

<p style="text-align: center;">Rubén Hernández Herrera.</p> <p style="text-align: center;">La metodología de proyectos de inversión aplicada a la industria de las artes</p> <p style="text-align: center;">2010</p>	<div data-bbox="500 298 630 470">The logo of the Universidad Autónoma de Querétaro, featuring a circular emblem with a sun, a globe, and a star, surrounded by the text "UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO" and "EDUCO EN LA VERDAD Y EN EL HONOR".</div> <p data-bbox="695 323 1235 390" style="text-align: center;">Universidad Autónoma de Querétaro Facultad de Contaduría y Administración</p> <p data-bbox="566 571 1300 638" style="text-align: center;">La metodología de proyectos de inversión aplicada a la industria de las artes</p> <p data-bbox="894 676 971 705" style="text-align: center;">Tesis</p> <p data-bbox="545 711 1321 779" style="text-align: center;">Que como parte de los requisitos para obtener el grado de Maestro en finanzas.</p> <hr data-bbox="782 842 1083 850"/> <p data-bbox="873 919 992 949" style="text-align: center;">Presenta</p> <p data-bbox="753 989 1110 1018" style="text-align: center;">Rubén Hernández Herrera.</p> <p data-bbox="768 1125 1321 1155" style="text-align: center;">Querétaro, Qro. a 12 de octubre del 2010.</p>
--	---



Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Contaduría y Administración  
Maestría en Administración

**LA METODOLOGIA DE PROYECTOS DE INVERSION APLICADA A LA INDUSTRIA DE LAS  
ARTES GRAFICAS**

**TESIS**

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestro en Administración

**Presenta:**

Rubèn Hernández Herrera

**Dirigido por:**

Dr. Arturo Castañeda Olalde

**SINODALES**

Dr. Arturo Castañeda Olalde  
Presidente

Dr. Alberto de Jesús Pastrana Palma  
Secretario

M.A. Andrés Rafael González Basaldua  
Vocal

Dra. Clara Escamilla Santana  
Suplente

Dr. Miguel Angel Escamilla Santana  
Suplente

Dr. Arturo Castañeda Olalde  
Director de la Facultad de Contaduría y  
Administración

Firma

Firma

Firma

Firma

Firma

Dra. Ma. Guadalupe Flavia Loarca Piña  
Director de Investigación y Posgrado

Centro Universitario  
Querétaro, Qro.  
Mayo 2015  
México

## Resumen

Expediente: 105826

Rubén Hernández junto con su esposa han sido los propietarios de una imprenta de formularios comerciales durante 23 años, desde 1987, han tenido sólo tres empleados y un flujo de caja estable y satisfactorio. José, su hijo estudiaba en artes gráficas en Alemania. Desde 1994 el mercado de impresos comerciales, que es la especialidad de la empresa, ha disminuido considerablemente, debido principalmente a los avances tecnológicos. Los precios han decrecido en términos reales. Sin embargo, el segmento de negocio de formularios (el único que abastece Rubén) se ha reducido gradualmente. Las modernas máquinas digitales son capaces de producir muy barato tiros cortos, aunque los mismos avances tecnológicos han permitido disminuir también los costos en impresión offset. José ha adquirido conocimientos técnicos importantes en Alemania en el ramo del color y, apoyado por su familia contempla fundar una nueva empresa llamada Bananaprint SA de CV, Para el efecto José ha contemplado tres alternativas:

1. Emplear la maquinaria usada que actualmente tienen sus papás en el negocio familiar.
2. Adquirir maquinaria usada: Son máquinas en buenas condiciones que se venden por una fracción del precio de la nueva maquinaria. Esta opción es muy común en el mercado nacional, pero no es lo más avanzado técnicamente.
3. Compra de maquinaria nueva: Dado el considerable costo de nueva maquinaria y la situación del mercado, hace ver a José como una opción riesgosa. Pero también debemos considerar las ventajas tecnológicas que esta nueva maquinaria ofrece.

El plan de expansión de José es básicamente la compra de una máquina alemana nueva con un precio de 160.000 dólares financiados en parte con un préstamo bancario. La estimación del flujo de caja en un escenario moderado muestra que después de la primera etapa, de un año aproximadamente, el negocio provee flujo de efectivo suficiente para cubrir el capital y los pagos de intereses, superando las expectativas de las otras dos opciones, finalmente se toma la decisión de comprar maquinaria nueva de última tecnología y se comprueba después de seis años de formada la empresa que fue una buena opción.

**(Palabras Clave:** Imprenta, Flujo de Efectivo, Riesgo, Tecnología)

## SUMMARY

Reuben Hernandez along with his wife have been the owners of a business forms print shop for 23 years, since 1987 it has had only three employees and provides a steady and satisfactory cash flow. Joseph, their son was studying in Germany graphic arts.

Since 1994 the market hasn't grow considerably, the prices have been steady in the low-quality market (business forms) and the color business has seen a remarkable decline in price due to technological advances and the lowering of the technical barriers in the past few years.

However the business forms segment of the market (the only one Reuben caters) has been gradually reduced. The color printing business has seen in recent years the invasion of digital machinery capable of producing extremely cheap short-runs, however new technology has enabled offset printing to be a strong competitor against digital printing in the medium-run segment of the color printing.

Reuben has contemplated three alternatives:

1.- Do nothing. Really not a possibility, José will return soon and changes will be made even if no new investment is made.

2.- Acquire used machinery: They are machines in good condition that are sold for a fraction of the price of new machinery. This option is very common within the national market.

3.- Buy New machinery: Given the huge cost of new machinery and the market situation, makes Reuben watch this option with caution. But we must also consider the technological advantages this new machinery brings.

Jose's expansion plan is basically the purchase of a brand-new german machine with a price-tag of 160,000 USD financed in part with a bank loan. The cash-flow estimate in a moderated scenario shows that after the initial period the business provides enough chashflow to cover capital and interest payments.

The decision has been made, they will purchase new machinery.

**Página****Índice**

I.	INTRODUCCIÓN	7
II.	REVISION DE LITERATURA:	
	Marco conceptual del proyecto de inversión.	8
	Evolución de las organizaciones	8
	Etapas de la administración	14
	Proceso de planeación	25
	Propósitos o misiones:	25
	Objetivos:	26
	Estrategias	29
	Políticas	30
	Procedimientos	32
	Reglas	33
	Programas	34
	Aspectos que debe tener en cuenta un sistema de motivación.	44
	Comités de control	49
	Comités de decisión	49
	Comités asesores	49
	Comités de información.	49
	<i>Fases de un proceso de selección.</i>	52
	Administración de la producción	84
	<i>Los Problemas Productivos</i>	85
	<i>Su Papel Fundamental En La Sociedad Moderna.</i>	85
	<i>Las Decisiones y la función de Producción</i>	86
	Presupuestos	88
	Importancia de los presupuestos para la gerencia	89
	Ventajas que brindan los presupuestos_	89
	Limitaciones de los presupuestos	90

III. METODOLOGIA	110
Invertir en tecnología por Internet.	112
Productos impresos:	117
Franquicia de la imprenta.	117
Franquicias de diseño.	118
Software de contabilidad hard.	118
Software de contabilidad soft.	118
El sistema de precios unitarios.	118
Sistema de tramitología.	119
Contabilidad gubernamental.	119
APENDICE	
Apendice 1	
Estado de Posición Financiera al 31 de junio de 2006	121
Activo Circulante	121
Activo Fijo	121
Estado de Resultados al 31 de Junio de 2006	121
Apendice 2	122
Bibliografía del marco conceptual.	123

## I. INTRODUCCIÓN:

Rubén Hernández junto con su esposa han sido los propietarios de una imprenta de formularios comerciales durante 23 años, desde 1987, han tenido sólo tres empleados y un flujo de caja estable y satisfactorio. José, su hijo estudiaba en artes gráficas en Alemania. Desde 1994 el mercado de impresos comerciales, que es la especialidad de la empresa, ha disminuido considerablemente, debido principalmente a los avances tecnológicos. Los precios han decrecido en términos reales. Sin embargo, el segmento de negocio de formularios (el único que abastece Rubén) se ha reducido gradualmente. Las modernas máquinas digitales son capaces de producir muy barato tiros cortos, aunque los mismos avances tecnológicos han permitido disminuir también los costos en impresión offset. José ha adquirido conocimientos técnicos importantes en Alemania en el ramo del color y, apoyado por su familia contempla fundar una nueva empresa llamada Bananaprint SA de CV, Para el efecto José ha contemplado tres alternativas:

4. Emplear la maquinaria usada que actualmente tienen sus papás en el negocio familiar.
5. Adquirir maquinaria usada: Son máquinas en buenas condiciones que se venden por una fracción del precio de la nueva maquinaria. Esta opción es muy común en el mercado nacional, pero no es lo más avanzado técnicamente.
6. Compra de maquinaria nueva: Dado el considerable costo de nueva maquinaria y la situación del mercado, hace ver a José como una opción riesgosa. Pero también debemos considerar las ventajas tecnológicas que esta nueva maquinaria ofrece.

El plan de expansión de José es básicamente la compra de una máquina alemana nueva con un precio de 160.000 dólares financiados en parte con un préstamo bancario. La estimación del flujo de caja en un escenario moderado muestra que después de la primera etapa, de un año aproximadamente, el negocio provee flujo de efectivo suficiente para cubrir el capital y los pagos de intereses, superando las expectativas de las otras dos opciones, finalmente se toma la decisión de comprar maquinaria nueva de última tecnología y se comprueba después de seis años de formada la empresa que fue una buena opción.

## II. REVISION DE LITERATURA:

### **Marco conceptual del proyecto de inversión.**

#### **1. Evolución de las organizaciones**

La evolución de las organizaciones se remonta a la época de la segunda guerra mundial y sus efectos se extendieron a todos los campos. En lo político y económico, las organizaciones debieron afrontar un desafío importante. La conversión de sus economías de guerra en economías de paz, y la capacitación de la mano de obra que volvía de los frentes de lucha para reintegrarse a sus hogares y a sus trabajos. La vigorosa expansión económica que se opera en la década inmediata siguiente al término de la guerra, determina un notable crecimiento de las estructuras de las organizaciones. El proceso de concentración económica lleva al oligopolio; paralelamente la influencia y denominación obtenidas en la contienda hace que dichas organizaciones se extiendan mas allá de sus fronteras, comenzando a operar dentro de los países de la orbita de influencia. Esta expansión de las organizaciones trae aparejados problemas de varios tipos. Surge una problemática que denominaremos de estrategia y obliga a estructurar toda una teoría de la decisión, incluyendo mecanismos de racionalidad, de prospección y de control. La capacidad de decisión en el pasado estaba implícita detrás de las virtudes de un funcionario o un gerente, casi en función de aptitudes congénitas. En esta etapa, por el contrario, la capacidad decisoria concentra tal atención que se constituye en la mas preciada y dilecta de las áreas de capacitación gerencial.

Antes, se podía afirmar que el jefe era aquella persona que tenia el poder sobre todos, y que poseía la suma del conocimiento de todos sus empleados.

Hoy en día esto es totalmente mentira. El jefe de hoy coordina los talentos de los diferentes integrantes de su cartilla de empleados; deben destacarse por su visión, por generar entusiasmo, entrenar y generar un ambiente donde cada uno se sienta cómodo para lograr lo mejor de sí.

Las personas que integran o trabajan en una organización son la empresa. Si se desea que la empresa cambie, deben cambiar todos sus integrantes. Heráclito, 500 a.c., dijo algo muy cierto: lo único permanente es el cambio.

Es importante cambiar, si es necesario el paradigma de una empresa. El paradigma de una persona, para comprenderlo, es el modo en que fue criado. Las empresas deben tener en cuenta su paradigma a la hora de

tomar personal nuevo; para que de algún modo sean compatibles. Y también es cierto, que en ocasiones la empresa debe, si quiere seguir siendo competente, cambiar de paradigma adoptando el que mejor se adapte a las circunstancias. Un paradigma de una determinada empresa, podría ser por ejemplo uno de calidad total.

La educación y formación del personal debe adoptar un análisis transaccional, donde cosas complejas (o no) se transmitan de la forma más simple y entendible posible.

Es muy complicado cambiar la forma de pensar y actuar de las personas (paradigma) dentro de una empresa; ya que éstas quieren seguir abrazados a la que utilizan durante años, que les parece mucho más segura y confiable que la nueva.

En el campo económico, la organización ha adoptado la figura de empresa, para la realización de todas las actividades productivas, laborales, comerciales y mercantiles, y ello ha permitido a lo largo de los siglos, la consolidación del sistema de producción capitalista y el desarrollo de los mercados.

La búsqueda del lucro, más allá de la satisfacción de necesidades personales o familiares, pudo ser el germen que dio origen a las primeras formas de organización empresarial, en el contexto de relaciones pre-capitalistas que vivió Europa a medida que el sistema feudal se acercaba a su decadencia. El desarrollo progresivo de los gremios de artesanos, comerciantes y mercaderes, aunado a las progresivas mejoras técnicas realizadas a los métodos de trabajo y producción, habrían posibilitado la acumulación de capitales necesaria para dar paso al modo de producción industrial-capitalista, y con él, a la empresa como núcleo organizativo de dicho sistema.

La revolución industrial que, a decir de diversos autores, desencadenó James Watt en Inglaterra con la invención de la máquina de vapor hacia finales del siglo XVIII, fue el detonante de una serie de transformaciones sociales y económicas que perfilaron los rasgos de la organización empresarial por muchos años, rasgos que por lo demás, iban sufriendo cambios a medida que nuevas innovaciones técnicas o administrativas se iban instrumentando.

La organización empresarial se convirtió de tal forma, en el paradigma organizacional que debía garantizar el logro eficiente de los objetivos del empresario, del capitalista o del emprendedor, que aunque confundidos o fusionados en un primer momento, se irían diferenciando con el transcurrir del tiempo en personalidades distintas aunque vinculadas.

El pensamiento administrativo ha tenido como objeto, a lo largo de la historia, satisfacer necesidades de conducción y dirección de organizaciones, a través de la creación, generación y difusión de teorías que hagan viable de la manera más práctica y eficiente, la creación de riqueza y la organización del trabajo, entre los fines que persigue cualquier organización.

Sin embargo, y a la luz de los planteamientos elaborados en el capítulo anterior, las modificaciones del entorno han trastocado igualmente, la manera en que los hombres se organizan, trabajan, producen, distribuyen la riqueza y satisfacen sus variadas necesidades.

Los esquemas de organización empresarial que concentraron las miradas de los prácticos y estudiosos de la economía y la administración durante el siglo XIX y buena parte del XX, han adoptado hacia fines del XX e inicios del XXI una nueva configuración teórica y fáctica que da cuenta de la evolución descrita.

La organización que se convendrá en llamar tradicional, cuya eficiencia administrativa estudiaron Frederick Taylor y Henry Fayol, ciertamente correspondió a una época y a unas necesidades históricas que planteaban la expansión capitalista, la mecanización, la producción en masa, la creación de grandes monopolios, la expansión del consumo y la tecnificación creciente de los procesos.

Por ello, la rigidez estructural y organizativa, el elevado número de niveles jerárquicos y la burocratización de las relaciones, la autoridad concentrada y la centralización de las decisiones, así como la división extrema de labores y la mecanización del trabajo humano, fueron dando paso a características que atenuaron paulatinamente esa rigidez y mecanicismo, de la mano de varias corrientes que, en el plano teórico, enriquecieron el acervo administrativo o de algún aspecto de la organización (relaciones humanas, comportamiento, liderazgo, motivación, teoría de sistemas, contingencia...).

Alvin Toffler (1990), un poco más de una década atrás, en su obra *El Cambio del Poder (PowerShift)*, alude a la consideración de la organización por parte de los directivos norteamericanos como una "máquina" cuyas piezas pueden ser perfectamente engranables en diferentes ritmos (aflojarse, ponerse a punto, acelerarse, etc.) y a esto la llama metáfora burocrática, a diferencia de la metáfora post-burocrática con la cual los japoneses identifican a la organización, esto es, una criatura "viviente", cuyo período vital no necesariamente concluye con la muerte o desaparición sino más bien en su transición a una nueva forma. Los adelantos científico-técnicos y administrativos han dado paso a una concepción de la organización que, a fin de adaptarse al entorno, tiende más a la horizontalidad, ha atenuado la presión rígida de la autoridad, tiende a la desburocratización, privilegia el recurso humano sobre el recurso material o

de capital, busca respuestas rápidas y certeras al mercado y configura las relaciones de su estructura en función del elemento tecnológico, en medio de la valoración creciente del conocimiento (valor intangible) como verdadera fuente de valor, que apunta a restarle importancia más no presencia a los activos fijos (valores tangibles).

En strictu sensu, una concepción que resume acertadamente -en nuestro criterio- la idea de organización, hoy por hoy, radicalmente distinta de la visión tradicional prevaleciente en épocas anteriores, en sintonía con los rasgos del sistema postindustrial, es la expresada por Alstadt (1996): "La organización es la entidad por medio de la cual la creatividad humana eleva constantemente el nivel de vida de la gente, promoviendo de esta manera la certeza de que el futuro será mejor que el presente."

Peter Drucker, uno de los más reconocidos pensadores en temas administrativos y gerenciales, ha sido testigo de la transición de paradigmas empresariales. En su obra "La sociedad Postcapitalista" (1994) expresaba ya la importancia del Conocimiento en los tiempos por venir, así como la conversión de las organizaciones tradicionales en "organizaciones de conocimiento", a la vez que daba cuenta del creciente peso de las organizaciones de beneficios mutuos, no lucrativas y de voluntarios en la economía estadounidense. Recientemente, en medio del debate sobre la "nueva economía", conformada en torno a la internet y de las transacciones vía ciberespacio, Drucker (2000) ha manifestado que:

"La corporación tal como la conocemos, y que ahora tiene 120 años, difícilmente sobrevivirá en los próximos 25 años. En términos legales y financieros sí, pero no estructurales y económicos. La corporación actual está estructurada alrededor de capas de administración. Muchas de estas capas son relés de información, y como cualquier relé, son muy débiles. Cada transferencia de información reduce el mensaje a la mitad. Es necesario que haya pocas capas de información en el futuro, y las que transmitan la información deben ser muy inteligentes. Pero el conocimiento, como se sabe, (...) se vuelve obsoleto a un ritmo increíblemente rápido."

El ritmo y vertiginosidad de las innovaciones tecnológicas y la velocidad en la producción de conocimiento científico, implican a su vez una aceleración en los mecanismos de adaptación y respuesta de las organizaciones, mediante una estructura lo suficientemente flexible para ello. La influencia creciente de la tecnología de la información y de las telecomunicaciones en el replanteamiento de la lógica económica, productiva y organizativa actual, ha conformado toda una infraestructura virtual intangible, expresada en la Superautopista de la Información (Internet), devenida en soporte tecnológico del proceso de Globalización.

Castells (1999), ha estudiado desde una perspectiva integral, que privilegia la tecnológica, al proceso de Globalización. Su percepción del proceso constituye una de las principales referencias intelectuales al momento de

hurgar en quienes han analizado el papel de la tecnología, y la nueva economía de la Información en la transición paradigmática que vivimos. Como bien ha afirmado:

El factor histórico más decisivo para acelerar, canalizar y moldear el paradigma de la tecnología de la información e inducir sus formas sociales asociadas fue/es el proceso de reestructuración capitalista emprendido desde la década de 1980, así que resulta adecuado caracterizar al nuevo sistema tecnoeconómico de capitalismo informacional. (...) (en el que) los procesos centrales de generación del conocimiento, la productividad económica, el poder político/militar y los medios de comunicación ya han sido profundamente transformados por el paradigma informacional y están enlazados con redes globales de salud, poder y símbolos que funcionan según esa lógica.

En este escenario tecnoeconómico, la noción de "red" se configura como el eje articulador de ese nuevo modelo organizacional, pleno de retos concretos y tangibles y de mecanismos cada vez más intangibles y virtuales para alcanzar sus finalidades.

Por ella, avanzando hacia este horizonte conceptual, Suárez (2001) ha afirmado que como corolario de este devenir histórico de la organización, surge una empresa nueva, innovadora, flexible, virtual, efímera, esto es, la empresa red, caracterizada por la intersección de segmentos autónomos de sistemas y fines. Para esta autora, lo que caracteriza a las organizaciones virtuales es el uso intensivo de tecnologías en comunicación y su exhibición con el objeto de completar un proceso productivo.

De tal manera, el surgimiento de la denominada organización virtual, sobre todo en el mundo desarrollado y en el campo de las grandes empresas transnacionales o pertenecientes a sectores dinámicos de la economía (telecomunicaciones, energía, servicios), contrasta con la dependencia tecnológica del tercer mundo, o la coexistencia de un sector empresarial con rasgos de modernización tecnológica, junto a un amplio terreno de prácticas organizativas que aún no encajan en las características del paradigma organizativo en construcción, ni con la denominada organización virtual que ha engendrado el capitalismo informacional, como bien lo ha bautizado Castells.

Por otra parte, la relativa facilidad para acceder a las nuevas tecnologías, y la estructuración de redes horizontales y verticales de producción, ofrecen a las micro, pequeñas y medianas empresas la posibilidad de consolidarse y acceder a niveles superiores de competitividad.

No obstante, la virtualidad y flexibilidad como rasgos de la organización actual y de la que vendrá, tienen consecuencias no sólo administrativas u organizativas, sino laborales (debilitamiento de contratos de trabajo permanentes a largo plazo) y sociales (desempleo, reducción de nóminas), a costa de mantener la competitividad.

Otra de las variables involucradas en la transición paradigmática en la noción de empresa tiene que ver con la relación organización-entorno. La relativa estabilidad y predictibilidad que caracterizaron a la economía durante muchos años, manteniendo asegurados los patrones de consumo, los estándares de calidad y el grado de competencia, en la actualidad se han tornado en una complejidad que se resume en una palabra: incertidumbre.

Herve Sériex (1994) refiriéndose a la reestructuración organizacional en marcha, verdadero "Big Bang" de destrucción-creación, hace alusión a Morín para hablar de esta complejización.

Según Sériex, conocemos la diferencia entre la complicación y la complejidad. El conocimiento analítico de los diferentes hilos que componen un tapiz no dará nunca el conocimiento de la obra de arte en su totalidad. La complicación, a decir de este autor, al término de un trabajo analítico incluso prolongado, puede ser controlada totalmente, la multiplicidad de variables y sus interacciones componen siempre resultados inesperados y no reducibles al análisis. Un conjunto es complejo cuando las relaciones entre los factores conllevan efectos de lazo o feedback, donde la variable "A" retroactúa sobre ella misma positiva o negativamente. Es el caso de la naturaleza y del conjunto de variables económicas. Es el caso de la persona humana. Así, una empresa más humana, será necesariamente más compleja.

## 2. ETAPAS DE LA ADMINISTRACION

- a. PLANEACION
- b. ORGANIZACIÓN
- c. DIRECCION
- d. CONTROL

### **1. PLANEACION:**

A todo empresario le interesa la prosperidad de su negocio. Por eso suele destinar todo su tiempo a la atención de los mil y un detalles que exigen su intervención. Sabe que debe estar ahí para tomar decisiones oportunas. En muchos negocios es el único que conoce todas las dificultades y problemas de la empresa. Planifica, organiza, integra motiva y evalúa sin ayuda alguna.

En el presente trabajo damos a conocer una parte muy importante en el proceso administrativo de la administración, la cual es la planeación, y ésta consiste en elegir un curso de acción y decidir por anticipado qué es lo que debe hacerse, en qué secuencia, cuándo y cómo. La buena planeación interna considera la naturaleza del futuro en el cual las decisiones y acciones de la planeación se intenta que operen, así como el periodo en curso en el cual se hacen los planes.

La planeación proporciona la base para una acción efectiva que resulta de la habilidad de la administración para anticiparse y prepararse para los cambios que podrían afectar los objetivos organizacionales, es la base para integrar las funciones administrativas y es necesaria para controlar las operaciones de la organización.

Así también, conoceremos las herramientas necesarias para elaborar los planes, como la toma de decisiones, y como se lleva a cabo el proceso de esta. Todo esto lo enfocaremos a las pequeñas y medianas empresas, para que estas puedan realizar sus planes de una manera adecuada.

Es necesario tomar en cuenta todas las herramientas para llevar a cabo una buena planeación, ya que ellas nos ayudarán a tomar buenas decisiones y elaborar un plan que nos lleve a lograr nuestros objetivos.

Esperamos pues que esta investigación sea de mucha ayuda para los administradores en la elaboración de sus planes.

Entendemos por empresa a la persona física o sociedad mercantil o industrial que se dedica a la producción de artículos o a proporcionar servicios.

Empresario es la persona que emprende actividades para iniciar, mantener o ampliar un negocio orientado a la producción de artículos o servicios. El empresario contribuye al bienestar general al satisfacer necesidades de la comunidad.

En la empresa se realizan muchas actividades cuyas características conoce bien el empresario. El dominio, directo o indirecto, de estas actividades es lo que conoce como Administración. La administración de empresas es el conjunto de conocimientos y habilidades que permiten dominar, directa o indirectamente, todas las actividades y transacciones de una empresa teniendo una serie de beneficios tanto personales como sociales.

## **2. Definición de planeación:**

Antes de iniciar cualquier acción administrativa, es imprescindible determinar los resultados que pretende alcanzar el grupo social, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que éste funcione eficazmente. Esto sólo se puede lograr a través de la planeación. Carecer de estos fundamentos implica graves riesgos, desperdicio de esfuerzos y de recursos, y una administración por demás fortuita e improvisada.

Por estas razones es que la planeación precede a las demás etapas del proceso administrativo, ya que planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. La eficiencia en la ejecución depende en gran parte

de una adecuada planeación, y los buenos resultados no se logran por sí mismos: es necesario planearlos con anterioridad. Antes de emitir una definición de la planeación, se analizarán algunas emitidas por los autores más reconocidos, con el fin de obtener los elementos comunes a dicho concepto:

"La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización". **A. Reyes Ponce.**

"Determinación del conjunto de objetivos por obtenerse en el futuro y el de los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos" **Ernest Dale.**

"Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados esperados" **George R. Terry.**

"La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas" **J. A. Fernández Arenas.**

"La planeación consiste en determinar los objetivos y formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlos" **L. J. Kazmier.**

"Sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos, y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias" **Burt K. Scanlan.**

"Método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre los alternativos cursos de acción, a partir de los cuales establece los objetivos" **Joseph L. Massie.**

"Planear es el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro, generalmente el proceso de planeación consiste en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cual de ellas es la mejor" **Robert N. Anthony.**

### 3. **Elementos del concepto:**

- **Objetivo.** El aspecto fundamental al planear es determinar los resultados.
- **Cursos alternos de acción.** Al planear es necesario determinar diversos caminos, formas de acción y estrategias, para conseguir los objetivos.
- **Elección.** La planeación implica la determinación, el análisis y la selección de la decisión más adecuada.
- **Futuro.** La planeación trata de prever situaciones futuras y de anticipar hechos inciertos, prepararse para contingencias y trazar actividades futuras.

Con los elementos es posible definir a la planeación como:

***La determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.***

### 4. **Naturaleza de la planeación**

Es posible resaltar la naturaleza esencial de la planeación al examinar sus cuatro aspectos principales:

*La contribución de la planeación a los propósitos y objetivos*

Cada plan y todos sus planes de apoyo deberán contribuir al logro del propósito y los objetivos de la empresa. Este principio se deduce de la naturaleza de la empresa organizada, que existe para el logro del propósito de grupo mediante la cooperación deliberada.

### 5. **Primacía de la planeación**

Ya que las operaciones administrativas en la organización, integración de personal, dirección y control están diseñadas para apoyar el logro de los objetivos de la empresa, la planeación lógicamente antecede a la ejecución de todas las demás funciones administrativas. Aunque en la práctica todas las funciones se combinan como un sistema de acción, la planeación es única en el sentido de que implica establecer los objetivos necesarios para todo el esfuerzo de grupo. Además, un gerente debe planear con el fin de saber que tipo de relaciones de organización y aptitudes personales se necesitan, junto con los cursos que los subordinados seguirán y que tipo de control deberá aplicarse. Y, por supuesto, todas las demás funciones administrativas deben planearse para que sean eficaces.

La planeación y el control son inseparables, son los gemelos idénticos de la administración. Cualquier intento de controlar sin planes carece de sentido, ya que no hay forma de que las personas sepan si van en la dirección correcta (resultado de la tarea de control), a no ser que primero sepan a dónde quieren ir (parte de la tarea de planificación). Así, los planes proporcionan los estándares de control.

## **6. Generalización de la planeación**

La planeación es una función de todos los gerentes, aunque el carácter y el alcance de la planeación varían con la autoridad de cada uno y con la naturaleza de las políticas y planes establecidos por los superiores. Si a los gerentes no se les permite cierto grado de libertad o discreción y responsabilidad en la planeación, no serán verdaderos ejecutivos.

Si se reconoce la generalización de la planeación, es más fácil comprender por qué algunas personas hacen una distinción entre la elaboración de políticas (el establecimiento de normas para la toma de decisiones) y la administración, o entre el "gerente" y el "administrador" o "supervisor". Un gerente debido a su autoridad o posición en la organización, puede hacer más, planeación que otro o una planeación más importante, o bien, la planeación de uno puede ser más básica y aplicable a una porción más grande de la empresa que la de otro. Sin embargo, todos los gerentes (desde presidentes hasta supervisores de primer nivel) hacen planes. Hasta el jefe de una cuadrilla de trabajadores de carretera o de un grupo de obreros en una fábrica planea en un área limitada bajo reglas y procedimientos bastante estrictos.

Es interesante observar que en los estudios de satisfacciones laborales, un factor principal del éxito de los supervisores en el nivel inferior de la organización era el grado de su habilidad para planear.

Aunque todos los gerentes planean, el programa de trabajo para los supervisores de primera línea difiere del plan estratégico desarrollado por los gerentes de alta dirección.

Roger Smith, el presidente de la General Motors planeó la gran estrategia de producir automóviles pequeños en Japón y en Corea. Aunque los ejecutivos de alto nivel planean la dirección general de una organización, los gerentes a todos los niveles deben preparar sus planes para que contribuyan a los propósitos generales de la organización.

## **7. Importancia de la planeación**

La vida actual es sumamente dinámica, donde el cambio está presente constantemente, éste puede ser súbito o lento, la planeación permite asimilar estos cambios.

### Razones por las cuales es importante la planeación

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión

**Las características más importantes de la planeación se muestran en el siguiente:**

**1.- La planeación es un proceso permanente y continuo:** no se agota en ningún plan de acción, si no que se realiza continuamente en la empresa. En algunos autores, la planeación es mas una actitud de mentalidad orientada hacia el futuro que un conjunto de planes y programas de acción.

**2.- La planeación esta siempre orientada hacia el futuro:** la planeación se halla ligada a la previsión, aunque no debe confundirse con esta. En el fondo, la planeación es una relación entre tareas por cumplir y el tiempo disponible para ello, el aspecto de temporalidad y de futuro se encuentra implícito en el concepto de planeación. Dado que el pasado ya no es y el presente deja de ser, la planeación debe preocuparse por el futuro.

**3.- La planeación busca la racionalidad en la toma de decisiones:** al establecer esquemas para l futuro, la planeación funciona como un medio orientador del proceso decisorio, que le da mayor racionalidad y disminuye la incertidumbre inherente en cualquier toma de decisión. En cierto sentido, la planeación limita las alternativas de decisión y reduce gran parte de la libertad

para decidir, pero en compensación infunde mayor dosis de seguridad y consistencia en las elecciones realizadas.

**4.- La planeación busca seleccionar un curso de acción entre varias alternativas:** la planeación constituye un curso de acción escogida entre varias alternativas de caminos potenciales. Cuando se selecciona un curso de acción que prosigue en el tiempo, se dejan a un lado todas las alternativas que fueron rechazadas por algún motivo o razón. Aunque el curso de acción seleccionado puede tener duración corto, mediano o largo plazo y amplitud desde la empresa como totalidad hasta determinada unidad de trabajo- muy variable, su elección debe estar siempre en función de las consecuencias futuras y de las posibilidades de ejecución y realización.

**5.- La planeación es sistémica:** la planeación debe tener en cuenta el sistema y los subsistemas que lo conforman; debe abarcar la organización como totalidad (si la planeación se elaboro en el nivel organizacional) o una unidad como totalidad (si se elaboro en el nivel de ejecución). Esto significa que la planeación debe tener en cuenta la totalidad de la empresa, el órgano o la unidad para la cual se elaboro, sin omitir las relaciones externas e internas.

**6.- La planeación es repetitiva:** incluye pasos o fases que se suceden. Es un proceso que forma parte de otro mayor: el proceso administrativo. Dado que la planeación se proyecta hacia el futuro, debe ser suficientemente flexible para aceptar ajustes y correcciones, a medida que se vaya ejecutando. La planeación debe ser iterativa, pues supone avances y retrocesos, alteraciones y modificaciones, en función de los eventos e inesperados que ocurran en los ambientes interno externo de la empresa o de la unidad.

**7.- La planeación es una técnica cíclica:** la planeación se convierte en realidad a medida que se ejecuta. A medida que va ejecutándose, la plantación permite condiciones de evaluación y medición para establecer nueva plantación con información perspectivas más seguras y correctas. Así mismo, reduce la incertidumbre y aumenta la información.

**8.- La planeación es una función administrativa que interactúa con las demás:** esta estrechamente ligada a las demás funciones – organización, dirección y control -, sobre las que influye y de las que recibe influencia en todo momento y en todos los niveles de la organización.

**9.- La planeación es una técnica de coordinación e integración:** permite la coordinación e integración de varias actividades para conseguir los objetivos previos. Dado que la eficacia se haya ligado al logro de los objetivos deseados, es necesario integrar, sincronizar y coordinar las diversas actividades de los distintos órganos o unidades para conseguir los objetivos finales. La planeación permite esa coordinación e integración.

**10.-La planeación es una técnica de cambio e innovación:** constituye una de las mejores maneras deliberadas de introducir cambios e innovaciones en una empresa, definidos y seleccionados con anticipación y debidamente programados para el futuro

## 8. Ventajas de la planeación:

- *Requiere actividades con orden y propósito:*

Se enfocan todas las actividades hacia los resultados deseados y se logra una secuencia efectiva de los esfuerzos. Se minimiza el trabajo no productivo. Se destaca la utilidad del logro. La diferencia es la utilidad del logro. La planeación distingue entre la acción y el logro.

- *Señala la necesidad de cambios futuros:*

La planeación ayuda al gerente a visualizar las futuras posibilidades y a evaluar los campos clave para posible participación. Capacita al gerente a evitar la entropía o tendencia a dejar que las cosas corran, a estar alerta a las oportunidades, y a ver las cosas como podrían ser, no como son.

- *Contesta a las preguntas "y qué paso sí...":*

Tales preguntas permiten al que hace la planeación ver, a través de una complejidad de variables que afectan a la acción que desea emprender.

- *Proporciona una base para el control:*

Por medio de la planeación, se determinan las fechas críticas desde el principio y se fijan la terminación de cada actividad y las normas de desempeño, estas sirven de base de control.

- *Ayuda al gerente a obtener status:*

La planeación adecuada ayuda al gerente a proporcionar un a dirección confiada y agresiva, capacita al gerente a tener a la mano todo lo necesario evitando que se diluyan o se anulen sus esfuerzos.

#### **Desventajas de la planeación:**

- La planeación esta limitada por la exactitud de la información y de los hechos futuros.
- La planeación cuesta mucho: Algunos argumentan que el costo de la planeación excede a su contribución real
- La planeación tiene barreras psicológicas: Una barrera usual es que las personas tienen más en cuenta el presente que el futuro.
- La planeación ahoga la iniciativa: Algunos creen que la planeación obliga a los gerentes a una forma rígida de ejecutar su trabajo.
- La planeación demora las acciones: Las emergencias y apariciones súbitas de situaciones desusadas demandan decisiones al momento.
- La planeación tiene limitado valor práctico: Algunos afirman que la planeación no sólo es demasiado teórica, sino que son más prácticos otros medios.
- 

#### **El tiempo y la planeación.**

La planeación incluye el uso de políticas y procedimientos, puesto que éstos ayudan a efectuar el trabajo que se pretende. Aunque en la planeación interviene en muchas ocasiones la vida afectiva del individuo, es importante mantener en equilibrio los diversos planes de una empresa.

El tiempo es un integrante esencial de un plan. Determinar lo que debe hacerse implica decidir cuándo y dentro de qué límites de tiempo deben efectuarse las actividades. El curso completo de acción puede determinarse por la necesidad de llevar a cabo un trabajo en un plazo definido. Al hablar de tiempo en la planeación, tampoco debemos olvidar que ésta se divide en a corto, mediano y largo plazo. La diferencia entre ellas es la siguiente:

- La planeación a corto plazo generalmente es de un año.
- La planeación a mediano plazo es de uno a tres años.
- La planeación a largo plazo es de más de tres años.
- 

La planeación efectiva a largo plazo no es un trabajo fácil. El desafío está en lograr una relación factible entre el producto y el plan de mercadeo, y en expresarlo en términos económicos, de tal manera que las decisiones puedan ser hechas con una visión hacia el futuro, satisfaciendo los objetivos financieros. Normalmente, en el proceso de planeación, los objetivos financieros deben transmitirse de arriba hacia abajo. En este proceso podemos distinguir los siguientes pasos fundamentales:

La compañía debe definir sus metas y sus objetivos básicos, debe existir un análisis detallado de los puntos fuertes y las debilidades de la empresa, debe existir, asimismo, un análisis detallado de los puntos fuertes y las debilidades de la competencia, el medio ambiente en el que trabaja la compañía debe ser analizado; es importante, también, considerar a la población, la situación política, el potencial económico, la mano de obra, etc., el plan debe ser lo bastante extenso como para cubrir todas las fases de la actividad de la empresa e interrelacionarlas entre sí.

El plan debe ser desarrollado hasta el detalle mínimo, para que sirva como patrón de muestra en la toma de decisiones en todas las áreas directivas, y por ultimo deben tomarse medidas para permitir revisiones periódicas del plan y ponerlo al día según la situación de la empresa frente a cambios y fluctuaciones económicas.

Como se ve, la planeación es un proceso continuo consistente en muchos pasos individuales que conducen a decisiones saber: que hacer, cuándo, quién lo hará y la mejor forma de hacerlo. Este proceso debe ser dinámico y de acuerdo con el funcionamiento de la compañía y los cambios externos, de tal forma que los planes y decisiones se mantengan constantemente actualizados.

La necesidad de planear las organizaciones es tan obvia y tan grande que es difícil encontrar a alguien que no esté de acuerdo con ella, pero es aún más difícil procurar que tal planeación sea útil, porque es una de las actividades más arduas y complejas que confronta el hombre, no hacerla bien no es ningún pecado, pero si lo es contentarse con hacerla menos que bien.

## **Principios de la planeación**

Los principios en la planeación son muy importantes para poder aplicar cada uno de los elementos que la forman. Un principio es una proposición que se formula para que sirva de guía a la acción.

Aunque no hay dos empresas que sean idénticas, hay ciertos principios comunes a todas ellas. Sin embargo, su aplicación tiene que variar por necesidad, para ajustarlos a las circunstancias individuales.

- **Principio de la universalidad.**

La planeación debe comprender suficiente cantidad de factores como tiempo, personal, materia, presupuesto etc. de tal manera que al desarrollar el plan sea suficiente.

- **Principio de racionalidad.**

Todos y cada uno de los planes deben estar fundamentados lógicamente, deben contener unos objetivos que puedan lograrse y también los recursos necesarios para lograrlos.

- **El principio de la precisión.**

"Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas." Cuando carecemos de planes precisos, cualquier negocio no es propiamente tal, sino un juego de azar, una aventura, ya que, mientras el fin buscado sea impreciso, los medios que coordinemos serán necesariamente ineficaces, parcial o totalmente. Siempre habrá algo que no podrá planearse en los detalles, pero cuando mejor fijemos los planes, será menor ese campo de lo eventual, con lo que habremos robado campo a la adivinación. Los planes constituyen un sólido esqueleto sobre el que pueden calcularse las adaptaciones futuras.

- **El principio de la flexibilidad.**

"Dentro de la precisión –establecida en el principio anterior- todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, ya en razón de la parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión." Este principio podrá parecer a primera vista, contradictorio con el anterior. Pero no lo es. Inflexible es lo que no puede amoldarse a cambios accidentales; lo rígido; lo que no puede cambiarse de ningún modo. Flexible, es lo que tiene una dirección básica, pero que permite pequeñas adaptaciones momentáneas, pudiendo después volver a su dirección inicial. Así una espada de acero es flexible, porque doblándose son romperse, vuelve a su forma inicial

cuando cesa la presión que la flexiona. Todo plan preciso debe prever, en lo posible, los varios supuestos o cambios que puedan ocurrir:

Ya sea fijando máximos y mínimos como una tendencia central entre ellos, como lo más normal; Ya proveyendo de antemano caminos de substitución para las circunstancias especiales que se presenten, ya establecido sistemas para su rápida revisión.

- **El principio de la unidad.**

"Los planes deben ser de tal naturaleza, que pueda decirse que existe uno sólo para cada función; y todos los que se aplican en la empresa deben estar, de tal modo coordinados e integrados, que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general". Es evidente que mientras haya planes inconexos para cada función, habrá contradicción, dudas, etc. Por ello, los diversos planes que se aplican en uno de los departamentos básicos: Producción, ventas, finanzas y contabilidad, personal, etc., deben coordinarse en tal forma, que en un mismo plan puedan encontrarse todas las normas de acción aplicables. De ahí surge la conveniencia y necesidad de que todos cooperen en su formación. Si el plan es principio de orden requiere la unidad de fin, es indiscutible que los planes deben coordinarse jerárquicamente, hasta formar finalmente uno sólo.

- **El principio de factibilidad.**

Lo que se planee debe ser realizable; es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposibles de lograrse. La planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.

- **El principio de compromiso.**

La planeación debe comprender un periodo en el futuro, necesario para prevenir, mediante una serie de acciones, el cumplimiento de los compromisos involucrados en una decisión. Este principio indica que la planeación a largo plazo es la más conveniente porque asegura que los compromisos de la empresa encajen en el futuro, quedando tiempo para adaptar mejor sus objetivos y políticas a las tendencias descubiertas, a los cambios imprevistos.

- **Principio de factor limitante.**

En la planeación se hace necesario que los administradores sean lo suficientemente habilitados para detectar los factores que puedan llegar a limitar o a frenar el alcance de los objetivos perseguidos por la empresa. En este principio se resalta la importancia de la objetividad en el momento de tener que escoger entre diferentes cursos de acción o diversas alternativas para llegar a un fin.

- **Principio de inherencia.**

La programación es necesaria en cualquier organización humana y es propia de la administración. El estado debe planificar la forma de alcanzar sus objetivos, fijando siempre metas mediatas o inmediatas. Planificar conduce a la eficiencia y otorga la posibilidad de ofrecer respuestas oportunas a los cambios sociales.

## **PROCESO DE PLANEACIÓN**

### **Tipos de planes**

Una vez definida la planeación, necesitamos conocer el "que" de las actividades, es decir, "que se va hacer". Conocido lo anterior seguirá "como se va hacer", posteriormente "en dónde se va a hacer" y, por último, "cuando se va a hacer".

El hecho de que algunos gerentes no reconozcan que hay diferentes tipos de planes a menudo ha causado dificultades para hacer eficaz la planeación. Es fácil ver que un programa principal, como el de construir y equipar una nueva fábrica, es un plan. Pero otros cursos de acción futura también son planes. Al tener presente que un plan abarca cualquier curso de acción futura, puede verse que los planes son variados.

### **Propósitos o misiones:**

Cada tipo de operación organizada tiene (o al menos debería tener para ser significativa) propósitos o misiones. En todo sistema social, las empresas tienen una función o tarea fundamental que la sociedad les asigna. El propósito de un negocio generalmente es la producción y distribución de bienes y servicios. El propósito de un departamento de carreteras estatales es el diseño, construcción y operación de un sistema de carreteras estatales.

En otras palabras, los propósitos son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter, de cualquier grupo social, así como las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semipermanente, un grupo social. Los propósitos proporcionan las pautas para el diseño de un plan estratégico. Se expresan genéricamente y su determinación es una función reservada a los altos funcionarios de la empresa; se establecen en forma paralela al inicio de la misma y no indican una limitante de duración en el futuro.

La mayoría de los propósitos tienden a existir durante todo el ciclo de vida de la empresa, sin embargo, algunos pueden sufrir modificaciones o alteraciones debido a los retos cambiantes que implica la operación de cualquier grupo social. Toda organización debe establecer los propósitos como base para la formulación de un plan.

La importancia de los propósitos es la siguiente: Sirven de cimiento para los demás elementos de la planeación, así como para los demás tipos de planes, permiten orientar a los responsables de la planeación, sobre el curso de acción que deben seguir al formular los planes e identificar a la empresa ante el personal y la sociedad.

### **Objetivos:**

Los objetivos o metas son los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Representan no sólo el punto final de la planeación sino también el fin hacia el cual se dirigen la organización, integración de personal, dirección y control. Aunque los objetivos de la empresa constituyen su plan básico, un departamento también puede tener sus propios objetivos de la empresa, pero los dos conjuntos de metas pueden ser completamente diferentes.

Un objetivo administrativo es la meta que se persigue que prescribe un ámbito definido y sugiere la dirección a los esfuerzos de planeación de un gerente. Esta definición incluye cuatro conceptos:

1. *Meta,*
2. *Ámbito*
3. *Carácter definitivo y*
4. *Dirección.*

Desde el punto de vista del gerente, la mira que va a perseguirse debe ser identificada en términos claros y precisos. No se habrá de confundir una meta con el área general de las actividades deseadas él hacerlo así pone el énfasis en los medios, no en la mira. El ámbito de la meta que se persigue está incluido en la declaración de los límites o restricciones prescritos que deberán observarse.

Así mismo, un objetivo connota un carácter definitivo. Los propósitos declarados en términos vagos o de doble significado tienen poco o ningún valor administrativo porque están sujetos a varias interpretaciones y con frecuencia el resultado es confusión y disturbio.

Por último, la dirección está indicada por el objetivo. Muestra los resultados que se deben buscar y aparta estos resultados de los muchos objetivos posibles que de otra forma podrían buscarse. Esta dirección proporciona los cimientos para los planes estratégicos apropiados que deben formularse para alcanzar los objetivos.

Los objetivos inapropiados e inadecuados pueden retardar el éxito de la administración y sofocar las operaciones en cualquier organización. Una sugerencia provechosa para todo gerente es concentrarse periódicamente y

reiterar los objetivos buscados y luego determinar si la acción que en la actualidad se sigue está en verdad contribuyendo al logro de esas metas. Tal práctica ayuda a minimizar las dificultades que tienen muchos miembros de la administración y sus subordinados para saber cuáles son sus objetivos *actuales*, identificándolos tanto para ellos como para sus asociados, poniéndolos al día, y usándolos con eficacia en su trabajo administrativo.

### ***Tipos y clasificación de objetivos***

En toda organización hay muchos objetivos, pero algunos objetivos comunes a todas las organizaciones incluyen los que siguen:

1. Proporcionar buenos productos y servicios,	5. Proporcionar bienestar y desarrollo a los empleados,
2. Estar adelante de la competencia,	6. Mantener operaciones y estructura organizacional satisfactoria,
3. Crecer,	7. Ser un ciudadano empresarial socialmente responsable,
4. Aumentar las utilidades aumentando las ventas y/o disminuyendo los costos,	8. Desarrollar el comercio internacional

Estas categorías, a su vez, pueden sugerir áreas clave específicas para las cuales son capaces de derivarse subobjetivos, evaluando el grado de su realización. Por ejemplo, los gerentes de la General Electric Company identifican ocho áreas que son vitales en el mantenimiento y progreso de liderazgo, fuerza y habilidad competitiva de su compañía.

Estas áreas clave de resultado son:

1. Rentabilidad,
2. Posición en el mercado,
3. Productividad,
4. Liderazgo del producto,
5. Desarrollo del personal,
6. Actitudes de los empleados,
7. Responsabilidad pública,
8. Equilibrio entre los planes a corto y a largo plazos.

Establecer metas para cada una de estas áreas, llevarlas a cabo y evaluar los resultados logrados son partes importantes de los esfuerzos administrativos de la compañía.

### **Objetivos a corto, mediano y largo plazo**

Las metas a corto plazo por lo general se extienden a un año o menos. La meta de la compañía de alcanzar \$3 millones de ventas brutas para el año de 1982 y un objetivo personal de vender tres nuevos contratos en el mes de marzo son ejemplos de objetivos a corto plazo. Las metas a mediano plazo por lo general cubren períodos de uno a cinco años, y los objetivos a largo plazo se extienden más allá de los cinco años. Crecer a ocho oficinas regionales de 1982 a 1986 es un objetivo a mediano plazo, en tanto que buscar establecerse en 10 países extranjeros para el año 2000 es un objetivo a largo plazo.

La administración por objetivos también puede dividirse en cuatro clasificaciones:

1. Las metas primarias por lo general están relacionadas con una compañía, no con un individuo. Proporcionar bienes y servicios para el mercado realizando una utilidad es ejemplo de un objetivo primario. Al proveer tales bienes y servicios, se les ofrece a los consumidores lo que desean, y se pueden dar recompensas a los miembros participantes de la compañía.

La meta primaria de un fabricante de colchones es proporcionar una línea de colchones que se consideren deseables en el mercado; la meta primaria de un departamento de este fabricante es producir determinado número de partes para los colchones diaria o semanalmente. En esta forma puede seguirse la pista de las metas primarias al nivel de asignación de trabajo ejecutada, en las metas individuales alcanzadas por el empleado individual.

2. Los objetivos secundarios ayudan a realizar los objetivos primarios e identifican las miras para los esfuerzos destinados a aumentar la eficiencia y la economía en el desempeño del trabajo de los miembros organizacionales. Los objetivos que se refieren a análisis, consejo e interpretación son ilustrativos. Su contribución es indirecta porque apoyan las metas dirigidas por los objetivos primarios.

Los objetivos secundarios, igual que los primarios son de naturaleza impersonal. Por ejemplo, la determinación de desarrollar y poner en el mercado un nuevo producto cada tres años podría ser una meta secundaria que apoyara la meta primaria de proporcionar bienes y servicios para el mercado realizando una utilidad.

3. Los objetivos individuales, como lo implica su nombre, son los objetivos personales de los miembros individuales de una organización sobre una base diaria, semanal, mensual o anual. Dependiendo del punto de vista que se tome, se alcanzan siendo subordinados a los objetivos primarios o secundarios de la organización o haciendo que tales objetivos apoyen en forma realista la realización de los objetivos individuales.

La mayoría de los objetivos individuales son económicos (dinero, necesidades materiales), psicológicos (status reconocimiento), o recompensas no económicas para el uso de los recursos personales de tiempo, habilidad y esfuerzo.

Las necesidades que un individuo intenta satisfacer trabajando en una organización en las relaciones entre el incentivo de una organización y las contribuciones individuales son interdependientes y bastante complejas; se discutirán después con mayores detalles. Vender tres nuevos contratos al mes durante seis meses y ganar un viaje de vacaciones o mantener una posición de alto nivel en una compañía a lo largo de muchos años son ejemplos de objetivos individuales, que existen para todo individuo particular en una organización.

4. Los objetivos sociales se refieren a las metas de una organización para la sociedad. Se incluyen el compromiso de dar apoyo al cumplimiento de requerimientos establecidos por la comunidad y varias agencias gubernamentales como OSHA, EEO y EPA, que se refieren a la salud, seguridad, prácticas laborales, reglamentación de precios y contaminación ambiental. Además se incluyen las metas orientadas a ampliar el mejoramiento social, físico y cultural de la comunidad. Por ejemplo, una gran firma de construcción en Atlanta contribuye a numerosas organizaciones con donaciones de sus empleados a sus obras de caridad favoritas. La mayoría de las firmas comerciales, al realizar sus metas primarias, también contribuyen con sus respectivas comunidades creando la riqueza económica necesaria, empleos y apoyo financiero.

## **Estrategias**

Durante años el ejército usó la palabra "estrategias" para designar los grandes planes que se hacen a la luz de lo que se cree que un adversario podría hacer o no. Aunque el término "estrategias" todavía tiene usualmente una connotación competitiva, los gerentes lo usan cada vez más para señalar áreas amplias de la operación de una empresa.

Tres definiciones denotan los usos más comunes del término estrategias:

1. Programas generales de acción y despliegue de recursos para obtener objetivos generales,
2. El programa de objetivos de una organización y sus cambios los recursos usados para lograr estos objetivos y las políticas que gobiernan la adquisición, uso y disposición de estos recursos y
3. La determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción y asignación de recursos necesarios para lograr estas metas.

Así, una compañía tiene que decidir en qué tipo de negocios va a estar. ¿Es una compañía de transporte o una firma ferrocarrilera? ¿Es un fabricante de recipientes o de cajas de papel? También tiene que decidir su meta de

crecimiento y la rentabilidad deseada. Una estrategia podría incluir políticas tan importantes como las de vender directamente en vez de hacerlo mediante distribuidores, concentrarse en productos patentados o tener una línea completa de automóviles, como la General Motors lo decidió hace muchos años.

Por lo tanto, el propósito de las estrategias es determinar y transmitir, a través de un sistema de objetivos y políticas básicos, una imagen acerca de qué tipo de empresa se desea proyectar. Las estrategias no pretenden describir con exactitud cómo ha de lograr la empresa sus objetivos, ya que ésta es la tarea de incontables programas de apoyo mayores y menores. Pero las estrategias ofrecen una estructura para orientar el pensamiento y la acción. Sin embargo, su utilidad en la práctica y su importancia para orientar la planeación sí justifican la separación de las estrategias como un tipo de plan con fines de análisis.

### **Políticas**

Las políticas también son planes en el sentido de que constituyen declaraciones o entendimientos generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones. No todas las políticas son "declaraciones"; a menudo tan sólo se deducen de las acciones de los gerentes. Por ejemplo, el presidente de una compañía puede seguir estrictamente (tal vez por conveniencia más que como política) la práctica de ascensos internos; la práctica puede interpretarse entonces como política y los subordinados la seguirán cuidadosamente. De hecho, uno de los problemas de los gerentes es cerciorarse de que los subordinados no interpreten como política menor las decisiones administrativas que no estén destinadas a servir de patrones.

Las políticas definen un área dentro de la cual debe tomarse una decisión y asegurarse de que la decisión sea congruente con un objetivo y contribuya a su cumplimiento.

Las políticas ayudan a decidir cuestiones antes de que se conviertan en problemas, hacen innecesario analizar la misma situación cada vez que se presente y unifican otros planes, con lo cual permiten a los gerentes delegar autoridad y mantener aun así control sobre lo que hacen sus subordinados. Por ejemplo, una compañía de ferrocarriles tiene la política de adquirir terrenos industriales para reemplazar todos los terrenos vendidos a lo largo de su derecho de paso. Esta política le permite al gerente del departamento de terrenos desarrollar planes de adquisición sin una referencia continua a la alta dirección, mientras que al mismo tiempo proporciona un estándar de control.

Las políticas existen comúnmente en todos los niveles de la organización e incluyen desde grandes políticas de la compañía y de los departamentos hasta

políticas menores aplicables a los segmentos más pequeños de la organización. Pueden estar relacionadas con funciones como ventas y finanzas, o tan sólo como un proyecto como el diseño de un producto nuevo para afrontar una competencia específica.

Hay muchos tipos de políticas. Los ejemplos incluyen políticas para contratar solamente a ingenieros con formación universitaria o para estimular las sugerencias de los empleados y mejorar la cooperación, para hacer ascensos desde el interior, para apegarse estrictamente a un estándar elevado de ética en los negocios, para escoger precios competitivos o para establecer precios fijos y no precios basados en los costos.

Como las políticas son guías para la toma de decisiones, de ello se desprende que deben permitir discreción (margen de libertad). De lo contrario serían reglas. Con demasiada frecuencia las políticas se interpretan como los "diez mandamientos" que dejan poca iniciativa al individuo. Aunque la discreción en algunos casos es muy amplia, a veces puede ser excesivamente estrecha. Por ejemplo, una política de comprar al postor mis bajo de tres postores calificados sólo deja a la discreción la cuestión de cuáles postores están calificados; el requerimiento de comprar a un proveedor específico, independientemente del precio o del servicio, sería una regla.

La política es un medio para alentar la discreción y la iniciativa, pero dentro de ciertos límites. El grado de libertad dependerá naturalmente de la política y reflejará a su vez la posición y la autoridad en la organización. El presidente de una compañía con una política de competencia agresiva de precios tiene un área amplia de discreción e iniciativa para interpretar y aplicar esta política.

El gerente de ventas de distrito (que es responsable frente al gerente regional de ventas) sigue la misma política básica, pero las interpretaciones hechas por el presidente, el vicepresidente de ventas y el gerente regional de ventas se convierten en políticas derivadas que podrían limitar la autoridad del gerente de distrito hasta el punto de que, por ejemplo, sólo pudiera aprobar un precio especial de venta que, al máximo, fuera una reducción del 10% para enfrentar la competencia.

Es difícil por numerosas razones hacer las políticas consistentes y lo bastante integradas para lograr los objetivos de la empresa.

Primero, las políticas muy pocas veces se definen por escrito y sus interpretaciones exactas se conocen muy poco.

Segundo, la misma delegación de autoridad que las políticas intentan implantar y conducir, mediante su influencia descentralizadora, a una participación amplísima en la creación e interpretación de políticas, con variaciones casi seguras entre los individuos.

Tercero, no siempre es fácil controlar las políticas porque la política real puede ser difícil de evaluar y la política deseada tal vez no siempre sea clara.

### **Procedimientos**

Los procedimientos son planes que establecen un método obligatorio para manejar actividades futuras. Son guías para la acción, más que para el pensamiento, y describen la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades. Son secuencias cronológicas de acciones requeridas.

Los procedimientos se encuentran en cualquier parte de una organización. El consejo de administración sigue muchos procedimientos muy diferentes a los del supervisor; la cuenta de gastos del vicepresidente puede pasar por procedimientos de aprobación muy diferentes a la del vendedor; los procedimientos para ejecutar disposiciones de vacaciones y ausencias por enfermedad pueden diferir considerablemente en diversos niveles de la organización.

Pero el hecho importante es que existen procedimientos en toda una organización, aun cuando, como cabría esperar, se vuelvan más rigurosos y más numerosos en los niveles inferiores debido en gran parte a la necesidad de un control más estricto, las ventajas económicas de describir acciones en detalle, la menor necesidad de campo de acción o libertad para los gerentes de nivel inferior, y a que muchos trabajos rutinarios pueden ejecutarse con más eficiencia cuando la gerencia prescribe la mejor manera de realizarlos.

Al igual que otros tipos de planes, los procedimientos tienen una jerarquía. Así, en una empresa típica es posible encontrar un manual denominado "práctica estándar de la corporación", que describe procedimientos para la corporación en su totalidad; un manual denominado "estándar de división", y conjuntos especiales de procedimientos para un departamento, una sucursal, una sección o una unidad.

Los procedimientos a menudo atraviesan líneas departamentales. Por ejemplo, en una compañía manufacturera, el procedimiento para manejar pedidos casi siempre incluirá el departamento de ventas (para el pedido original), el departamento de finanzas (para el acuse de la recepción de fondos y para la aprobación del crédito al consumidor), el departamento de contabilidad (para registrar la transacción), el departamento de producción (para la orden de producir bienes o la autoridad para sacarlos de las existencias) y el departamento de tráfico (para determinar los medios de embarque y la ruta).

Considérense unos cuantos ejemplos de la relación entre procedimientos y políticas. La política de la compañía puede otorgar vacaciones a los

empleados; los procedimientos establecidos para implantar esta política se ocuparán de programar vacaciones y evitar desorden en el trabajo, establecer métodos y tarifas de pago de vacaciones, mantenimiento de registros para asegurarle a cada empleado sus vacaciones y descripción de los medios para aplicarlas.

Una compañía quizá tenga la política de embarcar pedidos con rapidez; particularmente en una empresa grande, serán necesarios procedimientos cuidadosos para asegurarse de que los pedidos se manejen de una manera específica.

Posiblemente la política de la compañía requiera que el departamento de relaciones públicas apruebe las declaraciones públicas de los empleados; para implantar esta política, los gerentes deben establecer procedimientos tendientes a obtener aprobación con el mínimo de molestias y de retrasos.

## **Reglas**

Las reglas describen la acción o no acción requerida y específica, y no permiten discreción. En general, constituyen el tipo más sencillo de plan.

La gente a menudo confunde las reglas con las políticas o procedimientos. Las reglas se diferencian de los procedimientos en que guían la acción sin especificar una secuencia temporal. De hecho, un procedimiento podría considerarse como una serie de reglas. Sin embargo, puede ser que una regla sea o no parte de un procedimiento. Por ejemplo, "No fumar" es una regla que no está relacionada con ningún procedimiento, pero un procedimiento que gobierna el manejo de pedidos puede incorporar la regla de que todos los pedidos deben confirmarse el día en que se reciban. Esta regla no permite ninguna desviación de un curso estipulado de acción y tampoco interfiere con el resto del procedimiento para manejar pedidos.

Es comparable con una regla de que todas las fracciones de peso de más de media onza se cuenten como una onza completa o que la inspección de recepción debe contar o pesar todos los materiales y compararlos con la orden de compra. La esencia de la regla es que refleja una decisión administrativa de que cierta acción debe emprenderse o no. Hay que cerciorarse de saber distinguir las reglas y las políticas. El propósito de las políticas es guiar la toma de decisiones al definir áreas en las cuales los gerentes puedan usar su discreción. Aunque las reglas también sirven de guías, no permiten discreción en su aplicación. Muchas compañías y otras organizaciones creen que tienen políticas cuando en realidad poseen reglas descritas. El resultado es confusión acerca de cuándo puede usar la gente su propio juicio, si acaso eso es posible. Esto quizá sea peligroso. Las reglas y procedimientos, por su misma naturaleza, están diseñadas para reprimir el pensamiento; debemos usarlos

sólo cuando no queramos que los empleados de una organización apliquen su criterio personal.

### **Programas**

Los programas son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tarea, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción; normalmente cuentan con el apoyo de presupuestos. Pueden ser tan grandes como el programa de una línea aérea para adquirir una flota de aviones de propulsión a chorro en 400 millones de dólares o el programa quinquenal que emprendió la Ford Motor Company hace varios años para mejorar el estatus y la calidad de sus miles de supervisores o tal vez sean tan pequeños como un programa formulado por un solo supervisor para mejorar la moral de los trabajadores en el departamento de fabricación de partes de una compañía de maquinaria agrícola.

### **Propósitos de la planeación:**

Propósito hace referencia a una función o tarea básica de una empresa o una agencia o de cualquier parte de ella. Es así como por lo general las empresas tienen un propósito relacionado con la producción y distribución de bienes y servicios; el de los tribunales por ejemplo es la interpretación de las leyes y su aplicación, y así sucesivamente.

Los demás propósitos de la planeación se derivan del anterior y entre ellos tenemos:

- 1. PROPÓSITO PROTECTOR:** Hace referencia a minimizar el riesgo reduciendo las incertidumbres que rodean el entorno de los negocios y aclarando las consecuencias de una acción administrativa en ese sentido.
- 2. PROPÓSITO AFIRMATIVO:** Plantea que se debe elevar el nivel de éxito de la organización.
- 3. PROPÓSITO DE COORDINACIÓN:** Con la planeación también se busca un esfuerzo combinado de los miembros de la organización, que permitan generar una eficiencia organizacional.

### **Tipología de la planeación**

Con el fin de comprender mejor el proceso de la planeación, así como de clarificar y ubicar algunos conceptos acerca del mismo, se estudiará la clasificación de la planeación, y su terminología. Cabe mencionar que todavía no existe un criterio unificado en cuanto a la nomenclatura, pero que la que se presenta es, a juicio de los autores, la más idónea, ya que proporciona una metodología sistemática que sirve como marco de referencia al desarrollar un plan.

Requisito previo para entender la tipología de la planeación, es estudiar el concepto del plan y su clasificación en cuanto al tiempo.

Los planes son el resultado del proceso de la planeación y pueden definirse como diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro, y las especificaciones necesarias para realizarlos.

**Los planes en cuanto al periodo establecido para su realización, se pueden clasificar en:**

**Corto Plazo:**

Cuando se determinan para realizarse en un término menor o igual a un año. Éstos, a su vez, pueden ser: [Inmediatos: aquellos que se establecen hasta seis meses y los mediatos: que se fijan para realizarse en un periodo mayor de seis, o menor de doce meses.]

**Mediano Plazo:**

Su delimitación es por un periodo de uno a tres años.

**Largo Plazo:**

Son aquellos que se proyectan a un tiempo mayor de tres años.

Algunos autores se refieren a la planeación como Planeación integral o como Planeación Total, en los casos en que dicha planeación abarca la empresa en su autoridad, integrando todos los planes de la organización.

Ésta, a su vez, puede ser:

**Estratégica:**

Establece los lineamientos generales de la planeación, sirviendo de base a los demás planes (tácticos y operativos). Es diseñada por los miembros de mayor jerarquía de la empresa y su función consiste en regir la obtención, uso y disposición, de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización. Es a largo plazo y comprende toda la empresa.

**Táctica o Funcional:**

Determina planes más específicos, que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y que se subordinan a los planes estratégicos. Es establecida y coordinada por los directivos de nivel medio (gerentes funcionales), con el fin de poner en práctica los recursos de la empresa. Los planes tácticos, por su establecimiento y su ejecución, se dan a mediano y corto plazo, y abarcan un área de actividad específica.

**Operativa:**

Se rige de acuerdo a los lineamientos establecidos por la planeación táctica, y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más detalladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Por lo general, determina las actividades que se debe desarrollar el elemento humano. Los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.

### **Proceso de planeación:**

La planeación debería ser un proceso continuo y por tanto, ningún plan es definitivo; esta siempre sujeto a revisión. Por consiguiente, un plan no es nunca el producto final del proceso de planear, sino un informe "provisional". Es un registro de un conjunto complejo de decisiones que actúan sobre otras y que se puede dividir de muchas maneras distintas. Cada planificador tiene distinto modo de subdividir las decisiones que deben tomarse. Con tal que se tomen en cuenta todas las decisiones importantes, las diversas maneras de dividir un plan en partes son generalmente cuestión de estilo o preferencia personal.

El orden en que a continuación se dan las partes de la planeación, no representa el orden en que se deben llevar a cabo. Recordando que las partes de un plan y las fases de un proceso de planeación al cual pertenecen, deben actuar entre sí.

1. **FINES:** especificar metas y objetivos.
2. **MEDIOS:** elegir políticas, programas, procedimientos y prácticas con las que han de alcanzarse los objetivos.
3. **RECURSOS:** determinar tipos (humanos, técnicos, de capital) y cantidades de recursos que se necesitan; definir como se habrán de adquirir ó generar y como habrán de asignarse a las actividades.
4. **REALIZACIÓN:** diseñar los procedimientos para tomar decisiones, así como la forma de organizarlos para que el plan pueda realizarse.
5. **CONTROL:** diseñar un procedimiento para prever o detectar los errores o las fallas del plan, así como para prevenirlos o corregirlos sobre una base de continuidad.

Estas son las partes que "debería" tener un plan. Muchos planes no las contienen. Es principalmente cuestión de la filosofía que sustente la planeación, la que indica que partes están contenidas en un plan y la atención relativa de que sean objeto.

### **Pasos de la planeación**

Para que algo se lleve a cabo, es necesario tener en cuenta una serie de pasos, y más si se está tratando de planear algo. Ya se había mencionado que

la planeación es la formulación, selección y visualización de actividades futuras, que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados, es muy importante porque permite una eficiencia en las acciones de las personas y las organizaciones produciendo un adecuado funcionamiento de todo el proceso administrativo, donde se puede aplicar el control e ir corrigiendo en el camino para reducir la incertidumbre y dar tranquilidad al funcionamiento de la organización.

Con una buena planeación se puede responder oportunamente a los compromisos adquiridos con los demás. Por ejemplo, cuando en una empresa comercial un cliente solicita un pedido grande, para ser entregado en quince días, si en esta empresa existe una buena planeación probablemente se podrá entregar el pedido a tiempo de lo contrario se incurrirá en incumplimiento al cliente, hecho que desacredita enormemente la imagen de la empresa, como ocurrió en un caso citado en la Revista de Gerentes "Un empresario tenía un negocio de encuadernación, con posibilidad de crecer en el futuro, pero en su etapa más importante empezó a decaer porque el dueño no tuvo en cuenta que el negocio iba a progresar en tan corto tiempo; uno de los clientes le ofreció buenas retribuciones si él aceptaba unos pedidos extras, el encuadernador aceptó la propuesta, le entregaron un anticipo y empezó a trabajar en ese pedido, pero sus otros clientes comenzaron a reclamar por retrasos en la entrega de sus pedidos.

El encuadernador empleó más personas y abrió otro turno de trabajo, pero esto no fue suficiente porque los retrasos e incumplimientos se seguían presentando, dado que en algunas ocasiones el segundo turno se detenía por falta de insumos por lo cual los costos se aumentaban y el anticipo de dinero empezó a ser insuficiente, se atrasaron los pagos al personal y esto produjo descontento general, algunos empleados renunciaron y otros no cumplían su labor con eficiencia, el resultado final: un negocio en quiebra debido al retiro de sus clientes.

Lo anterior nos demuestra que la carencia de planeación es catastrófica, en este caso se debía dar respuesta a muchas cuestiones como: ¿qué costos nos ocasionará en nuevo contrato?, ¿Qué cantidad de personal y de materia prima serán necesarias para cumplir este nuevo compromiso?, ¿Podemos cumplir demanda sin afectar la existente?

Los pasos de la planeación constituyen un proceso racional para el logro de los objetivos y su seguimiento se puede realizar en cualquier planeación. Los pasos pueden ser más simples y de mayor aplicabilidad dependiendo del tipo de plan, pero generalmente los ocho pasos son de aplicación general.

Las etapas de la planeación son importantes tanto para programas importantes y de gran envergadura como para programas pequeños debido a su importante contenido.

## **CONCIENCIA DE OPORTUNIDADES**

No es estrictamente parte del proceso de planeación, advertir una oportunidad, es el punto inicial real de la planeación, "Se debe conocer la posición en la que nos encontraremos a la luz de los puntos fuertes y las debilidades, comprender porque se desea reducir la incertidumbre y saber cuales son las expectativas de ganancias. La fijación de objetivos realista depende de este conocimiento, la planeación exige un diagnóstico realista de la situación de las oportunidades".

Por esto es conveniente hacer un estudio preliminar de las oportunidades futuras y la capacidad de verlas con claridad y por completo, un conocimiento de dónde estamos y de nuestras fuerzas y debilidades y comprender los problemas que se quieran resolver, así como saber lo que se desea lograr, buscando establecer objetivos posibles.

Como ejemplo, podemos citar a IBM, cuando esta empresa empezó a incursionar en el medio, existía mucha competencia y la empresa no tenía mucha experiencia y la amenaza provenía de poderosas compañías, los colaboradores de IBM decidieron hacer de esta empresa una ganadora en el mercado comercial, por lo cual trabajaron duro en la fuerza de ventas, de esta manera la satisfacción del cliente se tomó como pilar básico para la compañía, hecho que le generó su posterior éxito en el mercado.

## **ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS**

Consiste en establecer objetivos para la empresa en general y luego para cada área de esta, realizando lo anterior para el corto y largo plazo. Los objetivos explican los resultados esperados, señalan los pasos a seguir así como su prioridad, y que se debe lograr con las estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas con los que se cuenta.

Los objetivos de la empresa determinan la dirección de los planes principales y definen los objetivos de cada departamento que a su vez controlan los departamentos subordinados y así sucesivamente, reflejando la jerarquía organizacional.

## **CONSIDERACIÓN O DESARROLLO DE PREMISAS**

Premisas son suposiciones sobre el ambiente en el que el plan ha de ejecutarse, de hecho el principio básico de las premisas de planeación es "cuanto mayor sea el número de personas encargadas de la planeación que entiendan y estén de acuerdo en utilizar las premisas congruentes del proceso, tanto más coordinada será la planeación de la empresa".

Desarrollar, divulgar y obtener acuerdos para utilizar premisas críticas de planeación, estas son: pronósticos, políticas aplicables básicas y planes

existentes en la compañía. Son supuestos a cerca del medio ambiente en el que debe ejecutarse el plan.

Para el desarrollo de estas premisas es importante tener en cuenta preguntas como: ¿Cuál será el mercado?, ¿Qué volumen de ventas manejaré?, ¿Qué precios?, ¿Qué avances tecnológicos debo conseguir?, ¿Qué costos?, ¿Cómo financiaré la expansión?, ¿Cuáles son las tendencias a largo plazo?, entre otras preguntas globales que debemos hacer.

No es rentable ni realista hacer suposiciones sobre cada detalle del ambiente futuro de un plan debido a que el futuro es muy complejo. Por consiguiente las premisas están limitadas a suposiciones que aparentan ser críticas o estrategias para un plan, es decir aquellas que influyen más en su operación.

### **DETERMINACIÓN DE CURSOS ALTERNATIVOS DE ACCIÓN**

Consiste en buscar y examinar cursos alternativos de acción, especialmente los que no son muy evidentes, ya que en muchas ocasiones la alternativa razonable que no es muy obvia puede ser la mejor. El problema no radica en encontrar alternativas sino en reducir su número para analizar las más prometedoras.

### **EVALUACIÓN DE CURSOS ALTERNATIVOS DE ACCIÓN**

Después de buscar los cursos alternativos y examinar sus fortalezas y debilidades, el siguiente paso es evaluarlos mediante una comparación entre estos y las metas antes fijadas. Ya que existe gran cantidad de cursos para todas las situaciones y son muchas las variables que se deben analizar, en este paso de la planeación la investigación de operaciones y las técnicas matemáticas y de computación tienen su principal aplicación en la administración.

### **SELECCIÓN DE UN CURSO DE ACCIÓN**

En este paso se adopta el plan de punto real de la toma de decisiones, ya que el administrador debe decidir si seguir varios cursos en lugar del mejor.

### **FORMACIÓN DE PLANES DERIVADOS**

Se aconseja este séptimo paso ya que muchas veces cuando se toma una decisión, la planeación está completa, por tal motivo se necesitan planes derivados para respaldar el plan básico.

### **EXPRESIÓN NUMÉRICA DE LOS PLANES A TRAVÉS DEL PRESUPUESTO.**

En este paso se le da significado a la toma de decisiones y al establecimiento del plan, mediante una expresión numérica convirtiéndolos en presupuestos. Los presupuestos globales de una empresa son la suma total de los ingresos y los gastos, con las utilidades, presupuestos de las principales partidas del balance general (efectivo y gastos de capital). Si los presupuestos son bien elaborados sirven de medio para sumar los diversos planes y fijar estándares importantes contra los que se pueda medir el avance de la planeación.

## 2.-ORGANIZACIÓN

No existe un acuerdo entre los teóricos de la empresa o autores sobre a cerca de si existen reglas generales o unos principios universales de organización. Cada autor ofrece una lista de ellos. Fayol ofrece una lista de cerca de 20. Urwick, otro teorizador de la empresa, ofrece 10, por tanto, este exceso de principios ha llevado a una confusión de cuáles son esos principios básicos. Lo que sí parece claro es que en la actualidad hay una tendencia hacia una nueva formulación de esos principios en los que se puede basar en la estructura de la empresa. En cualquier caso serían normas de conducta avaladas por la experiencia por lo que es necesario limitar cual es el alcance exacto de la expresión "Principios de la organización", reduciéndola a: **Aquellas reglas o criterios aplicables al aspecto estructural y estático de la empresa como organización y algunas reglas de comportamiento muy generalizadas.** Además existe la llamada regla general del objetivo que nos indica que toda organización adoptará sus medios en razón a los objetivos que tiene que conseguir.

Se pueden clasificar los principios en base a la forma de estudiar la organización por su estructura vertical, horizontal y por las necesidades de equilibrio y estabilidad de la organización.

	<b>Ppio de organización en vertical.</b>	<b>Ppio de organización en horizontal</b>	<b>Ppio de equilibrio</b>
<b>Principios básicos.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jerarquía</li> <li>• Autoridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• División del trabajo.</li> <li>• Especialización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación.</li> <li>• Participación</li> </ul>
<b>Subprincipios o condiciones básicas.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Correspondencia</li> <li>• Responsabilidad</li> </ul>	- Funcionalidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información.</li> <li>• Comunicación.</li> </ul>
<b>Principios derivados.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidad de mando y dirección</li> <li>• Delegación y descentralización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamentalización</li> <li>• Divisionalización.</li> <li>• Coordinación</li> </ul>	- Dirección por objetivos.

	<p>ión.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ángulo de autoridad y control</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Automatismo y mecanización.</li> </ul>	
--	---	---	--

### **PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN EN VERTICAL.**

La Jerarquía es el principio inspirador de la estructuración en vertical y significa la necesidad de crear diferentes niveles ordenados donde se desarrolle el principio de Autoridad: Poder legal o legítimo que da derecho a mandar o actuar sobre un grupo de personas.

En la empresa, la autoridad es el poder mandar a otros para que se pueda alcanzar el objetivo o propósito planteado por el nivel jerárquico correspondiente. Ese concepto de autoridad formal ha sido revisado por el concepto de Liderazgo, entendiendo que la fuente de autoridad debe ser la competencia y las cualidades personales y su posterior aceptación por los subordinados. La autoridad connota poder y debe evitarse el abuso. Como criterio corrector de esa autoridad debe hacerse necesaria la Delegación de la misma. Algunos afirman que la responsabilidad nunca es delegable, pero si se consigue una correspondencia entre autoridad y responsabilidad pueden coordinarse si se cumple con la condición de rendición de cuentas y existe unidad de mando. La unidad de mando significa que cualquier subordinado sólo dependerá de un solo jefe aunque estos jefes en cada nivel jerárquico operan bajo una unidad de dirección o con dirección única. La asignación clara de autoridad en el principio de Descentralización. En cualquier modelo de organización se pueden presentar problemas por la acumulación de funciones de autoridad y responsabilidad en los niveles jerárquicos superiores, produciendo los llamados “Cuellos de botella” que motivan una falta de agilidad en la toma de decisiones. Para solucionarlo hay que implantar en esa organización empresarial la descentralización de tareas efectuando Delegación tanto de autoridad como de funciones. Esa delegación debe ser el soporte básico en la estructura orgánica de la gran empresa moderna. Delegación y descentralización permiten participar a un mayor número de órganos y niveles de la estructura jerárquica y, por tanto, ampliar el campo de acción de la dirección y gestión empresarial. La imposibilidad de ejercitar una autoridad operativa sobre los componentes de la empresa hace necesario establecer niveles o jerarquización en escalones, ello facilitará el control de las actividades, pero plantea el problema del Ángulo de autoridad, es decir, el número de subordinados a mandar y controlar. Algunos autores dicen que prevalece el sentido de que el ángulo reduce en la parte superior de la pirámide o alta dirección y se va ampliando hacia la base de la misma a lo largo de los niveles jerárquicos.

### **PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN EN HORIZONTAL.**

El principio inspirador es el principio de división del trabajo. Este principio se basa en la regla clásica de que para que una comunidad prospere es necesario un reparto de tareas entre los miembros que la componen. En la actividad

económico - empresarial esa división permite incrementar el volumen de producción y a la vez aumentar la calidad de los resultados, con la división del trabajo se reduce el esfuerzo, por lo que aumento controlado de la misma producirá más con menos recursos, lo que se traduce con un incremento de la eficiencia de la organización de la empresa. Este principio se complementa con otros dos, uno principal y otro auxiliar: La **Especialización y la Funcionalidad**.

La Especialización es una consecuencia inmediata del principio de división del trabajo, no es suficiente siempre el reparto de tareas, sino que es necesario que cada persona / órgano de la empresa se especifique en una tarea concreta. Cada miembro, por tanto, realizará una sola función e implica asignar tareas concretas a cada miembro.

Taylor dice que es necesario aplicar una especialización de esfuerzos mentales y manuales que deben estar separados. Estos principios sirven de apoyo para la expansión del sistema de economía capitalista.

\* **VENTAJAS de la especialización:**

- Mayor destreza en el trabajo individual.
- Ahorro de tiempo.
- Creación de puestos de trabajo.
- 

\* **INCONVENIENTES:**

- El exceso de automatismo en el hombre, que es causa de alineación (subordinación) y de perjuicios psicológicos.
- En caso de despido al individuo se le puede plantear el problema de no encontrar trabajo en su especialización.

Los principios de **funcionalidad** y **departamentalización** son formas de aplicar la división del trabajo.

Funcionalidad: Hay que especializar los medios al servicio de los fines que persigue la empresa.

Departamentalización: La especialización del trabajo por grupos homogéneos o departamentos, de esta forma se resuelve el problema de la división exhaustiva del trabajo, que es genérica, en cambio la creación de departamentos específicos dedicados a ciertas funciones elimina y controla el posible exceso de reparto de tareas.

El crecimiento de la empresa y la diversificación de las tareas ha creado problemas de planificación y control, en base a la creación de departamentos porque se hacen necesarias estructuras más flexibles y dinámicas. La divisionalización implica una descentralización operativa, es decir, permite

tomar decisiones según actividades distintas, sólo sujetas a una coordinación previa y a un control posterior.

**Una empresa descentralizada puede no ser divisionalizada**, ya que esta característica implica tanto delegación de autoridad como responsabilidad sobre los beneficios. El límite de la división del trabajo se encuentra en el punto en el que sea posible la **coordinación**: entendiéndose por tal la ordenación armónica de las actividades de la estructura de la organización, por tanto la coordinación es el resultado lógico de utilizar el principio de especialización y es un elemento básico en toda organización eficaz.

La división del trabajo produce una expansión del trabajo en oficinas y talleres (Registros, informes, documentos) y ello hace que los procedimientos manuales tradicionales sean insuficientes y haya que introducir otros más eficaces como los mecánicos y automáticos (**principios de automatismo y mecanización**)

#### **1.4.- PRINCIPIOS DE EQUILIBRIO DE LA ORGANIZACIÓN.**

Es una estructura empresarial se precisa buscar un equilibrio, es decir, una estabilidad que permita eliminar conflictos típicos de toda organización y de todo comportamiento social, eso es lo que pretenden los **principios de motivación y de participación**, lo que permite una dirección por objetivos siempre que exista descentralización. En esta línea de pensamiento se han planteado 2 teorías que suponen distintas concepciones (opiniones) respecto de la conducta humana.

- Una teoría considera que **el interés del trabajador es única y exclusivamente su situación personal** y, en consecuencia, pretende trabajar lo menos posible, no quiere puestos de responsabilidad, se resiste al cambio y todo lo que suponga variación de su status anterior.
- La otra teoría considera que **el trabajador es sensible a las necesidades de la empresa**, desea asumir responsabilidades y realizar su labor de la mejor manera posible y que cuando esto no se produce es porque hay una falta de capacidad en la dirección de la empresa para encursar esa actitud en todos los individuos, por eso considera que uno de los objetivos de la empresa debe ser activar a sus trabajadores para que encuentren en la empresa la posibilidad de realizar sus aspiraciones o satisfacer sus necesidades físicas o básicas (seguridad en el trabajo, niveles atractivos de remuneración) y sociales (autoestima, auto desarrollo, pertenecer a un determinado grupo social).

•

Tradicionalmente se consideraba que una breve y progresiva remuneración relacionada con la productividad (si más vendes más ganas) era suficiente para lograr la motivación, pero eso no es tan simple porque no existe una motivación única, por lo que se hace necesario estudiar un sistema de motivación.

### **Aspectos que debe tener en cuenta un sistema de motivación.**

- Satisfacer necesidades básicas y sociales.
- Descubrir las aptitudes y la capacidad de trabajo de cada individuo (porque éste debe realizar aquello para lo que es capaz y que a la vez sea de su satisfacción)
- Realizar la imagen de empresa como comunidad de interés como tarea común de todos.
- Adecuar a sus objetivos la selección, formación y orientación del personal.

Si un **sistema de motivación se considera satisfactorio** es porque cumple las siguientes características:

- Productivo:** Induce al grupo humano a trabajar eficientemente.
- Competitivo:** En atención a la relación coste - beneficio para tareas y objetivos.
- Comprensivo:** Si satisface todas las necesidades del individuo y permite la identificación de grupos de trabajo dentro de la empresa.
- Flexible:** En cuanto al tiempo (adaptación frente al cambio social) como a los individuos (diferenciación psicológica).

Si se inciden en todos estos puntos, la motivación implicará la decisión de todos los componentes personales de participar en la actividad empresarial en toda su dimensión y con ello se logrará el equilibrio de la organización.

Para que estos principios derivados del sistema de motivación se puedan desarrollar se requieren 2 condiciones básicas: **la existencia de un sistema de información y su correspondiente sistema de comunicación en la empresa**, entendiéndose por información flujo de datos fundamental para planificar, ejecutar y controlar tareas, actividades y objetivos de la empresa.

Finalmente, como principio derivado hay que referirse al de **dirección por objetivos**, que implica que la organización se orienta hacia objetivos o metas en base a una descentralización y participación de las unidades organizativas o de gestión.

### **MODELOS DE ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA.**

La empresa como organización supone una estructura en la que se toman decisiones. En toda organización se da una estructura funcional, es decir, una serie de actividades diferenciadas en base a los principios de división del trabajo y especialización establecidas por ciertas reglas y encomendadas a órganos o centros funcionales u operativos. Esas actividades se ordenan por niveles jerárquicos que producen una serie de relaciones formales que

configuran su estructura, pero en la organización también se ocasionan otras relaciones de carácter informal y ordenan las distintas relaciones o comunicaciones interpersonales o entre grupos. Esta estructura organizativa se configura por diferentes modelos que combinan las distintas relaciones y distintos principios.

### **LA EMPRESA COMO ORGANIZACIÓN: RELACIONES Y MODELOS.**

Las funciones generales de la empresa y todas en las que éstas se pueden subdividir son desarrolladas por determinados órganos, unidades de gestión o centros operativos. La determinación de estos centros funcionales u operativos definirá la estructura orgánica de la empresa, necesaria para articular los recursos humanos de la forma más conveniente, ello implica tener en cuenta los siguientes principios fundamentales o criterios:

- Que suponga la asignación más idónea de tareas con aplicación de los principios de división en el trabajo, especialización, funcionalidad y divisionalización.
- Que se determinen niveles de autoridad y delegaciones jerárquicas que culminen en una descentralización.
- Que la comunicación sobre el desarrollo de la actividad económica se notifique de la forma deseada, tanto en cantidad como en calidad, forma de propiciar la motivación y participación eficaz.
- 

Simon considera la estructura de la organización como un complejo diseño de comunicaciones y demás relaciones existentes dentro de un grupo de seres humanos. Este diseño proporciona a cada miembro del grupo una gran parte de informaciones, supuestos, objetivos y actitudes que entran en sus decisiones y también una serie de expectativas fijas y comprensibles de lo que los demás miembros del grupo están haciendo y de cómo reaccionarían ante lo que él diga. En definitiva, lo que considera es que la estructura de la organización es como una red de comunicación que se interacciona con la autoridad.

### **MODELO DE ORGANIZACIÓN JERÁRQUICA.**

Este modelo se apoya al máximo en el principio de jerarquía, manteniendo la unidad de mando de forma que todo nivel dependa exclusivamente del inmediato superior, sólo del cual puede recibir órdenes.

Permite el establecimiento de la disciplina en el trabajo, el fácil conocimiento de las tareas y responsabilidades de cada nivel jerárquico, pero presenta graves inconvenientes por la acumulación en los niveles superiores de tareas y funciones de variada índole, lo que motiva la falta de flexibilidad y rapidez en adaptarse a las condiciones.

Este modelo es propio de pequeñas y medianas empresas, pero no es recomendable en grandes empresas.

\* **Ventajas:**

- La organización es fácil de entender.
- Permite una designación de autoridad y áreas de responsabilidad muy definidas.
- Cada trabajador es responsable ante un solo jefe que es su inmediata fuente de autoridad.
- La comunicación de información es ascendente y de órdenes en sentido descendente.

\* **Inconvenientes:**

- Cada supervisor tiene responsabilidad sobre tareas variadas y no puede llegar a ser un experto en todas.
- Se acumula el trabajo cotidiano en despacho en los niveles más altos de la organización, impidiendo dedicarse a la planificación y al control de objetivos y actividades.
- Se producen fallos e ineficacias al no disponer de personas especializadas en tareas específicas.
- Cuando la empresa crece, la cadena de órdenes también crece, con lo que se incrementa la BUROCRACIA, produciéndose una lentitud y rigidez del comportamiento administrativo de la empresa.

**2.3.- MODELO DE ORGANIZACIÓN FUNCIONAL.**

Responde a la necesidad de implantar la especialización en los diferentes niveles de la estructura jerárquica. Se despoja al escalón jerárquico de la acumulación de tareas y responsabilidades y se crean diferentes funciones o especialidades dentro de ese nivel; este modelo fue propuesto por Taylor, también permite aprovechar todas las ventajas propias de especialización. Su máximo inconveniente es que desaparece la unidad de mando, lo que en los niveles inferiores provoca confusión de órdenes al recibirse éstas de diversos especialistas y con ello se quiebra la disciplina de trabajo.

También se plantea el inconveniente de la dificultad de coordinar a los especialistas de un mismo nivel. Es propio de multinacionales.

\* **Ventajas:**

- Cada supervisor trabaja exclusivamente en su especialidad, no hay, en principio, problemas de crecimiento de la empresa porque la especialización permite absorber el crecimiento.
- Las actividades de la empresa se dividen en funciones asignadas a especialistas. El consejo y asesoramiento del experto está a disposición de cada trabajador.

\* **Inconvenientes:**

- Cada trabajador tiene más de un jefe, lo que produce menos disciplina y más confusión en la ejecución de tareas.

- La incidencia de diversas autoridades sobre cada miembro de la organización crea conflictos de carácter psicosociológicos.
- El excesivo énfasis en la especialización lleva a olvidar los problemas generales relativos a la marcha global de la empresa.

### **MODELO DE ORGANIZACIÓN MIXTA O LINEO - FUNCIONAL.**

Este modelo intenta resolver los problemas anteriores. Mantiene como estructura central el modelo jerárquico, pero aplica una mayor especialización, pero sin llegar a su agotamiento del modelo funcional, y se complementa con un conjunto de unidades de apoyo o auténticos especialistas llamados STAFF que asesoran a los distintos escalones jerárquicos Asesor fiscal, gabinete de consultoría de ingeniería.

El concepto de línea jerárquica se caracteriza por un matiz eminentemente ejecutivo, mientras que el staff, desposeído de autoridad, tiene como misión asesorar, apoyar técnicamente a la unidad de gestión correspondiente.

Como INCONVENIENTES presenta los que se pueden derivar de la falta de coordinación de funciones entre la línea jerárquica y el staff de sus posibles interferencias, por tanto es importante coordinar las tareas de las unidades de apoyo para que emitan informes y asesoren bajo una unidad de dirección.

#### **\* Ventajas:**

- Permite el uso de especialistas que asesoran diversos departamentos.
- Se mantiene la relación de unidad de mando porque casi nunca una persona depende de más de una sola persona.

#### **\* Inconvenientes:**

- Las decisiones son más lentas debido a las consultas a los staffs que tienen la decisión.
- El personal del staff puede interferir en materia del control administrativo, introduciendo un factor de confusión.
- El uso de staffs incrementa los costes de administración de la empresa.

### **MODELO DE ORGANIZACIÓN DIVISIONAL.**

Este modelo va a ser implantado por las necesidades de la dirección moderna y es propio de grandes empresas. El crecimiento diversificado de la empresa (multiproducción, multiplanta, multimercado) ha sido posible gracias a este tipo de estructura que combina las ventajas de la descentralización y de la especialización y sus principios derivados propios de una estructura funcional.

Una división es una unidad empresarial al frente de la cual hay una dirección totalmente responsable de la rentabilidad de sus operaciones incluyendo planificación, producción, financiación, contabilidad e, incluso, a veces marketing.

Esta división actúa como una **Cuasiempresa** (mini - empresa), teniendo sus propios objetivos, departamentos y medios. El conjunto de las divisiones serán coordinadas y controladas por una dirección general.

Esta estructura ofrece inconvenientes, en especial, la planificación global. La divisionalización implica siempre una descentralización operativa (el poder tomar decisiones a distintos niveles), pero una organización descentralizada puede no ser divisionalizada. La descentralización suponía la delegación de autoridad para tomar decisiones en la unidad o nivel inferior. La divisionalización implica además delegación de responsabilidad sobre los beneficios. Una de las cuestiones más importantes en este modelo es el análisis de los criterios de clasificación de las divisiones, entendiendo por criterio de división el que nos va a servir para delimitar cada unidad de gestión autónoma dentro de la empresa y, que en todo momento, debe permitir una adecuada coordinación entre la unidad de decisión central o matriz y las distintas divisiones.

Los criterios más importantes para divisionalizar una empresa:

- **Por productos**: Responde a la especialización de la empresa por sectores industriales o categorías de productos diferenciados normalmente por sus características técnicas.
- **Por mercados**: Atiende a los distintos mercados a los que atiende la empresa.
  - **Por áreas geográficas**: en las que se coordinan actividades de varios productos en un área geográfica delimitada.
  - **Por categorías de consumidores**.
- **Por funciones o procesos**: que responde a la creación de distintas divisiones según las empresas filiales controladas por la matriz.
- **Mixtas**: combinación de “por productos” y “Por mercado”.

Un modelo de esta empresa: Una empresa que fabrica y vende 3 productos distintos (A, B, C), los cuales administra en base a 3 funciones o grupos de actividad básicas (producción, marketing, administración general y financiera) y que actúa en todo el mundo a través de 3 líneas básicas: Europa y África, América y Asia.

Con esta estructura, en que cada grupo de productos representa una división o unidad orgánica de gran autonomía se puede llevar a cabo una dirección por objetivos o altamente descentralizada y especializada y que se puede apoyar

en una estructura complementaria de staffs o unidades de apoyo para controlar mejor la actividad económica de la empresa.

### **MODELO DE ORGANIZACIÓN COLEGIAL O DE DIRECCIÓN PLURAL.**

En los anteriores modelos plantean un mismo problema o desventaja, que es la dificultad de coordinar las relaciones horizontales (de 1 mismo nivel) y también de coordinar las relaciones verticales o niveles jerárquicos.

De aquí nace la necesidad de trabajar en grupo, de tomar parte de las decisiones colegiadamente. A estas reuniones regulares de grupo se les denomina generalmente **COMITÉ**: Grupo que necesita para su identificación y funcionamiento de los principios de motivación y de participación.

Los comités son órganos complejos que pueden presentarse en la empresa con diferentes finalidades en razón del grado de autoridad y de sustitución del mando personal que deseemos.

#### **\* Clases:**

Comités de control

Comités de decisión

Comités asesores

Comités de información.

Si queremos implantar una estructura de ese tipo en una empresa tendremos que crear todos esos tipos de comités, sobre todo los de decisión.

#### **\* VENTAJAS.**

- La facilidad de coordinar en cualquier escalón la estructura de autoridad.
- Permite llegar a un acuerdo en el estudio de los planes de acción y objetivos ya que se tiene en cuenta la opinión de todos.
- Es un medio INSTRUCTIVO porque las reuniones bien conducidas sirven de instrucción para un elevado número de miembros de la organización.

#### **\* INCONVENIENTES.**

- Falta de iniciativa. Puede que el comité sea débil y carece de iniciativa por ser una autoridad dividida, pudiendo ser víctima del vicio de la camarilla.
- Lentitud en la toma de decisiones. Consecuencia de tener que tomar acuerdos varias personas en una reunión más o menos larga.

- Tendencia a transigir porque las decisiones se apoyan más en los arreglos entre los distintos intereses que en los hechos reales a cerca de la situación de la empresa.
- El excesivo número de componentes y la tendencia a que éstos sean de diferentes ideas dificulta la marcha y dirección del comité, por lo que son preferibles comités de reducido número (de 3 a 5).

## **EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.**

### **GENERALIDADES.**

El apelativo de “Recursos Humanos” se refiere al conjunto de personas disponibles que permiten a una organización empresarial cumplir las funciones propias de toda empresa. Su importancia desde el punto de vista empresarial no ha sido siempre la misma, ha pasado de ser un factor más al inicio de la revolución industrial a tener un protagonismo en sí mismo que ha perdurado hasta nuestros días.

La actual gestión de Recursos humanos cumple hoy 3 objetivos:

- Escoger a la persona que mejor se adecue a la empresa, favorecer su permanencia en ella y formarla.
- Proporcionar los medios adecuados para que los individuos puedan llevar a cabo sus tareas.
- Buscar un equilibrio entre las ambiciones personales y profesionales de las personas que forman parte de la organización empresarial y los objetivos empresariales.

En un principio este departamento no tenía identidad propia, por lo que se consideraba un área más del departamento de contabilidad o del departamento administrativo. Esta situación persiste en la actualidad en pequeñas empresas donde el número de trabajadores no es demasiado grande.

A medida que las organizaciones van creciendo, más se pone de manifiesto una serie de problemas y controversias en materia del personal, cuya solución pasa por solicitar la ayuda de expertos en materias de tipo social como psicólogos y sociólogos.

Poco a poco surge la necesidad de tener un departamento que no solo se preocupe de materias administrativas o legales de personal sino también otras materias que tienen que ver con las relaciones humanas en el marco de una organización empresarial. Se necesita de un departamento que aporte soluciones técnicas en materia de recursos humanos y que descargue a otros departamentos de ocuparse de esa labor. Esto a su vez está en consonancia con la existencia de departamentos especializados en distintas materias, cuyos conocimientos son útiles para gestionar la empresa, tales como contabilidad, financiación y producción. La expansión del departamento de recursos humanos nos obliga a analizar las funciones que desarrolla y su organización.

Las funciones que se desarrollan en el departamento de recursos humanos:

- **Organización del personal.** Consiste en determinar la estructura del personal dependiendo del modelo de organización empresarial elegido.
- **Planificación de Recursos Humanos.** Incluye tareas como la previsión de las necesidades a medio o largo plazo, ordenación de puestos de trabajo para, según esa organización, analizar los planes de carrera, sistemas retributivos, etc.
- **Reclutamiento y selección.** En el caso de que la empresa decida incorporar más personal a su plantilla, deberá elegir la cantera de candidatos y, posteriormente, iniciar el proceso para elegir aquel o aquellos que se vayan a incorporar a la organización.
- **Formación.** Su objetivo es dotar al personal de la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios, tanto de la empresa como del exterior.
- **Establecer sistemas de comunicación interna.** Se ocupa de establecer flujos de información dentro de la empresa para lo que debe diseñar los canales por los que manará ésta. (*Informar de un curso para hijos de trabajadores, bien por megafonía, e-mail, tablón de anuncios, etc.*)
- **Administración.** Incluye funciones variadas, tales como gestión de nóminas, gestiones con la seguridad social, control interno, gestión de contratos...
- **Relaciones laborales.** Se desarrolla con los representantes de los trabajadores (contrataciones, política salarial, negociaciones colectivas)
- **Control de Gestión.** Analiza los resultados de su función para subsanar los fallos, es decir, hacen un auto examen de todo lo anterior.

### **EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.**

La selección de personal es un proceso estructurado que permite a una empresa elegir entre distintos candidatos aquel que más se aproxime al **perfil profesional** (Conjunto de cualidades que debe tener una persona para un puesto en concreto. Hay características estándar de cada puesto de trabajo) y **profesiograma** (Representación gráfica de ese perfil profesional) del puesto de trabajo.

La selección de personal involucre a 2 partes, por un lado al departamento de Recursos Humanos, que aporta la parte técnica y, por otro, al departamento donde se haya producido la necesidad que se pretende cubrir con el proceso de selección y cuya labor es colaborar con el departamento de personal en todo aquello que le ayude a conocer mejor la realidad del puesto a ocupar y la persona que necesita, que además será el que decida finalmente la persona que ocupará ese puesto.

La selección también puede ser un proceso externo y ser realizada por empresas especializadas, no obstante, la decisión recae sobre aquella por la cual se realiza la selección.

### **FASES DE UN PROCESO DE SELECCIÓN.**

□ **El Reclutamiento:** En esta fase se pretende reunir el mayor número de candidatos posibles interesados en la oferta de empleo que realiza la empresa. La forma de reclutar que realiza la empresa debe ser acorde con las expectativas y las posibilidades que tenga la organización.

Así, en primer lugar debe decidir si la fuente de reclutamiento que va a utilizar es interna o externa y, en segundo lugar, decidida la fuente, debe decidir el método a utilizar. Los procedimientos más frecuentes: la solicitud de empleo, ofrecimiento del propio candidato, centros oficiales o no oficiales, empresas de la competencia, empresas consultoras de RR - HH, televisión, internet...

□ **Preselección:** Esa fase trata de reducir el conjunto de candidatos iniciales y con ese fin las solicitudes recibidas por la empresa. Se clasifican en 3 grupos: Desestimadas, dudosas y las que cumplen los requisitos.

□ **Realización de pruebas:** Los individuos preseleccionados serán sometidos a las pruebas que se consideren válidas para evaluar la idoneidad de los diferentes candidatos en relación al puesto ofertado por la empresa, además esas pruebas sirven como método de eliminación de candidatos. Las pruebas habituales para la evaluación del candidato suelen ser principalmente el test y la entrevista y, en ocasiones se realizan pruebas de conocimiento tales como exámenes o simulaciones de tareas reales para examinar la destreza del individuo en su desarrollo.

□ **La toma de decisión:** Una vez decidido por el responsable del departamento correspondiente, quien será el candidato más idóneo para cubrir el puesto vacante, el departamento de Recursos Humanos será el encargado de comunicarle el resultado de la selección, enviando una carta donde además de comunicarle la noticia, se le solicitará la documentación necesaria para formalizar el contrato.

### **FORMACIÓN Y PROMOCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

La formación de los trabajadores para su incorporación al mundo laboral y su adaptación al entorno, es el objetivo principal del sistema educativo español, cuyas directrices son marcadas por el gobierno a través del Ministerio correspondiente y los órganos competentes de las Comunidades Autónomas. Las enseñanzas oficiales no obligatorias se estructuran y organizan enfocando sus objetivos contenidos y criterios de evaluación desde la perspectiva de la adquisición de la competencia profesional que se define como el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes obtenidos a través de procesos formativos o de experiencia laboral que permiten desempeñar roles y tareas requeridos por el mercado laboral. Esa competencia profesional se alcanza también a través de programas públicos de formación propiciados por el INEM (Instituto Nacional de Empleo) o por el órgano competente en esta materia en el ámbito de la comunidad autónoma a la que se hayan transferido competencias o bien a través de las propias empresas que establecen planes de formación adecuados a sus necesidades específicas. Los planes de formación profesional del INEM abarcan tanto la formación ocupacional de

trabajadores desempleados como la formación ocupacional de trabajadores ocupados.

Los objetivos que, según Pierre Louart, debe perseguir la empresa en relación a la formación profesional son 2:

- **Objetivos relativos a la producción:** Basados en el mantenimiento y desarrollo de la cualificación del personal ayudándole a conseguir nuevos conocimientos.
- **Objetivos culturales y sociales:** Consistentes en hacer evolucionar el comportamiento y actitud de los asalariados.

Para la consecución de tales objetivos, la empresa ha de poner a su servicio recursos materiales.

Se entiende por **Recursos materiales** el conjunto de medios y métodos utilizados para la transmisión de conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para el individuo en el desarrollo de su actividad laboral presente o futura. Los más utilizados entre otros son: cursos, rotación de puestos, **el torbellino de ideas** (Poner en común ideas), **Role playing** (Representación de una situación), **Bussines game** (Participar en una situación virtual), **In Basket** (Poner ideas en papeles, sacarlas y comentarlas)...

También se usan elementos de apoyo como los medios informáticos y telemáticos y medios audiovisuales junto a otros más tradicionales.

En ese proceso de formación se integran los llamados **Participantes:** Son el conjunto de personas que han sido seleccionadas por la empresa e intervienen de una u otra forma en el programa de formación del personal. Según el papel que realicen en ese proceso se suelen distinguir los siguientes participantes:

- **Los prescriptores de la formación:** Responsables del funcionamiento de 1 o varias áreas de la empresa que deben especificar las características que deberá reunir el personal a su cargo, marcando así las pautas básicas de formación a seguir por el departamento de RR - HH.
- **Gestores de la política de formación:** Su papel es elaborar los diferentes planes de formación de la empresa teniendo en cuenta las necesidades presentes y futuras. Es propio del departamento de RR - HH.
- **Receptores de formación:** Son los individuos a los que va dirigida la formación debiendo con ella adquirir los conocimientos, habilidades y actitudes que requiera el prescriptor.
- **Los Formadores:** Su labor es impartir los conocimientos adecuados para que los receptores de la formación consigan los objetivos marcados con el proceso de selección.

### 3.-DIRECCIÓN:

Podemos decir que la dirección: Es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones; para la discusión de este papel s debe saber como es el comportamiento de la gente, como individuo y como grupo. De manera apropiada para alcanzar los objetivos de una organización.

En fin la dirección es guiar a un grupo de individuos para lograr los objetivos de la empresa.

Tomaremos en cuenta los tipos de comunicación que pueden existir en los campos de trabajo:

1. **Informal:** Parte simplemente
2. **Formal:** Parte simplemente resúmenes
3. **Ascendente:** Parte del nivel más bajo hasta el nivel más alto
4. **Descendente:** Va desde el nivel más alto hasta el más bajo
5. **Verbal:** Se da a través de personas.

Concepto:

- Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La relación y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes al establecer el ambiente adecuado ayudan a sus empleados a hacer sus mejores esfuerzos.
- Es el planteamiento, organización, dirección y control de las operaciones de la empresa, a fin de lograr los objetivos que esta persigue y así mismo, los pueda alcanzar.
- Es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones, incluye la tarea de fincar los objetivos, alcanzarlos, determinación de la mejor manera de llevar a cabo el liderazgo y ocuparse de la manera de planeamiento e integración de todos los sistemas, en un todo unificado.
- La dirección debe de saber como es el comportamiento de la gente como individuos y cuando están en grupos y entender la forma en como operan los diferentes tipos de estructura.
- Es una fuerza que mediante la toma de decisiones basada en los conocimientos y entendimientos, relaciona entre sí, e integra a través de los procesos de unión apropiados a todos los elementos del sistema organizado de una forma calculada para alcanzar los objetivos de una organización.
- La dirección es aquel elemento de la administración en el que se lograr la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del

administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

Este es el punto central y más importante de la administración, pero quizá en el que existe mayor número de discrepancias, aunque éstas sean accidentales. Así, por ejemplo, unos llaman a este elemento actuación, otra ejecución. Terry define la actuación como "hacer que todos los miembros del grupo se propongan lograr el objetivo, de acuerdo con los planes y la organización, hechos por el jefe administrativo"

Por su parte, Koontz y O'Donnell adoptan el término dirección, definiendo ésta como "la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados"

Fayol define la dirección indirectamente al señalar: "Una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar: tal es la misión de la dirección, la que consiste para cada jefe en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa".

### **IMPORTANCIA.**

La dirección es la parte esencial y central de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos.

En efecto, si se prevé, planea, organiza, integra y controla, es sólo para bien realizar. De nada sirven técnicas complicadas en cualquiera de los otros cinco elementos si no se logra una buena ejecución, la cual depende de manera inmediata, y coincide temporalmente, con una buena dirección, en tanto serán todas las demás técnicas útiles e interesantes en cuanto permitan dirigir y realizar mejor.

Y es que todas las etapas de la mecánica administrativa se ordenan a preparar las de las dinámicas, y de éstas la central es la dirección; por ello puede afirmarse que es la esencia y el corazón de lo administrativo.

### **ELEMENTOS.**

- **El Jefe:** Es aquel que tiene la función de dirigir.
- **Los Dirigidos:** Son a los que dirige el jefe.
- **La Situación:** Es el momento donde se lleva a cabo la dirección.
- **Importancia:** Estimula y dirige a las personas al logro de los objetivos, propuestas o trabajos

### **TEORÍAS. Según Douglas Magregor**

- Teoría X
- Teoría Y
- Teoría Z

### **Supuesto de la Teoría X**

1. A las personas que básicamente les disgustan el trabajo son perezosas y erutarán el trabajo si es posible
2. Debido a su pereza y disgusto por el trabajo la gente debe ser cohesionada, amenazada y estrechamente dirigida y controlada (administrada) para asegurar un mínimo de desempeño
3. A la mayoría de la gente le agrada ser administrada con políticas, reglas y estrecho control por alguien en un puesto autoritario.
4. La mayoría de las personas son pasivas aceptan poco riesgo y en consecuencia prefieren la seguridad en el trabajo a cualquier otro elemento a la vida del trabajo.

### **Teoría Y**

Es lo contrario a la teoría X, en ésta las personas les gusta asumir responsabilidades.

- a. Las personas no rehuyen del trabajo, porque les agrada hacerlo, el trabajo es tan natural como cualquier de las necesidades básicas.
- b. Dado el ambiente adecuado, las personas buscaran responsabilidades, serán muy creativas en el trabajo.
- c. Cuando los objetivos organizacionales son consecuente con los objetivos personales, las personas se sentirá motivados a trabajos y a ejerce sustancial auto dirección y control.
- d. La forma como se comprometen las personas a los objetivos organizacionales está en función de la recompensa que recibe para su realización.

### **Teoría Z**

Fue ideada por Quchi de origen Japonés demuestra que la producción es más una cuestión de administración de persona que de teoría mucho más de gestión humana sustentada en filosofía y cultura organizacional adecuada, que de enfoques tradicionales basado en la organización.

En Japón se tomas más en cuenta el proceso decisorio a participativo que se hace a través de un consenso donde todo el equipo decide como se va a trabajar, es decir que la productividad es una cuestión de organización social y de responsabilidad comunitaria donde se toma en cuenta como base la cultura empresarial.

### **La Comunicación.**

Es uno de los facilitadotes más importantes administrativas. Sin ella no se puede intercambiar ideas y experiencias. Un gerente transmite ideas e información de su mente hacia otras mentes, lo que piensa de otra persona estimula la comunicación.

La comunicación capacita al gerente para obtener datos para la toma de decisiones, para ayudarse a identificar problemas y saber que acciones son necesarias. Por lo que la comunicación es un medio, no un fin, hace posible el

proceso administrativo, ayuda a que la planeación administrativa sea bien ejecutada, que se ejecute eficazmente y sea seguida con diligencia, y que el control administrativo sea aplicado con efectividad.

La comunicación es muy importante entre el Director y sus subordinados para mejor manejo de la empresa.

### Tipos de Comunicación.

- a. Sigue la cadena de mando de la organización formal. Para cualquiera de esa comunicación de transmisión, está prescrita y estipulada la designación formal y la sanción oficial. Esto puede incluir órdenes ejecutivas respecto a nuevos sistemas de bonos o planes de acción, información técnica para propósito de la toma de decisiones y políticas sobre procedimientos y las reglas fijadas por los manuales o compañías.
- b. **Formal:** Es aquella que se da de carácter formal siguiendo reglas que impone un grupo, ejemplo: reuniones, juntas, entrevistas, etc.  
Es comúnmente llamada rumor o telégrafo secreto, lo utilizan los gerentes para comprender la comunicación formal. Este tipo de comunicación informal puede ser útil y precisa o dañina para el manejo de las personas. Se dice que hay un 80% de exactitud en los rumores, para saber las controversias en las organizaciones.
- c. **Informal:** Es aquella que parte simplemente de reuniones y es de carácter personal, esta distorsiona el mensaje que se quiere dar.
- d. **Ascendente:** Es aquella que va desde los niveles bajos de la comunicación hasta los niveles altos de una empresa.
- e. **Descendiente:** Es aquella que va desde los niveles más altos a las más bajas, **ejemplo:** desde el presidente o gerente de una empresa hasta los obreros.
- f. **Verbal:** Es aquella que se da a través de palabras, **ejemplo:** reuniones, juntas
- g. **Escrita:** Es la que se da a través de cartas, memorando, etc.
- h. **Eficiente:** Intenta minimizar el tiempo y el costo. Es el esfuerzo total de intercambio de información. El costo puede incurrir dinero, privación de comodidad y la cantidad de energía y esfuerzo gastados en la comunicación. La comunicación se puede considerar eficiente si el mensaje se transmite por un canal menos costoso y por otros canales alternativos.
- i. **Efectivo:** Comprende la mejor forma de envío y recibo de la información, el pleno entendimiento del mensaje se transmite por un canal emprendida al final del intercambio de información.

### Proceso de la Comunicación

Lasswell presentó 5 preguntas para ayudar a entender lo esencial del proceso de la comunicación:

**¿Quién?:** Fuente/Origen del mensaje.

**¿Quién dice?:** Símbolos verbales y no verbales que constituyen el mensaje.

**¿En que canal?:** Selección de la transmisión de la información (hablada, escrita, etc.)

**¿A quién?:** Receptor internacional o no internacional del mensaje.

**¿A afecto de que?:** ¿Es el mensaje interpretado con exactitud y se actúa en forma adecuada?

Shannon y Weaver intentaron descubrir el proceso general de la comunicación para todas las situaciones. Su modelo incluía los elementos básicos de un comunicador, un codificador, un mensaje, un medio de transmisión, un decodificador, un receptor, retroalimentación y ruido.

### **Liderazgo.**

Es la iluminación de la visión del hombre hacia perspectivas más altas, el surgimiento del rendimiento del hombre a estándares más elevados, la construcción de la personalidad del hombre más allá de sus limitaciones normales.

### **Acción en el grupo.**

El líder que emerge de un grupo es el que es percibido por éste como el más capaz de satisfacer las necesidades del mismo.

### **Cualidades del Liderazgo.**

La teoría de la cualidad característica del liderazgo se concreta en el líder. Esta teoría supone que la eficiencia del liderazgo se puede explicar aislando las características o peculiaridades físicas o psicológicas que diferencia al líder del grupo. Algunas de las peculiaridades más frecuentemente de un buen líder son:

1. Honestidad
2. Veracidad
3. Imparcialidad
4. Valor
5. Perseverancia.

Todas estas peculiaridades se consideran virtudes dentro de nuestro sistema ético. Ya que la teoría de la cualidad característica implica que el grado hasta el cual un líder posee estas cualidades determina la eficiencia, se esperaría que una persona que ocupa un puesto de liderazgo tuviera estas peculiaridades. ¿Cómo se puede explicar entonces el abrumador poder de un líder como Adolfo Hitler?

Se puede citar numerosos ejemplos de líderes famosos que tuvieron pocas, o ninguna de las peculiaridades mencionadas anteriormente. Alvin Gouldner repasó mucha de la evidencia relacionada con las peculiaridades y concluyó; "A la fecha no hay una evidencia confiable interesada en la existencia de las peculiaridades de liderazgo universal". Un estudio de Gordon Lippitt relacionado con la teoría de la cualidad característica mostró que en 106 estudios de esta teoría sólo 5% de todas las peculiaridades listadas aparecieron en cuatro o más de ellos.

La falta inherente de esta teoría es que se ve liderazgo sólo como un proceso unidimensional. En verdad, los líderes no surgen o funcionan en el vacío. El medio ambiente cultural, social y físico juega un papel complejo en el desarrollo y existencia de un líder.

#### **4.-CONTROL:**

El control ha sido definido bajo dos grandes perspectivas, una perspectiva limitada y una perspectiva amplia. Desde la perspectiva limitada, el control se concibe como la verificación a posteriori de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos planteados y el control de gastos invertido en el proceso realizado por los niveles directivos donde la estandarización en términos cuantitativos, forma parte central de la acción de control.

Bajo la perspectiva amplia, el control es concebido como una actividad no sólo a nivel directivo, sino de todos los niveles y miembros de la entidad, orientando a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos. Este enfoque hace énfasis en los factores sociales y culturales presentes en el contexto institucional ya que parte del principio que es el propio comportamiento individual quien define en última instancia la eficacia de los métodos de control elegidos en la dinámica de gestión.

Todo esto lleva a pensar que el control es un mecanismo que permite corregir desviaciones a través de indicadores cualitativos y cuantitativos dentro de un contexto social amplio, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos claves para el éxito organizacional, es decir, el control se entiende no como un proceso netamente técnico de seguimiento, sino también como un proceso informal donde se evalúan factores culturales, organizativos, humanos y grupales.

#### **Definición de control**

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización i no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

El concepto de control es muy general y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico.

A fin de incentivar que cada uno establezca una definición propia del concepto se revisara algunos planteamientos de varios autores estudiosos del tema:

- Henry Farol: El control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el PANM adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.
- Robert B. Buchele: El proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias.
- George R. Terry: El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorización y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.
- Buró K. Scanlan: El control tiene como objetivo cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.
- Robert C. Appleby: La medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan económica y eficazmente.
- Robert Eckles, Ronald Carmichael y Bernard Sarchet: Es la regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos.
- Harold Koontz y Ciril O'Donell: Implica la medición de lo logrado en relación con lo estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan.
- Chiavenato: El control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador.

La palabra control tiene muchas connotaciones y su significado depende de la función o del área en que se aplique; puede ser entendida:

- Como la función administrativa que hace parte del proceso administrativo junto con la planeación, organización y dirección, y lo que la precede.
- Como los medios de regulación utilizados por un individuo o empresa, como determinadas tareas reguladoras que un controlador aplica en una empresa para acompañar y avalar su desempeño y orientar las decisiones. También hay casos en que la palabra control sirve para diseñar un sistema automático que mantenga un grado constante de flujo o de funcionamiento del sistema total; es el caso del proceso de control de las refinerías de petróleo o de industrias químicas de procesamiento continuo y automático: el mecanismo de control detecta

cualquier desvío de los patrones normales, haciendo posible la debida regulación.

- Como la función restrictiva de un sistema para mantener a los participantes dentro de los patrones deseados y evitar cualquier desvío. Es el caso del control de frecuencia y expediente del personal para evitar posibles abusos. Hay una imagen popular según la cual la palabra control está asociada a un aspecto negativo, principalmente cuando en las organizaciones y en la sociedad es interpretada en el sentido de restricción, coerción, limitación, dirección, refuerzo, manipulación e inhibición.

También hay otras connotaciones para la palabra control:

- Comprobar o verificar;
- Regular;
- Comparar con un patrón;
- Ejercer autoridad sobre alguien (dirigir o mandar);
- Frenar o impedir.

Evidentemente todas esas definiciones representan concepciones incompletas del control, quizás definidas en un modo subjetivo y de aplicación; en definitiva, debe entenderse el control como:

Una función administrativa, ya que conforma parte del proceso de administración, que permite verificar, constatar, palpar, medir, si la actividad, proceso, unidad, elemento o sistema seleccionado está cumpliendo y/o alcanzando o no los resultados que se esperan.

### **Elementos de concepto**

- Relación con lo planteado: Siempre existe para verificar el logro de los objetivos que se establecen en la planeación.
- Medición: Para controlar es imprescindible medir y cuantificar los resultados.
- Detectar desviaciones: Una de las funciones inherentes al control, es descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación.
- Establecer medidas correctivas: El objeto del control es prever y corregir los errores.

### **Requisitos de un buen control**

- Corrección de fallas y errores: El control debe detectar e indicar errores de planeación, organización o dirección.

- Previsión de fallas o errores futuros: el control, al detectar e indicar errores actuales, debe prevenir errores futuros, ya sean de planeación, organización o dirección.

### **Importancia del control**

Una de las razones más evidentes de la importancia del control es porque hasta el mejor de los planes se puede desviar. El control se emplea para:

- Crear mejor calidad: Las fallas del proceso se detectan y el proceso se corrige para eliminar errores.
- Enfrentar el cambio: Este forma parte ineludible del ambiente de cualquier organización. Los mercados cambian, la competencia en todo el mundo ofrece productos o servicios nuevos que captan la atención del público. Surgen materiales y tecnologías nuevas. Se aprueban o enmiendan reglamentos gubernamentales. La función del control sirve a los gerentes para responder a las amenazas o las oportunidades de todo ello, porque les ayuda a detectar los cambios que están afectando los productos y los servicios de sus organizaciones.
- Producir ciclos más rápidos: Una cosa es reconocer la demanda de los consumidores para un diseño, calidad, o tiempo de entregas mejorados, y otra muy distinta es acelerar los ciclos que implican el desarrollo y la entrega de esos productos y servicios nuevos a los clientes. Los clientes de la actualidad no solo esperan velocidad, sino también productos y servicios a su medida.
- Agregar valor: Los tiempos veloces de los ciclos son una manera de obtener ventajas competitivas. Otra forma, aplicada por el experto de la administración japonesa Kenichi Ohmae, es agregar valor. Tratar de igualar todos los movimientos de la competencia puede resultar muy costoso y contraproducente. Ohmae, advierte, en cambio, que el principal objetivo de una organización debería ser "agregar valor" a su producto o servicio, de tal manera que los clientes lo comprarán, prefiriéndolo sobre la oferta del consumidor. Con frecuencia, este valor agregado adopta la forma de una calidad por encima de la medida lograda aplicando procedimientos de control.
- Facilitar la delegación y el trabajo en equipo: La tendencia contemporánea hacia la administración participativa también aumenta la necesidad de delegar autoridad y de fomentar que los empleados trabajen juntos en equipo. Esto no disminuye la responsabilidad última de la gerencia. Por el contrario, cambia la índole del proceso de control. Por tanto, el proceso de control permite que el gerente controle el avance de los empleados, sin entorpecer su creatividad o participación en el trabajo.

## **Bases del control**

Se podría comenzar definiendo qué es una base. Bastaría traer a nuestra memoria y fijarnos en la clase de geometría cuando nos explicaban que un triángulo esta conformado por dos elementos principales: base y altura. Para aquel entonces bastaba fijarnos en la parte inferior de la figura y darnos cuenta que sin aquella base ¿sería acaso posible la estabilidad del triángulo? Asimismo funciona con el control organizacional y sus basamentos, podríamos decir que el control se basa en la consecución de las siguientes actividades:

- Planear y organizar.
- Hacer.
- Evaluar.
- Mejorar.
- Los objetivos son los programas que desea lograr la empresa, los que facilitarán alcanzar la meta de esta. Lo que hace necesaria la planificación y organización para fijar qué debe hacerse y cómo.
- El hacer es poner en práctica el cómo se planificó y organizó la consecución de los objetivos. De éste hacer se desprende una información que proporciona detalles sobre lo que se está realizando, o sea, ella va a esclarecer cuáles son los hechos reales. Esta información debe ser clara, práctica y actualizada al evaluar.
- El evaluar que no es más que la interpretación y comparación de la información obtenida con los objetivos trazados, se puedan tomar decisiones acerca de que medidas deben ser necesarias tomar.
- La mejora es la puesta en práctica de las medidas que resolverán las desviaciones que hacen perder el equilibrio al sistema.

## **Elementos del control**

El control es un proceso cíclico y repetitivo. Está compuesto de cuatro elementos que se suceden:

- Establecimiento de estándares: Es la primera etapa del control, que establece los estándares o criterios de evaluación o comparación. Un estándar es una norma o un criterio que sirve de base para la evaluación o comparación de alguna cosa. Existen cuatro tipos de estándares; los cuales se presentan a continuación:
  - 
  - Estándares de cantidad: Como volumen de producción, cantidad de existencias, cantidad de materiales primas, números de horas, entre otros.
  - Estándares de calidad: Como control de materia prima recibida, control de calidad de producción, especificaciones del producto, entre otros.

- Estándares de tiempo: Como tiempo estándar para producir un determinado producto, tiempo medio de existencias de un productos determinado, entre otros.
- Estándares de costos: Como costos de producción, costos de administración, costos de ventas, entre otros.
- Evaluación del desempeño: Es la segunda etapa del control, que tiene como fin evaluar lo que se está haciendo.
- Comparación del desempeño con el estándar establecido: Es la tercera etapa del control, que compara el desempeño con lo que fue establecido como estándar, para verificar si hay desvío o variación, esto es, algún error o falla con relación al desempeño esperado.
- Acción correctiva: Es la cuarta y última etapa del control que busca corregir el desempeño para adecuarlo al estándar esperado. La acción correctiva es siempre una medida de corrección y adecuación de algún desvío o variación con relación al estándar esperado.

### **Áreas del control**

El control actúa en todas las áreas y en todos los niveles de la empresa. Prácticamente todas las actividades de una empresa están bajo alguna forma de control o monitoreo.

Las principales áreas de control en la empresa son:

- Áreas de producción: Si la empresa es industrial, el área de producción es aquella donde se fabrican los productos; si la empresa fuera prestadora de servicios, el área de producción es aquella donde se prestan los servicios; los principales controles existentes en el área de producción son los siguientes:
- Control de producción: El objetivo fundamental de este control es programar, coordinar e implantar todas las medidas tendientes a lograr un optima rendimiento en las unidades producidas, e indicar el modo, tiempo y lugar más idóneos para lograr las metas de producción, cumpliendo así con todas las necesidades del departamento de ventas.
  - Control de calidad: Corregir cualquier desvío de los estándares de calidad de los productos o servicios, en cada sección (control de rechazos, inspecciones, entre otros).
  - Control de costos: Verificar continuamente los costos de producción, ya sea de materia prima o de mano de obra.
  - Control de los tiempos de producción: Por operario o por maquinaria; para eliminar desperdicios de tiempo o esperas innecesarias aplicando los estudios de tiempos y movimientos.
  - Control de inventarios: De materias primas, partes y herramientas, productos, tanto subensamblados como terminados, entre otros.

- Control de operaciones Productivos: Fijación de rutas, programas y abastecimientos, entre otros.
- Control de desperdicios: Se refiere la fijación de sus mínimos tolerables y deseables.
- Control de mantenimiento y conservación: Tiempos de máquinas paradas, costos, entre otros.
  - - Área comercial: Es el área de la empresa que se encarga de vender o comercializar los productos o servicios producidos.
      - 
      - Control de ventas: Acompaña el volumen diario, semanal, mensual y anual de las ventas de la empresa por cliente, vendedor, región, producto o servicio, con el fin de señalar fallas o distorsiones en relación con las previsiones.

Pueden mencionarse como principales controles de ventas:

- - Por volumen total de las mismas ventas.
  - Por tipos de artículos vendidos.
  - Por volumen de ventas estacionales.
  - Por el precio de artículos vendidos.
  - Por clientes.
  - Por territorios.
  - Por vendedores.
  - Por utilidades producidas.
  - Por costos de los diversos tipos de ventas.
    - - Control de propaganda: Para acompañar la propaganda contratada por la empresa y verificar su resultado en las ventas.
      - Control de costos: Para verificar continuamente los costos de ventas, así como las comisiones de los vendedores, los costos de propaganda, entre otros.
        - 
        - Área financiera: Es el área de la empresa que se encarga de los recursos financieros, como el capital, la facturación, los pagos, el flujo de caja, entre otros. Los principales controles en el área financiera se presentan a continuación:

- 
- Control presupuestario: Es el control de las previsiones de los gastos financieros, por departamento, para verificar cualquier desvíos en los gastos.
- Control de costos: Control global de los costos incurridos por la empresa, ya sean costos de producción, de ventas, administrativos (gastos administrativos entre los cuales están; salarios de la dirección y gerencia, alquiler de edificios, entre otros), financieros como los intereses y amortizaciones, préstamos o financiamientos externos entre otros.
  - 
  - Área de recursos humanos: Es el área que administra al personal, los principales controles que se aplican son los que siguen:
    - Controles de asistencia y retrasos: Es el control del reloj chequeador o del expediente que verifica los retrasos del personal, las faltas justificadas por motivos médicos, y las no justificadas.
    - Control de vacaciones: Es el control que señala cuando un funcionario debe entrar en vacaciones y por cuántos días.
    - Control de salarios: Verifica los salarios, sus reajustes o correcciones, despidos colectivos, entre otros.

### **Pasos del proceso de control**

El control administrativo: Es un esfuerzo sistemático para establecer normas de desempeño con objetivos de planificación, para diseñar sistemas de reinformación, para comparar los resultados reales con las normas previamente establecidas, para determinar si existen desviaciones y para medir su importancia, así como para tomar aquellas medidas que se necesiten para garantizar que todos los recursos de la empresa se usen de la manera más eficaz y eficiente posible para alcanzar los objetivos de la empresa".

En ella se divide el control en cuatro pasos los cuales son:

- Establecer normas y métodos para medir el rendimiento: Representa un plano ideal, las metas y los objetivos que se han establecido en el proceso de planificación están definidos en términos claros y mensurables, que incluyen fechas límites específicas.

Esto es importante por los siguientes motivos: En primer lugar; las metas definidas en forma vaga, por ejemplo, "mejorar las habilidades de los empleados", estas son palabras huecas, mientras los gerentes no comiencen a especificar que quieren decir con mejorar, que pretenden hacer para alcanzar esas metas, y cuando.

Segundo; las metas enunciadas con exactitud, como por ejemplo "mejorar las habilidades de los empleados realizando seminarios semanales en nuestras instalaciones, durante los meses de febrero y marzo; se pueden medir mejor, en cuanto a exactitud y utilidad, que las palabras huecas.

Y por último; los objetivos mensurables, enunciados con exactitud, se pueden comunicar con facilidad y traducir a normas y métodos que se pueden usar para medir los resultados. Esta facilidad para comunicar metas y objetivos enunciados con exactitud resulta de suma importancia para el control, pues algunas personas suelen llenar los roles de la planificación, mientras que a otras se les asignan los roles de control.

En las industrias de servicios, las normas y medidas podrían incluir el tiempo que los clientes tienen que estar en las filas de un banco, el tiempo que tienen que esperar antes de que les contesten el teléfono o la cantidad de clientes nuevos que ha atraído una campaña de publicidad renovada. En una empresa industrial, las normas y medidas podrían incluir las metas de ventas y producción, las metas de asistencia al trabajo, los productos de desecho producidos y reciclados y los registros de seguridad

- Medir los resultados: En muchos sentidos éste es el paso más fácil del proceso de control; las dificultades, presuntamente se han superado con los dos primeros pasos. Ahora, es cuestión de comparar los resultados medidos con las metas o criterios previamente establecidos. Si los resultados corresponden a las normas, los gerentes pueden suponer "que todo está bajo control"

En la figura se observa, que no tienen que intervenir en forma activa en las operaciones de la organización.

- Tomar medidas correctivas: Este paso es necesario si los resultados no cumplen con los niveles establecidos (estándares) y si el análisis indica que se deben tomar medidas. Las medidas correctivas pueden involucrar un cambio en una o varias actividades de las operaciones de la organización. Por ejemplo; el dueño director de una franquicia podría ver que necesita más empleados en el mostrador para alcanzar la norma de espera de cinco minutos por clientes establecidos por McDonald's. Por su parte, los controles pueden revelar normas inadecuadas. Dependiendo de las circunstancias, las medidas correctivas podrían involucrar un cambio en las normas originales, en lugar de un cambio en la actividad.

La figura ilustra otro punto importante, a saber, que el control es un proceso dinámico. Si los gerentes no vigilan el proceso de control hasta su conclusión, únicamente estarán vigilando la actuación, en lugar de estar ejerciendo el control. La importancia siempre debe radicar en encontrar maneras constructivas que permitan que los resultados cumplan con los parámetros y no tan sólo en identificar fracasos pasados.

- Retroalimentación: Es básica en el proceso de control, ya que a través de la retroalimentación, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo.

Siempre será necesario dar a conocer los resultados de la medición a ciertos miembros de la organización para solucionar las causas de las desviaciones.

Se les pueden proporcionar los resultados tanto a los individuos cuyas actuaciones son medidas, como a sus jefes, o a otros gerentes de nivel superior y los miembros del staff. Cada decisión tendrá sus ventajas e inconvenientes y dependerá del tipo de problema que se desee afrontar. En todo caso, la información debe darse de la forma más objetiva posible. Pierde eficacia cuando se incluyen en ellas sentimientos, suposiciones personales, críticas, interpretaciones, juicios, etc. Parece que cuando muchas personas intervienen en la comunicación de los resultados, incluidos el personal de staff o los supervisores y es difícil ser neutrales, aumenta el riesgo de que surjan el conflicto y actitudes defensivas en los empleados que están siendo controlados.

De la calidad de la información dependerá el grado con el que se retroalimente el sistema.

### **Principios de control**

- **Equilibrio:** A cada grupo de delegación conferido debe proporcionarle el grado de control correspondiente. De la misma manera la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos suficientes para verificar que se están cumpliendo con la responsabilidad conferida, y que la autoridad delegada está siendo debidamente ejercida.

Ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos, por tanto es imprescindible establecer medidas específicas de actuación, o estándares, que sirvan de patrón para la evaluación de lo establecido mismas que se determinan con base en los objetivos. Los estándares permiten la ejecución de los planes dentro de ciertos límites, evitando errores y, consecuentemente, pérdidas de tiempo y de dinero.

- **De la oportunidad:** El control, necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación.
- **De los objetivos:** Se refiere a que el control existe en función de los objetivos, es decir, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos. Ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos y si, a través de él, no se revisa el logro de los mismos.
- **De las desviaciones:** Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de manera que sea posible conocer las causas que lo originaron, a fin de tomar medidas necesarias para evitarlas en futuro. Es inútil detectar desviaciones si no se hace el análisis de las mismas y si no se establecen medidas preventivas y correctivas.
- **De la costeabilidad:** El establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que este represente en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que este reporte. Un control sólo deberá implantarse si su costo se justifica en los resultados que se esperen de el; de nada servirá establecer un sistema de control si los beneficios financieros que reditúa resultan menores que el costo y el tiempo que implican su implantación.

- De excepción: El control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente que funciones estratégicas requieren el control. Este principio se auxilia de métodos probabilísticos, estadísticos o aleatorios.
- De la función controladora: La función controladora por ningún motivo debe comprender a la función controlada, ya que pierde efectividad de control. Este principio es básico, ya que señala que la persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar.

### **Reglas del proceso de control**

Hay que distinguir, ante todo, los pasos o etapas de todo control:

1. Establecimiento de los medios de control.
2. Operaciones de recolección de datos.
3. Interpretación y valoración de los resultados.
4. Utilización de los mismos resultados.

La primera, y la última de estas etapas son esencialmente propias del administrador.

La segunda, ciertamente es del técnico en el control de que se trate. La tercera, suele ser del administrador, con la ayuda del técnico. Entre la innumerable variedad de medios de control posibles en cada grupo, hay que escoger los que puedan considerarse como estratégicos.

1. ¿Qué mostrará mejor lo que se ha perdido o no se ha obtenido?
2. ¿Qué puede indicarnos lo que podría mejorarse?
3. ¿Cómo medir más rápidamente cualquier desviación anormal?
4. ¿Qué informará mejor "quien" es responsable de las fallas?
5. ¿Qué controles son los más baratos y amplios a la vez?
6. ¿Cuáles son los más fáciles y automáticos?

Los sistemas de control deben reflejar, en todo lo posible, la estructura de la organización:

1. La organización es la expresión de los planes, y a la vez un medio de control. Por lo tanto, cuando el control "rompe" los canales de la organización sistemáticamente, distorsiona y trastorna ésta. Vgr: los reportes que se obliga a los obreros, entre otros, que entreguen a contabilidad u otro departamento de control "directamente", tienden a distorsionar la organización.
2. Además, los mismos controles pierden eficacia. Vgr: muchas veces el dato escueto no sirve, pues necesita de la interpretación o adiciones que debe hacerles el jefe de cada departamento, que es quien tiene la visión general del mismo.

Al establecer los controles, hay que tener en cuenta su naturaleza y la de la función controladora, para aplicar el que sea más útil.

1. Para determinar la naturaleza de los controles, servirá la siguiente clasificación de los medios de control:
2. Puramente personales, vgr: supervisión, revisión de operaciones, entre otros.
3. Para lo que se refiere a la "naturaleza de la función controladora", ubique lo que se refiere a "los medios de control".

Los controles deben ser flexibles. Cuando un control no es flexible, un problema que exija rebasar lo calculado en la previsión, hace que, o bien no pueda adecuadamente la función, o bien se tienda a abandonar el control como inservible. Muchos están en contra del empleo de controles, precisamente por su inflexibilidad.

Por ello es tan útil el empleo de los presupuestos flexibles. En ellos se registran en forma gráfica sobre el eje de las ordenadas, los gastos fijos, como rectas horizontales, y las variables proporcionales, como líneas oblicuas. En el eje de las abscisas se señala el número de unidades producidas, vendidas, etc. Con ello se puede calcular el costo de producción, venta, etc., que corresponde a cada número de unidades. Así, en el ejemplo usado, el costo de producir 1.000 unidades será de \$15.000; el de 3.000 será de \$22.000, etcétera.

Los controles deben reportar rápidamente las desviaciones. El control de tipo "histórico", mira hacia el pasado. De ahí que, muchas veces, cuando reporta una desviación o corrección, ésta es ya imposible de realizarse. Los controles, por el contrario, deben actualizarse lo más que se pueda.

Deben tener preferencia, por ello, los tipos de control que tienen "preestablecida" su norma o estándar, aunque éste sea aproximado, vgr.: presupuestos, pronósticos, estimaciones, etcétera.

Los controles debe ser claros para todos cuantos d algunas manera han de usarlos. De ahí la necesidad de limitar "tecnicismos". Su empleo exagerado suele ser la tendencia natural que se da en los "especialistas", como un medio de "hacer valer su puesto". Pero la verdadera manera de lograrlo, es obteniendo el máximo efecto del control, y éste no se dará, si todos los que han de emplearlo, no lo entienden perfectamente. Por la misma razón, debe cuidarse de estar instruyendo permanentemente sobre la necesidad de los controles y sobre su táctica y terminología, a quienes han de intervenir en su operación. Los controles deben llagar lo más concentrados que sea posible a los altos niveles administrativos, que los han de utilizar. Por esta razón debe encarecerse siempre la utilización de gráficas para el control, ya sean simples líneas, gráficas de Gantt, de punto de equilibrio, etc. Nótese además el beneficio de poder aplicar las técnicas de la estadística. Los controles deben conducir por sí mismos de alguna manera a la acción correctiva. No sólo deben decir "que algo está mal", sino "donde, por qué, quien es el responsable, etcétera". En la utilización de los datos deben seguirse un sistema. Sus pasos principales serán:

1. Análisis de los "hechos".
2. Interpretación de los mismos.
3. Adopción de medidas aconsejables.
4. Su iniciación, y revisión estrecha.
5. Registro de los resultados obtenidos.

Es indispensable no confundir "los hechos", con su interpretación valorativa.

El control puede servir para lo siguiente:

1. Seguridad en la acción seguida (como el director de una nave que, aunque no tenga que variar el rumbo, usa instrumentos para asegurarse de que el rumbo es el debido).
2. Corrección de los defectos.
3. Mejoramiento de lo obtenido.
4. Nueva planeación general.
5. Motivación personal.

### **Tolerancias del control**

El rendimiento real rara vez concuerda exactamente con los estándares o planes.

Una cierta cantidad de variación ocurrirá normalmente como resultado de la casualidad. Por lo tanto, el administrador debe establecer los límites relacionados con el grado aceptado de desviación del estándar. En otras palabras ¿cuánta variación del estándar se tolera?. La forma en que el administrador establece las tolerancias del control depende de la meta. Frecuentemente el administrador debe hacer juicios subjetivos cuando el sistema o factor que se supervisa está fuera de control, si la actividad que se supervisa se presta a una medida numérica se pueden usar técnicas de control estadístico.

En cualquier caso, un elemento que influye en la cantidad de desviación aceptable es el riesgo de estar fuera de control y darse cuenta. En general mientras menor sea el riesgo más amplias serán las tolerancias.

Tolerancias de Control

### **Tipos de control según su periodicidad**

Existen tres tipos básicos de control, en función de los recursos, de la actividad y de los resultados dentro de la organización, estos son: el control preliminar, concurrente y de retroalimentación. El primero se enfoca en la prevención de las desviaciones en la calidad y en la cantidad de recursos utilizados en la organización. El segundo, vigila las operaciones en funcionamiento para asegurarse que los objetivos se están alcanzando, los estándares que guían a la actividad en funcionamiento se derivan de las descripciones del trabajo y de las políticas que surgen de la función de la planificación, y último tipo de control se centra en los resultados finales, las medidas correctivas se orientan hacia la

mejora del proceso para la adquisición de recursos o hacia las operaciones entre sí.

- Control preliminar: Los procedimientos del control preliminar incluyen todos los esfuerzos de la gerencia para aumentar la probabilidad de que los resultados actuales concuerden favorablemente con los resultados planificados. Desde esta perspectiva, las políticas son medios importantes para poner en marcha el control preliminar debido a que son directrices para la acción futura. Por lo tanto es importante distinguir entre el establecimiento de las políticas y su realización. El establecimiento de las políticas forma parte de la función de la planificación, mientras que se realización corresponde a la función de control.
  - 
  - Selección de recursos humanos y formación de equipos de trabajo: La función de organizar define los requerimientos del trabajo y predetermina los requerimientos de las habilidades de los empleados. Estos requerimientos varían en su grado de especificidad, dependiendo de la naturaleza de la tarea. En el nivel del taller, los requerimientos de las habilidades pueden especificarse tomando en cuenta los atributos físicos y la destreza manual; por otro lado, los requerimientos para las tareas del personal de gerencia que la capacidad de la gerencia es un determinante fundamental del éxito de la organización.
  - Materiales: La materia prima que se transforma en un producto determinado debe ajustarse a los estándares de calidad. Al mismo tiempo, debe mantenerse un inventario suficiente para asegurar el flujo continuo que satisfaga las demandas de los clientes. En años recientes se han diseñado muchos métodos que utilizan el muestreo estadístico para controlar la cantidad de los materiales, el cual consiste en la inspección de las muestras más que de todo el lote. Estos métodos son menos costosos en cuanto al tiempo de inspección, pero existe el riesgo de aceptar materiales defectuosos si la muestra no tiene ningún defecto.

El control preliminar de los materiales ilustra un sistema de control que es muy rutinario.

El estándar puede medirse fácilmente y la información (la muestra) está disponible de inmediato. La duda de aceptar o rechazar materiales surge con bastante frecuencia y deben tomarse las decisiones con un fundamento justo y uniforme. La decisión para aceptar, rechazar o tomar otra muestra se basa en instrucciones directas; al tener los resultados de la muestra, la decisión es automática.

- Capital: La adquisición de capital refleja la necesidad de reemplazar el equipo existente o de aumentar la capacidad de la empresa. Las adquisiciones de capital son controladas por el establecimiento de criterios de rentabilidad potencial que deben determinarse antes de que la propuesta sea autorizada. Estas adquisiciones generalmente se

incluyen en el presupuesto de capital, un documento de planificación a mediano y largo plazo que detalla las fuentes y usos alternativos de los fondos. Las decisiones de la gerencia que implican el compromiso de los fondos presentes a cambio de los fondos futuros se denominan decisiones de inversión. Los métodos que sirven para cribar las propuestas de inversión se basan en análisis económico. Existen varios métodos ampliamente utilizados, cada uno de los cuales implica la formulación de un estándar al que deben ajustarse para aceptar la adquisición prospectiva del capital:

- El método del periodo de recuperación: Es el método más simple, se calcula el número de años que se necesitan para recuperar el capital propuesto para pagar el costo original con los futuros ingresos en efectivo.
- La tasa de rentabilidad sobre la inversión: Es una medida alternativa de rentabilidad. Es la razón de los ingresos netos adicionales sobre el costo original.

La tasa de rentabilidad calculada debe compararse con algunos estándares de mínima tolerancia, y la decisión de aceptarla o rechazarla depende de esta comparación.

- El método de la tasa descontada de rentabilidad: Tomar en cuenta el valor temporal del dinero y, de una manera similar al método del periodo de recuperación, considera sólo el flujo de efectivo. Se usa ampliamente debido a que se conceptúa como el método correcto para calcular la tasa de rentabilidad.
- Recursos financieros: Los recursos financieros adecuados deben estar disponibles para asegurar el pago de las obligaciones que surgen de las operaciones actuales. Deben compararse los materiales y pagarse los sueldos, los intereses y los vencimientos; el medio principal para controlar la disponibilidad y el costo de los recursos financieros es el presupuesto, particularmente el de efectivo y de capital de trabajo. Estos presupuestos predicen el flujo y reflujo de las actividades de la empresa cuando se compran materiales, se producen y se pasan al inventario de los productos terminados, las existencias se venden y se recibe efectivo.
  - - Control concurrente: Consiste en las actividades de los supervisores que dirigen el trabajo de sus subordinados; la dirección se refiere a las actividades del gerente cuando instruye a sus subordinados sobre los medios y procedimientos adecuados y cuando supervisa el trabajo de los subordinados para asegurarse de que se realiza adecuadamente.

La dirección sigue la cadena de mando formal, pues la responsabilidad de cada superior es interpretar para sus subordinados las órdenes recibidas de niveles más altos. La relativa importancia de dirección depende casi por entero de la naturaleza de las actividades llevadas a cabo por los subordinados.

- Control de retroalimentación: La característica definitiva de los métodos de control retroalimentativos consiste en que éstos destacan los resultados históricos como base para corregir las acciones futuras; por ejemplo, los estados financieros de una empresa se utilizan para evaluar la aceptabilidad de los resultados históricos y determinar cuales son los cambios que deberían hacerse en la adquisición de recursos futuros o actividades operativas.

### **Técnicas para el control**

Entre las diferentes técnicas de control se pueden mencionar las siguientes:

- Contabilidad
- Auditoria
- Presupuestos
- Reportes, informes
- Formas
- Archivos (memorias de expedientes)
- Computarizados
- Mecanizados
- Gráficas y diagramas
- Proceso, procedimientos, Gantt, etc.
- Procedimiento hombre maquina, mano izquierda, mano derecha etc.
- Estudio de métodos, tiempos y movimientos, etc.
- Métodos cuantitativos
- Redes
- Modelos matemáticos
- Investigación de operaciones
- Estadística
- Cálculos probabilísticas

Administración por objetivos: Ha de resaltar que no constituye una técnica o sistema totalmente novedoso, sin embargo ha enfocado realidades muy antiguas y trascendentales.

La administración por objetivos coordina diversos aspectos ya conocidos, como por ejemplo el control presupuestal.

- Principios generales de la administración por objetivos: La administración por objetivos constituye una especial actitud, criterio o filosofía de la administración, que consiste en que los jefes superiores discuten en común con los jefes que dependen inmediatamente de ellos, la cuantificación de los objetivos y estándares que deben establecerse.

Una de las características fundamentales de la administración por objetivos, consiste en forzar a la mente para que procure convertir en mensurables y cuantitativos muchos objetivos que hasta hoy se dejaban establecidos en forma vaga, o eran puramente cualitativos.

La administración por objetivos se aplica a los jefes o administradores de todos los niveles. Consiste realmente en un medio para medir su verdadera aportación.

- Descripción general del sistema:
  1. El requisito básico es que exista un pleno apoyo de la dirección o gerencia general.
  2. Ordinariamente deben operar por años.
  3. Se requiere como primer paso identificar las metas generales de la empresa en los términos más exactos que sea posible. Es necesario convertir los objetivos en estándares.
  4. Lo anterior implica hacer revisiones y ajustes en los planes generales, y sobre todo en la organización de la empresa.
  5. Debe pedirse a cada jefe interior, que fije sus propios estándares u objetivos.
  6. El jefe superior deberá ensayar la fijación de los estándares o metas, debidamente cuantificados, en cada uno de los campos que lo están haciendo también sus subordinados.
  7. Debe discutirse en cada uno de éstos lo que por ello ha sido señalado. Cuando ambos jefes, superior o inferior coinciden en los estándares, no habrá problemas. De lo contrario deberá estudiar el caso y tratar de ponerse de acuerdo y fijar cada uno mejor sus metas o reorganizar las existentes.
  8. Las decisiones adoptadas en estas juntas entre el jefe superior y sus jefes subordinados inmediatos, pueden crear la necesidad de modificar o ajustar los objetivos generales, lo que en realidad constituye una línea de retroalimentación.
  9. Durante el desarrollo de los programas en el año, debe revisarse cada determinado tiempo lo que se ha podido obtener en los estándares prefijados y lo que se ha logrado. Deben pedirse y analizarse las razones por las que no se pudo obtener lo señalado.
  10. Con los resultados de la revisión parcial antes mencionada, podrá ocurrir que algunas metas esperadas deban reducirse, o hasta desecharse, o bien, que se puedan aumentar otras o ampliarlas.
  11. Finalmente la revisión permitirá preparar los nuevos estándares para el siguiente período.
- Gráfica de Gantt: Uno de los elementos más importantes de controlar es el desarrollo de la realización de actividades tanto al tiempo que cada

una de ellas implica, como en la relación que deben aguantar entre sí en cada momento, cuando todas ellas concurren al mismo fin.

Henry I. Gantt, inventó para este efecto las cartas o gráficas que toman su nombre y que consisten en representar cada actividad por una barra horizontal la que, por su cruce con niveles o líneas verticales, indica en meses, semanas, días, entre otros, el momento de su iniciación y terminación, y su simultaneidad con las otras actividades relacionadas con ella. Suelen indicarse también a veces la persona, sección, entre otros, encargada de cada una de dichas actividades.

- Las técnicas de trayectoria crítica: Entre los mayores y más modernos avances en materia de técnicas de control planeación se encuentran, las llamadas Técnicas de Trayectoria Crítica. Aunque son métodos diversos, tienen elementos comunes que permiten agruparlos bajo una denominación común: Se ha puesto el término METRA (Método de Evaluación y Trayectorias en Redes de Actividades).

Estas técnicas constituyen un método para controlar programas, costos, tiempos, secuencias, relación de actividades, entre otros.

- Técnica PERT: Recibe su nombre de las siglas Program Evaluation and Revió Technique, que traducido al español significa Técnica de Evaluación y Revisión de Programas. Consiste en un instrumento con bases en una red de actividades y eventos, y mediante la estimación de tres tiempos, se evalúa la probabilidad de terminar un proyecto para una fecha determinada.

Aunque inicialmente esta técnica fue creada para controlar y evaluar la duración de proyectos, por lo que se conoció como PERT/tiempo, posteriormente se ha introducido en ella los costos de las actividades, para efectos de control presupuestal, y aun para estudiar el tiempo mínimo compatible con el menor costo posible, dando lugar al sistema PERT/costo.

- La técnica CPM: Simultáneamente con el estudio del método PERT, aunque de forma independiente, las compañías Dupont de Niemours, y Remington Rand, buscaban un procedimiento que les permitiera resolver problemas típicos de programación. Llegaron al resultado de redes de actividades, como en el caso del PERT, por lo que la primera fase del CPM(Critical Path Method: Método de la Ruta Crítica) es prácticamente igual al PERT, del cual difiere porque trabaja solamente con un tiempo probable de ejecución, basado en experiencias previamente registradas, pero a la vez introduce costos estimados de las actividades implicadas en el proyecto, buscando acortar el proyecto al condensar ciertos tiempos, para lograr un mínimo costo. Se podría definir como la técnica que estima un tiempo probable y determina el costo de cada actividad de una red, con el fin de fijar el tiempo más conveniente de comportamiento en la duración de un proyecto, para lograr el mínimo costo posible.

- La técnica RAMPS: Es el más reciente entre los métodos de Ruta Crítica. Su nombre se forma también de las siglas Resource Allocation and Multi Project Scheduling: Programa de Proyectos Múltiples y Asignación de Recursos. Tiene por objeto programar la forma en que ciertos recursos limitados, deben ser distribuidos entre varios proyectos simultáneos, total o parcialmente, para obtener una máxima eficiencia. Además de las ideas e instrumentos comunes a PERT y PCM, introduce conceptos de competencia entre varias actividades, que utilizan los mismos recursos a la vez, y que permiten programar dichos recursos en conjunción al programa de actividades. Es posible comparar los costos de diversas alternativas en proyectos, identificar los recursos más efectivos, y es factible, a través del uso de una computadora electrónica, hacer evaluaciones del progreso y perspectiva de trabajo en un momento determinado según opinión de la oficina en México de la firma inventora.

#### Auditorias

El término auditoria va ligado a la detección de fraudes. Las auditorias tienen muchas aplicaciones importantes, desde validar la honradez y justicia de los estados financieros, hasta proporcionar una base crítica para decisiones gerenciales. Existen dos tipos de auditorias: las externas y las internas.

- Auditorias externas: Es un proceso de verificación que implica la evaluación independiente de las cuentas y los estados financieros de la organización. Se revisan los activos y los pasivos, así como también los informes financieros con el objetivo de verificar si están completos y exactos. La auditoria es realizada por personal contable empleado por un despacho externo de contadores o por contadores contratados al efecto. Su labor consiste en verificar si la empresa, al preparar sus estados financieros y evaluar sus activos y pasivos, se ha ajustado a los principios contables generalmente aceptados y si los ha aplicado debidamente. La auditoria externa se efectúa cuando el período de operaciones de la organización ha concluido y los estados financieros están terminados.
- Auditorias internas: Son realizadas por miembros de la organización. Su propósito es ofrecer garantía razonable de que los activos de la organización están debidamente protegidos y de que los registros financieros son llevados con la precisión y la confiabilidad suficiente para preparar los estados financieros. Además sirve a los directivos para evaluar la eficiencia de las operaciones de la organización y el desempeño de los sistemas de control. El alcance de las auditorias también puede variar, dependiendo del tamaño y las políticas de la empresa.

#### Fallas en el proceso de control

Normalmente la no consecución de los objetivos fijados con anterioridad que han sido medidos y evaluados por un sistema de control deben expresarse con

una explicación que se fundamenta en la búsqueda de respuestas. El papel del analista debe ser objetivo y centrarse en las técnicas utilizadas y los criterios que le fundamentan, para no caer en errores típicos de la supervisión como son los siguientes:

- Cacería de brujas: el sistema se encamina a la búsqueda de síntomas y culpables en vez de causas y posibles soluciones. Es cierto que como decía WEINER "los sucesos imprevistos e inesperados provocan un mayor intento de explicación que el resto", pero esto provoca que se trate de personificar el error en aras de encubrir otros que le dieron origen.
- Esparcimiento de la responsabilidad: el Proceso de control puede no ser demasiado específico e involucrar al total del Personal el cual al sentirse atacado, lejos de apoyar el restablecimiento del equilibrio, reacciona negativamente.
- Obsesión: el Proceso de control se vuelve obsesivo, hay demasiadas inspecciones por lo que se vuelve costoso, creando, además, un clima de baja confianza ya que limita la libertad individual para actuar y auto controlarse.
- Nostalgia: el sistema pone demasiado énfasis en lo que pasó, se vuelve recursivo, lo que limita una efectiva toma de medidas correctivas.

### **El control de gestión**

Definir el concepto de control de gestión implica considerar el desarrollo del mismo en su ámbito administrativo, distintos autores ha definido el concepto de acuerdo a sus propias posiciones e interpretaciones. Sin embargo la mayoría coincide en que es un sistema dinámico e importante para el logro de metas organizacionales, dichas metas provienen inicialmente del proceso de planeación como requisito básico para el diseño y aplicación del mismo, dentro de ciertas condiciones culturales y organizacionales.

Dentro de la descripción y valoración del control de gestión se especifican dos concepciones comunes aceptadas en el ámbito administrativo, por un lado se tiene al control como necesidad inherente al proceso de dirección (enfoque racional) y por el otro, en un paradigma mas integral vinculado no sólo a la dirección formal, sino a factores claves como la cultura, el entorno, la estrategia, lo psicológico, lo social y la calidad, representados por los llamados enfoques psicosociales, culturales, macro sociales y de calidad.

No basta con decir claramente a donde queremos llegar con nuestros esfuerzos y como lo vamos a realizar, es imprescindible establecer cuáles son para la organización aquellos factores críticos que hay que cuidar para tener éxito (FCE), muchos de los cuales están íntimamente ligados con las estrategias que se van a desarrollar. De ahí que, si queremos tener dominio (control) sobre lo que esta ocurriendo, el control debe estar enfocado a evaluar el comportamiento de los factores críticos que inciden en el cumplimiento de las

estrategias. Así, el control debe ser flexible, ajustándose permanentemente a las cambiantes estrategias de la organización.

El concepto de control bajo la perspectiva de calidad, incluye un conjunto de herramientas y técnicas de control de los procesos básicos de la organización; entre ellas se tienen al control estadístico de procesos, control de la calidad total y la gestión de la calidad total.

Sus principios se centran en la formación y preparación de los empleados, la unión entre directivos y empleados para la formulación de estándares, el papel de la inspección por parte de los propios empleados de los resultados durante el proceso productivo y la revisión de los errores o desviaciones bajo la premisa de mejora continua.

### **Proceso metodológico para el desarrollo del sistema de control de gestión**

1.- Diagnóstico Institucional: todo proceso de control de gestión comienza con el estudio propio del sistema a controlar. El diagnóstico tiene como objetivo, según Abad , identificar posibles obstáculos que puedan interferir en la eficacia del sistema, del mismo modo establecer si están dadas las condiciones para la ejecución del sistema propuesto e identificar los procesos claves para que el sistema opere sobre ellos y sus variables claves, a fin de garantizar en lo posible el éxito organizacional. Generalmente los análisis institucionales se orientan hacia el estudio estratégico de la organización, es decir identificando fortalezas y debilidades internas con su relación al entorno amenazante o facilitador de resultados productivos, de igual manera analiza normas, sistemas financieros, cultura organizacional, estructura, capacidad estratégica, desempeño institucional de recursos humanos, entre otros.

2.-Identificación de procesos Claves: luego de conocer como se encuentra el sistema a controlar, es necesario identificar los procesos claves para el éxito empresarial, el control de gestión no actúa sobre todos los procesos internos de la organización, sino por el contrario se centra en aquellos suficientemente importantes en el desempeño eficaz del sistema a controlar, van desde la situación financiera, pasando por la situación comercial, producción, productividad, personal, servicios al cliente, relaciones con otros entes, eficacia, eficiencia, calidad, pertenencia, entre otros.

3.- Diseño del sistema de indicadores: De la identificación de las áreas claves, se originan los indicadores que van a permitir medir atributos de dichos procesos y tomar las decisiones pertinentes para su corrección. Un indicador se define como la relación entre variables cuantitativas o cualitativas que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto a los objetivos y metas previstas e influencias esperadas.

### **Condiciones que influyen en el control de gestión**

- El entorno: este puede ser estable o dinámico, variante cíclicamente o completamente atípico. Una buena adaptación del entorno facilitada en desarrollo en la empresa.
- Los objetivos de la empresa: ya sean de rentabilidad, de crecimiento, sociales y ambientales.
- La estructura de la organización: según sea, funcional o divisional, implica establecer variables distintas, y por ende objetivos y sistemas de control también distintos.
- El tamaño de la empresa: esta condición está relacionada con la centralización, mientras más grande la empresa es necesario descentralizarla, porque afecta la toma de decisiones debido a la gran cantidad de información que se maneja.
- La cultura de la empresa: las relaciones humanas son muy importantes, y se debe incentivar y motivar al personal que labora en la empresa.

### **Cuadro de mando o de control**

Cuando se trata de concretar un elemento tan característico como es el Cuadro de mando, no podemos obviar que éste se sitúa dentro del área de gestión de la empresa, la cual está fuertemente condicionada por el entorno en el que se mueve.

Además, la adaptación continuada al entorno empresarial es uno de los rasgos principales que se asocia al concepto de Cuadro de mando. De este modo, resulta interesante considerar el entorno dinámico que pueda afectar a la empresa.

En España, sobre mediados de siglo no existían empresas de grandes dimensiones, de manera que prácticamente no se delegaban responsabilidades directivas. El mercado financiero se encontraba poco desarrollado, y los ingenieros ocupaban posiciones de responsabilidad, por lo que la atención que pudieran prestar tomaba mayor énfasis sobre la Dirección de procesos industriales y sobre la eficiencia de la producción. Hasta el tercer cuarto de siglo, la empresa no se tomaba como un todo, analizar un plano integral de la empresa resultaba bastante complejo, sobre todo por las herramientas contables y financieras con las que se podía contar.

Generalmente, no surgía ningún tipo de preocupación ante la gestión que se llevaba a cabo, la visión coyuntural de la gestión no era más que un principio de subsistencia empresarial, generándose problemas de carácter estructural que no tenían solución alguna. Por todo ello, el Cuadro de mando desde su origen hasta estas últimas décadas, no ha estado sometido a ninguna modificación.

En la actualidad, debido a las turbulencias del entorno empresarial, influenciado en la mayoría de los casos por una gran presión competitiva, así como por un auge de la tecnología, es cuando comienza a tener una amplia trascendencia.

El concepto de Cuadro de mando deriva del concepto denominado "tableau de bord " en Francia, que traducido de manera literal, vendría a significar algo así como "tablero de mandos", o "cuadro de instrumentos".

A partir de los años 80, es cuando el Cuadro de mando pasa a ser además de un concepto práctico, una idea académica, ya que hasta entonces el entorno empresarial no sufría grandes variaciones, la tendencia del mismo era estable, las decisiones que se tomaban carecían de un alto nivel de riesgo.

Para entonces, los principios básicos sobre los que se sostenía el Cuadro de mando ya estaban estructurados, es decir, se fijaban unos fines en la entidad, cada uno de éstos eran llevados a cabo mediante la definición de unas variables claves, y el control era realizado a través de indicadores.

Básicamente, y de manera resumida, podemos destacar tres características fundamentales de los Cuadros de mando:

- La naturaleza de las informaciones recogidas en él, dando cierto privilegio a las secciones operativas, (ventas, etc.) para poder informar a las secciones de carácter financiero, siendo éstas últimas el producto resultante de las demás.
- La rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad.
- La selección de los indicadores necesarios para la toma de decisiones, sobre todo en el menor número posible.
- 

En definitiva, lo importante es establecer un sistema de señales en forma de Cuadro de mando que nos indique la variación de las magnitudes verdaderamente importantes que debemos vigilar para someter a control la gestión.

A la hora de disponer una relación de Cuadros de mando, muchos son los criterios que se pueden entremezclar, siendo los que a continuación describimos, los más indicativos para clasificar tales herramientas de apoyo a la toma de decisiones:

- El horizonte temporal
- Los niveles de responsabilidad y/o delegación
- Las áreas o departamentos específicos

Otras clasificaciones son:

- La situación económica
- Los sectores económicos
- Etc...

Se proponen seis etapas para elaborar un cuadro de mando:

1. Análisis de la situación y obtención de información: En esta primera etapa la empresa debe de conocer en qué situación se encuentra, valorar dicha situación y reconocer la información con la que va a poder contar en cada momento o escenario, tanto la del entorno como la que maneja habitualmente. Esta etapa se encuentra muy ligada con la segunda.
2. Análisis de la empresa y determinación de las funciones generales: La empresa habrá de definir claramente las funciones que la componen, de manera que se puedan estudiar las necesidades según los niveles de responsabilidad en cada caso y poder concluir cuáles son las prioridades informativas que se han de cubrir.
3. Estudio de las necesidades según prioridades y nivel informativo: En esta etapa se cubren las prioridades informativas detectadas en el paso anterior.
4. Señalización de las variables críticas en cada área funcional: En una cuarta etapa se han de señalar las variables críticas necesarias para controlar cada área funcional. Estas variables son ciertamente distintas en cada caso, ya sea por los valores culturales y humanos que impregnan la filosofía de la empresa en cuestión, o ya sea por el tipo de área que nos estemos refiriendo. Lo importante en todo caso, es determinar cuáles son las importantes en cada caso para que se pueda llevar a cabo un correcto control y un adecuado proceso de toma de decisiones.
5. Establecimiento de una correspondencia eficaz y eficiente entre las variables críticas y las medidas precisas para su control: Se ha de encontrar una correspondencia lógica entre el tipo de variable crítica determinada en cada caso, y el ratio, valor, medida, etc..., que nos informe de su estado cuando así se estime necesario. De este modo podremos atribuir un correcto control en cada momento de cada una de estas variables críticas.
6. Configuración del Cuadro de mando según las necesidades y la información obtenida: En esta etapa debemos configurar el Cuadro de mando en cada área funcional, y en cada nivel de responsabilidad, de manera que albergue siempre la información mínima, necesaria y suficiente para poder extraer conclusiones y tomar decisiones acertadas.

De un modo muy genérico, el Cuadro de mando deberá estar constituido al menos por cuatro partes bien diferenciadas:

- Las variables más destacables a controlar en cada situación y nivel de responsabilidad

- Los indicadores con los que podremos cuantificar cada una de las variables
- Las desviaciones producidas, cualquiera que sea el motivo que las ocasione
- Las soluciones a tomar en cada caso, en la medida de lo posible

Los responsables de cada uno de los Cuadros de mando de los diferentes departamentos, han de tener en cuenta una serie de aspectos comunes en cuanto a su elaboración. Entre dichos aspectos cabría destacar los siguientes:

- Los Cuadros de mando han de presentar sólo aquella información que resulte ser imprescindible, de una forma sencilla y por supuesto, sinóptica y resumida.
- El carácter de estructura piramidal entre los Cuadros de mando, ha de tenerse presente en todo momento, ya que esto permite la conciliación de dos puntos básicos: uno que cada vez más se vayan agregando los indicadores hasta llegar a los más resumidos y dos, que a cada responsable se le asignen sólo aquellos indicadores relativos a su gestión y a sus objetivos.
- Tienen que destacar lo verdaderamente relevante, ofreciendo un mayor énfasis en cuanto a las informaciones más significativas.
- No podemos olvidar la importancia que tienen tanto los gráficos, tablas y/o cuadros de datos, etc..., ya que son verdaderos nexos de apoyo de toda la información que se resume en los Cuadros de mando.
- La uniformidad en cuanto a la forma de elaborar estas herramientas es importante, ya que esto permitirá una verdadera normalización de los informes con los que la empresa trabaja, así como facilitar las tareas de contrastación de resultados entre los distintos departamentos o áreas.

De alguna manera, lo que incorporemos en esta herramienta, será aquello con lo que podremos medir la gestión realizada y, por este motivo, es muy importante establecer en cada caso qué es lo que hay que controlar y cómo hacerlo.

No deben perderse de vista los objetivos elementales que se pretenden alcanzar mediante el Cuadro de mando, ya que sin unos fines a alcanzar, difícilmente se puede entender la creación de ciertos informes. Entre dichos objetivos podemos considerar que:

- a. Ha de ser un medio informativo destacable. Sobre todo ha de conseguir eliminar en la medida de lo posible la burocracia informativa en cuanto a los diferentes informes con los que la empresa puede contar.
- b. Debe ser una herramienta de diagnóstico. Se trata de especificar lo que no funciona correctamente en la empresa, en definitiva ha de comportarse como un sistema de alerta. En este sentido, tenemos que considerar dos aspectos: A) Se han de poner en evidencia aquellos parámetros que no marchan como estaba previsto. Esta es la base de la

gestión por excepción, es decir, el Cuadro de mando ha de mostrar en primer lugar aquello que no se ajusta a los límites absolutos fijados por la empresa, y en segundo advertir de aquellos otros elementos que se mueven en niveles de tolerancia de cierto riesgo. B) Esta herramienta debería de seleccionar tanto la cantidad como la calidad de la información que suministra en función de la repercusión sobre los resultados que vaya a obtener.

- c. En relación a la confrontación entre realizaciones y previsiones, ha de ponerse de manifiesto su eficacia. El análisis de las desviaciones es básico a la hora de estudiar la trayectoria de la gestión así como en el proceso de toma de decisiones a corto plazo.
- d. Debe promover el diálogo entre todos. Mediante la exposición conjunta de los problemas por parte de los distintos responsables, se puede avanzar mucho en cuanto a la agilización del proceso de toma de decisiones. Es preciso que se analicen las causas de las desviaciones más importantes, proporcionar soluciones y tomar la vía de acción más adecuada.
- e. Ha de ser útil a la hora de asignar responsabilidades. Además la disponibilidad de información adecuada, facilita una comunicación fluida entre los distintos niveles directivos y el trabajo en grupo que permite mejorar resultados.
- f. Ha de ser motivo de cambio y de formación continuada en cuanto a los comportamientos de los distintos ejecutivos y/o responsables. Ha de conseguir la motivación entre los distintos responsables. Esto ha de ser así, sobre todo por cuanto esta herramienta será el reflejo de su propia gestión.
- g. Por último y como objetivo más importante, esta herramienta de gestión debe facilitar la toma de decisiones. Para ello, el modelo debería en todo momento: A) Facilitar el análisis de las causas de las desviaciones. Para ello se precisaría de una serie de informaciones de carácter complementario en continuo apoyo al Cuadro de mando, además de la que pudiera aportarle el Controller, ya que en muchas ocasiones disfruta de cierta información de carácter privilegiado que ni siquiera la Dirección conoce. B) Proporcionar los medios para solucionar dichos problemas y disponer de los medios de acción adecuados. C) Saber decidir como comportarse. En cierto modo, estaríamos haciendo referencia a un sistema inteligente, a un sistema que se iría nutriendo de la propia trayectoria de la empresa, y que cada vez mejor, suministraría una información y un modo de actuar óptimo.

### **ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION**

La economía tiene como capacidad para producir todo lo que necesiten la totalidad de sus habitaciones, e incluso en ocasiones se le llama economía con excedentes. Afirman tales autores que puede darse por supuesta la producción física de bienes y servicios en cantidades adecuadas, y que en consecuencia se debe concentrar la atención en los problemas de la ecología, la justicia social y la educación, así como del uso eficaz del tiempo ocioso, para que no

nos aburra la buena vida que todos podemos disfrutar. Si esto es así ¿ para qué preocuparnos por la administración de la producción? La cuestión esta en que para asignar una porción substancial de nuestro esfuerzo nacional a las metas antes mencionadas se debe hacer funcionar la maquinaria productiva en forma ligera, eficaz y aun más acelerada, o renunciar a parte de nuestro producto físico para la satisfacción de los objetivos de algunas de las nuevas metas.

De la misma manera, alguno de los métodos de análisis que se utilizan e la administración de producción y operaciones y en la investigación de operaciones son mecanismos aplicables al estudio y solución de otros problemas.

Se ha puesto en claro que muchas fases de los sistemas productivos se pueden automatizar, que muchas áreas de decisión importantes pueden reducirse a reglas automáticas, y que es posible convertir las computadoras en controladoras de procesos. Pero no podemos suponer que la maquinaria productiva ejecute automáticamente su tarea. Alguien debe diseñar los sistemas productivos y de información y control necesarios para su operación.

### ***Los Problemas Productivos***

#### ***Su Papel Fundamental En La Sociedad Moderna.***

Seria difícil exagerar el papel fundamental que desempeñan los sistemas productivos eficaces en la sociedad moderna y en nuestro estilo de vida. En realidad, el sello de *economía desarrollada* lleva consigo la imagen de sistemas productivos grandes, muy organizados, especializados, mecanismos y eficientes. En cambio, el termino *economía subdesarrollada* incluye la imagen productivos pequeños, artesanales, ineficientes, movidos principalmente por los músculos de los hombres y las bestias.

La transformación del carácter de los sistemas productivos de una economía subdesarrollo no crearía por si sola una economía desarrollada. Pero una sociedad moderna no puede existir con todos sus atributos de riqueza material sin sus sistemas productivos característicos.

Es posible que los individuos miembros de una economía caracterizada por la baja producción por hora- hombre trabajen mas arduamente en sentido físico a causa de la falta de mecanización en la ejecución de las tareas mas pesadas.

La eficiencia productiva es un termino relativo que en esencia significa esto:

*" Con cuanta eficiencia se utilizan los recursos (insumos) apropiados disponibles para obtener una unidad dad de producto".*

En las economías desarrolladas los costos de la maquinaria y el equipo realmente bajos, mientras que los costos del trabajo son relativamente altos porque reflejan la producción en general elevada por hora-hombre de los trabajadores de esa economía. En las economías subdesarrolladas, por lo común los costos relativos son a la inversa (los costos de las materias primas pueden ser altos o bajos en ambas situaciones, dependiendo de muchos factores). En consecuencia, en la economía desarrollada un sistema productivo eficiente es el que utiliza la mecanización en gran medida y relativamente poco trabajo para alcanzar un mínimo costo combinado del capital, el trabajo y las materias primas por unidad de producto.

### ***La Operación De Un Sistema De Producción. Un Problema De Información Y Análisis De Decisiones.***

El éxito de la administración depende de los planes, de un sistema de información acerca de lo que está ocurriendo en realidad y de la forma en que se reaccione (se tomen decisiones) ante los cambios de la demanda, el estado de los inventarios, los calendarios, el nivel de la calidad y la innovación de productos y equipos.

Al elaborar los planes de producción, cada una de las capacidades se ofrece a un costo, y el mejor plan será aquel que minimice la suma de todos los costos, y a lo largo de algún periodo futuro.

Cuando se traten de alcanzar los objetivos de un plan interfieren ciertas realidades, tales como fallas del equipo, errores humanos, discrepancias en la secuencia del flujo de pedidos, variaciones de la calidad, etc. En consecuencia, se inventan sistemas para el mantenimiento del calendario, el control de calidad y el control de costos, a fin de conservar el orden en una situación en que el sistema, de otro modo, tendería en forma natural hacia el caos.

### ***Los Sistemas Productivos, ¿Conversión Hacia Los Productos Útiles O Hacia La Contaminación?***

Por lo común se ha pensado que los sistemas productivos son mecanismos destinados a convertir determinada materia prima en materia útil. Por supuesto, en el proceso normalmente hay desperdicios, pero no en el paso se le prestaba mucha atención.- Se daba importancia al producto útil y los desperdicios se eliminaban en la forma más barata posible: se arrojaban a los ríos y a otras corrientes de agua, o a la atmósfera. Hasta hace poco se ha empezado a advertir que podemos estar contaminando nuestros propios hogares.

La conversión de los desperdicios es una parte del proceso de producción y debe ser incluida a nuestro marco conceptual.

### ***Las Decisiones Y La Función De Producción***

La función primordial de la administración consiste en tomar decisiones que determinen el curso futuro de la empresa a corto y largo plazo. Estas decisiones se pueden tomar en todas las áreas concebibles, físicas y de organización; pueden referirse a la planeación financiera, la distribución del producto y el personal, así como la fase de operación y producción.

La teoría de las decisiones trata de determinar como se deben tomar las decisiones racionales.

Tales decisiones se refieren a cada uno de los factores de la empresa. En caso de las decisiones diarias, o respectivas, de operación, un conjunto de reglas de decisión permite la operación continua y uniforme, como ocurre por ejemplo como el control de la calidad industrial.

La naturaleza obvia de una decisión es que existen alternativas; el proceso de la toma de decisión seleccionada entre estas alternativas el curso de acción que se debe seguir. Por supuesto, la forma más sencilla de tomar decisiones es la de lanzar una moneda al aire o dejar que cualquiera otro sistema aleatorio determine la elección. Tal sistema es tan sencillo como simple, al menos que los resultados de las decisiones sean igualmente convenientes.

Se tienen alternativas y un propósito que alcanzar, se requieren criterios de comparación. Pero el proceso se vuelve más difícil cuando se advierte que invariablemente se habla de valores futuros y que por desgracia a menudo estos valores futuros se oponen entre sí.

El proceso de la administración de ventas:

La buena administración de la fuerza de ventas de una compañía incluye tres series interrelacionadas de decisiones o procesos.

1. **Formulación de un programa de ventas:** el programa de ventas debe tomar en cuenta los factores del entorno que enfrenta la empresa. Los ejecutivos de ventas organizan y planean las actividades generales de las ventas personales y las suman a los demás elementos de la estrategia de marketing de la empresa.

2. **Aplicación del programa de ventas.** La fase de la aplicación implica seleccionar al personal de ventas adecuado, así como diseñar e implantar las políticas y los procedimientos que dirigirán sus esfuerzos hacia los objetivos deseados.

3. **Evaluación y Control del programa de ventas.** La fase de evaluación implica elaborar métodos para observar y evaluar el desempeño de la fuerza de ventas. Cuando el desempeño no es satisfactorio, la evaluación permite hacer ajustes al programa de ventas o a su aplicación.

La **administración de ventas** facilita los procesos de seguimiento y cierre de las oportunidades de negocio.

Además permite mantener al día tanto a los vendedores como a los clientes.

La administración de ventas también genera reportes e indicadores que facilitan la medición del desempeño bajo estándares robustos y claros para todos los miembros del equipo de ventas.

El embudo de ventas permite evaluar la eficiencia del proceso de ventas y analizar qué paso puede estar generando cuellos de botella en el flujo de trabajo.

## **PRESUPUESTOS**

Un presupuesto es un estado de los resultados esperados, expresados en términos numéricos. Se puede denominar programa con expresión numérica. De hecho, al presupuesto de operación financiera se le denomina a veces "plan de utilidades". Puede expresarse en términos financieros o en términos de horas-hombre, unidades de producto, horas-máquina o cualquier otro término numéricamente mensurable. Puede referirse a operaciones, como en el presupuesto de gastos; puede reflejar gastos de capital, como en el presupuesto de gastos de capital; o puede mostrar flujo de efectivo, como en el presupuesto de efectivo.

Como los presupuestos son también medios de control, el presupuesto es el instrumento fundamental de planeación en muchas compañías. Un presupuesto obliga a una compañía a hacer con antelación (ya sea para una semana o cinco años) una compilación numérica del flujo de efectivo esperado, gastos e ingresos, gastos de capital o utilización de horas-hombre o de horas-máquina. El presupuesto es necesario para el control, pero no puede servir como un estándar sensible de control, a no ser que refleje los planes.

Aunque un presupuesto usualmente implanta un programa, puede ser también un programa. Una compañía en una situación financiera difícil instaló un complejo programa de control del presupuesto, diseñado no sólo para controlar los gastos sino también para crear una conciencia de costos en los directivos. De hecho, una de las principales ventajas de la presupuestación es que hace a la gente planear; como un presupuesto está expresado en forma de números, obliga a la exactitud en la planeación. Además, como los presupuestos usualmente se desarrollan para toda una compañía, son un medio importante para consolidar los planes de una empresa.

Los presupuestos varían mucho en exactitud, detalle y propósito. Algunos varían de acuerdo con el nivel de producción de la organización; éstos se llaman presupuestos variables o flexibles. Los organismos gubernamentales a menudo desarrollan presupuestos por programa en los cuales la institución (y cada departamento dentro de ella) identifica metas, prepara programas detallados para alcanzar las metas y estima el costo de cada programa. Para planear un buen presupuesto de programa, un gerente debe hacer una planeación muy detallada y completa.

Otro tipo más, que es una realidad una combinación del presupuesto variable y del presupuesto por programa, se conoce como presupuesto de base cero. Un gerente que use este método concibe las metas y en los programas necesarios

para lograrlas como un "paquete de trabajo", como si los programas comenzaran de nada o de "base cero".

## **IMPORTANCIA DE LOS PRESUPUESTOS PARA LA GERENCIA**

Las organizaciones hacen parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre, por ello deben planear sus actividades si pretenden sostenerse en el mercado competitivo, puesto que cuanto mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos por asumir.

Es decir, cuanto menor sea el grado de acierto de predicción o de acierto, mayor será la investigación que debe realizarse sobre la influencia que ejercerá los factores no controlables por la gerencia sobre los resultados finales de un negocio. El presupuesto surge como herramienta moderna del planteamiento y control al reflejar el comportamiento de indicadores económicos como los enunciados y en virtud de sus relaciones con los diferentes aspectos administrativos contables y financieros de la empresa.

Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización, además de:

- Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.
- Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
- Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.
- Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.
- Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las compañías, y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas la importancia necesaria.
- Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro. Una red de estimaciones presupuestarias se filtran hacia arriba a través de niveles sucesivos para su ulterior análisis.

## **VENTAJAS QUE BRINDAN LOS PRESUPUESTOS**

- Presionan para que la alta gerencia defina adecuadamente los objetivos básicos.
- Propician que se defina una estructura organizacional adecuada, determinando la responsabilidad y autoridad de cada una de las partes que integran la organización.
- Incrementan la participación de los diferentes niveles de la organización.

- Obligan a mantener un archivo de datos históricos controlables.
- Facilitan la utilización óptima de los diferentes insumos.
- Facilitan la coparticipación e integración de las diferentes áreas.
- Obligan a realizar un auto análisis periódico.
- Facilitan el control administrativo.
- Son un reto para ejercitar la creatividad y criterio profesional, a fin de mejorar la empresa.
- Ayudan a lograr mejor eficiencia en las operaciones.

Todas estas ventajas ayudan a lograr una adecuada planeación y control en las empresas.

### **LIMITACIONES DE LOS PRESUPUESTOS**

En la realidad vivida por las empresas pocas veces se alcanza el ideal. Los bruscos cambios en el medio ambiente, las nuevas disposiciones legales y los acontecimientos mercantiles inesperados tales como huelgas, accidentes pueden sacar de balance al proceso. El cuerpo directivo pasa la mayor parte de su tiempo "apagando fuegos", en vez de conducir a la empresa como es debido. Entre las principales limitaciones se nombran las siguientes:

- Están basados en estimaciones.
- Deben ser adaptados constantemente a los cambios de importancia que surjan.
- Su ejecución no es automática, se necesita que el elemento humano comprenda su importancia.
- Es un instrumento que no debe tomar el lugar de la administración. Es una herramienta que sirve a la administración para que cumpla su cometido, y no para entrar en competencia con ella.

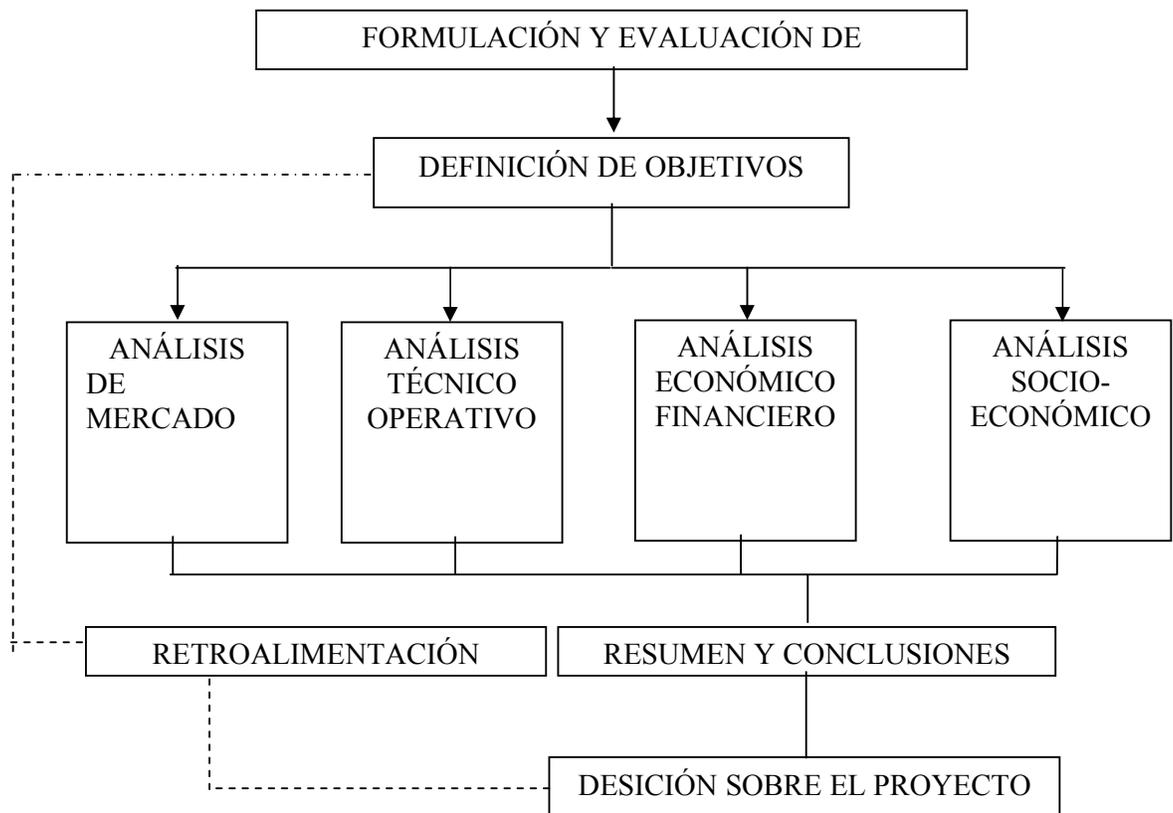
El presupuesto no debe ser una camisa de fuerza implantada por la alta gerencia a la organización. Debe establecerse con la plena participación de los individuos responsables de su realización, a los que se les debe delegar la autoridad adecuada.

La gerencia debe organizar sus recursos financieros, si quiere desarrollar sus actividades, establecer bases de operación sólidas y contar con los elementos de apoyo que le permitan medir el grado de esfuerzo que cada unidad tiene para el logro de las metas fijadas por la alta dirección y a la vez precisar los recursos que deben asignarse a las distintas dependencias que directa o indirectamente ayudan al plan de operaciones. La presupuestación puede fracasar por diversas razones:

- Cuando sólo se estudian las cifras convencionales y los cuadros demostrativos del momento sin tener en cuenta los antecedentes y las causas de los resultados.

- Cuando no está definida claramente la responsabilidad administrativa de cada área de la organización y sus responsables no comprenden su papel en el logro de las metas.
- Cuando no existe adecuada coordinación entre diversos niveles jerárquicos de la organización.
- Cuando no hay buen nivel de comunicación y por lo tanto, se presentan resquemores que perturban e impiden el aporte de los colaboradores para el logro de las metas presupuestadas.
- Cuando no existe un sistema contable que genere confianza y credibilidad.
- Cuando se tiene la "ilusión del control" es decir, que los directivos se confían de las formulaciones hechas en el presupuesto y se olvidan de actuar en pro de los resultados.
- Cuando no se tienen controles efectivos respecto de la presupuestación.
- Cuando no se siguen las políticas de la organización.

### DIAGRAMA DEL PROYECTO DE INVERSIÓN



Fuente: Con base a Nacional Financiera, "Guía para la Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión", Nacional Financiera, Dirección de Promoción y Desarrollo Empresarial, Primera edición, 1995., Tercera reimpresión 1997, México D. F. Pp.7-9; Baca Urbina, Gabriel. *Op. Cit.* Pp. 5

### **1. Formulación y evaluación de proyectos.**

En esta fase del proyecto se evaluará la factibilidad de poner en marcha una imprenta que satisfaga las necesidades del mercado y que sea redituable para los socios, esta estará fundamentada por los siguientes conceptos:

"Todos y cada uno de los bienes y servicios que tenemos disponibles en el mercado, antes de venderse comercialmente, fueron evaluados desde varios puntos de vista, siempre con el objetivo final de satisfacer una necesidad humana. Después de esto, hubo quien se dedicó a producirlos en masa, por consiguiente tuvo que realizar una inversión económica." <sup>1</sup>

El proceso de formulación y evaluación de un proyecto busca darle una forma concreta a aquello que pensamos hacer con el propósito de evaluar antes de empezar a gastar en grande, si lo que nos estamos proponiendo hacer es lo más adecuado, porque es lo socialmente deseable, lo técnicamente factible, lo económicamente más eficaz, eficiente y rentable, y lo ambientalmente sustentable y si en conjunto será sostenible en el tiempo.

Un proyecto es la búsqueda de una solución a un problema que tenga que resolverse. Los proyectos de inversión surgen de la necesidad que tienen los individuos y las empresas de incrementar la oferta de servicios y productos que ofrecen a los consumidores.

---

<sup>1</sup> Haime Levi Luis, Planeación Financiera de la Empresa Moderna, ISEF, S.A., México 1995, Pág. 223.

Las ciencias económicas y distintas técnicas se han ido desarrollando para la adecuada medición de las ventajas y desventajas de los elementos básicos para la preparación y evaluación de un proyecto de inversión, ya que es un de decisión que determina si el proyecto es rentable y debe implementarse, o abandonarse.

Por lo tanto, un proyecto de inversión es la guía para la toma de decisiones acerca de la creación de una futura inversión que muestra el diseño comercial, técnico-organizacional, económico y financiero de la misma. En caso de resultar viable el proyecto, este documento se convierte en un plan que guía la realización del mismo.

## **2. Definición de objetivo:**

Identificar las principales alternativas de realización del proyecto, para encontrar las causas generadoras de fuerzas y debilidades del mismo y evitar así situaciones que imposibiliten el aprovechamiento de oportunidades.<sup>2</sup>

Se busca en este proyecto encontrar la mejor opción de inversión y comercialización de los productos de la imprenta en diferentes modalidades de comercialización así como la aplicación de las tecnologías vigentes para su promoción y operación.

## **3. Estudio de mercado:**

Por medio de este se determinará la cantidad de productos de impresión, que el mercado en el área geográfica pretendida, estaría dispuesta a adquirir para satisfacer sus necesidades, así como el precio que están dispuestos a pagar por ellos.

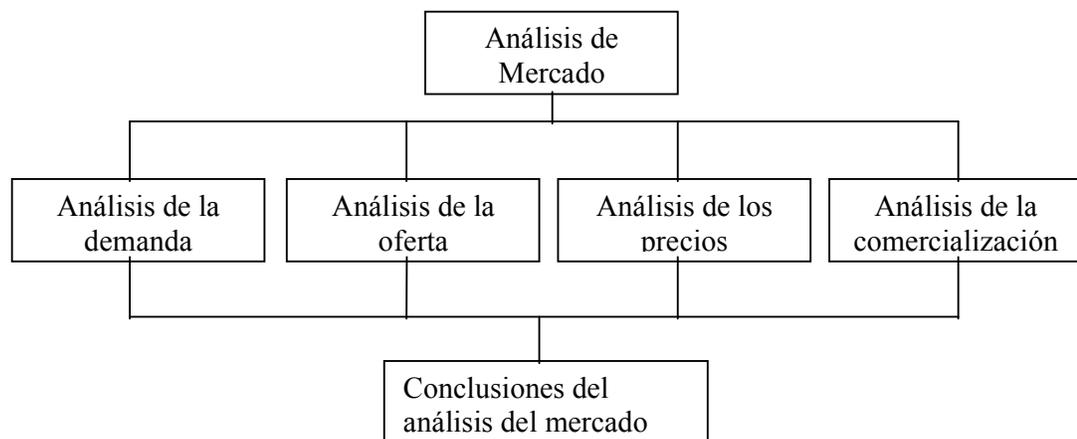
---

<sup>2</sup> Alfonso Ortega Castro, Proyectos de inversión, CECSA, México, 2006, Pág. 72.

Es útil para prever una política adecuada de precios, estudiar la mejor forma de comercializar el producto y contestar a la siguiente pregunta ¿Existe un mercado viable para el producto que se pretende elaborar? Si la respuesta es positiva, el estudio continúa. Si la respuesta es negativa, puede replantearse la posibilidad de un nuevo estudio más preciso y confiable; si el estudio hecho ya tiene esas características, lo recomendable sería detener la investigación.<sup>3</sup>

Los objetivos del estudio de mercado son: Ratificar la existencia de una necesidad insatisfecha en el mercado; determinar la cantidad de productos de impresión que la comunidad estaría dispuesta a adquirir a determinados precios; conocer cuáles son los medios que se emplearan para hacer llegar los productos a los usuarios, en donde de ser insostenible cualquiera de estos aspectos a nuestros objetivos, determinaría la factibilidad del proyecto en cuestión.

Lógicamente la estructura de éste estudio tiene un orden el cual se esquematiza en la página siguiente:



Fuente: Baca Urbina, Gabriel. *Op. Cit.* Pp 14

<sup>3</sup> Con base a Baca Urbina ,Gabriel. *Op. Cit.*. Pág. 7.

**a. Etapas del estudio de mercado:**

- Análisis histórico del mercado:

El análisis histórico pretende lograr dos objetivos específicos, el primero es reunir información de carácter estadístico que pueda servir, mediante el uso de alguna de las técnicas para proyectar esa situación a futuro, ya se trate de crecimiento de la demanda, oferta o precio de algún factor o cualquier otra variable que se considere valiosa conocer a futuro.

El segundo objetivo se refiere a evaluar el resultado de algunas decisiones tomadas por otros agentes del mercado, para identificar los efectos positivos o negativos que se lograron. La importancia de conocer una relación de causa a efecto en los resultados de la gestión comercial reside en que la experiencia de otros puede evitar cometer los mismos errores que ellos cometieron y repetir o imitar las acciones que le produjeron beneficios.

- Análisis de la situación vigente:

Es importante porque es la base de cualquier predicción. Sin embargo, su importancia relativa es baja, ya que difícilmente permitirá usar la información para algo más que eso. Esto se debe a que al ser permanentes la evolución del mercado, cualquier estudio de la situación actual puede tener cambios sustanciales cuando el proyecto se implemente.

- Análisis de la situación proyectada.

Es el más relevante para evaluar el proyecto. Pero también aquí es preciso señalar que la información histórica y

vigente analizada permite proyectar una situación suponiendo el mantenimiento de un orden de cosas que con la sola implementación el proyecto se debería modificar.

Las tres etapas analizadas deben realizarse para identificar y proyectar todos los mercados.<sup>4</sup>

#### b. Análisis de la demanda:

Básicamente, ésta es la cantidad de bienes o servicios que es probable que el mercado consuma en un tiempo futuro dado, en donde, la demanda potencial se obtiene con una simple diferencia, entre oferta y demanda; con los datos proyectados se puede calcular la probable demanda potencial.

---

#### Criterios de clasificación de la demanda

Clasificación de la demanda en relación a	Tipos de Demanda	Subtipos
La oportunidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insatisfecha</li> <li>• Satisfecha</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfecha saturada</li> <li>• -Satisfecha no saturada</li> </ul>
Su necesidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bienes social y nacionalmente necesarios</li> <li>• De bienes no necesarios o de gusto</li> </ul>	
Su temporalidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continua</li> <li>• Cíclica o estacional</li> </ul>	
Con su destino	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De bienes finales</li> <li>• De bienes intermedios o industriales</li> </ul>	

---

<sup>4</sup> Alfonso Ortega Castro, Proyectos de inversión, CECSA, México, 2006, Pág. 72.

Fuente: Con base a Baca Urbina. *Op. Cit.* 181

**c. Análisis de la oferta:**

Oferta es la cantidad de bienes o servicios que un cierto número de oferentes están dispuestos a poner a disposición del mercado a un precio determinado.<sup>5</sup> Respecto a los tipos de oferta están: oferta competitiva o de mercado libre, oferta oligopólica, y la oferta monopólica.

**d. Definición de precios:**

Es la cantidad monetaria a que los productores están dispuestos a vender, y los consumidores a comprar, un bien o servicio, cuando la oferta y la demanda están en equilibrio.<sup>6</sup> Ahora bien, los precios pueden ser locales, nacionales, de zona fronteriza o internacionales y es de suma importancia la delimitación de tales definiciones ya que de lo contrario podría caerse en descalabros.

• **Determinación de costos:**

Los costos son el desembolso en efectivo o en especie hecho en el pasado, en el presente o en futuro sea tangible o en forma virtual y dentro de los cuales existen varios tipos de costos, dentro de los cuales están:

**Costos de producción**, están formados por los siguientes elementos: materias primas, mano de obra directa, mano de obra indirecta, materiales indirectos, costos de los insumos, costos de mantenimiento, y finalmente cargos por depreciación y amortización.

---

<sup>5</sup> Baca Urbina, *Op. Cit.* Pág. 36.

<sup>6</sup> *Idem.*, Pp. 41.

**Costos de Administración**, son los costos provenientes de realizar la función de administración dentro de la empresa, incluye direcciones o gerencias de planeación, investigación y desarrollo, recursos humanos y selección de personal, relaciones públicas, finanzas o ingeniería, así como los correspondiente de depreciación y amortización que en su actuar estos produzcan.

**Costos de Venta**, son los generados en el área de ventas, lo que incluye ventas, el de hacer llegar el producto al intermediario o consumidor, actividades de investigación y el desarrollo de nuevos mercados o de nuevos productos adaptados a los gustos y necesidades de los consumidores, el estudio de estratificación del mercado, las cuotas y el porcentaje de participación de la competencia en el mercado, la adecuación de la publicidad que realiza la empresa y el estudio de tendencia de las ventas entre otros.<sup>7</sup>

**Costos financieros**, son aquellos generados por créditos documentados para la ejecución del proyecto, parte del mismo o su operación y cuyos los intereses que se deben de pagar en relación con capitales obtenidos del citado crédito, actualmente la ley permite deducir del diferencial entre el costo financiero y la inflación sucedida en el mismo periodo.

**e. Estrategia comercial:**

Es la actividad que permite al productor hacer llegar un bien o servicio al consumidor con los beneficios de tiempo y lugar.<sup>8</sup> Para

---

<sup>7</sup> Con base a Baca Urbina, Op. Cit. Pág. 136.

<sup>8</sup> Idem. Pp. 44.

esto es importante el análisis de canales de distribución, forma de comercialización, área de influencia, etc.

#### **4. Estudio técnico:**

Este estudio tiene por objetivos: el Verificar la posibilidad técnica de fabricación del producto que se pretende y analizar y determinar el tamaño óptimo, la localización óptima, los equipos, las instalaciones y la organización requeridos para realizar la producción. Por lo tanto el Estudio Técnico se divide en cuatro partes que son: tamaño físico del proyecto, localización del proyecto, ingeniería del proyecto y análisis administrativo.

##### **a. Tamaño del proyecto:**

El tamaño de un proyecto es su capacidad instalada, y se expresa en unidades de producción por año.<sup>9</sup> En la práctica, determinar el tamaño de una nueva unidad de producción es una tarea limitada por las relaciones recíprocas que existen entre el tamaño y la demanda, en donde, el tamaño propuesto sólo debe aceptarse en caso de que la demanda sea claramente superior a dicho tamaño; la disponibilidad de materias primas o insumos, la tecnología, los equipos y el financiamiento.

Definido el tamaño más adecuado, es de vital importancia asegurarse de que se cuenta con el personal más apropiado, es decir ni en exceso por debajo del perfil deseable, ni en exceso por arriba del mismo ya que por cualquiera de los dos motivos se puede caer en improductividad.

---

<sup>9</sup> Idem. Pp. 86.

**b. Localización:**

Este es el primer paso en el estudio técnico ya que contribuye en mayor medida a que se logre la mayor tasa de rentabilidad sobre el capital, pues se debe equilibrar costas de transporte, en materia prima, distribución, oportunidad de negocios, costos de arrendamiento o de inversión en inmuebles, zonificación, uso de suelo, etc.

**c. Cálculo de riesgo.**

- Ajuste a la tasa de descuento.
- Árbol de decisiones.

**d. Financiamiento:**

Se concibe como un proceso que permite obtener recursos financieros para la empresa, sean estos propios o ajenos.

**e. Sociedades mercantiles que marca la ley:**

- Sociedad en nombre colectivo.
- Sociedad en comandita simple.
- Sociedad de responsabilidad limitada.
- Sociedad anónima.
- Sociedad en comandita por acciones.
- Sociedad cooperativa.

**5. Estudio económico y financiero del proyecto:**

A través de un análisis microeconómico se toma como objetivo de investigación a la unidad productiva considerando únicamente los efectos directos en los costos, gastos e ingresos valorados a precios de mercado.

**a. Elementos para la evaluación:**

- Monto de la inversión.
- Valores residuales y recuperaciones.
- Ingresos y egresos de la operación.
- Horizontes del proyecto.

### III. METODOLOGÍA:

#### **1. Formulación y evaluación del proyecto Bananaprint.com:**

##### **1.1. Objetivos:**

Se busca la implementación de sistemas y procesos que lleven a la satisfacción de los clientes a través de mejores tiempos de entrega sin afectar la calidad de lo impreso. Ya que en la actualidad la satisfacción del cliente es considerado uno de los indicadores más importantes utilizados por las organizaciones para evaluar su desempeño.

La imprenta tendrá como premisa fundamental que, la calidad y los tiempos de entrega sean aportes esenciales para poder diferenciarse de sus competidores, para ello debemos tener mucho cuidado en seleccionar productos de buena calidad, de tal manera que evitemos realizar de nuevo los trabajos y poder aprovechar la tecnología de las maquinas que cada día es mejor.

##### **1.1 Antecedentes:**

Rubén Hernández Herrera, titulado de la licenciatura de administración en el ITAM, nacido en 1956, propietario con su esposa de un negocio de impresión de formas para negocios iniciado hace 23 años. La imprenta tiene desde 1987 solo 3 empleados, y proporciona utilidades satisfactorias, presentamos estados financieros en el apéndice.

##### **1.2 Identificación y diagnóstico detallado del problema.**

José, hijo de Rubén, estaba en Alemania estudiando para ser técnico en impresión, en poco tiempo llega al negocio con ánimos de hacerlo crecer, comprando maquinaria moderna mediante un crédito a mediano plazo.

Rubén se encuentra en una encrucijada, por una parte está de acuerdo en apoyar a su hijo en sus deseos de hacer crecer el negocio familiar, por otra, siente que el muchacho no ha vivido las apuraciones económicas de un negocio y que le falta aprender “las cosas de los negocios como son en realidad”.

## **2. Análisis del mercado.**

Debido a que la tendencia del mercado; la calidad se ha vuelto un punto muy importante dentro de toda organización e incluso se ha convertido en una forma de vida de la mayor parte de las empresas, debido al constante crecimiento de la competitividad, al permanente avance tecnológico y las exigencias por parte de los clientes que buscan productos y/o servicios de buena calidad.

### **2.1 Etapas del estudio de mercado:**

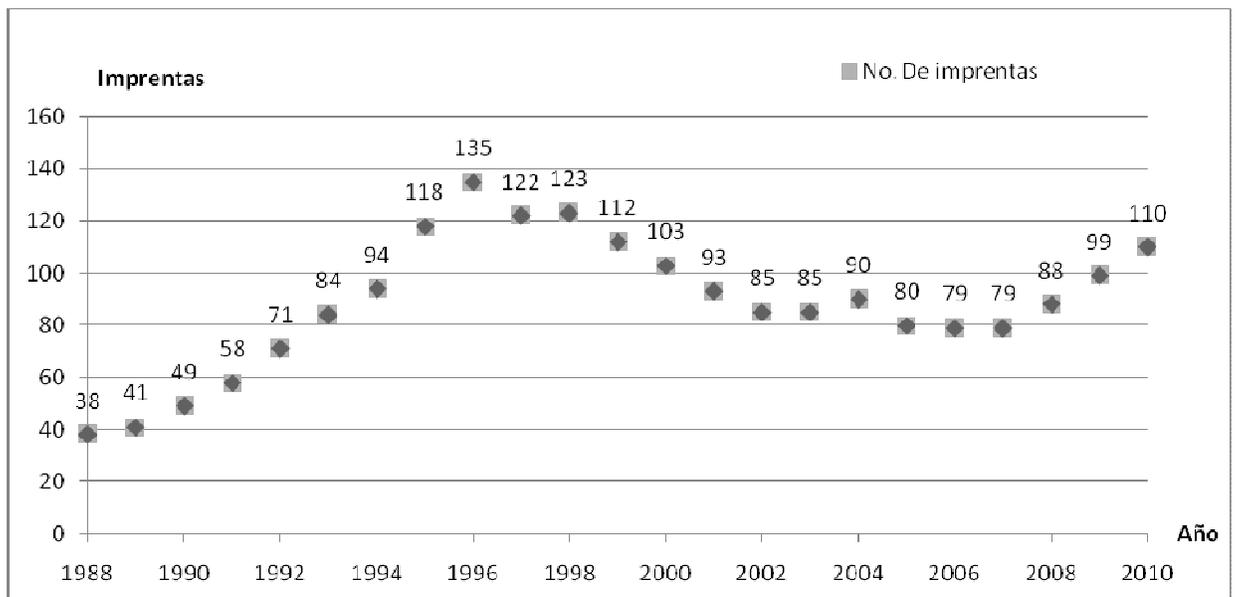
#### **a) Análisis histórico:**

Los competidores compraron maquinaria nueva dos años atrás y su negocio ha crecido considerablemente, Rubén ve con recelo el aumento de movimiento que han tenido, pero al mismo tiempo está satisfecho con su tranquilidad, ha logrado hacerse de varios inmuebles que le proporcionan una cantidad mensual de rentas que le ha permitido viajar al extranjero y proporcionar a sus familia una vida confortable. Espera convencer a su hijo para que trabaje arduamente y que poco a poco vaya haciendo crecer el negocio trabajando y ahorrando, incluso en la compra de maquinaria, comprando equipo usado que se consigue por una tercera parte que el nuevo. Tiene un fuerte temor a perder todo lo que ha hecho en su vida por pedir un crédito. Al mismo tiempo quiere impulsar a su hijo.

El mercado desde 1994 no ha crecido sustancialmente, el crecimiento económico a la fecha ha sido modesto (ver apéndice).

Los precios se han mantenido en los impresos de bajo requerimiento de calidad, como facturas, hojas membretadas, etc. En cambio, los precios de impresos a color han bajado, debido principalmente a cambios en tecnología.

El comportamiento del número de imprentas en Querétaro ha sido de la siguiente forma:



Ver apéndice 2

#### **b) Análisis de la situación vigente:**

Los cambios tecnológicos como la impresora Láser vino a ser un factor de cambio determinante en el mercado de las imprentas. Un factor de cambio que no necesariamente fue negativo: las imprentas que aprovecharon inicialmente la ventaja de la impresora láser tuvieron una ventaja significativa sobre la competencia, debido al proceso de offset, en donde la manufactura del original mecánico era laborioso y complicado, pues se hacía a nivel artesanal.

Con la impresora láser y programas comerciales de diseño, los originales se elaboran en forma rápida y con muy buena calidad. Inmediatamente, los que se subieron a la tecnología láser obtuvieron una ventaja incuestionable sobre los demás impresores. Con el paso del tiempo, esas impresiones incluso remplazaron los negativos. Actualmente resulta muy económico hacer la labor de pre-prensa, lo que ha facilitado la entrada al negocio a una buena cantidad de personas. Este es también el caso de la impresión por medio de serigrafía, en donde con menos de cien dólares se puede contar con lo necesario para imprimir. Esto ha hecho que el mercado de los impresos económicos se encuentre competido, dando como resultado un fenómeno curioso, que el precio de mercado está tan bajo, aparentemente, que se han retirado del negocio muchos impresores, dando lugar a que, curiosamente, sea difícil encontrar quien efectúe trabajos de bajo rango de precio.

En el caso de impresión en forma continua el mercado ha bajado en forma sustancial, pues las impresoras de matriz de punto son cada vez menos usadas, han sido remplazadas por la impresora láser. El mercado tiende a convertirse en un nicho muy específico y pequeño del total del mercado de impresiones.

El mercado de selección de color se convierte en un mercado sumamente interesante, dado su volumen. Las máquinas con nueva tecnología de ajuste y alta calidad de impresión empiezan a competir con las más nuevas máquinas digitales, que imprimen con calidad aceptable impresos a color en forma rápida y económica, especialmente competitivos en tiros cortos.

Hay varios puntos a distinguir entre la tecnología digital y la tradicional: La calidad sigue siendo superior en el sistema tradicional, segundo, en tiros largos el bajo costo de la tinta del sistema

tradicional hace que se pueda ofrecer un precio mucho más bajo. Aunque la tendencia es que los costos de impresión digital vayan hacia abajo, ha sido de tal forma lenta que hace pensar en lo que ha pasado con el cambio de la impresora láser, que, aunque el volumen general sea menor, si se saben aprovechar las coyunturas de mercado, se puede lograr un buen negocio, a pesar de todo.

### c) Análisis de la situación proyectada:

La comercialización también ha cambiado sustancialmente, antes se hacía todo “en planta”, desde la cotización hasta la entrega final, ahora, a través de la red, se pueden conseguir cotizaciones en línea, lo que hace que el mercado sea más transparente.

The screenshot shows the bananaPrint.com website interface in a Windows Internet Explorer browser. The page features the company logo and a banner image of watermelon slices. Below the banner is a quote form with the following details:

- Cantidad:** 1000
- Tamaño:** Carta
- Frente:**  Color
- Impresión Reverso:**  Nada  Color
- Tipo de Papel:**
  - Couché 150g (Papel Normal)
  - Couché 200g (Papel Grueso)
  - Couché 250g (Cartulina delgada)
  - Couché 300g (Cartulina)
  - Super-Bond (Hojas Membretadas)
  - Etiquetas para Interiores (adhesivo papel)
- Doblezz:**
  - Nada
  - Dptico
  - En Portón
  - Tríptico
- Recubrimiento:** [Nada]

The total price is displayed as **\$ 1985.00 + IVA (MXP)**, with a unit price of **P.U. \$ 1.985**. A **Cotizar** button is visible below the price. At the bottom of the form, contact information is provided: [ventas@bananaprint.com](mailto:ventas@bananaprint.com), **+52 (442) 216 35 27**, and **Av. Tecnológico Sur 96-5 Col. Centro, Mérida, Yucatán, México**.

Las empresas empiezan a cotizar directamente a las imprentas, no a través de agencias de publicidad. Se empieza a dar más valor al diseño y a separar su precio de la impresión.

## 2.2. Análisis de la demanda:

*“En la industria gráfica actual la impresión en offset (de pliego y de bobina) es el sistema dominante ya que supone cerca del setenta por ciento del mercado. El offset, en la actualidad, ofrece ventajas que no permiten otros sistemas en términos de calidad, productividad e integración con el flujo electrónico y digital de datos.*

*Vemos imágenes y textos impresos en offset en cualquier punto al que miremos. Así encontramos periódicos, folletos publicitarios, embalajes, informes anuales de empresa, lujosos catálogos de exposiciones de arte y un inacabable número de papeles impresos que atienden a aplicaciones diferentes. En nuestra sociedad más del 60 por ciento de los productos impresos puede atribuirse, directa o indirectamente, a la publicidad.*

¿Qué sería la televisión sin una prensa impresa que se dedica a sus contenidos?

Podemos también referirnos a los embalajes, indispensables para la creación e identificación de una marca.”

*Fuente:*

*<http://www.hartmann.es/magh/info/articulos/articulos04/potoffset.html>*

## 2.3. Análisis de la oferta:

La modernización y ampliación de su tecnología, el desarrollo de nuevos productos y la consolidación de sus mercados, serán sin duda alguna las mayores fortalezas de los impresores para afrontar los impactos de la crisis económica global. El énfasis de las estrategias en el desarrollo de nuevos productos, prestando atención a las estructuras de costos y buscando penetrar nuevos mercados, es un indicador claro de que las empresas planean asumir los desafíos del futuro próximo con decisión y creatividad.

Fuente:

[http://www.artesgraficas.com/ag/secciones/AG/ES/MAIN/IN/ARTICULOS/doc\\_70383\\_prnIN04.html?idDocumento=70383](http://www.artesgraficas.com/ag/secciones/AG/ES/MAIN/IN/ARTICULOS/doc_70383_prnIN04.html?idDocumento=70383)

### **3. Estudio técnico:**

Dentro de las preguntas que se hicieron para verificar la posibilidad técnica de la instalación de la imprenta, están las siguientes:

#### **a. Hacer nada.**

El no implementar ningún cambio sería imposible, dado que José (el hijo) ya está estudiando para ser técnico en impresión, lo que necesariamente traerá cambios a la imprenta, aún sin hacer inversiones ni cambios drásticos.

#### **b. Adquirir maquinaria usada.**

En el mercado hay máquinas en buen estado a un precio considerablemente menor que el nuevo. Esta opción es muy recurrida entre los impresores nacionales.

#### **c. Adquirir maquinaria nueva.**

El elevado costo de la maquinaria nueva, y la situación del mercado nos hace mirar con precaución esta opción, sin embargo, hay que considerar que este tipo de maquinaria cuenta con mejoras interesantes de tecnología.

#### **d. Cambiar de tecnología de impresión.**

Esta opción lo que nos lleva a pensar en dos opciones generales: cambiar de mercado o crecer en el mercado atendido actualmente.

**e. Invertir en tecnología de comunicación, Internet.**

El gasto no sería considerable y los beneficios podrían ser importantes.

**f. Cambiar de ubicación.**

Habría que hacer una evaluación, por una parte, la presente ubicación no se encuentra en un lugar visible al público, por otra, después de tanto tiempo, se cuenta con un número considerable de clientes que ya conocen la presente ubicación.

**g. Abrir otra imprenta.**

Esta opción es más radical, implica considerar todo nuevamente, la ubicación, el mercado, la maquinaria a comprar.

**h. Abrir sucursal.**

Esta opción no es tan drástica, no cambiamos de mercado, solo de ubicación.

*Consideraciones especiales:* José ha desarrollado en Europa un sistema de registro automático que facilita la operación de las máquinas más modernas, ahorrando una cantidad considerable en tiempo y capacitación de los prensistas.

José también desarrolló un *sistema de control administrativo*, todo operable por internet que le hace posible controlar la administración desde cualquier parte en que se encuentre.

Con la premisa anterior se abren nuevas posibilidades: comercializar el software, que en sí mismo es un producto.

Otra alternativa es hacer la imprenta de tal forma que sea franquiciable, por la facilidad de operación.

Considerar una nueva ubicación, José tiene la idea de un modelo europeo, con una presencia en un lugar dominante en la ciudad, un local bien puesto, en avenida céntrica, con espacio para estacionamiento, aunque se elevarían considerablemente los gastos fijos, los beneficios comerciales proporcionados que se esperan son mucho mayores.

#### **4. Estudio económico y financiero del proyecto.**

Adquirir maquinaria usada, aquí debemos de abrir dos alternativas, una, seguir con el mismo mercado de trabajos pequeños y entregas rápidas, y otra, enfocada a trabajos medianos y grandes.

El mercado de pedidos medianos y grandes está sumamente competido en Querétaro, por lo que los márgenes son pequeños y los trámites para pagos son tediosos y riesgosos, por lo que escogimos seguir en el mismo mercado que hemos tenido desde hace veinte años, el de los pedidos pequeños, teniendo como política el entregar en poco tiempo y muy puntualmente.

El plan de expansión de José está basado principalmente en la compra de una prensa alemana con un costo de 160,000 dólares, financiados en un setenta por ciento con un crédito bancario, el flujo de efectivo, con expectativas moderadas, que ha hecho José. Este flujo muestra que la compra de la maquinaria, una vez superado la etapa de arranque, proporciona utilidades suficientes para cubrir las amortizaciones a capital y los intereses de la suerte principal.

Se ha tomad la decisión de adquirir equipo nuevo a través de un crédito bancario.

Los trámites con el banco han ido avanzando. Rubén se entera que es necesario hipotecar la casa para dejarla como garantía real por el monto del crédito.

Además, los gastos bancarios laterales se elevan por encima de los sesenta mil pesos, lo cual le parece un abuso. Los ochocientos mil pesos que tiene en efectivo, y que había pensado invertir en bienes raíces, se muestra cada vez más insuficiente ante el “enganche” y los gastos de arranque. Por otra parte, se acaba de enterar que su competidor compró su maquinaria con un crédito directo del proveedor, financiado en dólares, a una tasa mucho menor que la que le ofrece el banco. Rubén ve con buenos ojos el deber dinero a una compañía, en lugar de deberlo a un banco, pero por otra parte, tiene miedo de una devaluación. Un detalle le hace sentirse incómodo, su competencia acaba de comprar un nuevo inmueble para expandir su negocio.

Esto nos lleva a su vez a limitar nuestro mercado al pequeño consumidor de productos de imprenta, al que nadie iría a visitarlo para hacer promoción de venta. Luego, nuestro mercado meta son los consumidores que no gastan mas de veinte mil pesos al año en productos de imprenta.

Dadas estas circunstancias, el comprar maquinaria usada no nos resulta una alternativa viable, puesto que la que está disponible en el mercado es maquinaria que no tiene los avances tecnológicos para ser competitiva en el mercado. La opción de compra sería definitivamente maquinaria nueva.

El tipo de maquinaria a comprar está definido por la tecnología que el sistema de automatización inventado por José. La opción es una máquina alemana con costo de 160,000 euros.

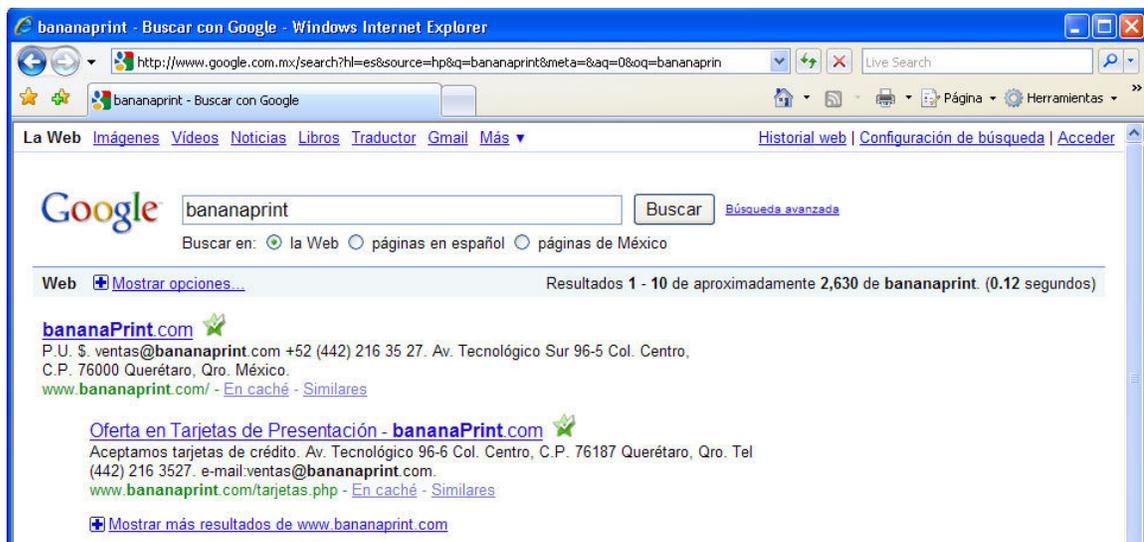
## Invertir en tecnología por Internet.

La comunicación por la red adquiere una importancia muy grande dada las circunstancias, el empleo de la red se daría de varias formas. Como:

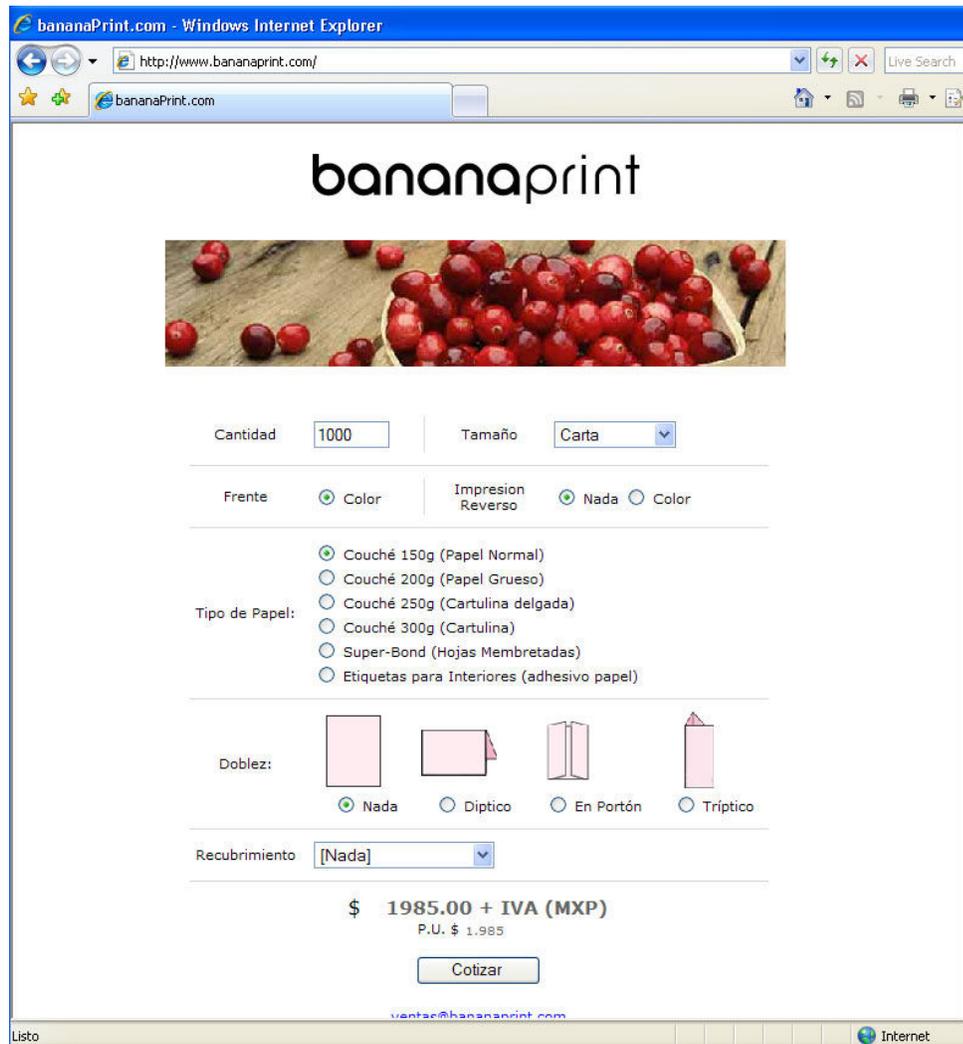
- a) Promoción por la WEB, mediante páginas, pago a buscadores especializados, etc.

Una vez hemos construido una página web tenemos que **hacer que esta sea conocida** por todos los medios que estén a nuestro alcance, para atraer visitas a ella. Para conseguir esto tenemos que promocionarla adecuadamente, de manera que su dirección figure en el mayor número de sitios.

Las herramientas de marketing en Internet no cambian los conceptos tradicionales de publicidad, sino que ayudan a que éstos sean desarrollados en su máxima expresión. La optimización de los sitios web para los motores de búsqueda es un arma básica en la WWW, que muchos no comprenden.



- b) Página Web de la empresa con cotizador automático, de tal forma que el cliente pueda saber de inmediato el precio del producto a comprar, reduciendo el tiempo de respuesta y brindando un mejor servicio.



The screenshot shows a web browser window titled "bananaPrint.com - Windows Internet Explorer". The address bar shows "http://www.bananaPrint.com/". The page features the "bananaPrint" logo and a photograph of red fruit. Below the image is a quote form with the following fields and options:

- Cantidad: 1000
- Tamaño: Carta
- Frente:  Color
- Impresion Reverso:  Nada  Color
- Tipo de Papel:  Couché 150g (Papel Normal),  Couché 200g (Papel Grueso),  Couché 250g (Cartulina delgada),  Couché 300g (Cartulina),  Super-Bond (Hojas Membretadas),  Etiquetas para Interiores (adhesivo papel)
- Doble:  Nada,  Diptico,  En Portón,  Tríptico
- Recubrimiento: [Nada]

The total price is displayed as \$ 1985.00 + IVA (MXP) with a unit price (P.U.) of \$ 1.985. A "Cotizar" button is located below the price. The footer includes the email "ventas@bananaPrint.com" and the status "Listo" on the left and "Internet" on the right.

- c) Utilización del sistema para el control administrativo.

El cual maneja las órdenes de producción, los ingresos y egresos, así como la conciliación bancaria.

Además de contar con un conmutador integrado el cual al recibir una llamada telefónica despliega en la pantalla el nombre de cliente y el estatus de sus ordenes de producción.

Lorbiz // Lorbiz System Administrator // Lorbiz System Administrator

Nueva Orden

Fecha	Cliente	Concepto	Saldo
4262	HALOGEN, S.A. DE C.V. HAL960614U8	NOTA DE CARGO	
4261	MARIA VIRGINIA HERNANDEZ PUGA HEPV7302	RECIBO DE HONORARIOS	
4260	MARTHA LABRA	VOLANTES	
4259	TRIBOLOGY DE MEXICO, S.A. DE C.V. TME0102	FACTURAS	
4258	AUTOLIV STEERING WHEELS MEXICO S DE RL	FACTURAS SERIE AGW	
4257	SORAYA ZULOAGA SALCEDO ZUSS740528895	TARJETAS	
4256	SORAYA ZULOAGA SALCEDO ZUSS740528895	RECIBO DE HONORARIOS	
4255	BRIONES SEGURA HECTOR BISH321015RG6	RECIBO DE ARRENDAMIENTO	
4254	ALIMENTACION GOCAR, S.A. DE C.V. AG00711	RECIBOS DE NOMINA	
4253	PERCO AUTOPARTES, S.A. DE C.V. FAU050921	NOTAS DE CREDITO	
4252	FASHION LENTS S.A. DE C.V. FLS9902171D5	FACTURAS	
4251	JADSO INGENIERIA, S.A DE C.V. JIN030226852	ORDEN DE COMPRA	
4250	EDGAR PEDRO GUEVARA ACUÑA GUAE831102	FACTURAS	
4249	JUAN DE DIOS VALDEZ RAMIREZ VARJ691030A	FACTURAS	
4248	JE SUS CARLOS RODRIGUEZ GARCIA ROGJ8001	FACTURAS	
4247	FOSTER WHEELER USA CORPORATION FWJ19	FACTURAS	

Guardar Cambios (Ctrl + Enter) Ver Historial de cambios...

Orden No. **PROD-746**

Nombre HALOGEN, S.A. DE C.V.

RFC HAL960614U8

Nombre Contacto

Teléfono

correo electrónico

Entregado

Contabilidad Orden Autorización SAT Aut. Diseño Documentos Archivos Adjuntos Tareas Flujiograma Comentarios

**Forma**

Concepto NOTA DE CARGO

**Trabajo**

Cantidad 100 Terminado BLOCK

FOLIO 201 AL 300 Observaciones SIN CAMBIOS

Cont / Plana PLANA

Papel AUTOCOPIANTE

Otro

Tamaño 1/2 Carta Contacto: ELVIRA MONTERO

Tintas 1 NEGRO Teléfono: 216 26 48

Copias 1 Precio: 0.00

Tantos 2 I.V.A.

Total

Anticipo 0.00

Resta

**Copias**

1a. Copia Amarillo 4a. Copia

El costo de esta tecnología es bajo, puesto que José lo desarrolla, y puede ser a la vez generador de otros ingresos.

Con respecto a la alternativa de abrir el negocio como sucursal del existente o abrir una empresa nueva se decidió por abrir una empresa nueva, por considerar que el manejo es de tal forma distinta que requería una forma independiente de administración, además, y muy importante, que la propiedad de la nueva empresa sería de José.

Respecto a las consideraciones especiales, está la de un producto lateral, el software de administración, que resultó ser altamente apreciado por las personas que lo han visto.

Un módulo de este desarrollo, el de comunicaciones y trámites, que había desarrollado para el manejo de posibles sucursales y franquiciatarios, fue puesto a prueba en el municipio de Corregidora, Qro., con gran éxito. Aunque la instalación fue gratuita ya se obtiene una regalía por el mantenimiento del sistema y se tienen planes para comercializarlo en otros municipios y entidades públicas.

De la misma forma, al desarrollar el sistema para costos de la imprenta José creó un sistema que resultó ser superior al estándar del mercado, un sistema denominado Opus, con lo cual se abrió una posibilidad enorme de comercialización para este módulo de precios unitarios.

Se presentó el software a un despacho de contadores, que quedó sorprendido por el desempeño del software, ahí se presentó un nuevo concepto, el “hard accounting”, que es la contabilidad dura que se lleva después de haber efectuado los movimientos, separándola del soft accounting, que es la contabilidad enlazada, de operación, que hace las funciones operativas, facturar, checar inventarios, enlazar sucursales, etc.

Esta separación dio lugar a un concepto totalmente nuevo, puesto que al confundirse los dos tipos de contabilidad, da lugar a múltiples retrasos y problemas en la implementación del sistema, cualquiera que este sea.

Un nuevo producto fue vender el negocio por sí mismo, con la ayuda que da el software administrativo, el técnico para la imprenta y el de comunicación por la página WEB, este negocio podía caber en dos formas, vender todo el concepto o vender solo la distribución, el la parte “soft” del negocio.

De tal forma que quedamos con varios productos con capacidad competitiva:

- Productos impresos.
- Franquicia de la imprenta.
- Franquicia de la parte soft de la imprenta.
- Software de contabilidad hard.
- Software de contabilidad soft.
- Software de precios unitarios.
- Software de tramitología.
- Software de contabilidad gubernamental.
- Software de conciliación bancaria.

## **5. Evaluación global ex post facto de la situación del problema.**

Teoría del producto terminado.

Un producto terminado debe de contar con las siguientes características:

- Ser un producto mecánicamente competitivo:
- Cumplir satisfactoriamente con las expectativas del cliente con respecto a productos de la competencia.

- Tener precio competitivo, o alguna característica que haga que el cliente lo prefiera.
- Estar probado en campo.
- Haber estado en proceso de mejora por lo menos tres meses.
- Tener establecido el proceso de mejora continua para ese producto.
- Tener el socio para desarrollar comercialmente el producto.
- Tener la página web en donde ofrecemos el producto.
- Tener elaborado el plan de comercialización.
- Tener papelería comercial del producto.
- Tener bien establecidas las ventajas con respecto a la competencia.
- Responder a la pregunta: ¿por qué me conviene comprar este producto?
- Hacer un video del punto anterior.
- Pulir el producto estéticamente.

### **Productos impresos:**

Ya tenemos definido el mercado, ya tenemos la página WEB, producción ya es un proceso maduro, ¿Qué le falta?, un programa de publicidad y promoción.

Tener por escrito: ventajas sobre la competencia, hacer videos sobre, ¿Por qué me conviene comprar este producto?

### **Franquicia de la imprenta.**

No se ve necesario por la mejor oportunidad que hay en la parte soft de la imprenta, el promover la franquicia de centros de diseño.

**Franquicias de diseño.**

Probar con una entidad. Establecer las reglas, ¿Cuánto necesitamos? ¿en donde la ponemos? ¿Cuánto necesitamos de soporte económico?

**Software de contabilidad hard.**

Esta parte del software esta en proceso de prueba, actualmente en la primera etapa, con nosotros mismos en Impregrafic. Se estima que en poco tiempo se ponga a disposición de un despacho de contadores para la segunda etapa de la prueba.

Dentro de este proyecto se estima conveniente desarrollar “centros de apoyo” en cada ciudad, que sean despachos de contadores con prestigio que apoyen al sistema, se puede ofrecer gratuitamente para ellos y darles participación de las ventas de capacitación y venta de licencias.

Se puede ir avanzando con los otros puntos de apoyo promocional.

**Software de contabilidad soft.**

Se tiene avanzado un módulo general, con conexión por Internet, de manejo contable, que se puede aprovechar en contabilidad, cuentas por cobrar, proveedores.

**El sistema de precios unitarios.**

Tiene un futuro muy promisorio, con la modalidad de comercialización y enlace de proveedores para el sistema, en donde automáticamente se vayan cargando los precios, este sistema, ofrecido en forma gratuita podría tener un éxito enorme.

Faltan todas las etapas de prueba.

**Sistema de tramitología.**

Este sistema es el que se encuentra más probado, con pequeñas fallas y deficiencia de la firma electrónica, la cual se podría ofrecer como un bien complementario, se puede decir que ya está probado!!!!

Falta su página web, impresos publicitarios y videos, además ya se tiene la presentación del software en el municipio en donde se está probando.

**Contabilidad gubernamental.**

Este módulo está maduro, aunque todavía no probado, se puede implementar fácilmente en el municipio de San Juan del Rio, como prueba, ofreciéndolo gratuitamente por los primeros tres meses, y luego con una renta mensual.

## **Anexos**

**Anexo 1****Estado de Posición Financiera al 31 de junio de 2006**

## Activo Circulante

Caja y Bancos	\$ 82,000.00
Cuentas por cobrar	\$ 320,000.00
Almacén	\$ 240,000.00

## Activo Fijo

Mobiliario y Equipo de ofna.	\$ 100,000.00
Maquinaria y Equipo	\$ 1,100,000.00
Terrenos y Edificios	\$ 3,200,000.00

Total Activo: \$ 5,042,000.00

## Pasivos:

Proveedores	\$ 60,000.00
Otros pasivos	\$ 30,000.00

Total Pasivo: \$ 90,000.00

Capital: \$ 4,952,000.00

## Estado de Resultados al 31 de Junio de 2006

Ventas	\$ 4,320,000.00
Costo de Vtas	\$ 1,820,000.00
Gastos de prod.	\$ 620,000.00
Gastos de admón..	\$ 800,000.00
Utilidad A, de Imptos.	\$ 1,080,000.00

## Anexo 2

Número de Imprentas en Querétaro  
(1988-2006)

<b>Año – No. de imprentas.</b>	<b>Año – No. de imprentas.</b>
1988 - 38	1998 - 123
1989 - 41	1999 - 112
1990 - 49	2000 - 103
1991 - 58	2001 - 93
1992 - 71	2002 - 85
1993 - 84	2003 - 85
1994 - 94	2004 - 90
1995 - 118	2005 - 80
1996 - 135	2006 - 79
1997 - 122	

\*fuente : Sección Amarilla, sección de imprentas y encuadernaciones.

**Bibliografía.**

- BACA Urbina, Gabriel, "Evaluación de Proyectos", Tercera Edición, Mc. Graw Hill, México 1995.
- Gómez Arreola Juan Manuel, Guía para la formación y el desarrollo de su negocio, NAFIN, México, 1992
- GRABINSKY Salo, La empresa familiar, El verbo emprendedor, México, 1992
- HAIME Levi Luis, Planeación Financiera de la Empresa Moderna, ISEF, S.A. , México 1995,
- HERNANDEZ Hernández Abraham, Hernández Villalobos Abraham, Formulación y evaluación de proyectos de inversión, ECAFSA, México, 2001
- INEGI, <http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/rutinas/ept.asp?t=emp37&c=1810>, consultada el 22 de marzo del 2006
- NAFIN, <http://www.nafin.com/portalnf/>, consultada el 22 de marzo del 2006.
- ORGANIZACION de las Naciones Unidas, Pautas para la elaboración de proyectos, Naciones Unidas, Nueva York, 1972
- ORGANIZACION de las Naciones Unidas, Guía para la evaluación práctica de proyectos, el análisis de costos-beneficio sociales en los países en desarrollo, Naciones Unidas, Nueva York, 1978