



CAPÍTULO III

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS

3.1 Administración Estratégica

Administración estratégica es el arte y ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Integra a la administración, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y los sistemas de computarizados de información para el éxito de empresa. ¹

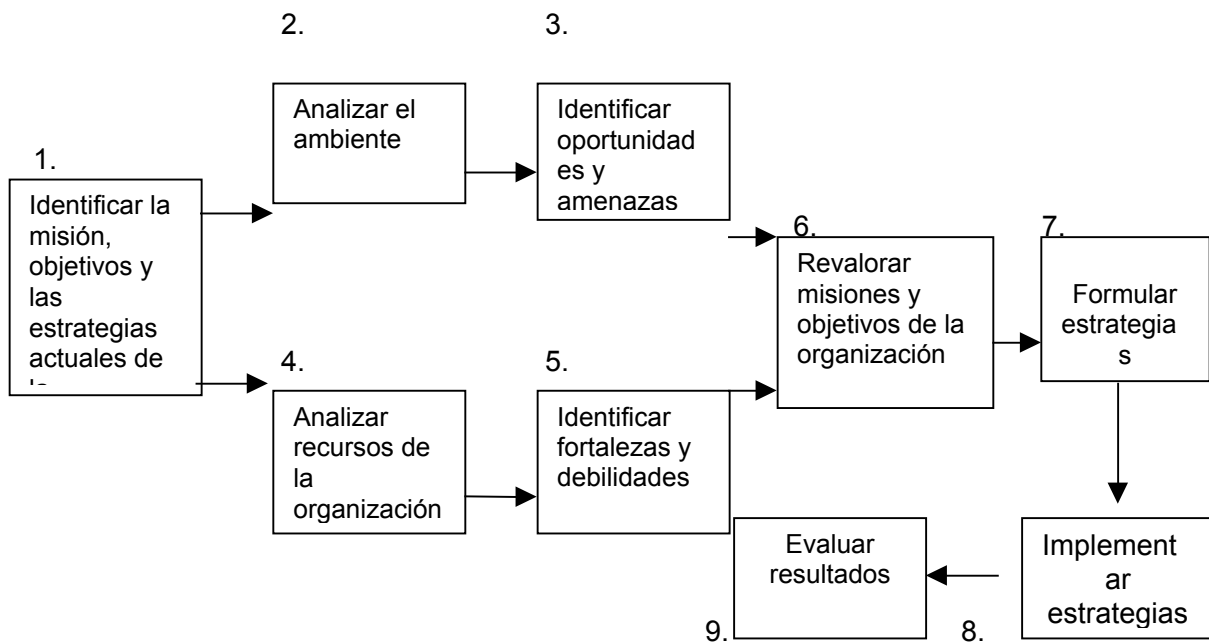
La empresa debe tener conciencia de los cambios que se presenta dentro del entorno continuamente. Se deben establecer objetivos que pueden ser medibles y alcanzables, se proponen acciones para poder llevarlas a cabo y conociendo las necesidades de los recursos como los humanos, físicos, financieros y tecnológicos para poder llevarse a cabo.

El proceso de administración que indica que la organización prepara planes estratégicos y después se debe de actuar conforme a ellos. Toda empresa sin importar el tamaño que tenga, realiza administración estratégica esto es porque formula estrategias para las operaciones que realizara diariamente, cumpliendo así sus metas y objetivos.



Cuando la empresa es pequeña es necesario que realice estrategias ya que estas le brindaran ayuda para obtener buenos resultados dentro de mercado.

El siguiente organigrama nos presenta el Proceso de administración estratégicos:



Paso 1. Se debe conocer con exactitud el tipo de negocio al cual nos estamos dedicando o al que nos vamos a dedicar. Ya que en muchas ocasiones por no tener bien definida nuestra misión se cometen errores que más adelante afectaran a la empresa.

Paso 2. Conocer lo que sucede en el ambiente externo es de suma importancia y esto es porque así la empresa estará preparada para enfrentarse a las dificultades que se presenten. Evitando con esto que las operaciones de la empresa se vean afectadas por ellas.



Paso 3. Ya analizado el ambiente, se evalúan las oportunidades de las cuales la empresa puede explotar y se evalúan las amenazas a las que se va a enfrentar.

Paso 4. El administrador de la empresa debe analizar los recursos con los cuales cuenta la empresa. Conocer si la empresa tiene las herramientas necesarias para poder competir con las demás empresas del mercado. Es evaluar los recursos que posee la empresa.

Paso 5. Como resultado de la evaluación de los recursos se obtiene la competencia distintiva, que son las habilidades y recursos que determinan las armas con las cuales cuenta la empresa para la competitividad de la organización.

Paso 6. Conocido como Análisis integrado del proceso de administración estratégica (SWOT), evalúa la posición en la que la empresa puede laborar a base de sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas. En este paso es en el cual los directivos se encargan de evaluar su misión y objetivos, esto es por si es necesario modificarlos o continuar con los mismos.

Paso 7. Se desarrollan y evalúan las estrategias posibles para que la empresa aproveche los recursos existentes de la mejor manera y saber como aprovechar las oportunidades que se encuentran en el ambiente. En este paso



es donde los directivos se encargan de establecer la ventaja competitiva de la empresa dentro de su mercado.

Paso 8. Se crea una cultura y estructura organizacional para la estrategia, realizar cambios dentro de las actividades comerciales , hacer presupuestos y sistemas de información. La tarea de la planeación estratégica no termina con formularla sino en implementar, conseguir que los gerentes y empleados lleven a cabo las estrategias formuladas. Si los gerentes no saben implementar correctamente la estrategia no servirá de nada que esta sea excelente para la organización.

Paso 9. Finalmente son evaluados los resultados obtenidos en la empresa, para conocer la efectividad de las estrategias, reconocer el desempeño que dan como resultado y reconocer las fallas o debilidades de estas, para poder realizar las correcciones necesarias.

El proceso de administración estratégica consta de los 9 pasos antes mencionados en el cual se encuentra incluida la planeación estratégica, formada por los 7 primeros pasos. 2



La planeación estratégica cuenta con una suma importancia dentro de la administración de las empresas, esto es porque proporciona resultados mas eficientes.

3.2 Planeación Estratégica

La planeación es donde se previene, se anticipa a situaciones que pueden llegar a afectar a la empresa, ya sea de una forma positiva o negativamente. Buscar la forma de anticiparse a los cambios o los sucesos futuros, enfrentarlos y catalizarlos para bien.

Según ³ Steiner George a mediados de 1950 fue introducida por primera vez la planeación estratégica principalmente en empresas comerciales. Las que introdujeron a su sistema la planeación fueron empresas que contaban con una gran importancia dentro de los mercados.

Era conocida también la planeación estratégica formal como sistemas de planeación a largo plazo. Desde esa época las empresas se preocuparon por introducir la planeación dentro de sus actividades, ya que la planeación estratégica es el principal apoyo de la dirección estratégica de una organización.



Cuando se crea una empresa donde están todos los planes e ideas, se debe tener claro que tiempo se desea que labore la empresa. Esto es porque si se desea tener por un largo periodo de tiempo, se deben analizar todas las situaciones por las que puede llegar a atravesar la empresa y es mejor entonces tener planeado el futuro de la empresa, según los objetivos.

“El proceso de determinar los mayores objetivos de una organización y las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para realizar esos objetivos” Steiner.

“ El proceso de decidir qué se va hacer, cómo se hará, quién y cuándo se hará mediante la implantación de los planes estratégicos, tácticos y operativos” Aguirre O.

La planeación estratégica se encarga de cubrir todos las actividades de la empresa, dando como resultado el cumplimiento de los objetivos que beneficiaran a la organización como un todo y no solo cumpliendo los de un departamento en particular.



Modelo para la planificación estratégica

Formato para un plan básico

I. Establecimiento de la Misión

- a. Definición de la Misión
- b. Objetivos a largo plazo.

II. Revisión del ambiente externo

- A. Ambiente industrial (Modelo de las cinco fuerzas de Porter)
- B. Macroambiente (factores políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos)
- C. Evaluación de oportunidades y amenazas.

III. Revisión del ambiente interno

- A. Análisis de la cadena de valores
- B. Análisis financiero
- C. Evaluación de fuerzas y debilidades.

IV. Definición de estrategias empresariales.

V. Programas integrados

Misión: dice Drucker que es la razón de ser del negocio. Senge P. Señala que las organizaciones exitosas “poseen un sentido más amplio de finalidad que va más allá de satisfacción de las necesidades de sus propietarios y empleados. Buscan contribuir de manera única agregando una fuente distintiva de valor”⁴

4 La Quinta Disciplina, P.23.



La misión proporciona ayuda a todos los niveles de la organización: al Directivo, Administrativo y Operacional. A los Administrativos le proporciona la forma de llevar a cabo los planes estructurados de una forma clara y precisa, utilizando los recursos con los que cuenta la empresa de forma eficaz; Directivo saber utilizar las oportunidades que se presentan en el mercado para el desarrollo de la empresa , se tiene claro el camino a seguir evitando riesgos o terrenos desconocidos; Operativo proporciona el papel principal en el desarrollo de las actividades de la organización.

Visión: Es la dirección que se le proporciona a la organización en un largo plazo, se va construyendo y mejorando conforme pase el tiempo y según la situación del mercado.

“ Es una presentación de cómo cree usted que debe ser el futuro para su empresa ante los ojos de sus clientes, empleados, propietarios” Morrisey G.

“ Es aquella que resume los valores y aspiraciones de una organización en términos muy genéricos, sin hacer planteamiento específico sobre las estrategias utilizadas para que se hagan realidad”. Certo S. 5



Según adaptación de Corona F., para poder hacer una visión de la organización deben hacerse tres preguntas:

1. ¿Cuál es la principal idea a futuro que motiva el desarrollo de la empresa?
2. ¿ En qué aspectos estratégicos debemos concentrar los esfuerzos organizacionales para alcanzar la principal idea a futuro?
3. ¿ Cómo sabemos que vamos por el camino correcto?

Los objetivos de una organización es la unión de la misión y visión de una forma específicas, son las metas a las cuales la empresa debe de llegar. Estos objetivos deben de ser conocidos por todas las personas que laboran en la empresa para que así los tengan presente y sepan hacia donde va la organización, son los resultado específicos que se esperan cumplir en el tiempo establecido.

Para que los objetivos cuenten con valor en el desarrollo de la empresa deben presentarse en forma cuantificables y deben de tener un tiempo limite para llegar a ellos. Cuando se habla de cuantificables es decir específicamente cuanto se quiere aumentar o reducir por ejemplo.



Tipos de objetivos de una empresa:

La empresa debe de establecer objetivos los cuales los gerentes o directivos buscarán alcanzarlos de una manera eficiente, por medio de estos se puede medir el desarrollo de la organización. Estos objetivos son de dos tipos los financieros y los estratégicos. Los primeros son importantes porque si no se tienen bien estructurados la empresa llegaría a tener problemas económicos, lo que provocaría una empresa sensible. Manejan principalmente el aumento de utilidades, contar con flujo de efectivo y la obtención de rendimiento sobre la inversión. Los objetivos estratégicos se encuentran relacionados con la competitividad de la empresa, analizar la situación en el mercado, aumentar la participación, mejorar a la competencia y buscando incrementar a sus clientes. El mejor medio para un posicionamiento mayor y duradero es la calidad en el producto o el servicio.

Objetivos Financieros

- Crecimiento de ingresos más rápido.
- Crecimiento de beneficios más rápido.
- Dividendos más altos.
- Mayores márgenes de beneficio.
- Mayor rentabilidad en capital invertido.
- Mejor calificación en el mercado de bonos y créditos.
- Mayores flujos de efectivo.



-
- Un crecimiento precio de las acciones.
 - Reconocimiento como una compañía selecta.
 - Una estructura de ingresos más diversificada.
 - Beneficios estables durante períodos de recesión.

Objetivos Estratégicos

- Mayor participación en el mercado.
- Una posición más alta y segura en la industria.
- Mayor calidad de los productos.
- Costo más bajos en relación con los competidores claves.
- Línea de productos más amplia y atractiva .
- Mejor reputación con los clientes.
- Servicio a los clientes superior.
- Reconocimiento como líder en tecnología e innovación de productos.
- Mayor capacidad para competir en mercados internacionales.
- Mayores oportunidades de crecimiento.

3.1.2 Plan de Negocios

Según el Plan de Negocios para la Exportación de Bancomext es un documento único que reúne toda la información necesaria para llevar a cabo la evaluación del negocio y los lineamientos necesarios para ponerlo en marcha. Presentan el o los escenarios mas probables con todas sus variables, para poder así facilitar un análisis integral y una presentación a otras partes



involucradas con el proyecto. Se considera una herramienta de trabajo, es porque durante el proceso de elaboración evalúa la factibilidad de la idea, se buscan alternativas y se proponen acciones. Cuando ya se concluye desarrolla una orientación hacia la puesta en marcha.

Estos planes son estructurados para cada área específica de la empresa, donde se encuentran las decisiones, acciones y los procedimientos para llevarlas a cabo. Están formados por los objetivos que los directivos estructuraron para llevarse a cabo dentro de la empresa. Los directivos son los encargados de controlar el cumplimiento de estos planes para obtener los resultados esperados por la organización.

Dentro de las PYMES las decisiones con frecuencia son todas por un número reducido de personas y es por esto que la elaboración de un plan de negocios cuenta con una ventaja adicional. Ya que permite establecer distancia entre los cambios de carácter o estado de ánimo de los empresarios responsables.

“ El proceso de evaluar toda la información relevante y los desarrollos futuros probables, dando como resultado un curso de acción recomendada” Sisk H.



“ Son aquéllos formados por el conjunto de las actividades que se deberán ejecutar para facilitar el logro de las metas (específicas y cuantificadas) establecidas con anterioridad” MAPCAL.

3.1.2.1. Objetivo y usos del Plan de Negocios:

Cuando se tiene un Plan de Negocios se cuenta con una herramienta empresarial que coadyuva el buen desempeño de la actividad de la empresa, ya que esto permite:

- *Atraer inversionistas.
- * Garantizar a los bancos.
- * Es un informe e instrumento de evaluación.
- * Herramienta para inversionistas con capital de riesgo.
- * Guía para dar seguimiento y autoevaluación de la actividad de la empresa en su conjunto.
- *Prever necesidades de recursos y su asignación en el tiempo.
- *Crear un marco que permita identificar y evitar potenciales problemas antes de que ocurran, con un ahorro de tiempo y recursos.

Elementos del plan de negocios:

Resumen ejecutivo.- contiene en forma concisa y clara el panorama general del plan. Debe describir el producto o servicio, el mercado, la empresa, los factores de éxito del proyecto, los resultados esperados, las necesidades de financiamiento y las conclusiones generales. Es recomendable que se elabore



esta parte del plan hasta el final. Su principal objetivo es captar la atención del lector y facilitar la comprensión de la información que contiene el plan.

3.1.1.2. Análisis e investigación del mercado.- es donde se lleva a acabo el estudio y se determina la viabilidad del producto o servicio. La investigación de mercado se realiza para conocer la oferta (cuáles son las empresas o negocios similares y qué beneficios ofrecen) y para conocer la demanda (quiénes son y qué quieren los consumidores). Como resultado se obtienen cuáles son las necesidades insatisfechas del mercado, cuál es el mercado potencial, qué buscan los consumidores, qué precios están dispuestos a pagar, cuántos son los clientes que efectivamente comprarán, por qué comprarán, qué otros productos o servicios similares compran actualmente.

3.1.1.3. Análisis Swot.- o mejor conocido como FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta estratégica que se utiliza para conocer la situación presente de una empresa. Las amenazas y oportunidades surgen del ambiente, mientras las fortalezas y debilidades son aspectos internos de la empresa.

El propósito fundamental de este análisis es potenciar las fortalezas de la organización para:

- Aprovechar oportunidades.
- Contrarrestar amenazas.
- Corregir debilidades.



Las amenazas y oportunidades se identifican en el exterior de la empresa, y por esto se debe analizar:

- * Los principales competidores y la posición competitiva que ocupa la empresa entre ellos.
- * Las tendencias del mercado.
- * El impacto de la globalización, los competidores internacionales que ingresan al mercado local y las importaciones y exportaciones.
- * Los factores macroeconómicos sociales, gubernamentales, legales y tecnológicos que afectan al sector.

Las fortalezas y debilidades se identifican en la estructura interna de la empresa y se deben evaluar:

- * Calidad y cantidad de los recursos con que cuenta la empresa.
- * Eficiencia e innovación.
- * Capacidad de satisfacer al cliente.

3.1.1.4. Estudio de la competencia.- ¿ Hay futuro para el negocio con la estrategia y la oferta actual o habría que pensar en algo diferente? Esta pregunta va dirigida hacia empresas que ya se encuentran en marcha. Se necesita establecer quiénes son los competidores y cuántos son o podrán llegar a ser en el futuro, así como identificar cuáles son las ventajas competitivas de cada uno de ellos.



Tipo de competidores:

- **Competidores directos:** son los mismos productos o servicios en el mismo ámbito geográfico.
- **Competidores indirectos:** ofrecen productos o servicios que por sus características pueden sustituir a los propios.
- **Competidores potenciales:** no ofrecen productos o servicios similares en el mismo ámbito geográfico, pero, por su naturaleza, podrán ofrecerlos en el futuro. No son sólo empresas locales que podrían llegar a ofrecer un producto o servicio similar, sino también de empresas extranjeras que ya lo hacen en otros países y que podrían ingresar al mercado local.

3.1.1.5. Estrategia.- cuentan con gran importancia ya que son las que marcan el rumbo de la empresa. La empresa sabrá como reaccionar a cambios en las condiciones del mercado, esto será gracias a las estrategias bien definidas que posee.

Existen herramientas para el análisis estratégico. La que se utiliza con mayor frecuencia es la matriz de estrategias genéricas de Michael Porter. Donde se establece que toda empresa debe optar por tres estrategias posibles:

- **Liderazgo en costos.-** consiste en mantenerse competitivo a través de aventajar a la competencia en materia de costos. Esta ventaja se puede reflejar



en precios más bajos que la competencia o pueden ser aprovechada para reinvertir el ingreso adicional en el negocio.

- **Diferenciación.**- es crear un valor sobre el producto o servicio ofrecido para que éste sea percibido en el mercado como único. Alcanzar un desempeño superior en alguna área importante en beneficio del cliente. Puede ser diseño, imagen de la marca, tecnología, servicio al cliente.

- **Enfoque.**- es la estrategia frecuente para la creación de nuevos negocios. La estrategia foco implica la identificación de un nicho de mercado que aún no ha sido explotado y la empresa llega a conocer las necesidades de estos clientes y pone en práctica el liderazgo de costos.

3.1.1.6. Plan de marketing.- en cada parte del plan debe contestar a unas preguntas:

Producto/Servicio: ¿ Cuáles son los beneficios que la empresa o el producto/servicio generará para los potenciales clientes?

Se debe de hacer:

- Descripción objetiva del producto/servicio con todas las características técnicas. Si es un servicio, incluir un detalle del proceso u operación.
- * Descripción de los beneficios que el producto/servicio brinda a los consumidores.
- * Marcar la diferencias entre el producto/servicio propuesto y los de la competencia.



Precio: ¿ A que precio se va a ofrecer el producto/servicio y cuánto influye el precio en la decisión de compra de los potenciales clientes?

* Incluir el precio o rango de precios al cual se ofrece el producto/servicio y su fundamentación.

* Incluir análisis de sensibilidad para sustentar el rango adoptado y demostrar la elasticidad de la demanda.

*Hacer referencia al a investigación de mercado para justificar el rango de precios adoptado.

* Incluir análisis de costos para dejar asentado cuál es el punto de equilibrio y la rentabilidad estimada.

Distribución.- ¿Cómo y en qué lugar se va a vender el producto/servicio?

* Especificar si la distribución se hará de forma directa o si actuarán intermediarios.

* Determinar el alcance de la distribución.

* Incluir mapa del área de cobertura.

* Si el esquema de distribución fuera complejo, incluir un diagrama que esquematice las etapas.

* Justificar la elección de lugar para el establecimiento de oficinas, locales, depósitos, talleres.



Comunicación.- ¿De qué manera se va a comunicar el producto/servicio de modo tal que los clientes potenciales se enteren de su existencia y deseen comprarlo?

- * Describir el objetivo de la comunicación y el mensaje que se emitirá para lograrlo.
- * Determinar los medios de comunicación que se utilizan o que se utilizarán para promover el producto/servicio (medios masivos, puntos de venta, vía publica, boca a boca).
- * Si es empresa que esta en marcha, incluir campañas realizadas y sus resultados.

3.1.1.7. Recursos humanos.- Preguntas importantes por responder:

- * ¿Qué estructura tendrá la empresa en su punto máximo de expansión ? (organigrama óptimo).
- * ¿Qué estructura tendrá al inicio y cómo evolucionará la incorporación de recursos humanos a medida que la empresa crezca (organigrama mínimo requerido)?
- * ¿ Qué puesto ocuparán en la empresa, sector o equipo?
- * ¿Cuál es el costo de contratación y remuneración?



3.1.1.8. Estrategia de servicio.- en caso de necesitar requerir instalaciones productivas, se debe de indicar la forma en la cual se obtendrán, así como la forma de reclutamiento del personal necesario. Uno de los factores mas importantes para el éxito es la administración del tiempo. Ya que es necesario coordinar los tiempos de producción para poder adecuarse a la demanda.

Es importante un análisis de los proveedores de insumos para la producción. Para algunas empresas la maquinaria son un factor clave de éxito, es recomendable presentar una breve descripción de los equipos y su funcionalidad.

3.2.1 Plan administrativo

Este plan es el encargado de analizar los recursos humanos y materiales que conforman a la empresa. La administración es el principal instrumento con el que se cuenta para conocer la mejor forma en que la empresa se va desarrollando de una forma eficiente.

Con las herramientas con las que cuenta la administración son:

Organizar.- es cuando se ordenan todos los recursos con los cuales cuenta la empresa para poder obtener un mejor desempeño de los mismos para beneficio de la empresa. Se hace la distribución lógica de los recursos y la asignación de las tareas que serán realizadas por los mismos.



Coordinar.- es realizar una correcta vinculación dentro de los recursos con los que cuenta la empresa, para poder así obtener mejores resultados. Es la correcta relación que debe existir entre los recursos.

Controlar.- esta es la que cuenta con un trabajo mas complejo dentro de la administración ya que debe de contar con la supervisión, registro y la comprobación. Gracias a esto se pueden reforzar las actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa o en algunos casos se pueden hacer recomendaciones sobre cambios necesarios en la coordinación o en la organización. Es medir lo que ocurre dentro de la empresa.

Planear.- Un plan es hacer una serie de objetivos y metas por alcanzar dentro de un tiempo determinado. Se debe de reconocer la situación actual de los recursos de la empresa, la misión y visión, así como tener conocimiento del negocio.

Dirigir.- Aquí es donde se establece cómo, cuándo y dónde se realizaran las actividades que llevaran al éxito a la empresa.

Se debe de indicar la organización; como se coordina el personal y las distintas áreas. La mejor forma es por medio de un organigrama, donde se establece las relaciones entre las áreas que se encuentran dentro de la administración de la empresa y el personal.



Áreas administrativas.

Contabilidad y Finanzas: es la encargada desde áreas básicas como contabilidad y finanzas hasta el análisis de proyectos o la generación de modelos y estimación de ventas futuras. Controla las actividades bancarias que incluyen el control y supervisión de cuentas bancarias hasta estudios de rentabilidad de proyectos de inversión. Adicionales están las funciones de apoyo que se ocupan de la obtención y registro de información contable y financiera.

Administración del Personal: función principal es el pago de sueldos, salarios y prestaciones, así como reclutamiento y selección de personal. Otras de las funciones en las cuales labora son en la organización de cursos y mantenimiento de sistemas de seguimiento y evaluación, las cuales se encuentran con mayor frecuencia dentro de las empresas medianas y grandes empresas.

Comercialización: es el manejo de la información entre los cuales se encuentran el registro de datos de clientes, especificaciones para los contratos y las transacciones,

Maneja el análisis y planeación, como análisis es el de los inventarios y su rotación, estudia el comportamiento de la demanda, de la oferta, de los precios y de la competencia. Con la información que se obtiene sirve para la



toma de decisiones. También funciona para el seguimiento a las citas con los clientes en las cuales se negocia el tiempo de entrega, cantidad y precio, así como políticas de créditos y el cobro.

Producción-Servicios: su administración depende de la actividad productiva que se realiza. Las funciones de la administración:

1. Gestión de la producción.- su objetivo es hacer eficientes los procesos de producción y asegurar la calidad de los productos dentro de las condiciones de seguridad para la planta y los empleados.
2. Funciones relacionadas con el proceso de adquisiciones o compras.- es todo lo relacionado con la materia prima y los productos terminados, el conocimiento de los proveedores y formas de pago.

Dirección General: es donde se planea y se dirige por medio de las políticas establecidas por la empresa, así como la determinación de los objetivos que tendrá que lograr la empresa, fortalecimiento y comunicación de la misión y visión. Es la encargada también de la asignación de gerentes o directores para cada área de la empresa.

Información-Comunicación: es considerada una área adicional, intervienen la informática mezclada con la actividad administrativa del flujo de información por medios, como formatos. Oficios, memoranda o juntas con los empleados.

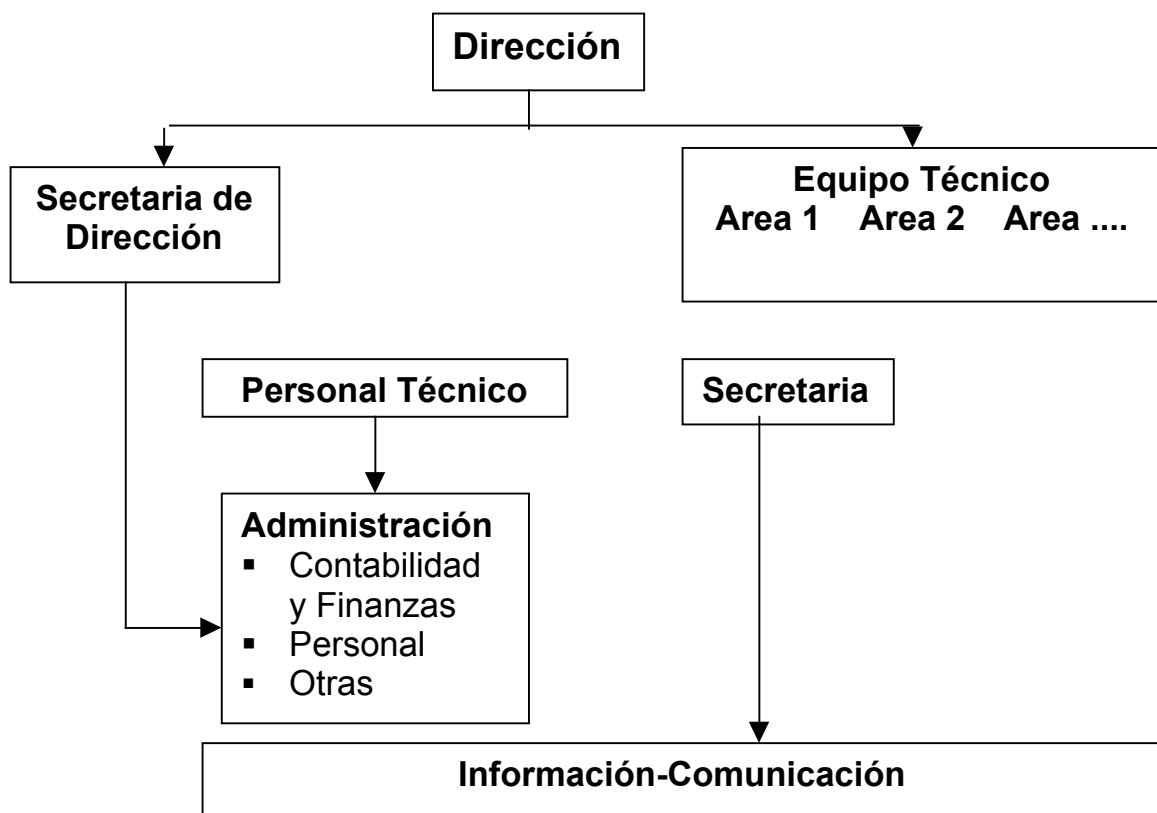


Intervienen en ella, todos los avances tecnológicos como son el Internet, la Intranet y servicios telefónicos.

3.2.1 Organigrama de la empresa.

El organigrama es el esquema en el cual se representa la distribución de las áreas y cómo están conectadas entre ellas. Por medio de este esquema se facilita la identificación de puestos del personal, la relación entre ellos, es decir, líneas de mando verticales y horizontales.

Organigrama de una Pequeña Empresa de Servicios





En estas empresas es posible encontrar distintas áreas, basadas en el personal técnico requerido por la empresa. El director general es el coordinador de todo el personal, un encargado por cada área técnica a los cuales se les conocerá como gerentes o directores. La secretaria se encarga de la prestación de servicios: la información-comunicación, esta no es solo interna sino externa también.

Al ofrecer servicios es de suma importancia la existencia de una comunicación eficiente y permanente con los clientes. El contador tendrá a su cargo la contabilidad. Contratación de personal y el control de los ingresos y egresos de la empresa.

3.2.2. Políticas de Administración

Ya presentado el organigrama de la empresa, es recomendable que sean explicadas las políticas o los criterios que se llevan a cabo en la empresa para llevar una correcta administración. Las políticas que se consideran en un plan son las siguiente:

- Política sobre la administración del personal

Es donde se indican como es llevada a cabo la selección, capacitación y reclutamiento del personal de la empresa. Si se tienen ciertos perfiles para los puesto se debe de indicar.



- Política sobre remuneraciones

Consiste en la explicación de la existencia de un sistema de remuneración, compensación y estímulos, si es que la empresa cuenta con el. Se indica como se implementan los estímulos de puntualidad, productividad y creatividad. Es importa contar con este tipo de sistemas ya que proporciona una mayor lealtad de los empleados con la empresa. Ya que los recursos humanos son parte importante de un negocio.

- Política de aseguramiento de calidad

Se incluye la calidad en lo administrativo y técnico así como la calidad en insumos, en los procesos de producción y de los productos o servicios, así como su comercialización.

- Política sobre producción

Son las características solicitados a los proveedores sobre los insumos, criterios sobre la producción, normas de seguridad del personal y los estándares de calidad.



- Políticas sobre atención a clientes

Es importante contar con este tipo de política dentro de una empresa, ya que esto indica que los clientes son personas que en verdad le importa a la empresa. Son las políticas de reclamos, seguimiento a clientes y se indican como es que se llevan a cabo estas.

3.3. Plan operativo

Corresponde con la administración de operaciones de la empresa. Los elementos básicos de este plan son: Proceso de producción e Inventario.

El proceso de producción implica la selección del proceso más adecuado para obtener el producto/servicio. Se debe indicar como será el flujo de la producción, según el volumen a manejar dentro de un tiempo determinado según los requerimientos del mercado. El número de trabajadores, requerimientos de capacitación, si se debe despedir o contratar personal, si se requiere modificar acuerdos con los proveedores o requerir otros o si se requiere subcontratar a otras empresas.

Análisis del Flujo del proceso de producción:

Este flujo se presenta a través de un diagrama en el cual con algunas figuras geométricas se muestra el seguimiento a todo el proceso de producción.

Sus elementos son:

* Manejo de la materia prima.



* Distribución de la fuerza laboral. Son el número de empleados designados en cada paso del proceso.

* Los pasos o etapas requeridos en la producción.

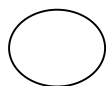
* Equipo, maquinaria y herramienta requeridos.

* Control administrativo sobre la producción.

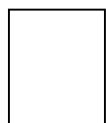
Las siguientes figuras son las manejadas para el flujo de producción.

Figura

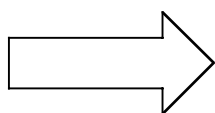
Significado



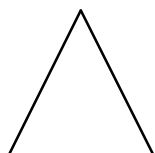
Indica actividad, realización de una tarea o función.



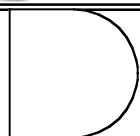
Indica labor de inspección, verificación o control de la calidad de la producción.



Indica dirección del flujo de la producción. Otro significado transportación de la materia prima de un paso de la producción a otro.



Indica Almacenamiento en espera al siguiente paso. Sirve para indicar el almacenamiento inventario de materias primas y del producto/servicio final.



Indica la existencia de un retraso en la producción, ya sea por falla en un paso de la producción anterior o un retraso programado.

3.3 Plan Financiero

El plan financiero es el encargado de anticipar el cálculo de las futuras necesidades de efectivo de la empresa. Ofrece este plan un sistema en donde se encuentra la información y se puede llegar a modificar para llevar a cabo el análisis de sensibilidad.

Estos planes se encargan de manejar y administrar los recursos financieros con los cuales cuenta la empresa.

Estrategia financiera:

- ¿Cuál es la relación de dudas al activo?
- ¿Cuál es la posición del pasivo?
- ¿Cuál es la posición del capital de trabajo?
- ¿Cuál es la composición específica de los activos y los riesgos?

Estrategia de flujo de efectivo:

- ¿Cuál es el origen de los fondos?
- ¿Dónde se aplican los flujos de efectivo?



Los puntos clave que se analizaran es el plan de acción de finanzas son: activos, pasivos, capital, ingresos, gastos y punto de equilibrio.

Rubros que integran las proyecciones financieras

Inversión Inicial.- son las inversiones necesarias para iniciar, instalaciones, equipo de cómputo, comunicaciones, transporte, oficina, entre otros. Si la empresa ya se encuentra laborando y ocupe instalaciones ya existentes, tendrá que asignar una parte proporcional de la inversión. Ya que por esto se asignarían los costos .

Capital de riesgo.- es la aportación directa al capital de la empresa, la cual convierte a los inversionistas en accionistas de la empresa. Entre mayor es el riesgo de la inversión es mayor la recompensa obtenida.

Capital de los propietarios.- son los inversionistas potenciales : los fundadores y propietarios de la empresa. Estos inversionistas no solo tiene la responsabilidad del manejo, sino también buscar el rendimiento de la inversión que realizaron. Si el rendimiento esperado es satisfactorio, puede considerar realizar una inversión adicional para la empresa.

La empresa de servicios que se estudiara más adelante solo cubre los tres rubros antes mencionados. Esto es porque es una pequeña empresa familiar, que no usa financiamientos y créditos bancarios entre otros



3.3.1. Presupuestos Maestro

Según Fred R. ⁶ los presupuestos en general son la expresiones cuantitativas de los planes de acción, así como la ayuda para la coordinación y la ejecución de ellos. Hablando en forma más específica los presupuestos maestros resumen los objetivos de los departamentos de la empresa en general.

Los presupuestos y los informes proporcionan a los gerentes una gran ayuda para llevar a cabo la administración. Los presupuestos tienen funciones adicionales; evaluación del desempeño, la coordinación de actividades y la ejecución de los planes, como también comunicar, motivar y autorizar acciones.

En el presupuesto maestro se incluyen las decisiones de operación; adquisición y utilización de recursos escasos, así como las decisiones de financiamiento; relacionadas con la obtención de los fondos necesarios para adquirir los recursos.

La elaboración de presupuesto es más común en empresas grandes, en las cuales cuenta la administración con técnicas de apoyo. Sin embargo también son laborados por las pequeñas empresas, las cuales cuentan con una tasa de fracaso relativamente alta.



El uso de presupuestos en estas empresas obligaría a los empresarios a cuantificar sus deseos, es decir, todo lo que siempre ha imaginado para su negocios y estarían en la necesidad de enfrentar las incertidumbres de su negocio.

Ventajas de los presupuestos:

Los presupuestos son de una importante característica de los sistemas de control que se llevan a cabo dentro de una empresa. Cuando son administrados de una forma inteligente los presupuestos dan como resultado:

- Hacer que los gerentes estén siempre con la vista puesta hacia el futuro y estar preparados para las diferentes posibilidades de cambio que puedan presentarse en el mercado. Es hacer que las empresas cuenten con una planeación por delante, es decir, hacer que las empresas estén preparadas con una planeación que les indique como actuar en el futuro.
- Contar con planeaciones tanto a corto como a largo plazo, ya que para cada una de estas planeaciones se debe elaborar un presupuesto diferente. Es decir que cuando se realizan análisis estratégicos, deben desarrollarse planes y al final elaborar presupuestos.



- Con el presupuesto los empleados tienen conocimiento de lo que la empresa espera que ellos realicen en un tiempo determinado. Es una forma de poder comparar el desempeño presupuestado con el desempeño real de los empleados.

- Para poder cumplir los objetivos de la empresa, debe existir una coordinación entre los factores de la producción y de los departamentos y funciones. Es decir, que se lleve a cabo una mezcla y un equilibrio entre estos factores.

La administración coordina de una mejor forma por medio de los presupuestos, por ejemplo:

1. El plan elaborado es el paso para el logro de una coordinación. Ya que los gerentes se encuentran obligados a ver la relación de las operaciones individuales y la compañía en general.
2. Los presupuestos descubren las debilidades en la estructura de la empresa. Se identifican dificultades de comunicación, fijación de responsabilidad y relaciones de trabajo por medio de los presupuestos.

- La alta dirección debe comprender perfectamente los presupuestos y poder así apoyarlo para su buen desarrollo. Siempre un presupuesto se debe cumplir, esto será si las situaciones así lo ameritan o lo permitan. Es decir, los presupuestos pueden llegar a sufrir cambios que se crean necesarios para el desarrollo óptimo de la empresa.



Tipos de presupuestos

En estos tiempos a aumentado el número de empresas que han utilizado a los presupuestos como herramientas para su planeación a largo plazo. El periodo de planeación y control del presupuesto es normalmente por un año. Este presupuesto anual se divide por meses para el primer trimestre y por trimestres para el resto del año.

La información debe de revisarse conforme va transcurriendo el año. Al finalizar el primer trimestre se cambia el presupuesto para los siguientes tres trimestres conforme a la información que se adquirió en el transcurso del primer trimestre.

Clasificación de los presupuestos

Los estados financieros presupuestados también son conocidos como estados pro forma. Muchas organizaciones no utilizan el término presupuesto, sino en su lugar lo llaman planeación de utilidades. Las formas de presupuestos pueden llegar a ser incontable. Pero se elaboran presupuestos especiales con sus informes, donde incluyen:

*Comparaciones de los presupuestos con el desempeño real, los llamado informes de desempeño.

*Informes de necesidades gerenciales específicas.

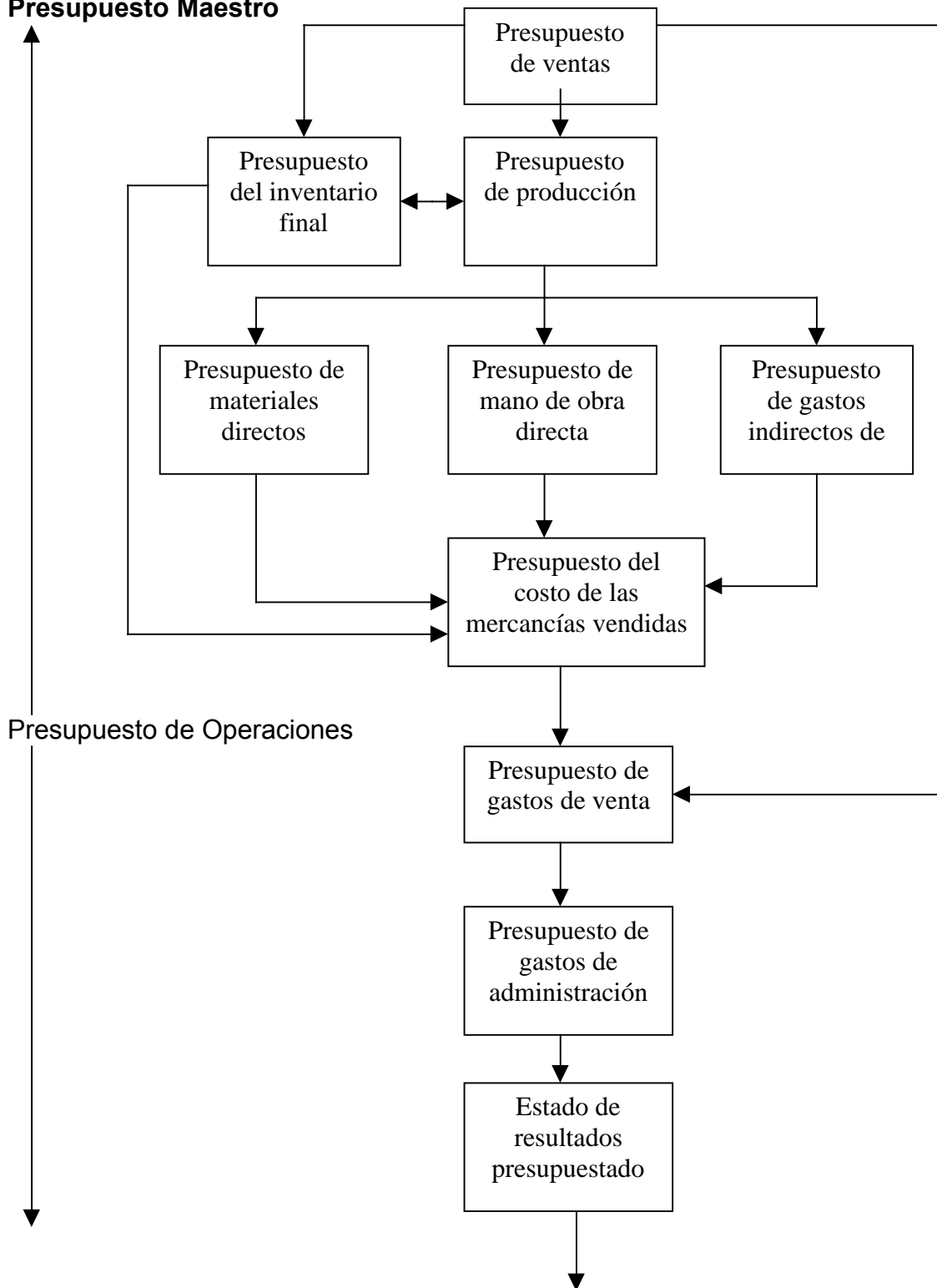
*Presupuestos a largo plazo, con frecuencia denominada presupuesto de "capital" o "instalaciones".

*Presupuestos flexibles.



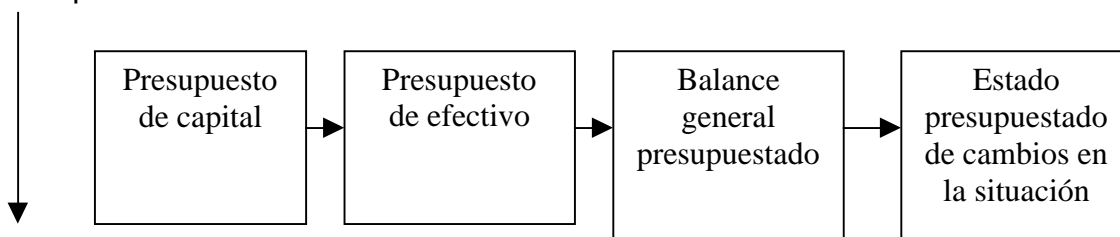
El diagrama que se presenta a continuación nos muestra las partes por las que integran el presupuesto maestro, considerado como un plan amplio, un grupo coordinado de estados financieros detallados y anexos de periodos cortos.

Presupuesto Maestro





Presupuesto Financiero



Este se divide principalmente en dos partes, una de ellas es llamado presupuesto de operación; donde se encuentran los estados de resultados y sus anexos de respaldo, la otra parte es presupuesto financiero; donde se encuentra el presupuesto de capital, de efectivo, el balance general presupuestado y estado presupuestado de cambio en la situación financiera.

Su atención está centralizada en la repercusión que tienen sobre el efectivo de operaciones y otros factores como son el desembolso de efectivo planeado para adquirir equipos.

3.3.2. Utilización de Razones Financieras

Las razones financieras son herramientas que son utilizadas para la evaluación desde el punto de vista financiero a la empresa.

Razón de Liquidez:

$$\text{Razón circulante} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Nos indica cuál es la capacidad con la que cuenta la empresa para hacer frente a sus pasivos u obligaciones a corto plazo.



El capital de trabajo (activo circulante - pasivo circulante) debe ser positivo y la razón de liquidez debe ser > 1. La razón más cercana de 2 indica una empresa financieramente estable.

Prueba del ácido:

$$\text{Razón rápida o prueba del ácido} = \frac{\text{activo circulante} - \text{inventarios}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Representa la capacidad de enfrentar los pasivos a corto plazo.

Razones de apalancamiento financiero:

$$\text{Razón de apalancamiento o endeudamiento} = \frac{\text{Deuda total}}{\text{Activos totales}}$$

Indica cuántos créditos han sido otorgados a la empresa una fuente de financiamiento. Muestra cuál es la capacidad de endeudamiento que le resta a la empresa. El límite de apalancamiento de 400 por ciento; donde el acreedor otorga \$3 por cada \$1 de activo. La razón 1:1 indica que la empresa cuenta con capacidad de endeudamiento. Las empresa medianas y pequeñas es común que presenten la razón de apalancamiento >1.

Razones de rentabilidad:

$$\text{Margen de utilidad sobre ventas} = \frac{\text{Ingreso neto después de impuestos}}{\text{Ventas netas}}$$

Indica la utilidad por cada peso de ventas



Conocido también como ROE, esta razón indica el rendimiento sobre la inversión de los accionistas.

$$\text{Rendimiento sobre los activos totales} = \frac{\text{Ingreso neto}}{\text{Activos totales}}$$

Valor neto:

Del balance es de donde se obtiene la cantidad de dinero que se invirtió inicialmente en la empresa, es la capitalización inicial de los fundadores. Las utilidades o pérdidas acumuladas contenidas en las utilidades retenidas son otro indicador del desempeño de la empresa.

$$\text{Valor neto de la empresa} = \frac{\text{Deuda}}{\text{Capital}}$$

La capacidad de endeudamiento de la empresa, los rubros son:

- Capacidad de pago.
- Fortaleza de respaldos personales.
- Rentabilidad de las empresas.

3.4 Formulación de Estrategias

Las empresas necesitan contra con estrategias, las cuales serán las encargadas de dirigir las para saber como llegar a cumplir los objetivos que se han establecido y como defender la misión que se ha establecido la empresa. Las estrategias son las encargadas de establecer como la empresa cumplirá



todo lo establecido dentro de su mercado, todo aquello que le ha ofrecido proporcionar a sus clientes internos y externos.

Las estrategias van avanzando, cuentan con un crecimiento según lo requiera la propia empresa. Por la forma en la que se comporta el mundo de los negocios no puede ser posible que al momento de formular la estrategia a seguir sea la definitiva, o que se cumpla exactamente como se establecido y que se lleve a cabo por un tiempo indefinido sin llegar a sufrir adaptaciones necesarias.

“ La estrategia de una organización consiste en las acciones combinadas que ha emprendido la dirección y que pretende para lograr los objetivos financieros y estratégicos y luchar por la misión de la organización”. 7

Tipo de Estrategias

- **Estrategia de negocio o empresarial:** es el plan directo de actuación para un solo negocio. El punto principal de esta estrategia es como construir y fortalecer la posición competitiva a largo plazo de la compañía en el mercado.

Puntos clave de esta estrategia:

- 1.- Creación de respuestas para los cambios que surgen en la industria, economía global, campos regulativos y político;



-
- 2.- Crear movimientos competitivos y enfoques hacia el mercado que puedan originar una ventaja competitiva persistente;
 - 3.- Unir las iniciativas estratégicas de los departamentos funcionales;
 - 4.- Concentrarse en los problemas estratégicos específicos a los que se enfrenta el negocio.

Esta estrategia se encuentra bien relacionada con la situación externa a la empresa, ya que esto es de suma importancia por la necesidad de adaptación de la empresa al mercado y sus cambios. Debe de realizarse en algunas ocasiones ajustes dentro de la estrategia para que esta llegue a cumplir con lo establecido.

La ventaja competitiva es la principal arma con la que cuenta una empresa, ya que si no se tiene está, cuenta con un mayor riesgo de ser absorbida por los competidores que se encuentran en constante búsqueda de poder terminar con las empresas que les reduje su numero de clientes. La estrategia de negocio es la principal productora de esta ventaja y es la encargada de hacerla duradera.



La estrategia de negocio busca proporcionarle una ventaja competitiva a la empresa, es decir, se encarga de; decidir donde la empresa tiene la mejor oportunidad de obtener una posición competitiva, desarrollar atributos de productos o servicios que sean atractivos a los clientes y que les otorgue una diferencia con la competencia y neutralizar los movimientos competitivos de compañías rivales.

Enfoques Competitivos básicos:

1. Luchar por ser el fabricante de menor costo en la industria (tratar de obtener una ventaja competitiva, basada en costos);
2. Buscar diferenciación basada en ventajas como calidad, rendimiento, servicio, estilo, o superioridad tecnológica.
3. Especializarse en un nicho de mercado limitado y obtener competitividad por la realización de un mejor trabajo que la competencia en la satisfacción de las necesidades y gustos de los clientes

Dentro de la ventaja competitiva existe su base la cual es la capacidad funcional. Esta es la que proporciona a la empresa la experiencia especializada que los competidores no poseen y ni podrán igualar.

Las áreas funcionales de la empresa deben de colaborar directamente para poder hacer que la empresa logre obtener una ventaja competitiva. Estas áreas son el principal apoyo para la estrategia de negocio. El encargado del



negocio es el principal responsable del buen desarrollo de la estrategia de negocios, ya que él será el que evalúe la aceptación y procedimiento de la misma dentro de las áreas funcionales de la empresa. Comunicara los resultados de la estrategia y buscara la forma de mejorarla.

- **Estrategia funcional:** es el plan de actuación directa para el desarrollo funcional de actividades en un negocio. La empresa necesita contar con una estrategia funcional para cada actividad funcional de la misma. Por mencionar algunas; estrategia de investigación y desarrollo, estrategia de servicio a cliente, estrategia de finanzas, estrategia de recursos humanos, etc.

Esta estrategia proporciona apoyo a las estrategias general de la empresa y su enfoque competitivo. Se encarga también de la creación del mapa de rutas gerenciales para lograr los objetivos de cada área funcional. Es decir, proporciona todo lo necesario para lograr las metas establecidas en la estrategia empresarial o de negocio y las metas del área funcional.

Los encargados de estas estrategias son principalmente los de cada área funcional, pero estos deben de trabajar con una estrecha relación con las otras áreas para que conjuntamente trabajen en beneficio de la estrategia general. La estrategia funcional cuenta con un gran porcentaje para que la estrategia de la empresa triunfe y cumpla con todos sus objetivos y metas que se estableció.



-
- **Estrategia operativa:** es el plan de acción dirigido a las unidades claves de la empresa y se encarga de las tareas operativas estratégicamente importantes para el buen funcionamiento de la empresa dentro de su mercado. Estas estrategias cuentan con una gran importancia dentro del plan general de la empresa, es porque proporcionan detalles específicos para el funcionamiento del negocio.

Estas estrategias son manejadas por los directivos de nivel operativo. Al cumplir sus objetivos hacen que se cumplan los de la empresa en general, es por esto que no se debe de minimizar su importancia dentro de la formulación de estrategias. Ya que otorgan gran ayuda a la alta dirección para el buen funcionamiento de la empresa.

3.5. Ventaja Competitiva

La calidad de las cosas viene a ser como una consecuencia directa y natural de la calidad de las personas. Los recursos humanos participan en una forma directa para el proceso de mejoramiento para que la empresa posea una ventaja competitiva. Su objetivo permanente es el enfoque hacia la excelencia, buscando cero defectos, cero accidentes, cero desperdicio, la máxima productividad, reducción de costos y la mejor calidad. Ser una empresa competitiva exige preparación y aceptación de retos.



Según Thompson y Strickland 8 una empresa cuenta con una ventaja competitiva cuando se encuentra en un mejor posición que sus competidores para poder asegurar a los clientes y poder defenderse de las fuerzas competitivas. Las principales fuentes de ventaja competitiva son; elaborar el producto/servicio con la más alta calidad, otorgando un servicio superior a los clientes, tener menos costos que la competencia, hacer un producto/servicio confiable, y proporcionar a los a los clientes un mayor valor para su dinero (combinación entre buena calidad, buen servicio y precio aceptable). La empresa debe proporcionar los clientes un valor superior, es decir, dar un buen producto/servicio a precio bajo o un mejor producto/servicio por el cual valga la pena pagar un mayor monto.

La estrategia competitiva son todas las actividades que la empresa ya llevado a cabo para poder tener así la atención directa de los clientes. Es con lo que cuenta la empresa por encima de la competencia y por medio de la cual esta adquiriendo una ventaja competitiva. Estas estrategias pueden ser de dos tipos básicamente son ofensiva o defensiva, tomando la mas adecuada según el momento del mercado.



Estrategia ofensiva para asegurar la ventaja competitiva

El periodo de desarrollo para las empresas de servicio puede llegar a ser corto, ya que utilizan poco equipo y apoyo de distribución para llevar a cabo un movimiento ofensivo. A diferencia puede llegar a ser largo, en industrias tecnológicas, donde se le puede llegar a requerir varios años para implementar nueva tecnología y obtener aceptación de nuevos productos en el mercado. Los movimientos ofensivos crean una ventaja competitiva, ya que entre más tiempo se tarde, aumenta la probabilidad de ser descubiertos por los competidores, analicen la situación y empiecen a buscar la forma de responder. La ventaja puede ser de gran magnitud (por ejemplo en empresas en las cuales existan formas de respaldar los productos) o pueden ser pequeñas (donde la competencia puede imitarnos rápidamente).

La longitud de este periodo depende del tiempo en que los competidores tardan en sacar al mercado contraofensivas y esto lleve a una disminución o hasta el final de la ventaja. Cuando los competidores no se han percatado de la ventaja, se tienen un mayor tiempo de este periodo dando como resultado la oportunidad de que la empresa obtenga mayor beneficios de los que se tenían previstos y así poder recuperar la inversión que se realizó para poder desarrollar la ventaja. Las grandes ventajas competitivas y periodos largos de beneficio los otorgan las mejores ofensivas estratégicas.



Se inicia el período de erosión cuando los competidores lanzan una contraofensiva. Para poder conservar la ventaja con la que se contaba al inicio, la empresa debe de elaborar una segunda estrategias ofensiva. La cual se llevara a cabo durante el periodo de beneficio, para que así la empresa se encuentre lista para lanzarla cuando la competencia esta atacando a la anterior. La empresa si quiere seguir conservando la ventaja competitiva debe ir siempre un paso delante de los competidores, esto es por medio de nuevas estrategias ofensivas.

Los mejores formas para elaborar ofensivas estrategias son:

- Ataque a los puntos fuertes de la competencia.
- Ataque a los puntos más débiles de la competencia.
- Ataques simultáneos en muchos frentes.
- Ofensivas laterales.
- Ofensivas tipo guerrilla.
- Golpes de apropiación.

Estrategias defensivas para protegen la ventaja competitiva:

Las empresas siempre se encuentran expuesta a ser atacadas, las estrategias ofensivas pueden venir de empresas ya existentes o de empresas nuevas en el mercado.



El propósito de estas estrategias es disminuir el riesgo de ataque, hacer débil el impacto de los ataques de la competencia y hacer que estos ataques se dirijan hacia otros competidores.

Este tipo de estrategias no son de las que aumenta la ventaja competitiva, sino lo que hace es fortalecer y conservar la existente. Existen muchos métodos para proteger las ventajas de una empresa. Un método muy utilizado es el de bloquear los caminos que poseen los competidores para realizar una ofensiva; las opciones son:

- Ampliar líneas de producción, para poder abarcar nichos brechas que se encuentran solas dentro del mercado antes de que sean tomadas por los competidores.
- Introducir marcas que tengan relación con características de los modelos que fueron realizados por los competidores o que pueden ser realizados por ellos.
- Precios bajos a modelos que se asimilen al de los competidores.
- Firmar acuerdos con proveedores y distribuidores para que la competencia ya no cuente con ellos.
- Ofrecer capacitación barata o nula para el personal de nuestros clientes.



-
- Cerrar el camino de los competidores hacia los posibles clientes de sus productos/servicio, estos pueden ser por medio de; proporcionar descuentos especiales, repartiendo cupones o muestras de regalo y haciendo cambios en los precios de los compradores que pospongan el cambio.
 - Elevar el nivel de financiación de los clientes.
 - Reducir tiempos de entrega.
 - Aumento de garantías.
 - Evitar a los proveedores que den servicio a la competencia.

Una buena defensa es adaptarse con rapidez a las condiciones cambiantes de la industria y en ocasiones ser los primeros en dificultar los movimientos de la competencia hacia nosotros. Es mejor contar con un defensa móvil a una estacionaria.

La estrategia defensiva incluye también el envío de señales de contraofensivas en caso de que la competencia realice un ataque. La meta a seguir es hacer que los competidores no ataquen o por lo menos utilicen menos opciones de amenaza. Para enviar señales a los competidores son por medios de:

- Anunciar el compromiso de conservar la participación en el mercado.
- Anunciar los planes para construir una capacidad adecuada para satisfacer el crecimiento de la demanda.



-
- Proporcionar información acerca de un nuevo producto/servicio o cambios que se realizarán en el empresa, para así hacer que los competidores retracen sus movimientos hasta esperar los lanzamientos.
 - Comprometer a la compañía con una política de igualar los precios o términos ofrecidos por la competencia.
 - Mantener una reserva de liquidez y de valores comerciales.
 - Dar solución y respuestas sólidas a los movimientos que realicen los competidores débiles para poder otorgar al publico la imagen de la empresa como un competidor fuerte.