

## CAPITULO II

### ADECUACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA A LAS PEQUEÑAS EMPRESAS

La administración esta presente en todo tipo de organización humana, y todos los resultados laborales de las sociedades, están afectados por las buenas o malas prácticas administrativas; en consecuencia debemos aprender a reconocer e influir en la calidad de la administración en el desarrollo de nuestra vida.<sup>1</sup>

La importancia de la administración radica en que los gerentes influyan en el establecimiento y logro de muchos objetivos sociales, económicos, políticos, como entes de desarrollo en la sociedad de cualquier país. La administración hace que los esfuerzos humanos sean más productivos; aportan a nuestra sociedad mejor equipo, plantas, oficinas, productos, servicios, y relaciones humanas; de esta manera la administración lleva el orden, combinando los esfuerzos aislados y las informaciones de los sucesos en relaciones significativas.

Los retos de las habilidades administrativas modernas son: hacer posible una mejor vida económica, mejorar los estándares sociales, y lograr un gobierno más efectivo. Es preciso resaltar que la buena administración es la aplicación del sentido común y la regla de oro. El problema es que: el sentido común no es tan común como uno podría desear, y cualquiera que posee el oro hace las reglas en la mayoría de las organizaciones para bien o para mal.

---

<sup>1</sup> George, Terry R. ; Franklin, Stephen G. (1993). P.23.

## 2.1 El Proceso Administrativo

Esencialmente la función de los administradores, consiste en guiar las organizaciones hacia el logro de las metas. Todas las organizaciones, grandes, medianas y pequeñas, existen para un propósito y un objetivo. Los administradores tienen la responsabilidad de combinar y usar los recursos para asegurar que las organizaciones logren su propósito por medio de los procesos administrativos empleados.

*Proceso* es la forma sistemática en que las organizaciones hacen las cosas y en la que las actividades se desarrollan de acuerdo con lo establecido. Según Stoner y otros autores de la administración, los procesos administrativos son básicos en las empresas de hoy día, y enfatizan que son cuatro elementos básicos e indispensables para el logro de las metas y los objetivos en las organizaciones:<sup>2</sup>

- **Planificar:** Es el primer elemento de los procesos administrativos; en este paso los administradores piensan con antelación sus metas y acciones, basando sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos.
  
- **Organizar:** Es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad, y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas propuestas.

---

<sup>2</sup> Stoner, James A.F.; Freeman, R, Edward; Gilbert Jr., Daniel R, (1996) p.13.

- **Dirigir:** Implica mandar, influir y conducir a los empleados, para que realicen las tareas esenciales. Dicho de otra manera, es el sendero que debe seguir la organización para el logro de las metas. Los gerentes al establecer el ambiente adecuado motivan a los empleados a dar su mejor esfuerzo para el logro de los objetivos propuestos.
- **Control:** Es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten o van acorde con las actividades planeadas. El proceso de control establece con más frecuencia la calidad, considerando estándares de calidad de desempeño, midiendo los resultados presentes, comparando los resultados con las normas establecidas y tomando medidas correctivas cuando se detectan desviaciones.

## 2.2 Función de Planeación

Sin duda alguna, la planeación además de ser la primera de las funciones de la administración, es también aquella de la cual dependen todas las demás, ya que durante la planeación se deben establecer los objetivos y metas para la organización, así como también las mejores formas para alcanzarlos: se deben considerar presupuestos, programas, datos acerca de la industria y la economía en general, los recursos existentes dentro de la organización y los recursos que pueden llegar a ser obtenidos.

Existen muchas definiciones acerca de lo que es *planeación*:

- Para Thomas S. Bateman y Scott A. Snell, planeación es “el proceso sistemático y consciente de tomar decisiones acerca de las metas y actividades que un individuo, grupo, unidad u organización perseguirán”.<sup>3</sup>
  
- William H. Brickner y Donald M. Cope definen la planeación como “el proceso a través del cual un individuo o una organización decide por adelantado algunos cursos de acción”.<sup>4</sup>
  
- De acuerdo con Harold Koontz y Heinz Weihrich, planeación “implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas”.<sup>5</sup>

De acuerdo a las distintas definiciones mencionadas anteriormente, se puede decir, en palabras sencillas, que la planeación es la determinación objetiva y racional de dónde estamos, dónde queremos ir, y cómo y cuándo llegaremos allá.

Aunque la planeación proporciona a las personas y unidades de trabajo un mapa claro a seguir en sus actividades futuras, no constituye una respuesta a una crisis, ya que constituye un esfuerzo dirigido y controlado por los gerentes, que a menudo se nutre de los conocimientos y experiencia de empleados de todas las áreas de la organización.

---

<sup>3</sup> Bateman, Thomas S., Snell, Scout A. (1999). p.130.

<sup>4</sup> Brinckner, William H., COPE, Donald M. (1977) p.2.

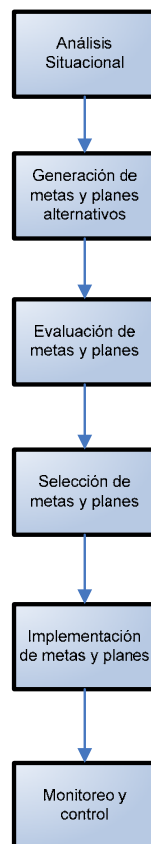
<sup>5</sup> Koontz, Harold., Weihrich, Heinz. (1998). p. 35.

### 2.2.1 El Proceso Básico de Planeación

La importancia de la planeación formal ha crecido dramáticamente en las organizaciones. Durante la primera mitad del siglo pasado solo unas cuantas organizaciones implementaban la planeación de manera formal; sin embargo, durante los últimos treinta años esta función administrativa ha gozado de mayor difusión, lo que ha contribuido a que en la actualidad también las medianas y pequeñas empresas estén interesadas en su implementación.

La planeación formal es un proceso de toma de decisiones. A continuación se hace mención de los pasos básicos del proceso de planeación:

#### Etapas específicas en la planeación formal



Fuente: Bateman, Thomas S.; Snell, Scott A. (1999). Administración, una ventaja competitiva. 4a Edición, México. McGraw Hill. p. 131.

### **2.2.2 Concepto de Estrategia**

Las organizaciones tienen que concentrarse en los cambios del ambiente externo y en ser efectivas para sobrevivir. De acuerdo con la Real Academia de la Lengua Española, podemos entender como efectividad la “capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera”.

Hoy, la labor de la alta gerencia consiste en equiparar las competencias organizacionales con las oportunidades y riesgos creados por el cambio ambiental, en formas que sean al mismo tiempo efectivas y eficientes durante el tiempo en que tales recursos se apliquen.<sup>6</sup> De acuerdo a lo anterior, *las características básicas del equilibrio que alcance una organización con su ambiente se llaman estrategia*. Así pues, el concepto de estrategia es uno de los principales instrumentos con que cuenta la administración para hacer frente a los cambios tanto externos como internos.

Otro aspecto de este concepto es que se puede decir que toda organización tiene alguna estrategia. Así, ya sea que esa equiparación entre recursos y ambiente se haya desarrollado en forma explícita o no, o que sea buena o mala, sus características se pueden describir para cualquier organización.

### **2.2.3 Estrategia de la Empresa**

¿Qué es la estrategia de la empresa? De acuerdo con Igor Ansoff, dada la complejidad del mundo actual, el enfoque tradicional de buscar la respuesta estratégica óptima,

---

<sup>6</sup> Hofer, Charles W., Schendel, Dan. (1985). p. 4

aplicable a todas las empresas, ha de reemplazarse por la elaboración de un sistema que combine los diferentes enfoques según las necesidades particulares de cada empresa.<sup>7</sup>

### **2.3 Planeación Estratégica**

Durante los últimos años, la llamada planeación estratégica se ha configurado como la principal herramienta de la alta dirección para concebir un futuro deseable para una empresa y orquestar los medios adecuados para llegar hasta él. El significado y contenidos concretos del término han cambiado en forma sustancial a lo largo del tiempo.

La planeación estratégica implica la toma de decisiones acerca de las metas y estrategias. Esto significa que implica tomar decisiones acerca de las metas y estrategias tanto a mediano como también a largo plazo de la organización. Los planes estratégicos tienen una fuerte orientación externa y abarcan proporciones importantes de la organización.

Las metas estratégicas son los fines principales o resultados finales que se relacionan con la supervivencia, valor y crecimiento a largo plazo de la organización. Las metas estratégicas que se desean establecer en una organización deben reflejar tanto eficacia (*grado en el cual los elementos de salida de la organización corresponden a los elementos de salida que desean las organizaciones y los individuos en el ambiente externo*)<sup>8</sup> como eficiencia (*minimización del costo al maximizar el nivel*

---

<sup>7</sup> Ansoff, Igor. (1990). p. 101

<sup>8</sup> Bateman, Thomas S., Snell, Scott A (1999). p. G-3.

*del producto o servicio por cada recurso*)<sup>9</sup>. Entre las metas estratégicas comunes se encuentran diversas medidas de rendimiento para los accionistas, rentabilidad, cantidad y calidad de los productos, participación de mercado, productividad y contribución a la sociedad.

La estrategia es un patrón de acciones y asignaciones de recursos diseñados para alcanzar las metas de la organización. La estrategia que implementa una organización es un intento de equiparar sus habilidades y recursos con las oportunidades que se encuentran en el ambiente externo, lo cual significa que todas las organizaciones cuentan con fuerzas y debilidades. Las acciones, o estrategias, deben ser dirigidas a consolidar fuerzas en áreas que satisfagan los deseos y necesidades de los consumidores y de otros actores clave en el medio externo de la organización. También es posible que algunas organizaciones implementen estrategias que modifiquen o influyan en el ambiente externo.

Es importante distinguir entre el contenido sustantivo del proceso de planeación estratégica y los sistemas formales a los que una empresa puede recurrir para estimularlo y canalizarlo a través de la organización. El proceso de planeación estratégica se puede utilizar para evaluar si son alcanzables o no los objetivos tentativos establecidos por esos otros procesos, dados los recursos de la organización y la naturaleza de los cambios que ocurren en su ambiente, y si no lo son, qué otros objetivos se podrían alcanzar.

---

<sup>9</sup> Rachman, David J., Mescon, Michael H. (1996). p. G-11



La esencia del proceso no es otra que la formulación de una *estrategia*, entendida (según una definición ampliamente divulgada) como “el conjunto de decisiones en una empresa que:

- 1) Determina, configura y rebela sus metas, propósitos u objetivos;
- 2) Genera las principales políticas y planes para alcanzar tales objetivos;
- 3) Define el negocio en el que la empresa quiere operar, así como la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que pretenden hacer a sus accionistas, empleados, clientes y comunidades sociales”.<sup>10</sup>

## **2.4 Planeación Táctica y Operativa**

Una vez que se han establecido las metas y planes estratégicos de la organización, estos se convierten en el fundamento de la planeación realizada por los niveles medio y operativo. En esta etapa, los planes y metas se hacen más específicos e implican periodos de tiempo más corto a medida que la planeación va del nivel estratégico al operativo.

La planeación táctica traduce metas amplias y planes estratégicos en metas y planes específicos que son importantes para una porción definida de la organización, a menudo un área funcional como ventas. Los planes tácticos se enfocan a las principales acciones que debe realizar una unidad para cumplir su parte del plan estratégico.

La planeación operativa identifica los procedimientos y procesos específicos que se necesitan en los niveles más bajos de la organización. En general, en el nivel operativo es donde se desarrollan planes para periodos muy cortos y se centran en tareas

---

<sup>10</sup> Ballarin, Edward. (1990). p. 122.

de rutina, como pueden ser horarios de producción, horarios de entrega y requerimientos de recursos humanos.

Finalmente, un punto muy importante que debe considerarse, es que las metas y planes estratégicos, tácticos y operativos de la organización deben ser consistentes y sostenibles recíprocamente.

De acuerdo con los términos expresados anteriormente, la concepción de una estrategia, aunque es una labor compleja, no requiere necesariamente el soporte de un aparato formal.

Actualmente muchos empresarios (grandes, medianos y pequeños) tienen un plan estratégico en mente perfectamente claro, pero sin llegar jamás a articularlo de una forma explícita. Sin embargo, aunque es innegable que la formulación de un plan estratégico no exige su plasmación por escrito en una serie de documentos, es precisamente este tipo de documentos el que ayuda a mantener siempre claro el rumbo de las decisiones que se toman en la empresa.

## **2.5 Evolución de la Planeación Estratégica**

Desde la década de 1960 hasta mediados de 1980, la planeación estratégica subrayaba a menudo un enfoque de arriba abajo respecto al establecimiento de metas y planes dentro de una organización<sup>11</sup>. Con frecuencia, los niveles tácticos y operativos recibían metas

---

<sup>11</sup> Collis, J. David Montgomery, Cynthia A. (1997). Corporate Strategy: Resources and the Scope. McGraw Hill.

y planes de miembros del personal y sus propias actividades de planeación se limitaban a procedimientos específicos y a presupuestos para sus unidades.

Durante este periodo, empresas individuales y compañías de consultoría innovaron diversas técnicas analíticas y enfoques de planeación, muchas de las cuales se convirtieron en modas corporativas, además de que a menudo eran usadas de forma poco adecuada y conducían a decisiones estratégicas que se basaban en conclusiones y evaluaciones simplistas. A menudo surgían brechas entre los niveles estratégicos, tácticos y operativos.

En la actualidad, por el contrario, los gerentes se encargan de coordinar al nivel estratégico con el táctico y el operativo para formular estrategias en conjunto. En las décadas de 1980 y 1990, debido al ambiente cambiante, los gerentes se vieron obligados a buscar ideas e innovación en todos los niveles para hacer más competitivas sus empresas. Desde entonces y hasta nuestros días, si bien el gerente o director general se encarga de la dirección estratégica de la organización, inclusive los gerentes tácticos y en ocasiones hasta los operativos proporcionan valiosas contribuciones para la realización del plan estratégico de la organización. Debido a esta tendencia, algunos autores afirman el surgimiento de un nuevo término en el proceso de planeación estratégica: la *administración estratégica*.<sup>12</sup>

---

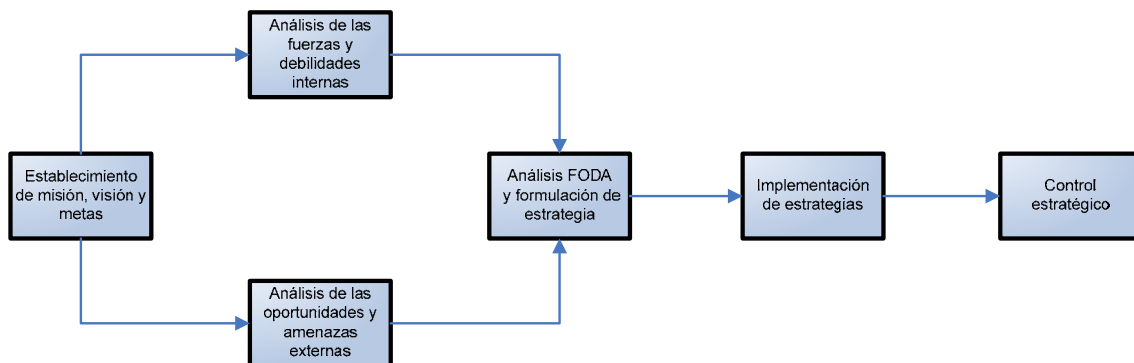
<sup>12</sup> Bateman, Thomas S., Snell, Scott A (1999). p. 137.

## 2.6 Administración Estratégica

La administración estratégica es el proceso que implica a gerentes de todas las partes de la organización en la formulación e implementación de metas estratégicas y estrategias. Esto quiere decir, que se integra la planeación estratégica y la administración en un solo proceso. “La planeación estratégica se puede ver como una actividad constante en la cual se alienta a todos los integrantes de la organización a pensar estratégicamente y a centrarse en los aspectos de largo plazo orientados hacia el exterior, así como a aspectos tácticos y operativos de corto plazo.”<sup>13</sup>

La administración estratégica de cualquier organización debe contar con los componentes que se muestran a continuación:

### El proceso de la Administración Estratégica



Fuente: Bateman, Thomas S.; Snell, Scott A. (1999). Administración, una ventaja competitiva. 4ta Edición, México.

McGraw Hill. p. 138.

<sup>13</sup> Bateman, Thomas S., Snell, Scott A (1999). p. 138.

### 2.6.1 Establecimiento de Misión, Visión y Metas

El primer paso de la correcta administración estratégica consiste en el establecimiento de la misión, la visión y las metas de la organización.

La **misión** de una organización es su propósito general. Responde a la pregunta ¿Qué se supone que hace la organización? La declaración de la misión establece el propósito de la organización en palabras y define el enfoque de la organización sobre las operaciones, permitiendo a cada miembro canalizar las energías en la misma dirección. Mediante el proceso de planeación, la misión de la organización es sostenida por las metas y los objetivos. Dependiendo del tamaño y del alcance operativo de la organización, la misión puede ser amplia o reducida, pero a menudo se encuentra redactada en términos de los clientes generales a quienes sirve.

Por otro lado, la **visión estratégica** va más allá de la visión al proporcionar una perspectiva respecto a la dirección de la empresa y lo que ha logrado llegar a ser la organización. La declaración de visión idealmente aclara la dirección de la organización a largo plazo y su intención de forma estratégica.

A menudo pueden confundirse los términos misión y visión, sin embargo la diferenciación entre ambas radica en que la declaración de visión aclara tanto la dirección de la empresa a largo plazo como su intención estratégica. Las **metas estratégicas**, por otro lado, se refieren a fines amplios y de largo plazo, mientras que un **objetivo** es un fin específico de corto plazo.

## **2.6.2 Análisis de Oportunidades y Amenazas Externas**

El establecimiento de la misión y visión de la organización es el impulsor para llevar a cabo el análisis del ambiente externo. De tipo de análisis depende el éxito de la administración estratégica.

Algunas de las actividades más importantes en el análisis ambiental o de amenazas externas de la organización son:

- Análisis de la industria y el mercado
- Análisis de competidores
- Análisis político y regulatorio
- Análisis social
- Análisis de recursos humanos
- Análisis macroeconómico
- Análisis tecnológico

Uno de los objetivos fundamentales de llevar a cabo un análisis de amenazas y oportunidades externas es la oportunidad de realizar pronósticos y proyecciones futuras.

## **2.6.3 Análisis de Fuerzas y Debilidades Internas**

De la misma forma en que se debe llevar a cabo el análisis de las oportunidades y amenazas externas de la organización, también debe llevarse a cabo el análisis de las fuerzas y debilidades de las principales áreas funcionales de la misma.

El objetivo de este análisis consiste en permitir la toma de decisiones estratégicas en relación a los recursos y capacidades de la organización, así como la evaluación de los niveles de desempeño generales y funcionales para saber cual es el estado general de dicha organización.

Algunos de los principales componentes del análisis de recursos internos son:

- Análisis Financiero
- Evaluación de recursos humanos
- Análisis de operaciones
- Análisis de otros recursos internos

Se puede concluir, de lo anterior, que un exhaustivo análisis interno permite entender de una forma más clara, la manera en que una empresa es capaz de competir por medio de los recursos con que cuenta, ya que estos constituyen una fuente de ventaja competitiva.

#### **2.6.4 Análisis FODA y Formulación de Estrategias**

Después de llevar a cabo tanto el análisis del ambiente externo como el de los recursos internos, aquellas personas que están encargadas de la toma de decisiones estratégicas cuentan con la información suficiente para la formulación de estrategias corporativas, de negocios y funcionales en la organización.

El análisis FODA (fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas) ayuda a los administradores de la organización a realizar un resumen de los principales hechos y pronósticos derivados del análisis interno y externo de la organización.

A partir de este análisis, los ejecutivos son capaces de derivar una serie de afirmaciones que identifican los aspectos estratégicos primarios y secundarios a los que hace frente la organización.

La formulación de estrategias fundamentadas en un análisis FODA permite utilizar las fuerzas de una organización para más tarde capitalizar oportunidades, contraatacar amenazas y sanar debilidades internas. En otras palabras, la formulación de las estrategias va desde un sencillo análisis hasta el diseño de un curso de acción coherente con los objetivos que se desean alcanzar.

#### **2.6.4.1 Estrategia Corporativa**

En este tipo de estrategia se busca identificar el conjunto de negocios, mercados o industrias en los cuales compite la organización y la distribución de los recursos entre estas entidades.

Las organizaciones cuentan con cuatro alternativas de estrategias corporativas básicas:

**Estrategia de concentración:** Enfocada en un negocio sencillo que compite en una sola industria. Las compañías la utilizan para ingresar a una industria cuando



el crecimiento de esta última es bueno o bien cuando la compañía tiene una variedad de capacidades limitada.

**Estrategia de Integración Vertical:** Esta estrategia consiste en la adquisición o desarrollo de un negocio nuevo que produce partes o componentes del producto de la organización que la implementa. Con este tipo de estrategia se busca reducir costos e incertidumbre derivada de la dependencia de proveedores.

**Estrategia de Diversificación Concéntrica:** Este tipo de estrategia implica el desplazamiento de la organización hacia negocios nuevos o relacionados con el negocio clave original de la compañía.

**Estrategia de Diversificación de Conglomerado:** Este tipo de estrategia es el opuesto a la estrategia de diversificación concéntrica, ya que implica la ampliación o participación en negocios no relacionados con el giro principal de la compañía.

#### **2.6.4.2 Estrategia de Negocios**

Una vez que los ejecutivos han tomado las decisiones estratégicas corporativas, deben determinar la manera de competir en cada área del negocio.

Una estrategia de negocios define las principales acciones por las cuales un negocio participa para tener una posición competitiva en una industria o mercado determinado.

Entre las principales estrategias de este tipo podemos mencionar:

**Estrategia de bajo costo:** Los negocios que optan por este tipo de estrategia buscan ser eficientes y a la vez, ofrecer un servicio o producto estándar sin adornos, es decir, ofreciéndolos a un precio bajo.

**Estrategia de diferenciación:** Este es el tipo de estrategia utilizada por una organización que busca diferenciarse de sus competidores al ofrecer productos y servicios únicos en la industria o segmento de mercado y que son ampliamente valorados por sus clientes

#### **2.6.4.3 Estrategia Funcional**

Después de formular las estrategias propias del negocio, llega el momento de formular las estrategias funcionales, las cuales son propias de cada área funcional de la organización y que servirán como apoyo a la estrategia principal del negocio.

Las áreas funcionales en las que se implementan este tipo de estrategias son, por mencionar algunas: producción, recursos humanos, marketing, investigación y desarrollo, finanzas y logística.

### **2.6.5 Implementación de Estrategias**

Como cualquier otra cosa, la sola formulación de la estrategia, aunque sea la adecuada, no es suficiente.

La estrategia adecuada debe estar apoyada por decisiones en cuanto a la estructura óptima de la organización, y a la vez, la misma estrategia debe adecuarse al ambiente externo y adaptarse a los factores que dieron origen a su formulación.

### **2.7 Control Estratégico**

Finalmente, el último paso de una adecuada administración estratégica es el control estratégico.

En el proceso administrativo, controlar significa monitorear el progreso hacia las metas de la organización, restableciendo el curso (en caso de que las metas u objetivos cambien en función a los cambios en el ambiente externo) y corrigiendo las desviaciones (en caso de que las metas y objetivos establecidos no se estén cumpliendo satisfactoriamente)<sup>14</sup>. Es importante que en las organizaciones desarrollen un sistema de indicadores de desempeño, un sistema de información y mecanismos específicos para poder supervisar el avance logrado. Si el funcionamiento de la empresa concuerda con los planes establecidos durante el proceso de planeación, el sistema de control permite a los gerentes repetir un desempeño aceptable, pero si por el contrario, los resultados

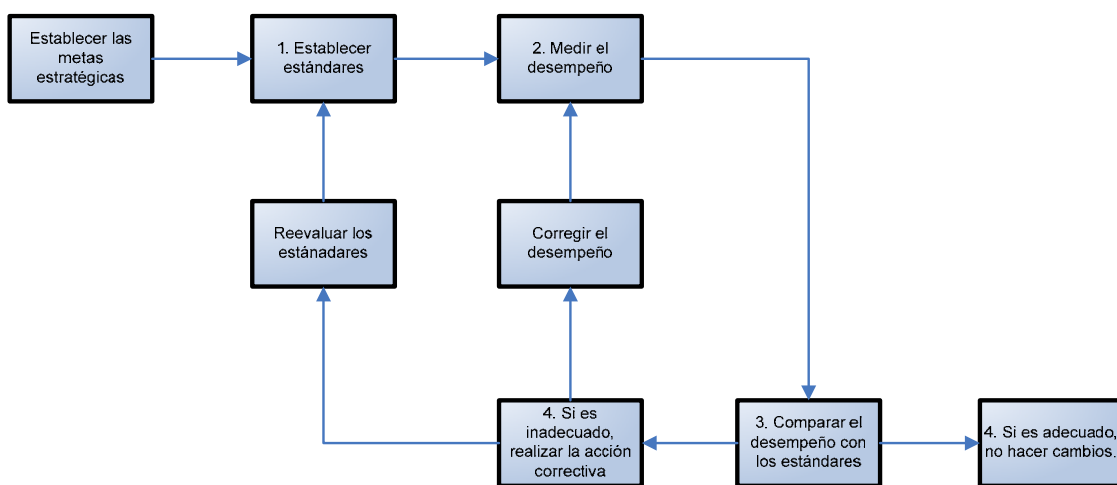
---

<sup>14</sup> Rachman, David J., Mescon, Michael H. (1996). p. 185.

obtenidos distan mucho de lo esperado, este mismo sistema ayuda a los gerentes y/o administradores a tomar decisiones en cuanto a las acciones correctivas.

La función de control se puede traducir en un ciclo continuo integrado por cuatro pasos básicos que involucran a todos los niveles, tanto administrativos como operativos de una organización:

#### El ciclo de control



Fuente: Rachman, Mescon, (1996) Introducción a los Negocios. Enfoque Mexicano. México. McGraw Hill. p. 186

El primer paso de este ciclo de control es el establecimiento de estándares o criterios para medir el desempeño, los cuales deben ser coherentes con los de las metas estratégicas de cada área funcional; sin embargo, no se debe olvidar considerar a cada una de estas áreas funcionales como un integrante del todo, que en este caso es la organización. En el segundo paso de este ciclo, se debe evaluar el desempeño por medio del uso de medidas del mismo, tanto cuantitativas (específicamente numéricas) como cualitativas (subjetivas). En el tercer paso, se debe llevar a cabo la comparación del desempeño con los estándares previamente establecidos para buscar la posible causa de las discrepancias existentes, si es que las hubiere. Si el desempeño de la organización

cumple con los estándares, el cuarto paso es no hacer cambios; pero, por el contrario, en caso de que el desempeño no alcance los estándares, el cuarto paso es llevar a cabo la acción correctiva, lo cual puede hacerse mediante la reevaluación de los estándares o bien mediante el ajuste del desempeño.

### **2.7. 1 Sistemas de Presupuestos**

De acuerdo con lo anterior, el propósito de diseñar un sistema de control estratégico es que sirva de apoyo en la evaluación del avance de la organización, de acuerdo a la estrategia implementada, y en caso de existir discrepancias entre lo real con lo planeado, se lleven a cabo acciones correctivas sobre la marcha. Sin embargo, se debe tomar en cuenta que existen situaciones del medio externo que están en constante cambio y que deben ser consideradas para llevar el curso correcto de las decisiones.

Los sistemas más estratégicos de control por lo regular incluyen algún tipo de presupuesto que les permita supervisar y controlar desembolsos financieros importantes.

El establecimiento de presupuestos por lo general fija límites al gasto que deben ser respetados para poder evaluar los avances de la organización; sin embargo, la modificación de condiciones externas puede requerir de compromisos financieros distintos a los contemplados durante el periodo presupuestal. La solución a este problema puede ser la implantación de dos presupuestos independientes en una misma organización: uno estratégico y otro operacional.

De manera similar que los sistemas de planeación estratégica, los sistemas presupuestales deben adaptarse a las características de cada organización. Debido a que

cada organización es diferente, también su sistema de presupuestos es diferente, pero por lo general la mayoría de las empresas tienen presupuestos de ventas y gastos, pero ahí termina todo. El lapso de tiempo abarcado por este tipo de presupuestos puede ir desde semanas hasta meses e incluso pueden llegar a abarcar periodos mayores a un año.

Un presupuesto estratégico se elabora con la finalidad de crear y mantener la eficacia de la organización a largo plazo, mientras que, por el contrario, el presupuesto operativo se basa en un estricto control cuya finalidad es la eficacia en el corto plazo.

***Presupuesto Operativo:*** Es un presupuesto que fija los requisitos planificados para las operaciones diarias de una empresa durante un ciclo normal de operaciones; por ejemplo, un año.

Este tipo de presupuesto detalla los planes de ventas y gastos, primero según su naturaleza, y segundo según su momento temporal. Por supuesto, se incluyen los recibos y gastos de capital relacionados con el periodo del presupuesto.<sup>15</sup>

Ahora bien, además, cuando se lleva a cabo un presupuesto, cada área funcional dentro de la empresa prepara su propio presupuesto funcional basándose siempre en los objetivos de la empresa. Es evidente que estos presupuestos deben estar interrelacionados, ya que se necesitan datos de algunos para la preparación de otros

---

<sup>15</sup> Harper, W.M. (1981) Contabilidad de Empresas. España. Ed. EDAF. P.80

## 2.7.2 Presupuestos en la pequeña empresa

De manera general, el propósito de los presupuestos es facilitar el control directivo sobre la productividad, ya que por si mismos no pueden controlar nada. Su función es establecer normas de productividad con las cuales sea posible medir o cuantificar las acciones.<sup>16</sup>

En los sistemas presupuestales de empresas pequeñas, es común encontrar presupuestos como el presupuesto de ventas, el presupuesto de inventarios, presupuesto de compras, presupuesto de gastos generales y de mantenimiento, entre los más comunes.

La esencia del presupuesto es poner signo de pesos a una cantidad y mantenerla fija. Sin embargo, debido a que las condiciones del medio ambiente son cambiantes, lo inteligente sería establecer presupuestos suplementarios y presupuestos alternativos.

Al hablar de presupuestos suplementarios nos referimos a aquellos que establecen límites en cuanto a gastos, los cuales pueden ser establecidos por área funcional, como por ejemplo en el área de ventas, puede haber presupuestos de gastos publicitarios, presupuestos de comisiones sobre ventas, etc.

Por otro lado, es posible implementar presupuestos alternativos, esto quiere decir, que aparte de haber un presupuesto principal puede haber presupuestos que consideren las condiciones más probables a ocurrir. Por ejemplo, puede existir la posibilidad de

---

<sup>16</sup> Evoli, Jeftee. Planeación Estratégica.

que las ventas pronosticadas sean más bajas debido a las condiciones económicas del país; por lo que sería bueno desarrollar presupuestos alternos al de ventas que consideren una baja de 5%, 10% y 15% sobre este, por ejemplo. Este tipo de presupuestos deben ser desarrollados usando distintos escenarios: optimista, realista y pesimista.

## **2.8 Elementos del Plan Estratégico**

A lo largo del proceso de planeación estratégica, tanto la alta dirección como su equipo van comprendiendo con mayor profundidad la situación actual de la empresa, a la vez que van perfilando los objetivos que podrían conducirla a la posición deseada en el futuro.

El resultado del proceso de planeación suele ser un documento con los siguientes elementos:

- Enunciado de la misión y de la visión o de la filosofía de la organización.
- Descripción y diagnóstico del entorno competitivo.
- Manifestación de la estrategia de la empresa.
- Presentación de los programas que permitirán la realización de la estrategia en el tiempo.
- Concertación de la estrategia en objetivos cuantitativos (balances y cuentas de resultados proforma, etc.). La plasmación gráfica de estos objetivos habitualmente se presenta en los documentos-resúmenes.
- Asignación de responsabilidades (mediante objetivos presupuestados)



- Definición de las señales de alerta (para generar acciones correctivas)<sup>17</sup>

## **2.9 Beneficios de la Planeación Estratégica formal**

En años recientes, al haber realizado diferentes estudios cuantitativos, se ha encontrado evidencia concreta acerca de los buenos resultados obtenidos con la planeación estratégica en áreas como: ventas, utilidades, participación en el mercado, reparto equitativo para los accionistas, índices de operación y del costo y/o la utilidad de las acciones.

A medida que crece la organización, las ventajas que conlleva la formalización del proceso de planeación estratégica se hace más evidente. Un sistema de planeación estratégica no es sino la introducción de un procedimiento en la tarea de formular los objetivos que marcan el rumbo de una empresa<sup>18</sup>. En este sentido, el proceso de planeación estratégica cumple una función paralela a la que desempeña un sistema presupuestario con respecto a las decisiones operativas que han de tomarse con carácter anual en cualquier organización de cierto tamaño.

La formulación de estrategias debe administrarse y no dejarse a la casualidad, ya que existen razones importantes para su formulación explícita:

- 1) Para ayudar a la formulación de metas y objetivos organizacionales.
- 2) Para ayudar a identificar los grandes problemas estratégicos.

---

<sup>17</sup> Ballarin, Edward. (1990). pp. 125-126.

<sup>18</sup> Hofer, Charles W., Schendel, Dan. (1985). pp. 5-6.

- 3) Ayudar a la asignación de los recursos estratégicos discrecionales.
- 4) Guiar e integrar las diversas actividades administrativas y operativas de la organización.

Como se puede observar en el análisis anterior, el proceso de planeación estratégica es importante para cualquier organización, sin importar tamaño ni giro del negocio, ya que de una buena planeación y el adecuado establecimiento de objetivos, estándares y sistemas de control interno se puede evaluar el desempeño de las organizaciones, lo cual nos permite corregir errores si es que los hubiere o bien mantener el curso de la empresa en caso de desempeñarse adecuadamente en el ambiente en el que se encuentra.

A lo largo de este trabajo, se ha decidido enfocar los esfuerzos al desarrollo e implementación de estrategias principalmente en áreas operativas del negocio y de acuerdo con la naturaleza y necesidades del mismo, para lo cual es necesario primero analizar la situación de éste e identificar sus posibles fallas.

Posteriormente, se contemplará una serie de recomendaciones que se espera que contribuyan al mejor funcionamiento y control de una pequeña empresa ferretera (negocio familiar) ubicada en la ciudad de Puebla por medio de la creación y desarrollo de políticas y procedimientos en relación al manejo y control de recursos.

