dependiendo si esta ultima reconoce la existencia y aprovecha las ventajas de la primera

Los especialistas consideran que las estructuras formal e informal son igualmente importantes para alcanzar los objetivos de la organización Estas estructuras constituyen las dos caras de una moneda, si estas caras estan en armonia, los resultados serán benéficos para la empresa

TEMO VIOLAR LAS NORMAS DE MI GRUPO INFORMAL

La estructura de la organización informal se apoya en varios principios administrativos importantes. Algunos de éstos se centran en la actividad del grupo y otros en la forma en que se realiza el trabajo

PRINCIPIO DE APOYO DE LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION.

Si la estructura de la organizacion informal es compatible con la estructura formal y la apoya, los objetivos oficiales se pueden alcanzar con mayor eficacia y economía

PRINCIPIO DE AYUDA A LA ESTRUCTURA.

La organización formal no puede satisfacer todas las necesidades de los empleados, pero la organización informal puede hacerlo

PRINCIPIO DE INCREMENTO DEL TRAMO DE CONTROL.

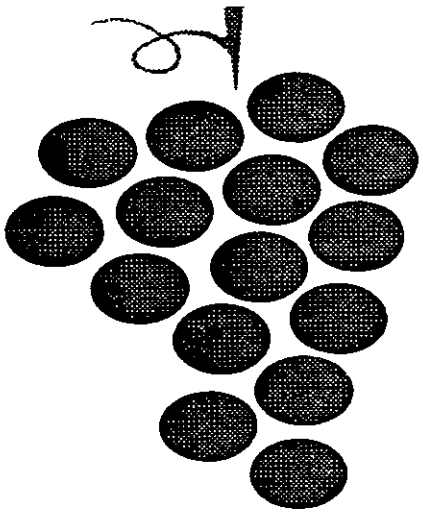
Al interactuar la estructura informal con la formal, los empleados, en su trabajo, elaboran informalmente muchos métodos y procedimientos de organización, evitándole al gerente la especificacion de muchas instrucciones detalladas. Esto le permite al gerente aumentar su tramo de control sin perder eficacia

PRINCIPIO DE DETECCION DE LOS LIDERES INFORMALES.

La gerencia debe saber quienes son los lideres informales por su influencia con el grupo de trabajo El gerente debe usar esta influencia en forma constructiva para alcanzar los objetivos de la organizacion

PRINCIPIO DEL USO DEL CANAL INFORMAL DE COMUNICACION.

Los canales informales de comunicación son mas eficaces en cuanto a tiempo y cobertura que los canales formales



EL RACIMO DE UVA DE LA ORGANIZACION INFORMAL ES EL MEDIO MAS EFICAZ DE COMUNICACION EN OTRAS PALABRAS EL CHISMORREO TIENE GRAN VELOCIDAD DE DIFUSION

4.5 EVALUACION Y CONTROL

No importa lo bien elaborado que esté el sistema de planeación, su funcionamiento y alcances requiren de revisiones periódicas para poder comparar si lo planeado se ha visto alcanzado o superado con lo realmente obtenido. Con la revisión se descubrirá si la ejecución de las actividades ha tenido fallas, o si lo que se planeó requiere corregirse o replanearse.

La Planeación Estratégica no puede convertirse en una ilusión, sino que es la predeterminación de lo que ha de acontecer. La comparación de lo planeado con lo alcanzado debe llevar a conclusiones definidas.

Bien sabido es que en el desarrollo de las actividades planeadas y sus alcances han existido condiciones favorables pero también adversas, eventos que vienen a confirmar la importancia de la revisión y comparación. No ha de negarse que si las fuerzas y oportunidades acercan a la empresa al objetivo, las debilidades y problemas le alejan.

El ejemplo siguiente muestra la comparación efectuada tanto por el período que se cita, como por lo que va acumulando en el ejercicio así como la diferencia o variación entre lo que se había planeado y lo realmente logrado, representando dicha variación tanto en cantidad como en porcentaje.

ALCANCE DE OBJETIVOS O DE METAS

EMPRESA: PERIODO: BIMESTRE MAYO-JUNIO 1990

AREA: VENTAS CIFRAS: MILLONES DE PESOS

CLAVE	ACTIVIDAD	DEL BIMESTRE		ACUMULADO		VARIACION		OBSERVACION
		PLANEADO	REALIZADO	PLANEADO	REALIZADO	CANTIDAD	%	
	VENTAS	500	600	2000	2500	500	25	RETIRO DE COMPETIDOR "B"

FORMULO REVISO AUTORIZO

Ejemplo de Revisión Periódica

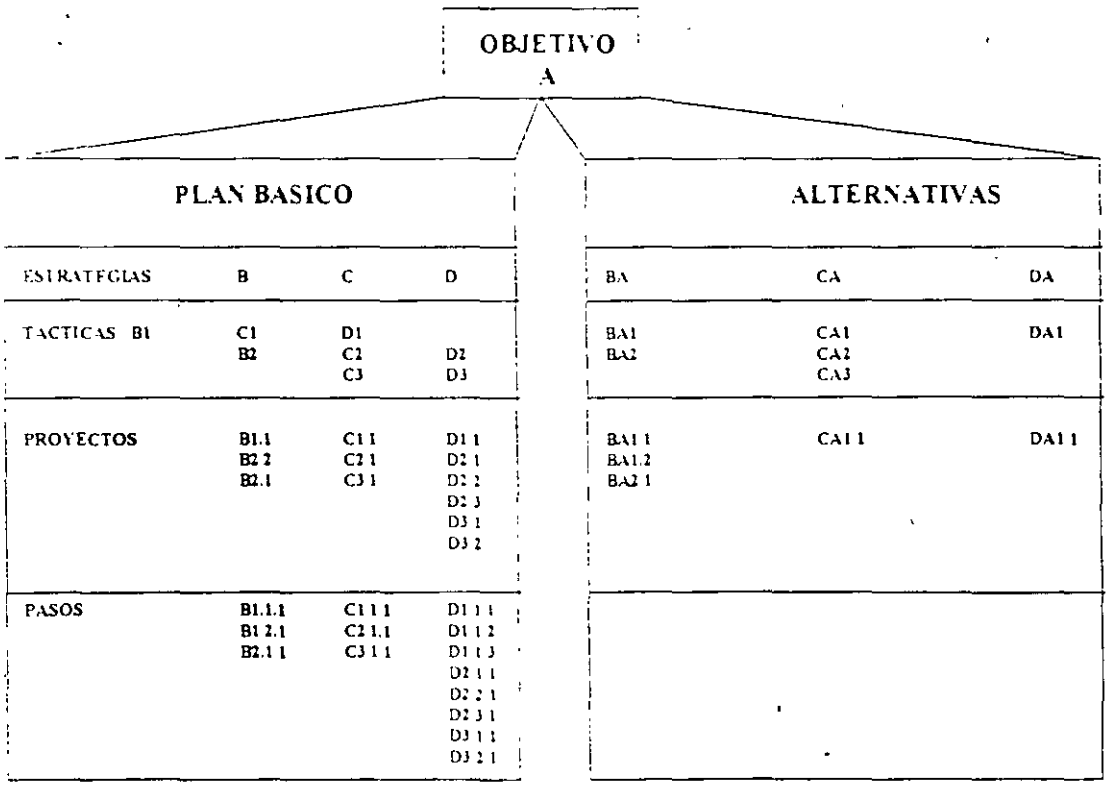
Como resultado de las revisiones periódicas antes comentadas así como de las comparaciones efectuadas entre las metas planeadas y programadas y lo realmente alcanzado, deberán analizarse e investigarse las diferencias con el fin de elaborar juicios justos y adecuados. Muchas veces una simple diferencia por grande que sea no lleva a conclusiones correctas, por tal motivo será imprescindible conocer las causas que pudieran ocasionar tales resultados, inclusive acudir a los orígenes de las mismas. Por lo general, una diferencia o variación esporádica o eventual no debe alimentar conclusiones; sin embargo, si dicha diferencia persiste por más de dos períodos por decir algo, es indicio de que hay que prestarle mayor atención que una simple observación sobre los motivos tenidos. Por supuesto que al hablar de períodos se refiere a los que forman parte de un ejercicio; por ejemplo, mensual, bimestral, etc., dentro del plan de un ejercicio referido al año.

Cabe señalar que evaluar significa dar valor, calificar, enjuiciar; siguiendo los conocimientos que se deben tener de lo que se evalúa. Se evalúa entonces lo conocido cuando se ha revisado, se ha palpado, se ha observado, etc., para evaluar se pueden establecer límites, medidas o parámetros.

La evaluación da lugar a recomendaciones y sugerencias sobre la actuación evaluada, incluso puede llevar hasta la disposición sobre medidas correctivas a establecerse, de esto se desprende que la evaluación da cabida y fundamento a la retroalimentación.

EJEMPLO DE PLANEACION CON SUS ALTERNATIVAS

Cuando se trató el apartado sobre las alternativas de acción, se dijo que la alternativa es el otro camino que en dirección alterna también conduce al objetivo, meta o misión. Siempre será recomendable y sumamente importante al planear los otros caminos, que permitan en forma alterna el alcance de las metas trazadas. Al tratar de lograr alcanzar la meta sin haber considerado dentro del plan los otros caminos "las alternativas", resulta riesgoso y peca de ser un plan ambicioso que confia ciegamente en los únicos y exclusivos caminos basicos, valga la comparación con aquel operador que conduce su vehiculo por determinada arteria ya conocida, y que al encontrarla bloqueada más adelante, en vez de buscar vías alternas que lo conduzcan a su destino, opta por desandar el camino o abandonar su vehiculo. En el siguiente esquema se aprecia una planeación que es la básica, pero que incluye además una serie de alternativas de las cuales puede disponerse para llegar al objetivo.



PLANEACION FINANCIERA

EL MERCADO DE VALORES Y SU ANALISIS

EL MARCO TECNICO DE LA PLANEACION

PLANEACION FINANCIERA

PLANEACION FINANCIERA :

DESARROLLO Y APLICACION DE METODOLOGIAS Y TECNICAS TENDIENTES A CIMENTAR UNA INFRAESTRUCTURA ADECUADA, PARA EL ANALISIS DEL MEDIO AMBIENTE EXTERNO Y LOS RECURSOS INTERNOS DE LA EMPRESA, CON EL FIN DE ESTABLECER LOS MEDIOS Y MECANISMOS PARA LA ASIGNACION EFICIENTE DE DICHOS RECURSOS EN PRO DE ALCANZAR LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS POR LA EMPRESA.

EL MERCADO DE VALORES Y SU ANALISIS

EL MARCO TECNICO DE LA PLANEACION

PLANEACION FINANCIERA

PROPOSITO :

- DETECTAR ANTICIPADAMENTE EL CONJUNTO DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS FINANCIERAS QUE SE CIERNEN SOBRE LA EMPRESA.
- REDUCIR LA INCERTIDUMBRE DENTRO DE LA EMPRESA.
- ELABORAR ESTUDIOS Y ANALISIS DE REFERENCIA PARA LA TOMA DE DECISIONES.
- PROPORCIONAR UN INSTRUMENTO DE CONTROL DE LAS AREA DE RESULTADOS CLAVE DE LA EMPRESA.
- ESTABLECER LOS FACTORES BASICOS DE EXITO O DE FRACASO DE LA EMPRESA.
- INDUCIR A LOS EJECUTIVOS A ESPECIFICAR SUS OBJETIVOS E IDENTIFICAR LA FORMA EN QUE LOS LOGRAN.

EL MERCADO DE VALORES Y SU ANALISIS

EL MARCO TECNICO DE LA PLANEACION

PLANEACION FINANCIERA

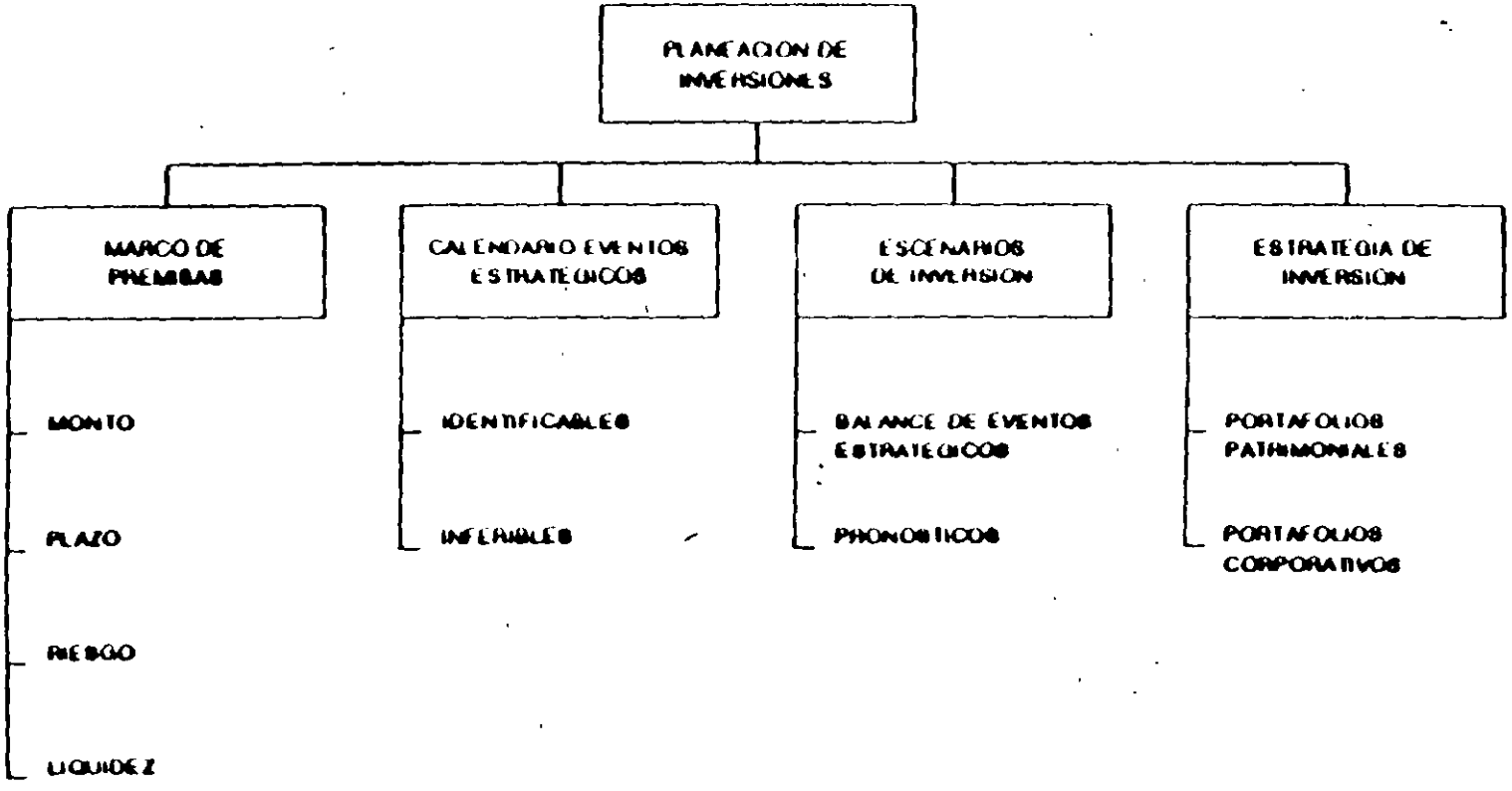
PROPOSITO: (Cont.)

- CONTRIBUIR A REDUCIR LOS CONFLICTOS ORGANIZACIONALES.
- PERMITIR AL EJECUTIVO DESECHAR RAPIDAMENTE Y DE FORMA EFICIENTE ALTERNATIVAS.
- APROVECHAR LA CAPACIDAD DE CREATIVIDAD Y DISEÑO DE LOS EJECUTIVOS AL REQUERIR DE SU PARTICIPACION EN SU ELABORACION.

EL MERCADO DE VALORES Y SU ANALISIS

MARCO TECNICO DE PLANEACION

PLANEACION DE INVER IONES



JDQPBEPIQ

LAM2-2-4

EL MERCADO DE VALORES Y SU ANALISIS

EL MARCO TECNICO DE LA PLANEACION

PLANEACION FINANCIERA

LIMITACIONES :

- DE RESISTENCIA
- DE COSTO
- DE DIFICULTAD
- DE TIEMPO
- DE DECISION
- DE ALCANCE
- DE IMPLEMENTACION
- DE CONOCIMIENTO
- DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
- DE PRONOSTICO

EL MERCADO DE VALORES Y SU ANALISIS

INVERSION

DEFINICION

INVERSION :

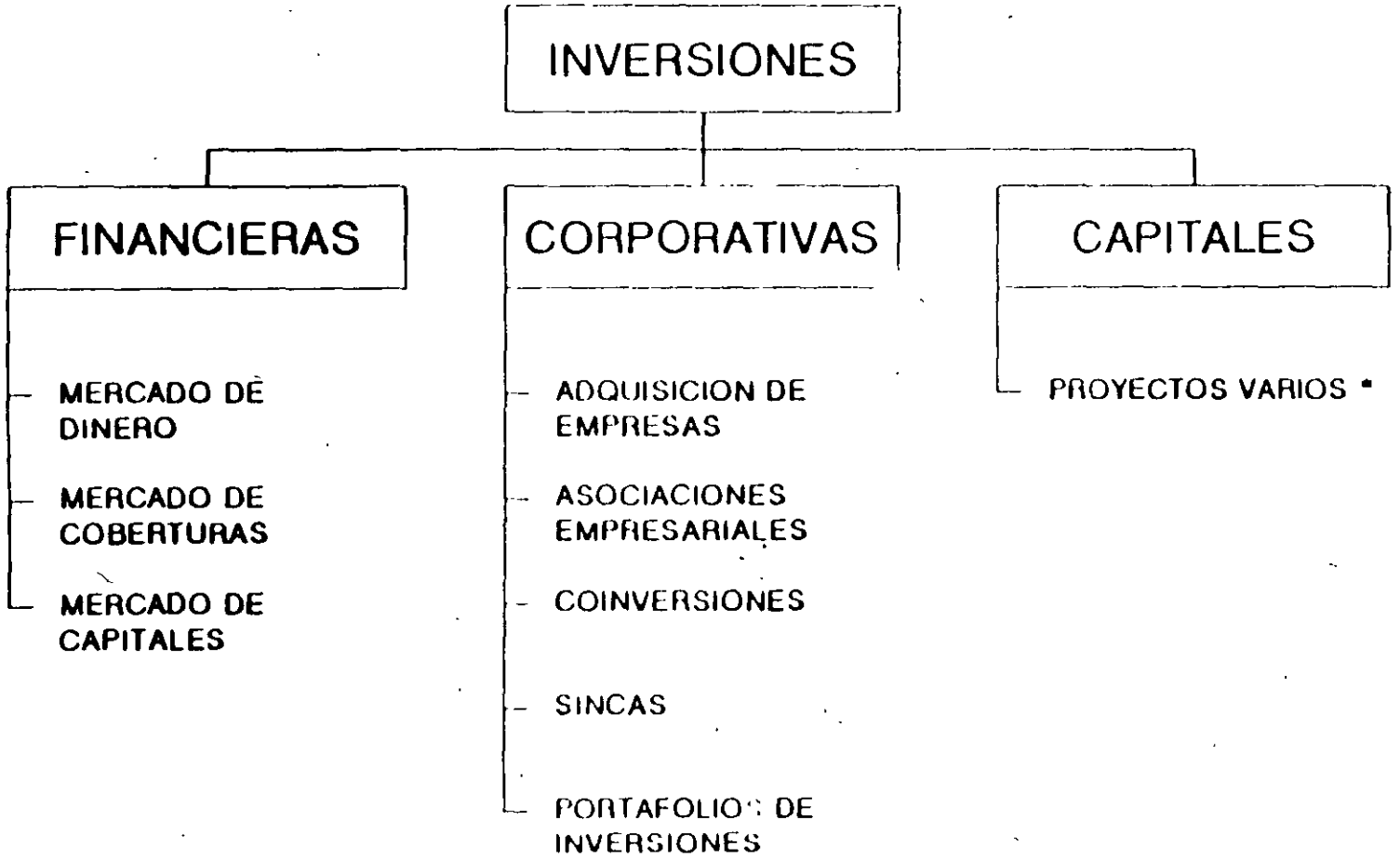
LA INVERSION ES LA COLUMNA VERTEBRAL DE LA ACTIVIDAD FINANCIERA YA QUE DE ESTA DEPENDE EL CUMPLIMIENTO DE PROPOSITOS DE EXPANSION, CONSOLIDACION, DIVERSIFICACION, PRODUCTIVIDAD, RENTABILIDAD Y FORTALECIMIENTO PATRIMONIAL.

PROPOSITO :

EL PROPOSITO BASICO DE TODA INVERSION ES EL OBTENER LA MAYOR RENTABILIDAD CON EL MENOR GRADO DE RIESGO DE LOS RECURSOS.

EL MERCADO DE VALORES Y SU ANALISIS

INVERSION

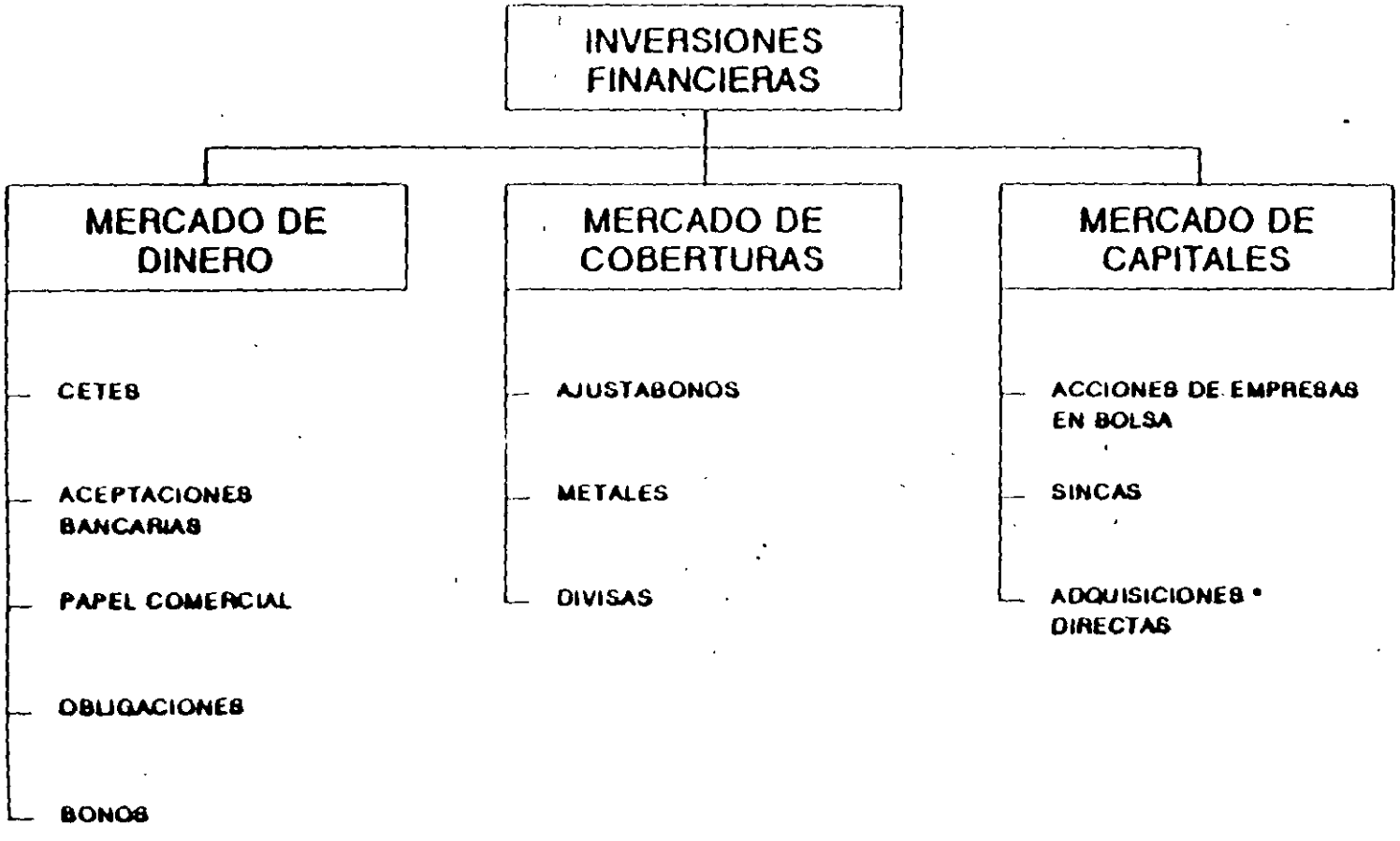


JDGPSEP92

LAM2-3-2

EL MERCADO DE VALORES Y SU ANALISIS

INVERSION



JDGPSEP92

LAM2-3-2-1

I) INGENIERIA FINANCIERA

Definición

Es la aplicación de técnicas por medio de las cuales se establecen la planeación, estrategia y tácticas financieras, así como el diseño de mecanismos e instrumentos que permitan reducir el riesgo y aprovechar las oportunidades que el entorno presenta a una empresa, ayudando así a optimizar los recursos financieros.

Objetivo

Incrementar el valor de las inversiones mediante una actividad profesional altamente creativa.

Origen, Evolución e Importancia

La Banca de Inversión tiene su origen en el financiamiento de empresas y proyectos con recursos de inversionistas que asumen un riesgo. Los mecanismos que configura un banquero de inversión corresponden a las características de cada proyecto, y por lo general incluyen diferentes instrumentos financieros y monedas, compitiendo con los financiamientos bancarios tradicionales en costos de intermediación, agilidad y flexibilidad.

La ingeniería Financiera se desarrolla en forma paralela a la banca de inversión, para proporcionar el soporte técnico y administrativo a las operaciones de compra, fusión y venta de empresas, el financiamiento de estas operaciones y proyectos de inversión y la reestructuración financiera de empresas y grupos.

La Ingeniería Financiera y la Banca de Inversión han realizado una función destacada, sobre todo en la década de los 80's, como instrumento del reordenamiento económico de los Estados Unidos y otros paises desarrollados, convirtiendose por sí misma en una próspera industria cuyos talentos más visibles destacan por su riqueza y notoriedad.

En el creciente mercado de "Fusiones y Adquisiciones" entran en juego las fuerzas del libre mercado lo que provoca conflictos entre diversos inversionistas que luchan por el control de las empresas más atractivas así como entre estos y los administradores, que en muchos casos actuan de manera poco eficiente, al margen del control de un accionariado demasiado pulverisado.

Los depredadores o raiders justifican su actitud como agentes al reasignar los recursos a los inversionistas y administradores más capaces y con ello fortalecer y hacer más competitivo y rentable el aparato productivo, asediado por una competencia internacional implacable. Sin embargo, el ecenario es también propicio para la busqueda de ganancias especulativas mediante compras apalancadas, en ocasiones poco escrupulosas y mal fundamentadas.

FUNCIONES PRINCIPALES DE LA INGENIERIA FINANCIERA

Al referirnos a la ingeniería la asociamos con ingenio, imaginación, creatividad, renovación, etc., coincidiremos en que la Ingeniería Financiera tiene un campo muy amplio, ya que se trata de una área de gran dinamismo, por lo que no es posible limitar sus funciones; sin embargo, a continuación se enlistas algunas de las más usuales:

- Identificación de Nuevos Negocios
- Desarrollo de Escenarios y Diagnósticos
- Elaboración de Pronósticos
- Formulación de Proyecciones Financieras
- Definición de Estrategias Financieras
- Evaluación de Proyectos
- Reestructuraciones Financieras
- Programas de Desinversión
- Portafolios de Inversión
- Ofertas Públicas
- Coberturas Cambiarias
- Fusiones y Escisiones
- Liquidaciones
- Conversión de Deuda por Acciones
- Valuación de Empresa
- Venta de Paraestatales

Aplicaciones a nivel Empresa

Los principios y métodos de trabajo empleados por la Ingeniería Financiera son también aplicables a nivel empresa a través de las dos vertientes principales a que conduce su actividad: El mejor aprovechamiento de los recursos y oportunidades de negocio y la disminución de los riesgos operativos y financieros.

FACTORES DEL ENTORNO QUE DEBE MONITOREAR LA INGENIERIA FINANCIERA

- FACTORES DEL ENTORNO
  - CONDICIONES MACROECONOMICAS DOMESTICAS.
  - CONDICIONES MACROECONOMICAS GLOBALES.
  - MERCADOS FINANCIEROS.
  - MERCADO DE LA EMPRESA.

INTERACCION EMPRESA ENTORNO ECONOMICO FINANCIERO

LA FUNCION FINANCIERA SE ORIENTA HACIA EL ENTORNO MAS QUE CUALQUIER OTRA FUNCION DE LA EMPRESA, YA QUE SE OCUPA DE EVALUAR ALTERNATIVAS DE INVERSION Y FUENTES EXTERNAS DE FINANCIAMIENTO, QUE PERMITAN LOGRAR LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION Y PARA LO CUAL SE EMPRENDEN PROYECTOS.

INGENIERIA FINANCIERA
DEFINICION

LA INGENIERIA FINANCIERA INVOLUCRA EL DISEÑO, DESARROLLO Y LA IMPLEMENTACION DE INSTRUMENTOS FINANCIEROS INNOVADORES Y LOS PROCESOS PARA LA FORMULACION DE SOLUCIONES CREATIVAS A PROBLEMAS FINANCIEROS.

DECISIONES FINANCIERAS

- LAS DECISIONES FINANCIERAS SE AGRUPAN EN DOS TIPOS:
  - LAS ESTRATEGICAS.- QUE SE OCUPAN DE LA INTERACCION ENTRE LA EMPRESA Y SU MEDIO AMBIENTE.
  - LAS OPERATIVAS.- RELACIONADAS CON LA ASIGNACION INTERNA DE RECURSOS, Y CON LA TRADUCCION DE OBJETIVOS EN ACCIONES EFECTIVAS.

OBJETIVO DE LAS DECISIONES FINANCIERAS

LAS DECISIONES FINANCIERAS SE OCUPAN DE SELECCIONAR LOS PROYECTOS QUE MAXIMICEN EL VALOR DE LA ORGANIZACION, Y DE LA FORMA MAS EFICIENTE DE APROVISIONAR LOS FONDOS NECESARIOS PARA LLEVAR A CABO ESTOS PROYECTOS.

FACTORES QUE CONTRIBUYEN AL CRECIMIENTO DE LA IINGENIERIA FINANCIERA.

- FACTORES INTERNOS A LAS EMPRESAS.

  - REQUERIMIENTOS DE LIQUIDEZ.
  - AVERSION AL RIESGO.
  - COSTOS DE AGENCIA.
  - MAYOR SOFSTICACION Y ENTRENAMIENTO GERENCIAL.
  - BENEFICIOS CONTABLES.

FACTORES QUE CONTRIBUYEN AL CRECIMIENTO DE LA IINGENIERIA FINANCIERA.

- FACTORES DEL MEDIO AMBIENTE.

  - VOLATILIDAD DE PRECIOS.
  - GLOBALIZACION DE LOS MERCADOS.
  - ASIMETRIAS IMPOSITIVAS.
  - AVANCES TECNOLOGICOS.
  - CAMBIOS EN LAS REGULACIONES.
  - MAYOR COMPETENCIA.
  - COSTOS DE INFORMACION Y COSTOS DE TRANSACCION.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

1. Consultores Editoriales de Mc Graw-Hill BIBLIOTECA PRACTICA DE NEGOCIOS. TOMOS I, III Y IV Mexico, 1989

2 Hofer H Charles "PLANEACION ESTRATEGICA" Editorial Norma. México 1992

3 Robert. G, Cope "EL PLAN ESTRATEGICO" Editorial LEGIS México. 1991

4 Giegold William LA PLANEACION ESTRATEGICA Y EL PROCESO DE APO Mc Graw-Hill, México, D F 1987

5 Hampton R David "ADMINISTRACION" Mc Graw-Hill, México, 1990.

6 Kenneth Albert. "MANUAL DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA" Mc Graw Hill México 1985.

7 Mc Conkey Dale "ADMINISTRACION POR RESULTADOS" Ed Norma. Colombia, 1985

8 Sachse Matthias. "PLANEACION ESTRATEGICA EN EMPRESAS PUBLICAS" Ed Trillas-ITAM. México, 1990

9 Tweed Stephen. "ENFOQUE ESTRATEGICO" Panorama Editorial. México, 1991

10 E Galvez,A. "PLANEACION ESTRATEGICA EN LOS NEGOCIOS" Ed ECASA, México, 1993

11. Juan.J. Jardón (Coordinador) "PLANEACION ESTRATEGICA Y EMPRESA PUBLICA" Ed. Plaza y Valdez, México, 1995

DIVISION DE EDUCACION CONTINUA
FACULTAD DE INGENIERIA - U.N.A.M.

CURSOS INSTITUCIONALES

CURSO: DIPLOMADO EN FINANZAS CORPORATIVAS
FECHA: Del 16 de marzo al 14 de diciembre de 1996

EVALUACION DEL PERSONAL DOCENTE

ESCALA DE EVALUACION 1 A 10

CONFERENCISTA	DOMINIO DEL TEMA	USO DE AYUDAS AUDIOVISUALES	COMUNICACION CON EL ASISTENTE	PUNTUALIDAD
C.P. Roberto Ramírez Briones				

EVALUACION DE LA ENSEÑANZA

CONCEPTO	CALIF.
ORGANIZACION Y DESARROLLO DEL CURSO	
GRADO DE PROFUNDIDAD LOGRADA EN EL CURSO	
ACTUALIZACION DEL CURSO	
APLICACION PRACTICA DEL CURSO	

EVALUACION DEL CURSO

CONCEPTO	CALIF.
CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL CURSO	
CONTINUIDAD EN LOS TEMAS	
CALIDAD DEL MATERIAL DIDACTICO UTILIZADO	

FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

DIPLOMADO

FINANZAS CORPORATIVAS

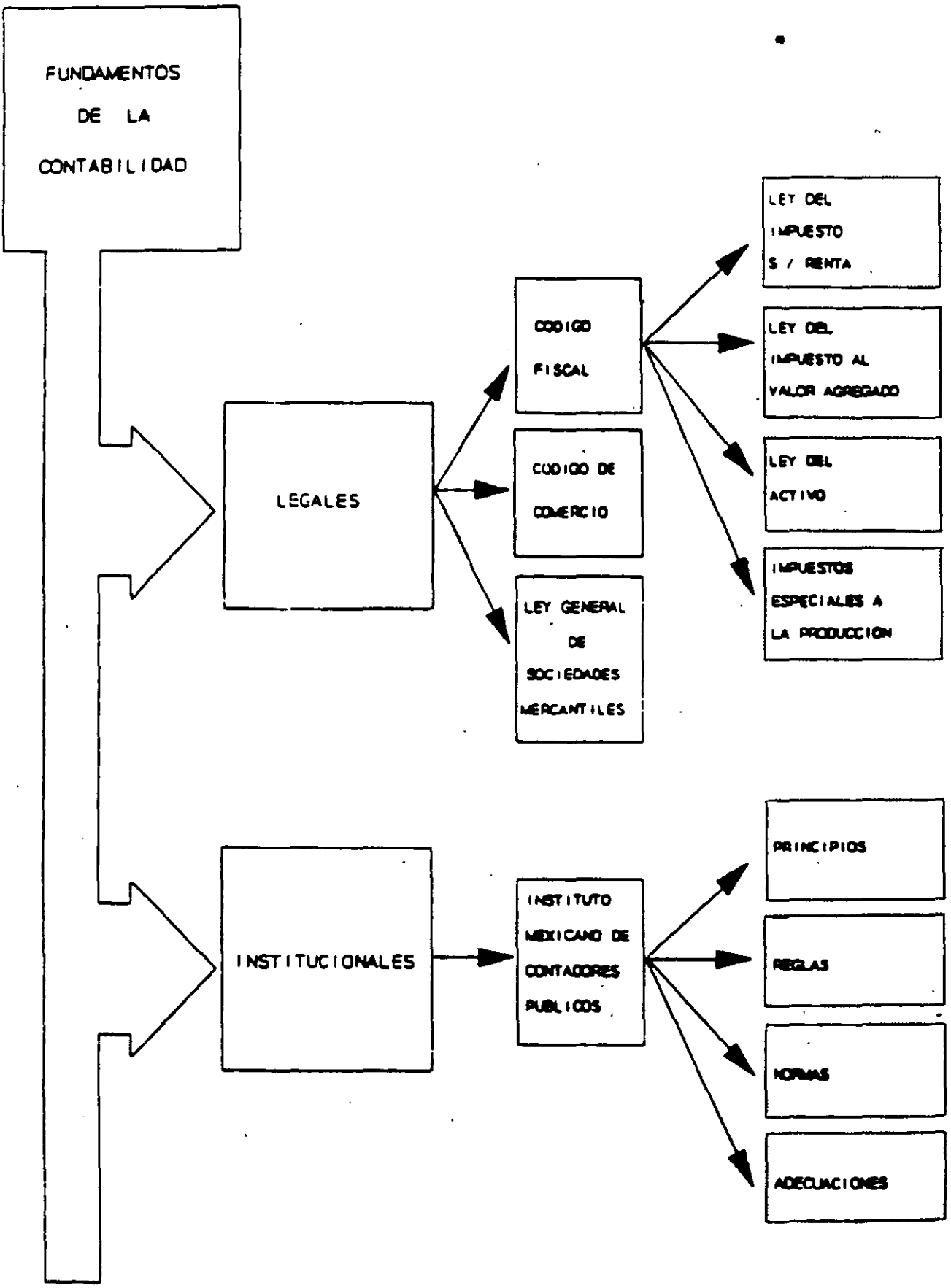
Del 16 de Marzo al 14 de Diciembre de 1996

MODULO I.- PLANEACION ESTRATEGICA

TEMA: FUNDAMENTOS DE LA CONTABILIDAD

C.P. ROBERTO RAMIREZ BRIONES
PALACIO DE MINERIA
1996

Palacio de Minería Calle de Tacuba 5 Primer piso Deleg Cuauhtémoc 06000 México, D.F. APDO Postal M-2285
Teléfonos: 512-8955 512-5121 521-7335 521-1987 Fax 510-0573 512-5121 521-4020 AL 26


FUNDAMENTOS DE LA CONTABILIDAD
LEGALES
CODIGO FISCAL
CODIGO DE COMERCIO
LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES
LEY DEL IMPUESTO S / RENTA
LEY DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO
LEY DEL ACTIVO
IMPUESTOS ESPECIALES A LA PRODUCCION
INSTITUCIONALES
INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS
PRINCIPIOS
REGLAS
NORMAS
ADECUACIONES

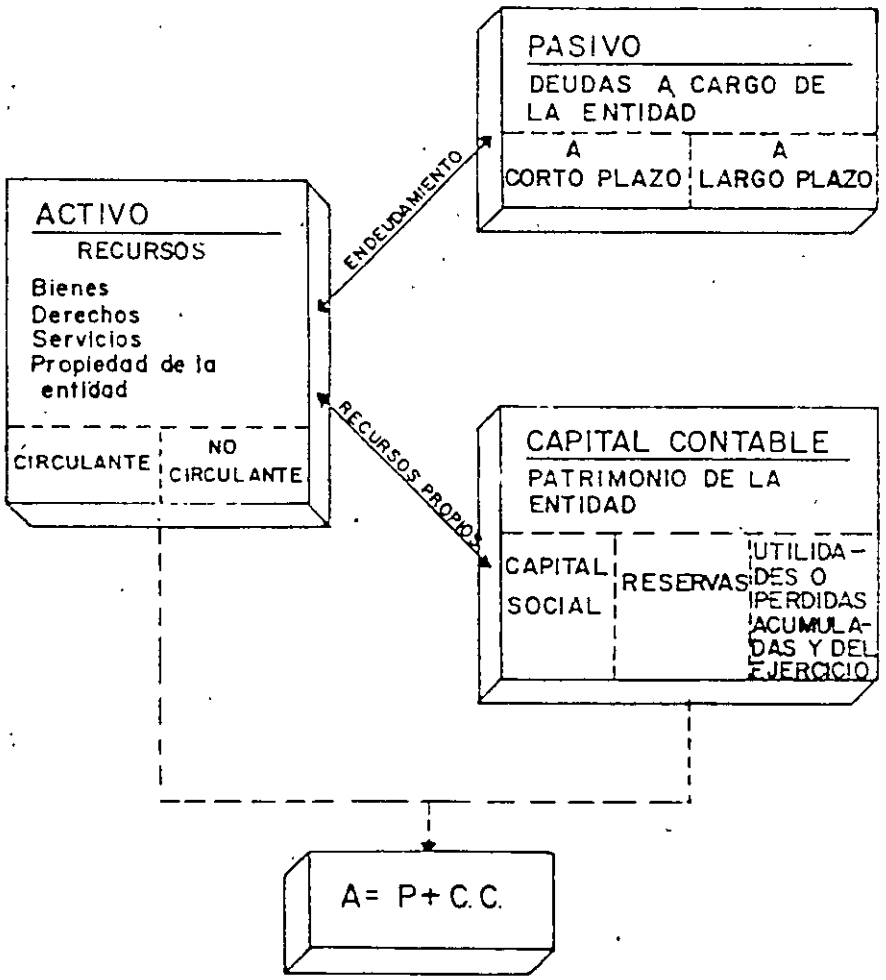
Cuenta

Debe	**Haber**
Cargos (Anotaciones hechas en el lado de DEBE) - - - -	Abonos (Anotaciones hechas en el lado de HABER) - - - -
Movimiento Deudor (Suma de Cargos)	Movimiento Acreedor (Suma de Abonos)

SALDO

Saldo deudor (MD mayor que MA)	Saldo acreedor (MA mayor que MD)

BALANCE O ESTADO DE SITUACION FINANCIERA



CUADRO NUM 27

CAMINO AL TRIUNFO, S.A. DE C.V.
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 1992
(CIFRAS EN MILES DE NUEVOS PESOS)

A C T I V O		
CIRCULANTE		
CAJA Y BANCOS	32	
INVERSIONES EN VALORES	16	
CLIENTES	374	
RESERVA CTAS.INCOBRABLES	(10)	
DOCUMENTOS POR COBRAR	217	
DEUDORES DIVERSOS	8	
ANTICIPO A PROVEEDORES	5	
PAGOS ANTICIPADOS*	4	
INVENTARIOS	300	
RESERVA INVENT OBSOLETOS	(6)	940
FIJO		
INVERSIONES EN SUBSIDIARIAS	84	
DEPOSITOS EN GARANTIA	3	
MOBILIARIO Y EQUIPO	260	
DEP AC MOB. Y EQUIPO	(86)	
EQUIPO DE COMPUTO	65	
DEP AC EQUIPO COMPTO	(41)	
EQUIPO PERIFERICO	20	
DEP AC.EQUIPO PRFCO	(7)	
MAQUINARIA Y EQUIPO	1 000	
DEP. AC MAQ. Y EQUIPO	(208)	
EQUIPO DE TRANSPORTE	180	
DEP AC EQPO TRANSPORTE	(180)	
CONSTRUCCIONES EN PROCESO	0	
EDIFICIOS	2 000	
DEP.AC EDIFICIOS	(400)	
TERRENOS	500	
REVALUACION DE TERRENOS	20	3 210
CARGOS DIFERIDOS		
PAGOS ANTICIPADOS*		
GASTOS PREOPERATIVOS	25	
AMORTIZACION AC GTOS PREOP	(25)	
GASTOS DE INSTALACION	18	
AMORTIZACION AC GTOS INST	(4)	14
SUMA EL ACTIVO		4 164

P A S I V O Y C A P I T A L		
A CORTO PLAZO		
PROVEEDORES	85	
DOCUMENTOS POR PAGAR	115	
IMPUESTOS POR PAGAR	614	
ACREEDORES DIVERSOS	7	
DIVIDENDOS POR PAGAR	5	
ANTICIPOS DE CLIENTES	5	
RESERVA PRIMA ANTIGUEDAD	38	869
A LARGO PLAZO		
DOCUMENTOS POR PAGAR	70	
CREDITOS HIPOTECARIOS	300	370
CREDITOS DIFERIDOS		
RENTAS COBRADAS POR ANTCDO		5
SUMA PASIVO		1 244
CAPITAL CONTABLE		
PERDIDA DEL EJERCICIO		
PERDIDA DE EJERC ANTS		
CAPITAL SOCIAL*	450	
UTILIDAD DEL EJER ANTS	1 521	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	670	
UTILIDADES RETENIDAS	170	
RESERVA LEGAL	109	2 920
SUMA PASIVO Y CAPITAL		4 164

* EL CAPITAL SOCIAL ESTA FORMADO POR 6400 ACCIONES COMUNES

CAMINO AL TRIUNFO, S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS POR EL PERIODO COMPRENDIDO DEL 1o. DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1992
(CIFRAS EN MILES DE NUEVOS PESOS)

VENTAS		12.000	
MENOS:			
DEVOLUCIONES S/VTAS.	25		
DESCUENTOS S/VTAS.	60	(85)	
VENTAS NETAS:			11.915
MENOS:			
COSTO DE VENTAS:			
MATERIAS PRIMAS		2.300	
OBRA DE MANO		3.500	
GASTOS INDIRECTOS		600	6.400
UTILIDAD BRUTA:			5.515
GASTOS DE OPERACION:			4.310
GASTOS DE VENTA		2.895	
GASTOS DE ADMINISTRACION		1 415	
UTILIDAD DE OPERACION:			1.205
MENOS:			
GASTOS FINANCIEROS		92	
MAS:			
OTROS INGRESOS		106	(14)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS:			1.219
I.S.R. (35%)			427
P.U.T. (10%)			122
UTILIDAD DEL EJERCICIO			670

CLASIFICACION DEL ACTIVO Y PASIVO

La clasificación se realiza de acuerdo al grado de disponibilidad y exigibilidad.

Activo	Pasivo
Circulante: Fácil conversión en dinero en efectivo. Menos de un año.	**Corto Plazo:** Obligaciones pagaderas en un plazo menor a un año.
Fijo: Son aquellos que tienen permanencia en el negocio y son adquiridos con el propósito de usarlos y no venderlos.	**Largo Plazo:** Obligaciones cuyo vencimiento es mayor a un año.
Diferido: Cantidad pagada por anticipado por lo que generalmente se tiene el derecho de recibir un servicio.	**Diferido:** Cantidades cobradas por anticipado, por las que se tiene obligación de proporcionar un servicio.

PRINCIPALES CUENTAS DE ACTIVO

PASIVO Y CAPITAL

Activo

S) *	

* Movimiento deudor por lo que se realiza del lado izquierdo de la cuenta

CAJA: ⇨ Dinero en efectivo, cheques recibidos, giros bancarios, postales ó telegráficos.

BANCOS: ⇨ Debe entenderse como el valor de los depósitos a favor del negocio, en las instituciones de crédito.

INVERSIONES EN VALORES: ⇨ Cuenta que refleja la inversión del dinero disponible de una empresa en instrumentos de rápida conversión, su objetivo es mantener el dinero productivo, estas inversiones pueden ser en valores de renta fija ó variable, instrumentos de captación del gobierno federal, etc.

ALMACEN: ⇨ Tradicionalmente esta cuenta la presentan empresas dedicadas a la compra-venta de artículos y refleja los objetos que se adquieren para su venta.

INVENTARIOS: ⇨ Esta cuenta es utilizada por empresas industriales dedicadas a la manufactura de artículos, y puede dividirse en inventario de materia prima, inventario de producción en proceso e inventario de artículos terminados.

CLIENTES: ⇨ En esta cuenta se registran los adeudos, que contraen las personas físicas o morales con la entidad derivados de transacciones comerciales y sobre los que no se exige una garantía documental.

DOCUMENTOS POR COBRAR: ⇨ Se refiere a las ventas a crédito documentadas con títulos de crédito que respaldan la operación. Cabe hacer la aclaración , que también pueden existir documentos por cobrar derivados de un concepto distinto al de la operación propia del negocio , como ejemplo, se tiene la documentación de una operación de venta de activo fijo.

CUENTAS POR COBRAR A FILIALES: ⇨ Refleja las operaciones entre filiales de un grupo de negocios y estas pueden ser derivadas de operaciones íntimamente ligadas con la actividad del negocio ó como estrategías de tesorería.

DEUDORES DIVERSOS: ⇨ Se trata de una cuenta muy general en donde se registran adeudos de personas físicas ó morales que le adeudan al negocio por un concepto distinto al de la venta de mercancías, como por ejemplo, anticipo para viáticos, anticipos de sueldos, etc.

TERRENOS: ⇨ En esta cuenta se registran los predios que pertenecen al negocio.

EDIFICIOS: ⇨ Muestra el registro de las edificaciones propiedad de la entidad.

MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA: ⇨ Se considera que en esta cuenta se registran los escritorios, sillas, calculadoras, vitrinas, etc., propiedad de la empresa.

MAQUINARIA Y EQUIPO: ⇨ Es el registro de los implementos de que sirve la negociación para realizar su producción u operaciones.

DEPOSITOS EN GARANTIA: ⇨ Ampara las cantidades que se dejan en guarda para garantizar valores ó servicios que la entidad va a disfrutar en el futuro. (Cía de Luz y Fuerza, arrendamiento, etc.).

GASTOS DE INSTALACION: ⇨ Es el registro de todas las erogaciones que realiza una entidad para acondicionar el lugar donde realizará su actividad.

PROPAGANDA Y PUBLICIDAD: ⇨ Comprende las erogaciones que realiza la negociación con el fin de dar ó darse a conocer entre el público consumidor, como ejemplo tenemos los folletos, volantes, anuncios en radio y T.V., etc.

PRIMAS DE SEGURO: ⇨ Esta cuenta contiene los pagos que hace la empresa a las aseguradoras, por los cuales adquiere los derechos de asegurar los bienes de su negocio contra catástrofes.

Pasivo

(S*

* Movimiento acreedor por lo que se realiza del lado derecho de la cuenta

PROVEEDORES: ⇨ En esta cuenta se consigna adeudos a personas físicas o morales derivadas de compras de materia prima o mercancías a crédito, no existiendo una garantía documental.

DOCUMENTOS POR PAGAR: ⇨ Contienen operaciones pasivas de la empresa que se encuentran documentadas a través de un título de crédito. Pueden derivarse de operaciones comerciales ó no.

ADEUDOS BANCARIOS CORTO PLAZO: ⇨ Esta cuenta refleja los créditos obtenidos por la empresa de parte de una Institución de Crédito, por lo regular en este renglón se registran los Préstamos Quirografarios.

PORCION CIRCULANTE DEL ADEUDO A LARGO PLAZO: ⇨ Partida que surge de los vencimientos a plazo menor de un año de los adeudos a largo plazo, estas partidas generalmente corresponden a Préstamos Bancarios.

ACREEDORES DIVERSOS: ⇨ Se trata de obligaciones tanto con personas físicas ó morales por un concepto diferente al de la compra de mercancías.

I. S. R. y P. T. POR PAGAR: ⇨ Es el registro de las obligaciones de carácter fiscal y laboral.

Capital Contable

(S*

* Movimiento acreedor por lo que se realiza del lado derecho de la cuenta

CAPITAL SOCIAL: ⇨ Representa la suma de las cantidades entregadas por los accionistas de una sociedad.

RESERVA LEGAL: ⇨ Muestra la porción de las utilidades que son retiradas de las mismas, con el objeto de proteger los activos. Esta reserva es por Ley, y se determina segregando de la utilidad del ejercicio el 5%, año con año hasta que dicha reserva represente el 20% del capital social.

UTILIDAD DE EJERCICIOS ANTERIORES: ⇨ Se trata de utilidades que no fueron repartidas a los accionistas en ejercicios anteriores.

UTILIDAD DEL EJERCICIO: ⇨ Resultado de las operaciones de una entidad.

CASO "MODAS EXCLUSIVAS, S.A."

ANTECEDENTES :

ESTA EMPRESA FUE FUNDADA EN 1960 POR EL SR. ENRIQUE HADAD Y SE DEDICA A LA CONFECCION DE ROPA DE MUJER PARA LA EPOCA DE INVIERNO, PRINCIPALMENTE FALSAS Y VESTIDOS. EN 1985 EL SR. HADAD DECIDIO ABANDONAR LA DIRECCION DE LA EMPRESA Y DESIGNO EN SU LUGAR AL SR. SHARKIN, QUIEN TRABAJABA HASTA ENTONCES EN UNA EMPRESA QUE ERA COMPETIDORA IMPORTANTE DE MODAS EXCLUSIVAS.

DADO QUE CASI EL 80% DE LAS VENTAS DE LA EMPRESA SE EFECTUAN DURANTE LOS MESES DE AGOSTO A NOVIEMBRE, LA MISMA SE ENFOCABA, DESDE EL PUNTO DE VISTA DE PRODUCCION, BASICAMENTE A CUBRIR SUS NECESIDADES DE TIPO ESTACIONAL. SIN EMBARGO, UNA DE LAS PRIMERAS DECISIONES DEL SR. SHARKIN FUE EL CAMBIAR EL REFERIDO ENFOQUE POR UNA PRODUCCION UNIFORME DE ROPA DURANTE TODO EL AÑO. UNA SEGUNDA DECISION CONSISTIO EN CAMBIAR DE INSTITUCION BANCARIA, A BANCOMER, EN VIRTUD DE LAS RELACIONES QUE HABIA MANTENIDO EN SU OTRO TRABAJO CON LA INSTITUCION Y DEBIDO TAMBIEN A QUE COMO LA EMPRESA SIEMPRE HABIA MANTENIDO SALDOS ATRACTIVOS EN SUS CUENTAS, EL BANCO SE MOSTRABA INTERESADO EN OPERAR CON LA EMPRESA.

DESDE QUE EL SR. SHARKIN OCUPO LA DIRECCION DE MODAS EXCLUSIVAS, OPTO TAMBIEN POR OPTIMIZAR SUS SALDOS BANCARIOS SIN LESIONAR LA OPERACION DE LA EMPRESA. SIN EMBARGO, COMO CONSECUENCIA DE ELLO SE HIZO NECESARIO QUE BANCOMER LE FINANCIARA SUS NECESIDADES ESTACIONALES DE RECURSOS. LOS PRESTAMOS FUERON EFECTUADOS BAJO UNA LINEA DE CREDITO QUE A PRINCIPIOS DE 1989 ALCANZABA LA SUMA DE 110 MILLONES DE PESOS. EN MARZO DE 1989 LA EMPRESA EMPLEO LOS PRIMEROS 30 MILLONES DE SU LINEA DE CREDITO Y A AGOSTO DEL MISMO AÑO SU ADEUDO ALCANZABA YA LOS 108 MILLONES. HASTA 1989 LA EMPRESA HABIA SIDO CAPAZ DE LIQUIDAR SUS ADEUDOS A CORTO PLAZO A LA FECHA DE CIERRE DEL EJERCICIO, SIN EMBARGO EN 1990 Y 1991 NO HABIA PODIDO HACERLO.

A EFECTO DE NO QUEDAR MAL CON EL BANCO EL SR. SHARKIN ESTABA TRATANDO DE CONVENCER AL SR. HADAD DE QUE EFECTUARA UNA APOPRTACION ADICIONAL DE CAPITAL, 50 MILLONES, PARA CUBRIR CON ELLO EN PARTE EL ADEUDO VENCIDO, SIN HABERLO LOGRADO HASTA LA FECHA.

EN VIRTUD DE NECESITARSE EL ESTUDIO DE LA RENOVACION DE LA LINEA DE CREDITO EXISTENTE, QUE LA EMPRESA ESTA REQUIRIENDO SE INCREMENTE EN 50 MILLONES ; SE SOLICITA EFECTUE EL ANALISIS FINANCIERO SUBSECUENTE Y SEÑALE LOS ASPECTOS MAS RELEVANTES QUE EN MATERIA DE LIQUIDEZ, SOLVENCIA, RENTABILIDAD, CRECIMIENTO Y EFICIENCIA INCIDEN EN LA CAPACIDAD DE PAGO DE LA EMPRESA. INDICANDO AL MISMO TIEMPO SU OPINION SOBRE LA POSIBLE RENOVACION DE LA LINEA DE CREDITO. LOS ESTADOS FINANCIEROS CORRESPONDIENTES SE PROPORCIONAN A CONTINUACION :

BALANCES GENERALES

(CIFRAS EN MILES DE PESOS)

AL 31 DE DICIEMBRE DE :	1989	1990	1991
ACTIVOS :			
CAJA Y BANCOS	22,000	14,000	12,000
CLIENTES	90,000	100,000	130,000
INVENTARIOS	105,000	180,000	300,000
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE :	217,000	294,000	442,000
MAQUINARIA Y EQUIPO	98,000	128,000	184,000
DEPRECIACION ACUMULADA (-)	20,000	29,000	37,000
VALOR NETO	78,000	99,000	147,000
OTROS ACTIVOS	1,500	800	100
	79,500	99,800	147,100
TOTAL DE ACTIVOS :	296,500	393,800	589,100
PASIVOS :			
CREDITOS BANCARIOS CORTO PLAZO	0	39,000	98,000
PROVEEDORES	60,000	100,000	195,000
ACREEDORES DIVERSOS	18,000	22,300	31,600
TOTAL PASIVO A CORTO PLAZO :	78,000	161,300	324,600
CREDITO A LARGO PLAZO	17,000	16,000	15,000
TOTAL PASIVOS	95,000	177,300	339,600
CAPITAL CONTABLE			
CAPITAL SOCIAL	75,000	75,000	75,000
APORTACIONES SUPLEMENTARIAS	60,000	60,000	60,000
UTILIDADES ACUMULADAS	29,500	41,500	81,500
UTILIDAD DEL EJERCICIO	37,000	40,000	33,000
TOTAL CAPITAL	201,500	216,500	249,500
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	296,500	393,800	589,100

ESTADOS DE RESULTADOS

(CIFRAS EN MILES DE PESOS)

DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE :

	1989	1990	1991
VENTAS NETAS	975,000	1,013,000	1,020,000
COSTO DE VENTAS	794,000	815,000	824,000
	181,000	198,000	196,000
DEPRECIACION (–)	8,000	9,000	13,000
UTILIDAD BRUTA	173,000	189,000	183,000
GASTOS DE ADMON. Y VENTAS	75,000	80,000	83,000
INTERESES	8,000	8,000	9,000
OTROS GASTOS	15,000	20,000	24,000
	98,000	108,000	116,000
UTILIDAD ANTES DE I.S.R. Y P.T.U.	75,000	81,000	67,000
I.S.R. Y P.T.U.	38,000	41,000	34,000
UTILIDAD NETA	37,000	40,000	33,000

SE PIDE:

1.- REDUCIR LOS ESTADOS FINANCIEROS A PORCIENTOS INTEGRALES Y SU INTERPRETACION

2.- ANALISIS E INTERPRETACION DE CADA UNO DE LOS ESTADOS FINANCIEROS PRESENTADOS CALCULANDO E INTERPRETANDO LAS SIGUIENTES RAZONES FINANCIERAS:

CAPITAL DE TRABAJO

1989	1990	1991

$CT = Ac - Pc$

APALANCAMIENTO FINANCIERO

1989	1990	1991

$\frac{PT}{AT} \times 100$

RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSION

1989	1990	1991

$\frac{UN}{AT}$

LIQUIDEZ INMEDIATA O PRUEBA DEL ACIDO

1989	1990	1991

$\frac{Ac - Inv}{Pc}$

ROTACION DE INVENTARIOS

1989	1990	1991

$\frac{Inv}{CV} \times 360$

RECUPERACION DE CUENTAS POR COBRAR (EN DIAS)

1989	1990	1991

$\frac{C\times C}{VN} \times 360$

MARGEN DE UTILIDAD SOBRE VENTAS

1989	1990	1991

$\frac{UN}{VN}$

	1989	1990	1991
RAZON CORRIENTE O LIQUIDEZ			

Ac / Pc

2.-RESPONDA LA SIGUIENTE PREGUNTA :

¿ QUE NOS MUESTRAN LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA ?
SE PIDE CONCLUIR LA SITUACION FINANCIERA DE LA MISMA.

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO O ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA

EN BASE A EFECTIVO (BOL. B-11)

APREMIO EN FUNCION DE:	ACTUAL ENTORNO ECONOMICO COSTOS FINANCIEROS INFLACION LIQUIDEZ
DOCUMENTOS FUENTE	BALANCES COMPARATIVOS ESTADO DE RESULTADOS
EFECTIVO	CAJA Y BANCOS INVERSIONES TRANSITORIAS — FONDOS VALORES
ELEMENTOS	FLUJO DE EFECTIVO GENERADO POR (O DESTINADO O LA OPERACION. FINANCIAMIENTO Y OTRAS FUENTES DE EFECTIVO INVERSIONES Y OTRAS PUBLICACIONES DE EFECTIV INCREMENTO (O DECREMENTO) NETO EN EL EFECTIVO

1a. ORIGEN Y APLICACION DE RECURSOS — CAPITAL DE TREBO

2a. CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA

3a. CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA EN O EFECTIVO O ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO.

ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA EN BASE A EFECTIVO POR LOS EJERCICIOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE _____

1° EFECTIVO GENRADO POR LAS OPERACIONES:

1.1 Utilidad neta

1.2 Cargos hechos, durante el periódo, sin intervenir el efectivo, por concepto de:

1.2.1 Amortización y depreciación.

1.2.2 Efecto monetario aplicado al costo integral de financiamiento.

1.2.3 Estimaciones para:
- Cuentas incobrables
- Inventarios obsoletos

1.2.4 Gastos devengados no pagados:
- Intereses
- Pérdida cambiaria

1.2.5 Reserva para pensiones y primas de antigüedad

2° FINANCIAMIENTO Y OTRAS FUENTES DE EFECTIVO.

2.1 Aumento capital social

2.2 Incremento cuentas por pagar

2.3 Reducción inventarios

3.4 Valor en libros activos fijos vendidos

3° SUMA FUENTES DE EFECTIVO ( )

4° APLICACIONES DE EFECTIVO.

4.1 Amortización financiamientos y otros:

4.1.1 Pago divididos

4.1.2 Préstamos bancarios

4.1.3 Proveedores.

4.2 Inversiones

4.2.1 Activo intangible

4.2.2 Cuentas por cobrar
- Clientes
- Otros

4.2.3 Equipo, inmuebles, maquinaria (sin incluir revaluaciones)

MOVIMIENTO NETO (3- 13)

2° OBJETIVOS

2.1 Inmediatos - A priori

2.1.1 Acelerar la disponibilidad de la cobranza

2.1.2 Racionalizar los desembolsos

2.1.3 Mejorar los pronósticos de efectivo

2.1.4 Contar con recursos alternos para cubrir cualquier contingencia

2.1.5 Tener los recursos mínimos de efectivo para cubrir las necesidades de la empresa

2.1.6 Mantener productivos los sobrantes

2.1.7 Obtener y otorgar reciprocidades bancarias

2.1.8 Controlar y salvaguardar físicamente los recursos de efectivo.

2.3 Algunas otras sugerencias dentro del momento actual de altas tasas de inflación:

2.3.1 Eliminar fondos fijos excesivos o abatir su importe.

2.3.2 Disminuir entregas por justificar

2.3.3.1 Proveedores y Acreedores

2.3.3.2 Fisco

2.3.4 Utilizar tarjetas de crédito

2.3.5 Minimizar los pagos en efectivo y maximizar la utilizacion de cheques

2.3.6 Jerarquizar.

2.3.6.1 Renta puta

2.3.6.2 Arrendamiento financiero

2.3.6.3 Compra

2.4 Eliminar gastos.

2.4.1 Representacion

2.4.2 Viaje

3.- Con respecto a empleados, funcionarios y trabajadores, suspender:

3.1 Avales

3.2 Préstamos

4. Disminuir existencias y compras locales.

5. Suspender erogaciones no directamente relacionadas con la producción.

6. Créditos Bancarios

6.1 Renovar, cuidando:

. En caso de moneda nacional no caer en comisiones renovación.

. En caso de moneda extranjera:

- Utilizar el tipo de cambio preferencial.

- Considerar la pérdida fiscal al momento de la renovación.

6.2 TRIANGULACIONES:

. Por medio de otras empresas

. Empleo en otros instrumentos

. Otras instituciones.

ALGUNOS OTROS PUNTOS

1. "Los mejores fondos son aquellos que pueden originarse internamente".

   1.1 Disminución existencias
   - No disminuir producción.
   - No perjudicar clientela

   1.2 Pedidos + frecuentes

   1.3 Pedidos globales con entregas parciales

   1.4 Habilitar almacenes: Mercancías en consignación.

2. Vigilancia cuentas por cobrar

   2.1 Revisión regular

   2.2 Políticas s/atrasos: 30, 60, 90, 120 días

   2.3 Elabore sistemáticamente velocidades de cobro

   2.4 Control del 20 - 80

   2.5 Pedir anticipos

3. Cuentas por pagar.

   3.1 Utilizar crédito en forma óptima

   3.2 Ampliar plazo en pedidos grandes

   3.3 Análisis objetivo de descuentos por pronto pago

   3.4 Jerarquización.

   3.5 Pagos condicionados a cobros

4. Facturación.

   4.1 Preparar la factura simultáneamente al surtido del pedido.

4.2 Enviar facturas con el pedido o inmediatamente después.

4.3 Facturación inmediata de embargues parciales.

4.4 Vigile plazos entre entrega del pedido y entrega de facturación.

5. Cuidar los detalles.

5.1 Cumpla todos los requisitos exigidos por el cliente (pedidos, descripciones, folletos, garantías, datos expedición, copias de recibos, tantos, etc.)

5.2 Verifique cuidadosamente la aritmética.

5.3 Personifique el envío de la factura.

5.4 Puntualice condiciones y plazos de cobro.

5.5 Gire instrucciones precisas en cuanto al cobro.

6. Todos los gastos por cuenta del cliente (fletes, seguros, etc.)

6.1 Deben minimizarse.

6.2 En caso necesario ponderar el costo que implica el financiamiento.

7. Analizar el impacto de financiar el IVA.

7.1 Pedir anticipos por lo menos por el IVA.

8. Establecer intereses moratorios.

8.1 Flotantes

8.2 Que nó impliquen ampliación vencimiento.

9. Incluya a personal no administrativo en la formulación de presupuestos: Gerentes de Venta, sobrestantes u oficiales de producción, etc.

10. Incentivos.

    10.1 Comisiones sobre ventas cobradas

    10.2 Sobre velocidad de factura - elaborada - recibida.

11. Estimulos fiscales.

    11.1 Costeo directo (n/a) Compras (diferimeinto de los impuestos)

    11.2 Depreciación acelerada

    11.3 UEPS (n/a).

FORMATO ALK03: FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LA EMPRESA

Este formato tiene como propósito el registro de las principales funciones y responsabilidades de las áreas y sub-áreas que las integran, su utilidad radica en identificar las funciones que son necesarias para la comercialización internacional, y que están siendo o pueden ser desempeñadas dentro de la organización.

Este resumen puede obtenerse de la descriptiva de funciones de los diversos departamentos, cuyos elementos normalmente se encuentran registrados en las descripciones de puesto de cada área.

Estos formatos pueden ser llenados por los responsables de cada área o bien por el área de organización, métodos y procedimientos, en el caso de que ésta exista en la empresa.

El diseño y tratamientos de los datos de todas las áreas es el mismo, siendo la única diferencia que en cada una de ellas se registran sus propios datos; las áreas relevantes para el estudio de Comercio Internacional, normalmente son:

Funciones generales de toda la empresa a primer nivel.

Funciones del área comercial.

Funciones del área de producción.

Funciones del área de logística en el caso de existir ésta en la empresa.

ALK02

Hoja:_____
Fecha:_____

ORGANIGRAMA GENERAL CORRESPONDIENTE A:

Administración general . . . . . ( )
Área comercial . . . . . ( )
Área de producción . . . . . ( )
Área de logística . . . . . ( )
Otra área:_____

Favor de trazar o en su caso adjuntar el Organigrama General de la Empresa, indicando en la siguiente hoja las principales funciones de cada una de las áreas.

Elaborado por:_____

ALK03

Hoja:_____
Fecha:_____

PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

Administración general . . . . . ( )
Área comercial . . . . . ( )
Área de producción . . . . . ( )
Área de logística . . . . . ( )
Otra área:_____

Favor de anotar las áreas que aparecen en el organigrama, así como las principales funciones de cada una de ellas:

TÍTULO DEL ÁREA	FUNCIONES

Elaborado por:_____

ALK04-A

Hoja:_____
Fecha:_____

PRINCIPALES INDICADORES DE LA PLANTA DE PRODUCCIÓN

Favor de anotar los datos que a continuación se solicitan ya sea a nivel global, por línea o por producto:

ESTOS DATOS CORRESPONDEN A:

1. Capacidad Teórica de Producción:

_____

2. Capacidad Real de Producción:

_____

3. Volumen de la Demanda Interna:

_____

4. Volumen de Exportación Actual:

_____

5. Comentarios sobre el consumo de Energía:

_____
_____
_____

6. Comentarios sobre la actualidad Tecnológica de los Medios de Producción:_____

_____

7. Comentarios respecto al aspecto Ecológico del Proceso de Producción (contaminación del medio ambiente):

_____
_____
_____
_____

8. Existe algún problema en el Proceso de Producción:

_____
_____
_____
_____

9. Comentario sobre la Higiene y Seguridad Industrial:

_____
_____
_____
_____

Elaborado por:_____

ALK04-B

Hoja:_____
Fecha:_____

DATOS DE PRODUCCIÓN

Información con Respecto a la Mano de Obra de Producción

10. Número de trabajadores:_____

11. ¿El número de trabajadores presenta Ciclos?:_____

12. ¿Se requiere un nivel de Capacitación Especial?:_____

13. ¿El nivel de productividad de los trabajadores está conforme con los estándares?:_____

14. ¿El nivel de desperdicio está dentro de estándares?:_____

15. ¿Existen algunas condiciones especiales con la mano de obra, por usos y costumbres, negociación colectiva, regulación especial, etcétera?:_____

16. ¿Cuáles son las principales fuerzas del área de producción?:_____

ALK04-C

Hoja:_____
Fecha:_____

DATOS DE PRODUCCIÓN

17. ¿Cuáles son las Principales Debilidades del área de Producción?:

_____
_____
_____
_____

18. ¿Qué impresión tiene el Nivel de Calidad de los Productos de su Empresa?:_____
_____
_____
_____
_____

ALK05

Hoja:_____
Fecha:_____

INFORMACIÓN FINANCIERA BÁSICA

Favor de adjuntar el balance general y el estado de resultados más recientes:

ÍNDICES E INDICADORES FINANCIEROS:

1. Índice de liquidez:_____
2. Índice de solvencia:_____
3. Índice de rendimiento:_____

COMENTARIOS

Elaborado por:_____

ALK06

Hoja:__________
Fecha:__________

REQUERIMIENTOS DE APOYO FINANCIERO

Para qué aspectos o proyectos la empresa pudiese requerir créditos:

#	Descripción (y posible monto)

Elaborado por:______________________________

ALK07-A

Hoja:
Fecha:

INDICADORES BÁSICOS DE LA SITUACIÓN COMERCIAL

Anote a continuación los indicadores que se solicitan, además de los que usted juzgue conveniente al efecto:

#	Descripción	Valor
1	Participación de Mercado:	

Tendencia observada en la Demanda y en la Participación de Mercado:

¿Existe algún Ciclo Comercial en las ventas de todos o de algunos de sus Productos?

Favor de describir las principales Políticas Comerciales de la Empresa.

¿Realiza alguna Promoción o Publicidad para apoyar la comercialización de sus Productos?

Elaborado por:

ALK07-B

Hoja:_____
Fecha:_____

INDICADORES BÁSICOS DE LA SITUACIÓN COMERCIAL

¿Su estrategia Producto-Mercado podría definirse como de diversificación o simplificación (de productos y mercados), de innovación o cautela, con integración vertical u horizontal, etcétera?

¿Cómo describiría su Nivel de Servicios a los Clientes?

¿Cuáles considera usted que son las fuerzas de su empresa en el Aspecto Comercial?

¿Cuáles considera usted que son las debilidades de su empresa en el Aspecto Comercial?

ALK08-A

Hoja:_____
Fecha:_____

INFORMACIÓN RESPECTO AL PRODUCTO

Favor de anexar a este formato el catálogo de producto, fotografías, planos, muestras o cualquier elemento que permita un mejor conocimiento del mismo.

1. Producto:_____Código:_____

Anote a continuación los datos que se solicitan, además de los que usted juzgue conveniente al efecto:

2. Descripción breve del producto:

_____
_____
_____

3. Clasificación del producto (de consumo inmediato, de consumo duradero, bien industrial, materia prima, bien perecedero, servicios, etcétera).

_____
_____
_____
_____

Clasificación Arancelaria del Producto:

_____
_____
_____

4. Usos del Producto:

_____
_____
_____
_____

5. Especificaciones:
(Tamaño, color, forma, peso, sabor, volumen, textura, aroma, grado, pureza, etcétera.)

_____
_____
_____

Elaborado por:_____

ALK08-B

Hoja:_____
Fecha:_____

DATOS DEL PRODUCTO

Especificaciones Técnicas:

6. Presentaciones o Variabilidad:

7. Duración, Vida útil o Caducidad:

8. Cuidados o Tratamientos Especiales:

9. Riesgos del producto en cuanto a causar accidentes y/o enfermedades, tanto en su producción como en su Transporte o Consumo:

ALK08-C

Hoja:_____
Fecha:_____

DATOS DEL PRODUCTO

10. Insumos:

Proveedor	Descripción	Cantidad

Diseño del producto:

11. Aspecto Mercadológico del Diseño del Producto:

12. Aspecto Ergonómico del Diseño del Producto:

13. Aspecto Ecológico del Diseño del Producto:

ALK08-D

Hoja:_____
Fecha:_____

DATOS DEL PRODUCTO

14. Adaptabilidad del Producto:

15. Relación de Productos Complementarios:

16. Relación de Productos Sustitutos:

Comentarios y Observaciones:

ALK08-E

Hoja:_____
Fecha:_____

DATOS DEL PRODUCTO

COSTOS:

17. Costos directos:

Núm.	Concepto	Importe	%

TOTAL COSTOS DIRECTOS: _____

18. Costos indirectos:

Núm.	Concepto	Importe	%

TOTAL COSTOS DIRECTOS: _____
COSTO TOTAL: _____

ALK08-F

Hoja:_____
Fecha:_____

DATOS DEL PRODUCTO

PRECIOS:

19. Fijación de precios nacionales:

Núm.	Concepto	Importe

PRECIO NACIONAL: _____

20. Fijación de precios de exportación:

INCONTERM: FOB ( ) CIF ( ) OTRO

Núm.	Concepto	Importe

Precio exportación: _____

ALK11-A

Hoja:_____
Fecha:_____

INFORMACIÓN RESPECTO AL MERCADO

1. Mercado:_____ Código:_____

2. Descripción breve del Mercado:

3. Valor y Volumen del Mercado:

Tiempo	Valor	Volumen

4. Bases tomadas en cuenta para calcular el Volumen y Valor del Mercado:

5. Distribución Geográfica del Mercado:

Elaborado por:_____

ALK11-B

Hoja:_____
Fecha:_____

DATOS DEL MERCADO

6. Segmentación del Mercado:

CANALES DE DISTRIBUCIÓN:

7. Importadores e Introductores (Nombre, dirección, teléfono, tipo de operaciones, volumen de operaciones, comportamiento comercial, normas de negociación, etcétera).

8. Mayoristas:

ALK11-C

Hoja:_____
Fecha:_____

DATOS DEL MERCADO

9. Medio Mayoristas:

10. Minoristas:

11. Perfil del consumidor, costumbres y hábitos de consumo, edades, nivel socioeconómico, nivel cultural, etcétera.

ALK11-D

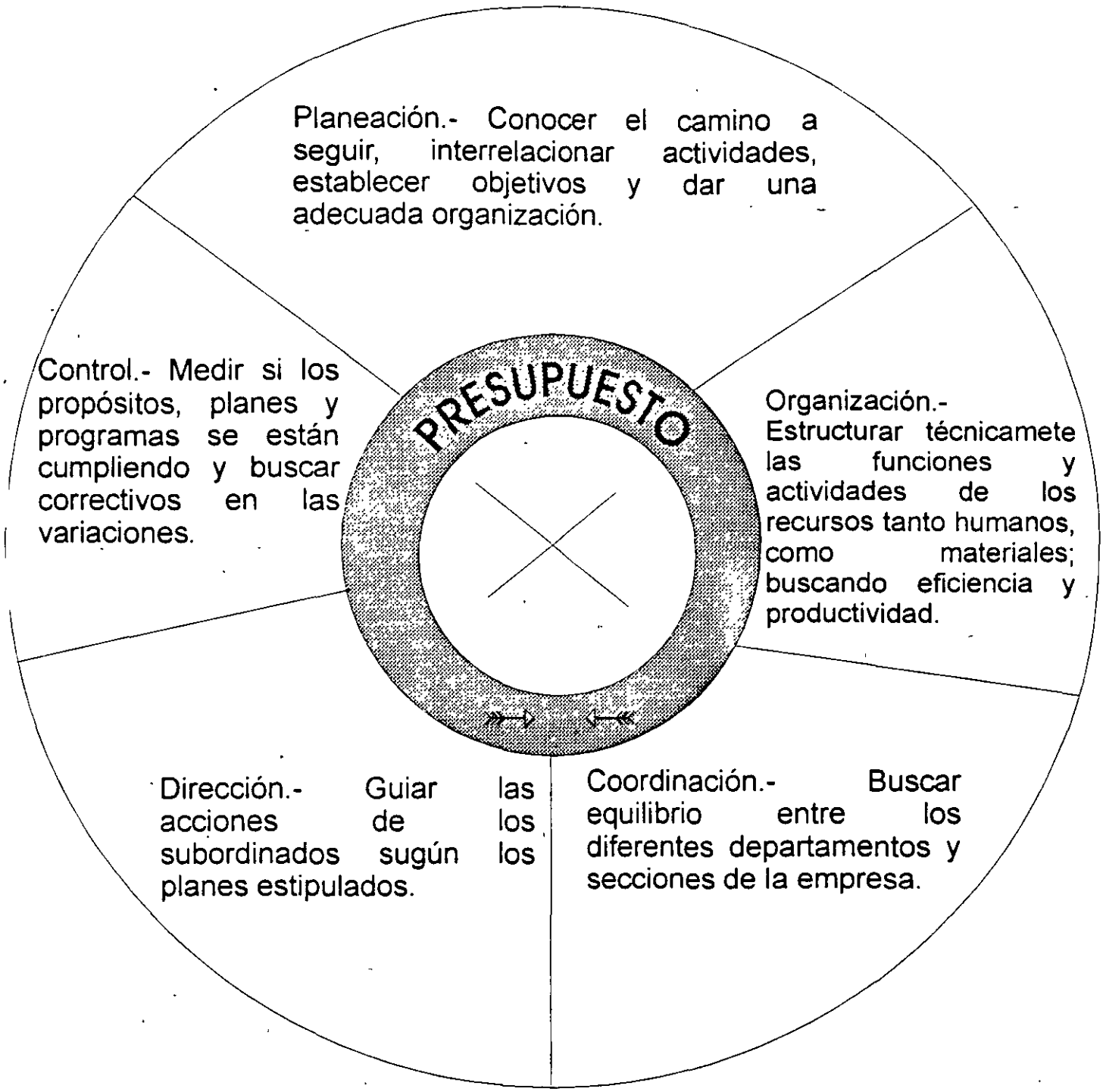
Hoja:_____
Fecha:_____

DATOS DEL MERCADO

12. Competencia: Empresas, procedencia, marcas, productos, niveles de precio, comportamiento comercial, participación del mercado, tendencias, promoción, publicidad, fuerzas y debilidades:

13. Aranceles y Barreras comerciales:

El presupuesto y las funciones administrativas



BUEN PRESUPUESTO

SITUACION ACTUAL

ETIMOLOGÍA Y CONCEPTO DE PRESUPUESTO:

La palabra ***Presupuesto*** se compone de dos raíces latinas:

	latín	*español*
suponer	Facio	Hacer
supuesto	Fictus	Hecho, formado
hecho	Factum	

Por lo tanto Presupuesto significa "antes de lo hecho".

Refiriéndose a *El Presupuesto* como *herramienta de la administración* se le puede conceptuar, como:

" La estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un período determinado ".

En suma, El Presupuesto *" es un conjunto de pronósticos referentes a un período precisado ".*

Técnicamente la palabra se deriva del francés antiguo *bougette* o *bolsa*, la que posteriormente trató de perfeccionarse en el sistema inglés denominándose *budget*, término con el que se conoce comúnmente y que en nuestro idioma es el *presupuesto.*

La función que desempeñan los buenos presupuestos en la administración de un negocio se comprende mejor cuando éstos se relacionan con los fundamentos de la administración misma, esto es formando parte de las funciones administrativas: planeación, organización, coordinación, dirección y control.

Comparativamente la planeación y el control que son funciones fundamentales en la gestión administrativa, son rasgos esenciales del proceso que se sigue para elaborar un presupuesto. A su vez la organización, la coordinación y dirección permiten asignar recursos y poner en marcha los planes con un solo fin: alcanzar los objetivos propuestos.

El control presupuestario es el medio de mantener el plan de operaciones dentro de unos límites razonables. Mediante él se comparan los resultados reales frente a los presupuestos, se determinan variaciones y se la a la administración la posibilidad de tomar medidas correctiva.

Sin presupuesto la dirección de una empresa no sabe hacia cuál meta se dirige. Si desea obtener resultados satisfactorios, será necesario planificar bien las diferentes actividades a desarrollar mediante la asignación de obligaciones y responsabilidades específicas. Posteriormente ejecutar el plan seleccionado y evaluarlo, pues de nade serviría idear una serie de planes si posteriormente no se ejerce un control sobre los mismos.

Son las personas, las ideas y las tareas, los elementos con los cuales debe trabajar un gerente y buscar su optimización.

El proceso generalmente nó es estático; es activo, dinámico, siempre cambiante, cíclico. En cada una de sus etapas o funciones actúa el presupuesto. Prácticamente no se podría realizar ninguna actividad en la empresa, si anticipadamente no definimos cómo, por qué o para qué se efectuó si no se cuenta con los recursos suficientes para llevarla a cabo.

La clasificación de los presupuestos:

Según la flexibilidad:	Rígidos, Estáticos, Fijos o Asignados. Flexibles.
Según el período de tiempo que cubran:	A corto plazo. A largo plazo.
Según el campo de aplicabilidad en la empresa:	De operación o económicos. Financieros.(Tesorería y Capital)
Según el sector en el cuál se utilicen:	Sector Público. Sector Privado.

Rígidos, estáticos, fijos o asignados.

Se elaboran para un sólo nivel de actividad. Una vez alcanzado éste, no se permiten los ajustes necesarios ocasionados por las variaciones que realmente se presentan.

Flexibles o variables.

Si se elaboran para diferentes niveles de actividad y son capaces de adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento. Para cada nivel de actividad de la empresa, muestran como debe variar su importe de acuerdo a los cambios de volumen, ya sea de ventas o producción.

A corto plazo.

Los presupuestos serán a corto plazo si la planificación se hace para cumplir el ciclo de operaciones de un año. Este sistema es recomendado para nuestra economía, la cuál se ve afectada por alzas incontrolables en el nivel de los precios.

A largo plazo.

En este campo podríamos encasillar a los planes de desarrollo de los estados y las grandes empresas.

De operación o económicos.

Incluyen la presupuestación de todas las actividades para el período siguiente al cuál se labora y cuyo contenido se resume generalmente en un estado de pérdidas y ganancias proyectado.

Financieros.

Incluye el cálculo de partidas y/o rubros que inciden fundamentalmente en el balance.

Sector Público.

Donde se trata de verter la información de los programas y organismos y entidades oficiales.

Sector Privado.

Usado por empresas particulares y se intenta planificar todas las actividades de la empresa.

EXPECTATIVAS A FUTURO.

El presupuesto debe basarse en un sólido liderazgo directivo, evidenciado por objetivos realistas, por el conocimiento de los problemas motivacionales y por un control dinámico.
Uno de los problemas centrales en el desarrollo y aplicación de un eficaz presupuesto, es la selección de conceptos y técnicas apropiados para las diferentes situaciones.

Conforme la empresa crece, cambia y se vuelve más compleja, existe el problema constante de tener que abandonar los métodos menos útiles, sustituyéndolos por otros más adecuados. Tanto el proceso presupuestal como el sistema de contabilidad, deben revisarse y ajustarse a medida que cambia la empresa.
No es raro encontrarse una situación en la que ambos sistemas son incongruentes, y no sirven eficazmente a las necesidades de la empresa. Esta condición se da cuando se traspasa literalmente el sistema de una compañía a otra, sin que se hagan las adecuaciones pertinentes.

Antes de arrancar un programa de presupuestos, la administración debe de efectuar estudios destinados a recabar información sobre la fuerzas y las debilidades de la empresa y evaluar la economía implícita en los cambios potenciales.

Debemos de tener en mente que un programa de planificación que se considere apropiado hoy, puede ser inadecuado dentro de unos años.

La instalación de un sistema es difícil. Una de las razones más comunes, es la tendencia natural de muchas personas (sin importar el puesto en la organización), a resistirse a los cambios importantes de cualquier tipo. Esta tendencia se debe a la falta de seguridad, de comprensión y el temor a lo desconocido.
También mucha gente piensa que el presupuesto es una herramienta que se utiliza para aumentar la presión en los empleados. Otra de las razones es que el presupuesto requiere tiempo y esfuerzo por parte de los ejecutivos y los supervisores.

Una vez puesto en marcha el programa, su desarrollo debe ser objeto del apoyo de la administración superior. La resistencia inicial, puede ser vencida por la participación activa de los administradores asegurando:

1)Un clima interno positivo.
2)La propia participación de la administración.
3)Una educación presupuestaria.

Al diseñar y ejecutar un presupuesto se debe tener en cuenta los siguientes pasos:

1.-Designar un comité, a un elevado nivel de la administración para que haga recomendaciones de carácter general.
2.-Analizar el medio ambiente interno con base a estudios objetivos.
3.-Llevar a cabo estudios de factibilidad económica.
4.-Especificar los objetivos generales.
5.-Especificar las responsabilidades de la administración.
6.-Decidir acerca de enfoque básico del presupuesto.
7.-Seleccionar conceptos, técnicas y enfoques apropiados.
8.-Planificar la estructuración del sistema.
9.-Instituir educación presupuestaria.
10.-Establecer procedimientos para vigilar el sistema.
11.-Establecer lineamientos para asegurar la eficaz utilización del sistema.

El futuro del presupuesto es muy amplio, ya que es necesario, como hemos visto desde la economía familiar, hasta la economía de los países.
Siguiendo los pasos anteriores, muchos de los problemas que se nos presentan al implantar un presupuesto se eliminan.

28

54

Tomado: "Las Finanzas en la Empresa"
Textos Universitarios, México 1980
Autor: Lorenzo Fernández

1. Generalidades

La planeación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlas.

También puede decirse en forma más simple que la planeación financiera es un procedimiento para decidir qué acciones se deben realizar en lo futuro para lograr los objetivos trazados en tres fases: planear lo que se quiere hacer, llevar a cabo lo planeado y verificar la eficiencia de como se hizo.

La planeación financiera a través de un presupuesto dará a la empresa una coordinación general de funcionamiento

Planeación

Para *planear lo que se quiere hacer* se tienen que determinar los objetivos y los cursos de acción que han de tomarse, seleccionando y evaluando cuál será la mejor opción para el logro de los objetivos que nos hemos propuesto, bajo qué políticas de empresa, con qué procedimientos y bajo qué programas. De esta manera, "la planeación" es la primera etapa del sistema presupuestario en la que se deben analizar los factores que influyen en el futuro de la empresa como por ejemplo, lo relacionado con los productos, personal, estructura financiera, condiciones de [illegible]ta y equipo, etc., considerando el entorno económico y financiero [illegible] que vive la

empresa, v.gr. el mercado en que se desenvuelve la situación económica, sindical, impositiva, etc., y finalizando con la preparación e implantación de un plan que determine claramente los objetivos (realistas y logrables) que deban alcanzarse y bajo qué políticas ó reglas definidas para cada caso en particular, para lo que es muy conveniente se establezca un programa con procedimientos detallados en el que se señale la secuencia de acción para lograr tales objetivos.

Una buena planeación emana, por lo menos, de niveles intermedios (mandos intermedios), con la participación de todas las personas que ejerzan supervisión, lo que motivará al personal para el logro de objetivos, pues de esta forma los objetivos que se fijen son propios de ellos y no impuestos por la dirección.

Organización, ejecución y dirección

Para *llevar a cabo lo planeado* se requiere organización, ejecución y dirección. La "organización" es un requisito indispensable en el proceso presupuestado que conceptualmente identifica y lista las actividades que se requieren para lograr los objetivos de la empresa, agrupándolas en razón de unidades específicas de dirección y control, a las que se les debe definir claramente su grado de autoridad y responsabilidad.

Para la armonización de los trabajos y esfuerzos, deben establecerse líneas de comunicación entre los diferentes niveles y unidades de dirección y control, para desarrollar la cooperación efectiva y eficiente de todos los grupos que integran la empresa.

Existiendo una buena organización, se requiere la "ejecución" por parte de los miembros del grupo para que lleven sus tareas con entusiasmo. La ejecución incluye una buena política de personal: reclutamiento, selección, adiestramiento, promoción, planes de beneficios, retiro e incentivos, así como las facilidades con que contará cada cual para el desempeño de sus funciones, v.gr. equipo, instalaciones adecuadas, etc. Todo esto es de suma importancia ya que el elemento humano es el que va a hacer funcionar el presupuesto y la empresa.

Al hablar de ejecución se requiere necesariamente "dirección", que es la función encargada de guiar a las personas para alcanzar por medio de su actividad los objetivos que se han propuesto.

Control

Para *verificar la eficiencia de cómo se hizo* se requiere el "control" de las actividades, para saber si se están realizando las acciones (cuándo, dónde y cómo) de acuerdo con los planes. Para ejercer un buen control se requiere evaluar los resultados comparándolos con patrones o modelos establecidos previamente, de manera que se tomen decisiones correctivas cuando surja cualquier variación o discrepancia con el fin de minimizar hasta donde sea posible las desviaciones entre lo que se intenta obtener y lo que se está obteniendo.

Las cinco funciones —planeación, organización, ejecución, dirección y control— están interrelacionadas. La ejecución de una función no cesa totalmente antes de que se inicie la siguiente. La secuencia debe adaptarse al objetivo específico o proyecto en particular.

El sistema presupuestario

El sistema presupuestario es la herramienta más importante con que cuenta la administración moderna para realizar sus objetivos.

Las principales técnicas financieras de planeación que se usan en los negocios son de tres categorías llamadas.

- Presupuesto de operación.
- Presupuesto de inversiones permanentes.
- Presupuesto financiero.

Presupuesto de operación. El presupuesto de operación es el que con más frecuencia utilizan las empresas y debe ser preparado, preferentemente, tomando como base la estructura de la organización y asignando a los gerentes o directores la responsabilidad de lograr los objetivos determinados. De esta forma, en una organización funcional, una persona será la responsable de las ventas, otra de la producción, otra más de las compras, etc., esto es, asignando a primer nivel autoridad necesaria y responsabilidad. Es muy deseable que tanto la responsabilidad como la autoridad se establezcan a segundos o terceros niveles con el fin de manejar pequeños centros de utilidad para que sea controlada y medida la actuación gerencial a niveles que representen partes significativas de la empresa.

Hay que emplear el criterio profesional para determinar en cada empresa en particular hasta qué nivel de responsabilidad debe controlarse y medirse a través de la técnica de planeación financiera.

Presupuesto de inversiones permanentes. El presupuesto de inversiones permanentes, también llamado de capital, está relacionado con la adquisición y reposición de activos fijos. Se prepara por separado del presupuesto de operación, generalmente bajo un comité de inversiones de capital distinto al comité de presupuestos. Cada proyecto de inversión deberá tener la justificación que lo apoye, y para proyectos mayores su rendimiento sobre la inversión tiene que ser analizado y medido con métodos apropiados.

Con bastante frecuencia, los proyectos se clasifican basándose en el propósito de la inversión, como por ejemplo: para aumento de capacidad, para mejorar la eficiencia de operación, para mejorar la seguridad de operación, para la fabricación de un nuevo producto, etc. Cada día, un mayor número de empresas están trabajando con este presupuesto para ejercer un mayor control y vigilancia sobre las inversiones de capital.

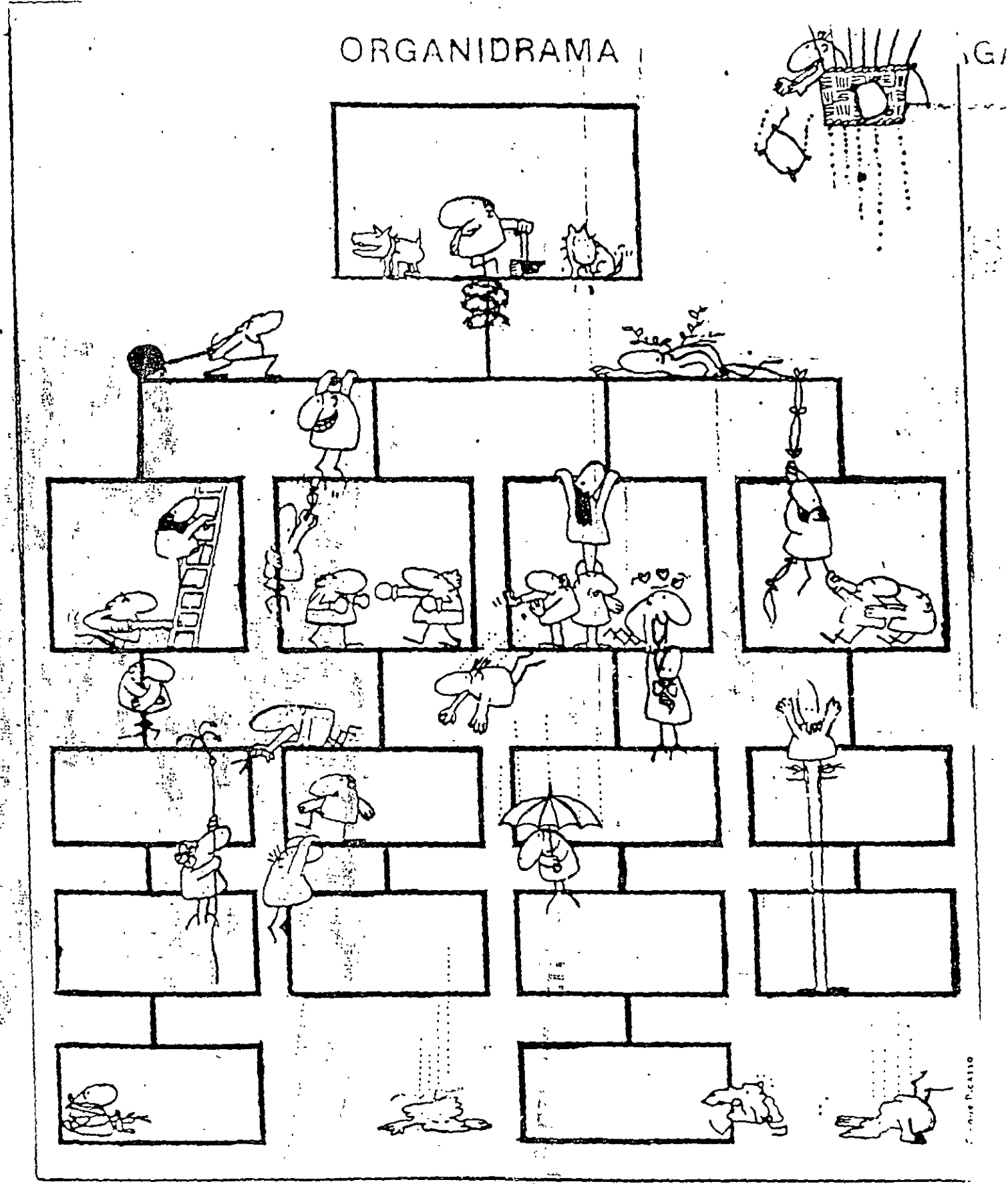
Presupuesto financiero. El presupuesto financiero está relacionado con la estructura financiera de la empresa, como las necesidades de capital de

EL ARE (Alianza para la Recuperación Económica), con vigencia del I de noviembre de 1995 al 31 de diciembre de 1996, busca generar empleos y mejorar la situación de las empresas, que habrá de lograrse mediante la recuperación económica. Fue firmado el 29 de octubre de 1995 y los quince puntos que propone son los siguientes.

1.- La economía crecerá 3% en 1996.
2.- La reactivación económica será impulsada por el consumo y la inversión privada, las exportaciones y la inversión pública.
3.- La alianza generará empleos permanenetes.
4.- Se busca una inflación del 20% para 1996.
5.- Los salarios mínimos se recuperarán.
6.- Incremento gradual de precios y tarifas del sector público.
7.- No habrá incremento a los impuestos.
8.- Generosos incentivos fiscales a la inversión productiva y la generación de empleos.
9.- Se reforma el sistema de pensiones para promover el ahorro.
10.- Equilibrio en las finanzas públicas.
11.- Se mantiene el régimen de flotación del tipo de cambio.
12.- Se amplían los programas de capacitación para los trabajadores.
13.- Crecen los programas emergentes de empleo.
14.- Se inicia un programa para poyar al campo.
15.- Se amplía la cobertura de los programas sociales.

PREGUNTAS		ACCIONES	RESULTADOS
¿ DONDE ESTAMOS HOY? ¿ QUE PODEMOS HACER PARA MEJORAR? ¿ COMO PODEMOS UTILIZAR LA COMPETENCIA? ¿ CUALES SON NUESTRAS MEJORES INVERSIONES? ¿ CUAL ES NUESTRA ESTRATEGIA EMPRESARIAL ?	POSICIONAMIENTIO DEL NEGOCIO	ANALISIS DE MERCADO Y DE LA COMPETENCIA	- OPORTUNIDADES - OBJETIVOS - ESTRATEGIAS - DIAGRAMA DE FLUJO DE TRABAJO
¿COMO PODEMOS CAMBIAR ? ¿ CUAL SERA EL IMPACTO ? ¿COMO INTEGRAR NUESTROS PLANES ?	REIGENIERIA DEL NEGOCIO	- DIAGRAMA DE PROCESOS - FLUJOS DE TRABAJO - ANALISIS DE IMPACTOS - DISEÑO DE LA NUEVA ORGANIZACION	- NUEVOS PROCESOS - SISTEMAS DE LA NUEVA ORGANIZACION - CIFRAS DE COSTO-BENEFICIO
¿ QUE CAMBIOS NECESITAMOS ? ¿ COMO DIRIGIR AL STAFF ? ¿ COMO COORDINAR LOS CAMBIOS?	CONSTRUIR LA INFRAESTRUCTURA - FLUJO DE TRABAJO - TECNOLOGIA - MARKETING - FINANZAS - PERSONAL	- DISPOSICIONES FINANCIERAS - DESARROLLO TECNOLOGICO Y ORGANIZACIONAL - PLANEACION DETALLADA	- INFRAESTRUCTURA TECNOLOGICA - ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL - PRESUPUESTO ADECUADO - PLAN Y METAS DE MARKETING
¿ ESTAMOS HACIENDOLO TAMBIEN COMO PODEMOS ? ¿ QUE PODEMOS HACER CON NUEVAS IDEAS ?	- IMPLEMENTACION - OPERACION - EVALUACION	INICIO DE LA NUEVA OPERACION - DIRECCION Y EVALUACION DEL NEGOCIO	- UTILIDADES - EXPERIENCIA

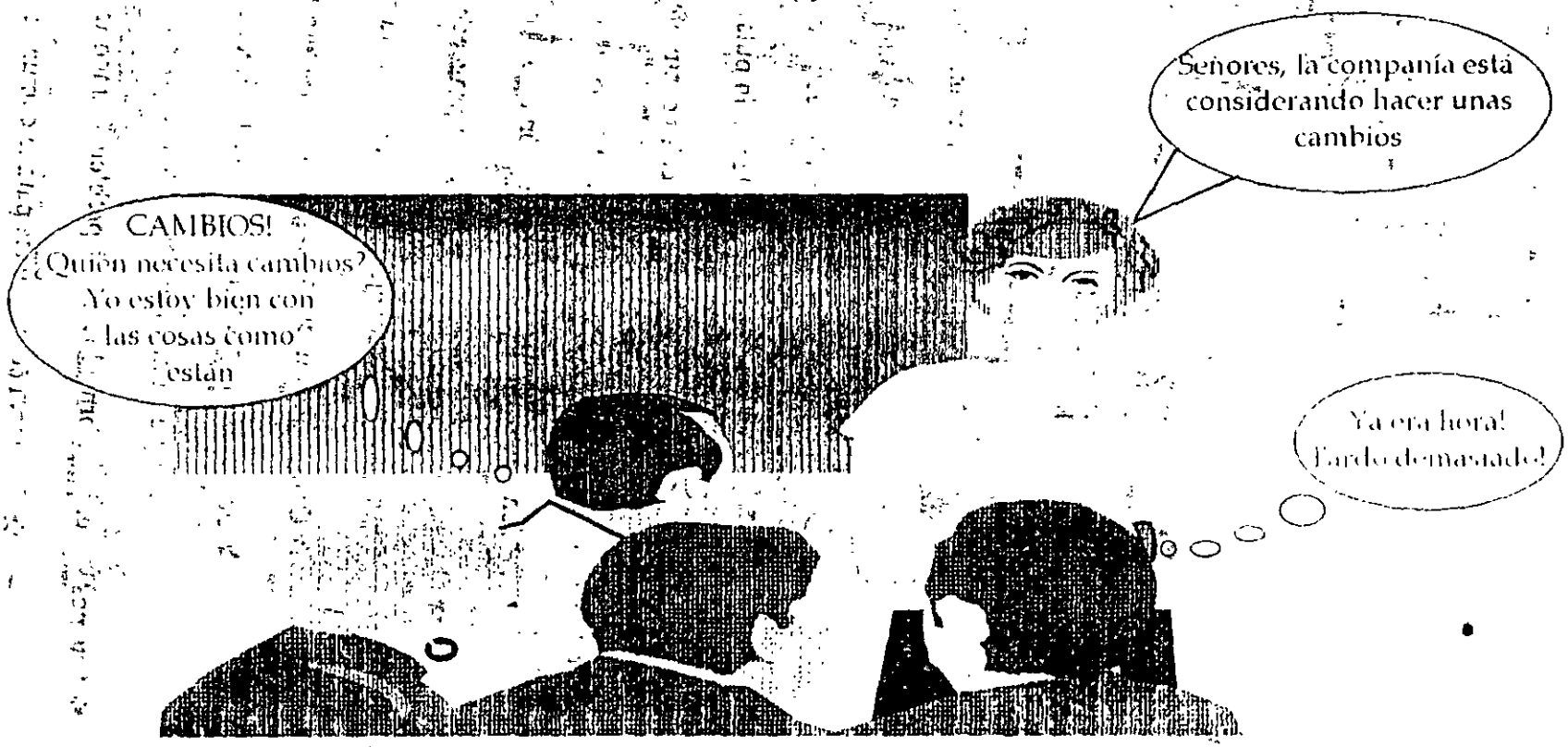
CUADRO DE MODELO DE CAMBIO.



"CUALQUIER SEMEJANZA CON LA VIDA ORGANIZACIONAL ES MERA COINCIDENCIA ".

OBSTACULOS PARA LA REINGENIERIA DE PROCESOS

Diferencias en la percepción de cambio:



Necesitamos un Líder

MIGUEL ANGEL CORNEJO

ue nos motive diariamente.

☆ Que integre a la gente.

☆ Que sea respetado y obedecido por quién es.

☆ Que controle, pero a la vez impulse y reconozca.

☆ Que nos pueda decir no, sin ofendernos.

☆ Que convenza y no venza a la gente, que no use el poder sino la fuerza de la virtud.

☆ Con visión comercial y orientación para fomentar buenos negocios.

☆ Que mantenga relaciones óptimas con proveedores, alumnos y autoridades.

☆ Que esté alerta a cualquier falla y corrija sin ofender, no para atrapar a alguien sino para aprender juntos

☆ Con visión finaciera, que vigile los costos sin sacrificar objetivos.

☆ Que ejerza seguimiento en todas las áreas críticas hasta su solución.

☆ Que administre por presencia las actividades académicas.

☆ Que nos matenga informados de los problemas importantes y de las decisiones trascendentes.

☆ Que sirva como enlace para la comunicación y no como barrera.

☆ Que opere en forma inmediata nuestras solicitudes y dé respuestas concretas a nuestras preguntas.

SOMOS JOVENES, EMPEZAMOS Y NECESITAMOS UN LIDER