

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

APLICACION DE LA PLANEACION ESTRATEGICA EN LA PEQUEÑA EMPRESA

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA

FACULTAD DE INGENIERIA

POR

MARIO GUILLERMO RODRIGUEZ FLORES

AL CONFERIRLE EL TITULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, ENERO DE 1995.

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
Biblioteca Central

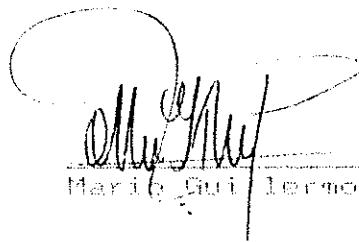
08  
T(3664)  
C.4

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los conceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de tesis titulado:

**APLICACION DE LA PLANEACION ESTRATEGICA EN LA PEQUEÑA EMPRESA**

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica-Industrial, con fecha 11 de Mayo de 1,995



Mario Guillermo Rodríguez Flores.

SECRETARÍA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
Calle de la Reforma, Centro

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

MIEMBROS DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO:           ING. JULIO ISMAEL GONZALEZ PODSZUECK  
VOCAL 1:         ING. MIGUEL ANGEL SANCHEZ GUERRA  
VOCAL 2:         ING. JACK DOUGLAS IBARRA SOLORZANO  
VOCAL 3:         ING. JUAN ADOLFO ECHEVERRIA MENDEZ  
VOCAL 4:         BR. FERNANDO WALDEMAR DE LEON CONTRERAS  
VOCAL 5:         BR. PEDRO IGNACIO ESCALANTE PASTOR  
SECRETARIO:      ING. FRANCISCO JAVIER GONZALEZ LOPEZ

TRIBUNAL QUE PRACTICO EL EXAMEN  
GENERAL PRIVADO

DECANO:           ING. JULIO ISMAEL GONZALEZ PODSZUECK  
EXAMINADOR:     ING. SERGIO ANTONIO TORRES MENDEZ  
EXAMINADOR:     ING. MARTHA GUISELA GAITAN GARAVITO  
EXAMINADOR:     ING. JOSE ANTONIO CAMBARA GODOY  
SECRETARIO:      ING. FRANCISCO JAVIER GONZALEZ LOPEZ

Guatemala, 3 de Octubre de 1995.-

Señor Director  
Facultad de Ingeniería  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Ciudad

Señor Director:

En relación al trabajo de Tesis con el Título: **"Aplicación de la planeación estratégica en la pequeña empresa"** elaborada por el estudiante Mario Guillermo Rodríguez Flores, me es grato hacer mención que la misma proporciona elementos para motivar al empresario a desarrollarse de una manera más eficaz y eficiente, ya que se plantean actividades para una adecuada función administrativa.

Por lo anterior, considero que este trabajo de Tesis puede ser de utilidad para aquellas personas interesadas en crecer empresarialmente dentro de su organización y como asesor, por este medio le doy la aprobación respectiva.

atentamente;

  
Ing. Pablo Fernando Hernández  
Asesor

c.c. Sr. Mario Guillermo Rodríguez Flores  
(Carnet: 90-12949)



**FACULTAD DE INGENIERIA**

Escuelas de Ingeniería Civil, Ingeniería  
Mecánica Industrial, Ingeniería Química,  
Ingeniería Mecánica Eléctrica, Técnica  
y Regional de Post-grado de Ingeniería  
Sanitaria.

Ciudad Universitaria, zona 12  
Guatemala, Centroamérica

El Coordinador del Area Administrativa de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, al contenido y la presentación del trabajo de tesis titulado **APLICACION DE LA PLANEACION ESTRATEGICA EN LA PEQUEÑA EMPRESA** presentada por el estudiante universitario **Mario Guillermo Rodríguez Flores**, recomienda la aprobación del presente trabajo.

**ID Y ENSEÑAD A TODOS**

  
**Ing. Francisco Gómez Rivera**  
**COORDINADOR**

Ing. José Francisco Gómez Rivera  
Coordinador Area Administrativa  
Escuela Mecánica Industrial

Guatemala, octubre de 1,995.



**FACULTAD DE INGENIERIA**

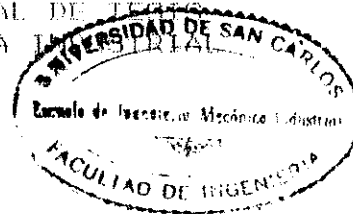
Escuelas de Ingeniería Civil, Ingeniería  
Mecánica Industrial, Ingeniería Química,  
Ingeniería Mecánica Eléctrica, Técnica  
y Regional de Post-grado de Ingeniería  
Sanitaria.

Ciudad Universitaria, zona 12  
Guatemala, Centroamérica

El Coordinador General de Tesis de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor y del Licenciado en Letras, con el Visto Bueno del Coordinador de Area, así como el contenido y la presentación del trabajo de tesis titulado **APLICACION DE LA PLANEACION ESTRATEGICA EN LA PEQUEÑA EMPRESA**, presentado por el estudiante universitario **Mario Guillermo Rodríguez Flores**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Ing. Fernando José Alvarado Paz  
COORDINADOR GENERAL DE TESIS  
INGENIERIA MECANICA INDUSTRIAL



Guatemala, noviembre de 1, 995.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



**FACULTAD DE INGENIERIA**

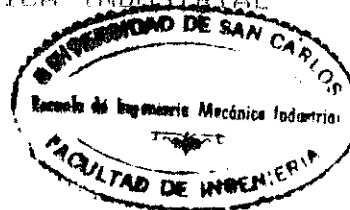
Escuelas de Ingeniería Civil, Ingeniería  
Mecánica Industrial, Ingeniería Química,  
Ingeniería Mecánica Eléctrica, Técnica  
y Regional de Post-grado de Ingeniería  
Sanitaria.

Ciudad Universitaria, zona 12  
Guatemala, Centroamérica

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor con el Visto Bueno del Coordinador de Área y del Coordinador General de Revisión de Tesis, al trabajo de tesis titulado **APLICACION DE LA PLANEACION ESTRATEGICA EN LA PEQUEÑA EMPRESA**, presentado por el estudiante universitario **Mario Guillermo Rodríguez Flores**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Ing. Jorge Peláez Castellanos  
DIRECTOR  
INGENIERIA MECANICA INDUSTRIAL



Guatemala, noviembre de 1,995.

emds

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

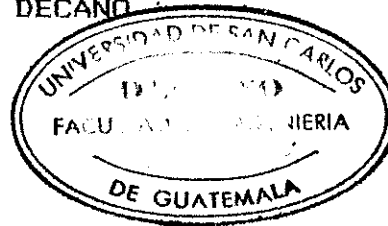
Escuelas de Ingeniería Civil, Ingeniería  
Mecánica Industrial, Ingeniería Química,  
Ingeniería Mecánica Eléctrica, Técnica  
y Regional de Post-grado de Ingeniería  
Sanitaria.

Ciudad Universitaria, zona 12  
Guatemala, Centroamérica

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de tesis titulado **APLICACION DE LA PLANEACION ESTRATEGICA EN LA PEQUEÑA EMPRESA**, presentado por el estudiante universitario Mario Guillermo Rodríguez Flores, procede a la autorización para la impresión de la misma.

IMPRIMASE:

Ing. Julio Ismael González Podszueck  
DECANO



Guatemala, enero de 1,996.

ends



## AGRADECIMIENTO ESPECIAL

A:

MI DIOS, GLORIFICADO SEA TU SANTO NOMBRE, LA VICTORIA ES NUESTRA. FE Y VIDA ES TU PRESENCIA.

A MI PADRE:

Por su ejemplo y apoyo incondicional.

A MI MADRE:

Por escucharme y aconsejarme siempre.

A MIS HERMANOS:

Julio César, Marco Vinicio y Silvia Liliana.

Al Ingeniero Pablo Hernández, por su tiempo, solidaridad y colaboración en la asesoría de el presente trabajo de tesis.

**ACTO QUE DEDICO:**

A: Guatemala, mi país con visión de futuro.

A: La Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería.

A: Mis abuelos  
Rosaura Granados (OPD)  
Braulio Rodríguez

A: Mis familiares, en especial a:  
Marco Antonio Cifuentes y  
Guillermina de Cifuentes.

A: La Federación de la Pequeña y Mediana Empresa (FEPYME), y sus agremiados, en especial a:

-Sr. Oscar de León Castillo

A: Los Profesionales:  
-Licda. Alba Castillo de Escobar, por su apoyo logístico y profesional al presente trabajo de tesis.  
-Al Ing. Mauricio Fernando Sánchez Pérez, por su experiencia aportada al presente trabajo de tesis.

A: Usted, hoy presente en este acto.

A:

JULIO CESAR RODRIGUEZ FLORES  
Y  
ENEIDA MIRIAM FLORES DE RODRIGUEZ

## GLOSARIO

- AMORTIGUAMIENTO:** es un intento de reducir o absorber el impacto causado por las influencias ambientales.
- APROVECHAMIENTO DEL MERCADO:** ventaja determinante de un mercado cuando se tiene control sobre él.
- ARANCEL:** impuesto que se paga como derecho de entrada para cualquier producto importado.
- AUDITORIA:** control periódico de los recursos de una organización.
- BALANCE GENERAL:** estado financiero que determina la situación de una empresa en un momento determinado.
- CALIDAD:** son las características de un producto o un servicio en función de la necesidad de un cliente a un precio justo.
- CAPACIDAD INSTALADA:** es la capacidad potencial de una empresa en función de la mano de obra y maquinaria, traducida en unidades de producción por un tiempo determinado.
- CAPITAL CONTABLE:** diferencia entre el activo y pasivo de una empresa.
- CAPITAL NETO:** es la diferencia entre el activo total y pasivo circulante de una empresa.
- CICLO DE VIDA:** es una representación gráfica de las ventas de un producto, en función de su vida en el mercado.
- COMBINACION:** estrategia que utiliza dos o más estrategias simultáneamente. Por ejemplo, crecimiento y estabilidad.
- COMPETITIVO:** capacidad de un mercado de medir sus fuerzas con otras de igual magnitud.
- COMPLEJIDAD:** se asocia a un ambiente incierto, y difícil de predecir.
- CONTRACCION:** capacidad de una empresa, de contraerse ante una situación determinada.
- CONTROL:** evaluación de ciertas actividades con el objeto de que cumplan con el fin para que fueron creadas.

- COOPTACION:** es una estrategia que se define como la absorción de un individuo u organización que son un peligro para la estabilidad o existencia de la organización.
- COSTOS:** representa toda erogación hecha con recuperación.
- CRECIMIENTO:** significa aumentar el nivel competitivo de las operaciones de la organización.
- DIRECCION:** capacidad de un administrador de dirigir a sus subordinados, a través de la motivación y comunicación.
- EFICACIA:** es alcanzar las metas de la organización, definidas en la etapa de planificación.
- EFICIENCIA:** relación entre los esfuerzos utilizados y los resultados alcanzados por una organización.
- EMPRESA MERCANTIL:** es el conjunto de trabajo, de elementos materiales y valores incorpóreos coordinados para ofrecer al público con propósito de lucro o de manera sistemática, bienes y servicios.
- ESTABILIDAD:** estrategia que se caracteriza por la ausencia de cambios significativos en periodos de tiempo establecidos por la organización.
- ESTADO DE RESULTADOS:** estado financiero que determina la situación de una empresa, en un periodo determinado.
- ESTRATEGIA:** plan de acción depurado para coordinar una serie de actividades propias de la organización.
- ESTRATEGIAS GLOBALES:** estrategias que se han de seguir por una organización a largo plazo, determinando el marco en el cual se regirán las estrategias operativas.
- ESTRATEGIAS OPERACIONALES:** estrategias que se han de seguir por una organización a corto plazo, que son las que orientan el desenvolvimiento de las operaciones.

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:** describe el marco de la organización, es decir, el esqueleto de la empresa.

**EVALUACION:** un procedimiento utilizado para el cumplimiento de las diferentes tareas que fueron planificadas a principios de un período o proyecto.

**EVALUACION OPERACIONAL:** es el monitoreo de las estrategias operacionales de una organización, con el objetivo de que se cumplan a cabalidad.

**FIJACION DE PRECIOS:** es definir el mejor precio para un producto o servicio, con base en los objetivos, ambiente económico, mezcla de mercadotecnia, competencia y el mercado en que se ubica.

**FISCAL:** calificativo a impuesto obligatorio, remitido al fisco o recolector de impuestos de un país.

**FLEXIBILIDAD:** es la adaptabilidad, esto es, la capacidad de cambiar a medida que las condiciones de la empresa se modifican.

**FORMALIZACION:** es el grado en que una organización descansa en reglas y procedimientos para dirigir el comportamiento de los empleados.

**FUSION:** cuando la administración de una organización, se combina con la de otra u otras con el propósito de accionar de manera conjunta.

**INCENTIVOS:** reconocimiento económico de un trabajador, cuando sobrepasa los estándares de producción.

**INCERTIDUMBRE AMBIENTAL:** grado en que se desconoce un ambiente, por el alto grado de cambio y complejidad del mismo.

**INCORPORAOS:** dicese de aquel elemento, que es parte de.

**INDUSTRIAS DE CONSUMO NO DURADERO:** son aquellas industrias que se dedican a la fabricación de productos que se consumen en gran volumen.

**INDUSTRIAS DE BIENES INTERMEDIOS:** Son aquellas industrias que se dedican a la fabricación de productos duraderos, pero que con exposición de ambientes con temperaturas variables se deterioran.

**INDUSTRIAS DE BIENES DE CONSUMO DURADERO:** son aquellas industrias que se dedican a la fabricación de productos que se consumen lentamente y en poco volumen.

**INFLACION:** es el aumento en los productos, debido a comportamientos económicos que inciden en la pérdida de poder adquisitivo de la moneda.

**INTEGRACION:** es el acoplamiento de las fuerzas externas e internas en una organización.

**INSTRUMENTAR:** es hacer utilizable, las estrategias dentro de un plan de acción.

**LUCRO:** dícese de la acción de obtener una rentabilidad en cualquier negocio realizado.

**MACROAMBIENTE:** ambiente externo de una organización representado por los factores económicos, condiciones políticas, situación social y factores tecnológicos de una organización.

**MARKETING:** es una serie de actividades dirigida a planear, fijar precios, distribuir y promocionar productos o servicios en función de las necesidades del cliente.

**METODOS:** es un proceso o técnica de cuestionamiento sistemático, utilizado por diferentes disciplinas.

**MEZCLA DE MERCADOTECNIA:** es una combinación de elementos de mercado útiles para mercadear los productos y servicios con base en necesidades del cliente. Estos elementos son: el producto, el precio, la plaza, el personal y la promoción.

**MICROAMBIENTE:** es el ambiente externo que es relevante en forma directa para el logro de la metas de la organización. Factores propios de este ambiente, son los proveedores y los clientes.

**MISION:** es el propósito de una organización, es decir, su meta global que encierra todas las acciones y decisiones de una organización.

**OBJETIVO:** son herramientas de la planeación que determinan las metas de la empresa y los medios para alcanzarlas.

- OPORTUNIDAD:** es una posibilidad que se abre ante la cual podrá lograrse algo favorable para la consecución de un objetivo.
- ORGANIGRAMA:** son representaciones gráficas de la organización que indican cómo están entrelazados todos los departamentos de una empresa a lo largo de su línea de autoridad.
- ORGANIZACION:** es la integración de los puestos, funciones y autoridad de una empresa, de acuerdo con el tamaño de la empresa, y cómo está definida su estructura.
- ORTOPEDICOS:** aparatos que contribuyen a la rehabilitación de lesiones, principalmente de carácter óseo.
- PARADIGMA:** enunciado que encierra una serie de conceptos propios de una filosofía.
- PASIVOS:** son las obligaciones a corto y largo plazo de una organización.
- PATENTE DE COMERCIO:** documento extendido por el registro mercantil, que autoriza el funcionamiento de un negocio y la habilitación de un comerciante.
- PENETRACION EN EL MERCADO:** serie de acciones encaminadas para llegar de inmediato a un mercado masivo.
- PLANEACION:** es el proceso de definir objetivos y establecer la mejor manera de alcanzarlos.
- PRECIO:** es el valor que se le da a los bienes y servicios.
- PREDICCION:** el proceso de predecir un suceso futuro, basado en aspectos puramente subjetivos.
- PRODUCTIVIDAD:** relación entre la producción y los insumos utilizados, de capital, mano de obra y material.



**PRODUCTO:** es un grupo de atributos físicos y tangibles que se reúnen en una forma identificable.

**PRODUCTO INTER-  
NO BRUTO:** producción total de un país, expresada en unidades monetarias.

**PROMOCION:** es el elemento de la mezcla de mercadotecnia de una organización que sirve para informar, persuadir y recordar al mercado sobre la organización y/o producto.

**PRONOSTICO:** es un proceso de estimación de un acontecimiento futuro, proyectando datos del pasado.

**PROPOSITO:** acción de proponerse una meta con el objetivo de alcanzarla.

**PUNTO DE EQUI-  
LIBRIO:** representación gráfica y numérica donde el volumen de ventas, hace que los ingresos sean iguales a los costos.

**RACIONAMIENTO:** estrategia utilizada con el fin de asignar recursos en forma prioritaria, si la demanda excede a la oferta.

**RAZONES FINAN-  
CIERAS:** son relaciones entre partidas del Balance General y El Estado de Resultados, que determinan el comportamiento financiero de una empresa y los compara con estándares que se tienen como aceptables para la industria y el comercio.

**RECURSO:** elemento disponible, para la realización de una actividad.

**REFLEXION:** detenimiento para meditar sobre el procedimiento utilizado en la consecución de metas y ver si es coherente.

**RENTABILIDAD:** margen de utilidad esperado, después del cierre de un ciclo contable de una empresa.

**RIESGO:** posibilidad de pérdida financiera o más formalmente la variabilidad y los rendimientos de un activo dado.

**SEGMENTACION  
DE MERCADO:** es el proceso de dividir el mercado total heterogéneo en varios segmentos homogéneos.

**SOCIEDADES MERCANTILES:** agrupación de personas con personería jurídica, con el objetivo de conjuntar esfuerzos para fines del negocio.

**SOLVENCIA:** determinar la capacidad de pago de una empresa a sus acreedores.

**STOCKS:** niveles de inventario que determinan la mejor utilización de los mismos.

**SUAVIZAMIENTO:** estrategia que busca nivelar el impacto de fluctuaciones del ambiente.

**RENDIMIENTO:** grado en que una inversión proporciona la verdadera rentabilidad del proyecto.

**TASA DE INFLACION:** tasa representativa del aumento generalizado de los precios de los productos, de acuerdo con factores macroeconómicos.

**TASA DE INTERES:** tasa que representa el margen cobrado o pagado por el préstamo de dinero en función del tiempo.

**TASA BANCARIA:** tasa que representa el interés cobrado por los bancos en el préstamo de dinero.

**UNIDAD ECONOMICA:** ente económico sujeto a las variantes de la economía y sus conceptualizaciones.

**UTILIDAD NETA:** margen de ganancia, después de haber efectuado los gastos de operación correspondientes a un período contable.

**VISION:** horizonte hacia donde está encaminada la misión.

## INDICE GENERAL

### Introducción.

#### capítulo 1: evolución de la planeación estratégica

1.1-Evolución.....	1
1.2-Importancia de la planeación estratégica....	3
1.3-futuro.....	4

#### capítulo 2: pequeña empresa

2.1-Clasificación de las empresas.....	6
2.2-Pequeña empresa.....	7
2.3-Marco administrativo.....	9
2.4-Marco legal.....	12

#### capítulo 3: el proceso de la planeación estratégica.

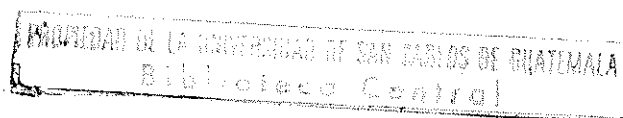
3.1 -El proceso de la planeación estratégica.....	24
3.1.1-Definir la visión.....	25
3.1.2-Definir la misión.....	25
3.1.3-Establecer objetivos.....	26
3.1.4-Analizar los recursos de la organización..	27
3.1.5-Examinar el ambiente.....	32
3.1.6-Hacer predicciones.....	33
3.1.7-Analizar oportunidades y riesgos.....	34
3.1.8-Identificar y evaluar estrategias.....	35
3.1.9-Seleccionar estrategia.....	39
3.1.10-Instrumentar estrategia.....	40

#### capítulo 4: aplicación del proceso de planeación estratégica en una pequeña empresa.

4.1-Situación actual de la empresa.....	42
4.2-Justificación para aplicar la planeación....	45
estratégica.	
4.3-Aplicación del proceso de planeación estratégica en una empresa manufacturera y de servicio..	47

#### capítulo 5: logros de medianas empresas que utilizan planeación estratégica.....

5.2-Comparaciones de empresas que utilizan y no utilizan planeación estratégica.....	56
5.3-Recomendaciones para empresas que no utilizan planeación estratégica.....	57



## capítulo 6: métodos evaluativos de la planeación estratégica.

6.1-Métodos.....	58
6.1.1-Análisis de costos.....	61
6.1.2-Análisis financiero.....	64
6.1.3-Evaluación operacional.....	68
6.1.4-Evaluación de mercado.....	70
6.1.4.1-Ciclo de vida.....	72
6.1.4.2-Fijación de precios.....	73
6.1.5-Evaluación de estrategias.....	79

### Conclusiones

### Recomendaciones

### Bibliografía

### Anexos

- Anexo 1 : Proceso de inscripción de comerciantes, empresas y sociedades en el Registro Mercantil.
- Anexo 2 : Jornadas laborales.
- Anexo 3 : Indemnización.
- Anexo 4 : Pronóstico y auditoría del recurso humano.
- Anexo 5 : Capacidad instalada.
- Anexo 6 : Proyección de tasa de inflación.
- Anexo 7 : Pronóstico global y operativo.
- Anexo 8 : Estimación de riesgos financieros.
- Anexo 9 : Punto de equilibrio
- Anexo 10: Análisis financiero.

## INTRODUCCION

La globalización económica mundial ha contribuido a que todos los países abran sus fronteras al comercio, por lo que se ha desatado una competencia fuerte, donde la única opción para competir, es crear las condiciones económicas y de derecho que puedan generar inversiones fuertes para el desarrollo humano, industrial, comercial, etc.

Guatemala es un país que ha atravesado muchas crisis políticas y económicas, sin embargo, a partir de 1993 se han notado cambios significativos en pro de la educación e infraestructura del país. En el marco económico, se ha notado estabilidad, como lo demuestran los índices de inflación, que se han mantenido entre 1 y 2% mensual; la devaluación del quetzal en comparación con el dólar ha sido insignificante, el Producto Interno Bruto ha aumentado del 3 al 5%. Se puede decir entonces que estamos en la etapa de estabilidad.

Pero de pronto ya no basta mantenerse estables, sino hay que crecer siendo determinantes, y esto se logra compitiendo con los grandes, a todo nivel, sin embargo no se pueden hacer cambios bruscos a nivel macroeconómico, éstos deben ser progresivos, y es necesario empezar hoy.

El sector industrial en Guatemala ha contribuido grandemente al crecimiento, y prueba de ello, lo determina el sector PYME (Pequeña y Mediana empresa), con una participación del 55.11% en el Producto Interno Bruto.

El sector PYME está conformado por pequeñas y medianas empresas en todo el territorio nacional y cuenta actualmente con 39,000 empresas inscritas.

La pequeña empresa, hoy en día, ha recibido la asesoría y asistencia técnica, de fundaciones internacionales con el objetivo de que éstas crezcan y se desarrollen.

Una alternativa hoy en día para que la pequeña empresa sea competitiva y quiera ser grande, es que debe pensar como los grandes.

Hoy las pequeñas empresas deben empezar por definir su misión, y objetivos estratégicos a mediano y largo plazo; la pequeña empresa debe aprender a examinar su ambiente económico y a saber qué tiene, con base en un análisis de recursos, y por último establecer las estrategias que le orientarán para su alcance de visión.

Todas las herramientas anteriores son parte de lo que hoy se conoce como **planeación estratégica.**

Si se logra que las empresas comiencen de esta forma, se habrá logrado facilitar el camino al crecimiento.

Y esto será más fácil a través de la capacitación de sus gerentes, propietarios y trabajadores, tanto en cursos como en material de estudio.

El trabajo de tesis que se presenta a continuación, tiene como objetivo presentar la planeación estratégica como una opción para el pequeño empresario.

## Capítulo 1 1. Evolución de la planeación estratégica

### 1.1 Evolución de la planeación estratégica

#### Historia:

Durante la primera y segunda guerra mundial tuvo sus primeros indicios la planeación estratégica, ya que se llevaban a cabo estrategias para combatir al enemigo o contrarrestar los ataques de éste.

Sin embargo, la mayoría de estas estrategias se basaban según la situación del momento que se vivía, y no eran propiamente el resultado de un plan previamente definido.

Posteriormente a las guerras, en las décadas de los años cincuenta y sesenta, la planeación estratégica recibió poca atención, ya que durante este período se presentó un ininterrumpido crecimiento con las siguientes características:

- a. estabilidad mundial,
- b. ausencia de recesión,
- c. bajas tasas de inflación, desempleo e interés,
- d. existencia de materiales,
- e. abundante energía.

Es decir, que no había justificación para aplicar la planeación estratégica, pues todas las condiciones eran óptimas para empresas de aquella época.

Sin embargo, a partir de los años setenta se presentaron situaciones adversas a las de los años sesenta, entre ellas:

- a. recesiones económicas,
- b. inflaciones sin precedentes,
- c. escasez de petróleo e
- d. incremento de la competencia a nivel mundial.

A raíz de esto a principios de los años setenta, en respuesta a tales circunstancias, se le prestó atención a la **planeación estratégica** y se logró comprobar que aquellas empresas que la aplicaban estaban en ventaja sobre aquellas que no la aplicaban.

Siendo en la década de los ochenta y a principios de los noventa hasta nuestros días, en los cuales las condiciones económicas y de mercado hacen que las empresas presenten mayor interés a la **planeación estratégica** dentro de su organización.

En estas últimas décadas, surge el paradigma de cultura organizacional, según el cual para que una empresa tenga éxito, no sólo requiere de una buena organización y una **buena estrategia**, sino de un grupo de personas que conformen un equipo capaz y comprometido con la institución y la estrategia.



## 1.2 Importancia de la planeación estratégica.

### Definición de planeación estratégica

"La planeación estratégica puede definirse como el proceso de reflexión aplicado a la actual misión de la organización y a las actuales condiciones del medio en que ésta opera, el cual permite fijar lineamientos de acción que orienten las decisiones y resultados futuros".

Entendiéndose por reflexión, el análisis detenido de una situación real dentro de la empresa, que contiene a la vez una misión, como el propósito de nuestra empresa, tomando en cuenta el medio que comprende el análisis de situaciones económicas imperantes, conocimiento de la competencia, análisis de oportunidades y riesgos, para así fijar lineamientos, como establecimiento de objetivos claros que orienten y conduzcan nuestra empresa por caminos apropiados a través de la toma de decisiones, y escoger entre varias opciones, que permitan resultados futuros a mediano y largo plazo.

### Importancia:

La importancia de la planeación estratégica consiste, en establecer un camino bien definido en el cual la empresa pueda conducirse firmemente en el presente y orientar su futuro.

Con la planeación estratégica, se desarrolla una visión de lo que se quiere alcanzar a largo plazo. Permite dar claridad sobre lo que se quiere decidir y a dónde se desea llegar.

### 1.3 Futuro de la planeación estratégica.

El rompimiento de fronteras al comercio mundial es un hecho; las tasas arancelarias tienden a desaparecer. Esto implica un comercio mundial libre; las condiciones tributarias llaman la atención de inversionistas extranjeros, lo cual da lugar a una competencia fuerte; todo esto como parte de la globalización económica.

Para sobrevivir, entonces, habrá que competir, y para competir habrá que producir (productividad). Esta productividad requerirá eficiencia y eficacia, dentro de un marco de calidad. Pero la calidad es una estrategia y las estrategias hay que planearlas.

Habrá quizá necesidad de segmentar mercados, de contratar más personal, de aumentar la capacidad de la empresa, de mejorar la calidad del producto, de generar nuevos productos.

A cualquiera de estas opciones, tendrá que decidir la empresa. En consecuencia, la pequeña y mediana empresa, tendrán que trabajar mucho, planear su futuro y definir sus estrategias a mediano y largo plazo.

La planeación estratégica tendrá entonces mayor auge, como ya lo está teniendo, junto con otras filosofías que han venido surgiendo. Y es que hoy en día, los pequeños empresarios aplican muchas estrategias para resolver sus problemas inmediatos y no se dan cuenta.

Si el empresario planificara estas estrategias, actuaría de una manera más solvente.

Cuanto antes se dé cuenta el empresario guatemalteco y principalmente el pequeño empresario, que tiene que prepararse para enfrentar su futuro, más terreno se habrá avanzado, reducirá así el riesgo y aumentará las oportunidades de la empresa, mayormente si define y planea estratégicamente.

Capítulo 22. La pequeña empresa2.1 Clasificación de las empresas

Se tienen varias definiciones de lo que es la pequeña y mediana empresa en Guatemala, de acuerdo con parámetros cuantitativos particulares de cada una.

La Federación de la Pequeña y Mediana empresa (FEPYME), hace dicha clasificación con base en dos parámetros:

- número de empleados y
- capital neto

empresa	empleados	capital neto
Pequeña	entre 5 y 20	Q.20,000 y Q.1,000,000
Mediana	entre 21 y 60	Q.1,000,000 y Q.5,000,000

\*Aunque hay algunas empresas como las de software, que tienen pocos empleados, pero generan grandes utilidades. No se consideran en esta clasificación las ventas netas, ya que éstas tienden a variar con la devaluación de la moneda y la inflación.

De acuerdo con su función, las pequeñas y medianas empresas se clasifican en:

- agrícola,
- industrial,
- de servicio y
- de comercio.

Es el sector industrial el que más ha sido estudiado. A continuación, se presenta una clasificación de tipo industrial.

**Industrias de consumo duradero**

- frutas,
- productos lácteos,
- grasas y aceites,
- textiles, etc.

**Industrias de bienes intermedios**

- productos plásticos,
- cartón,
- papel, etc.

**Industrias de bienes de consumo duradero**

- de procesos metal-mecánicos,
- de maquinaria y equipo, etc.

**2.2 Pequeña Empresa**

Una empresa es pequeña o mediana, cuando no produciendo y distribuyendo en grandes cantidades, no ocupa una posición dominante en su sector de actividad económica; tiene una reducida cifra de negocios y planilla de personal, pertenece a propietarios privados independientes no vinculados jurídicamente a otras grandes empresas o instituciones financieras, las cuales ejercen la dirección de dicha empresa, asumiendo todos los riesgos y responsabilidades de su gestión, al tener en sus manos el poder de dirección". (Eduardo Havia).

La pequeña empresa se caracteriza por su poca producción y distribución de bienes y servicios, y por ende una reducida inversión operacional (personal, maquinaria y equipo, finanzas, mercadeo), que le reducen su participación en el sector económico.

Factores cualitativos que definen el tamaño de las empresas.

- localización de la empresa,
- situación organizacional,
- responsabilidad del propietario,
- visión estratégica,
- oportunidad de capacitación,
- asistencia técnica.

Estos factores tienden a tener mayor complejidad a medida que el tamaño de la empresa crece.

Actualmente el 80% del total de empresas en Guatemala, lo constituye el Sector PYME (Pequeñas y Medianas empresas), el cual aporta el 55.11% del Producto Interno Bruto Nacional.

De este 55.11%, la pequeña empresa contribuye con el 11.65%.

La pequeña empresa utiliza alrededor de 13 empleados promedio y tiene una inversión total por empresa de ochenta y seis mil, cuatrocientos cincuenta y cinco punto treinta y seis quetzales (Q.86,455.36).

### 2.3 Marco Administrativo

La pequeña empresa utiliza una estructura organizacional centralizada, de baja complejidad y formalidad, donde la mayor cantidad de trabajadores se concentra en el nivel operativo y quienes reciben la autoridad del gerente, quien es el que toma las decisiones.

Esta estructura, en cualquier empresa, se comprende mejor a través de los llamados organigramas, los cuales son gráficos de organización que indican cómo están entrelazados los departamentos de una empresa a lo largo de su línea de autoridad.

El organigrama de una pequeña empresa de tipo industrial, en general, se presenta en la figura 1, página 10.

**Las funciones administrativas en la pequeña empresa.**

#### Planeación

Se define como la fijación de metas, a corto, mediano y largo plazo.

La planeación tiene como herramienta fundamental los objetivos, que plasman en el presente la finalidad de la empresa en el futuro.

#### Tipos de planes

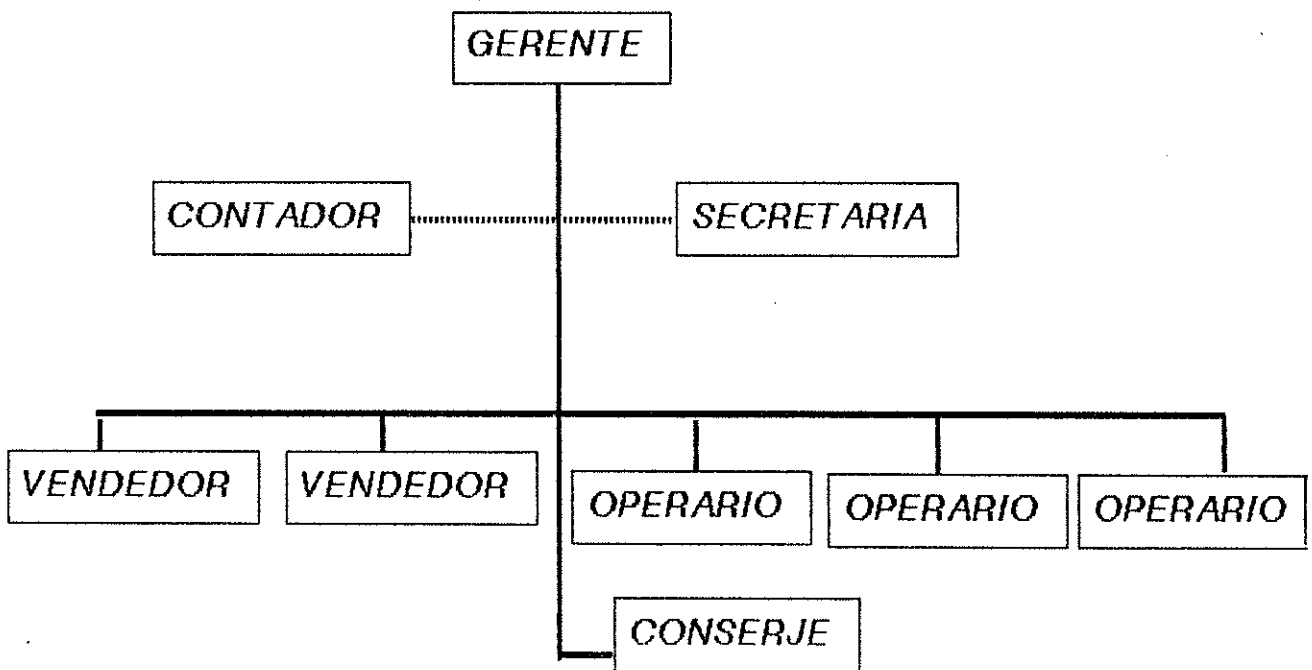
Los planes pueden ser:

**estratégicos:** es el plan global de la empresa.

**operativos:** es el plan relacionado con las operaciones de la empresa.

**corto plazo:** es el plan a menos de un año.

ORGANIGRAMA GENERAL PARA UNA PEQUEÑA EMPRESA  
TIPO INDUSTRIAL



**FIGURA 1**



**largo plazo:** es el plan de 3 años en adelante.

**direccionales:** definen las directrices de la empresa.

**específicos:** definen una situación en particular.

Son pocos los pequeños empresarios que planean, y los que lo hacen definen sus planes a corto plazo.

Algunos otros planean pero no lo documentan, y esto no les permite medir la eficacia de sus metas.

### **Organización**

Es la integración de los puestos, funciones, y autoridad en una empresa, de acuerdo con el tamaño de la empresa y a cómo está definida su estructura.

Las pequeñas empresas, dentro de su estructura, siguen una autoridad de línea (Gerente-Subordinados), y una autoridad de personal de asesoría por medio de la secretaria y el contador.

El Gerente delega poca autoridad, y en todo caso, si así lo hiciera, el que asume la responsabilidad es el trabajador que tiene más tiempo de estar en la empresa.

En cuanto a la Organización de Recursos Humanos, se basa en necesidades de momento, y no se lleva un procedimiento.

### **Dirección.**

Es la capacidad y autoridad que tienen ciertos empleados de una empresa, para dirigir a sus subordinados, de acuerdo con los objetivos de la empresa.

En la pequeña empresa, la motivación de los empleados se fundamenta en satisfacer sus necesidades primarias, alimentación, vestido, vivienda, etc., esto es a través de su salario.

Sin embargo, algunas pequeñas empresas, a través de la capacitación que reciben, han logrado introducir principios de teorías orientadas al recurso humano, lo que aumenta la participación de éste, y con esto se ven satisfechas sus necesidades secundarias.

La comunicación dentro, de la pequeña empresa es verbal en su mayor parte, y también escrita, la cual esta relacionada con su trabajo.

### **Control**

Es la evaluación de lo planeado, es decir; todo lo que se definió como meta en un momento determinado, debe determinarse si se cumplió, y si lograron llenar las expectativas deseadas, de lo contrario, deben realizarse los ajustes necesarios.

Las pequeñas empresas utilizan el control de rutina, es decir evalúan con base en el logro de resultados, que son controles muy generales que no determinan con precisión el cumplimiento de objetivos.

## 2.4 Marco Legal

El marco legal de la pequeña empresa se refiere a todos los aspectos jurídicos que la definen y obligan, ante el Fisco, el Registro Mercantil, el Instituto de Seguridad Social y sus trabajadores.

### **Definición de empresa**

"Se entiende por empresa mercantil el conjunto de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos coordinados, para ofrecer al público, con propósito de lucro o de manera sistemática, bienes y servicios". (Art. 655 del Código de Comercio).

Son varios artículos de los diferentes códigos y leyes que están relacionados con la pequeña empresa. A continuación, se detallan algunos de ellos:

### **Constitución de la República**

Art.43 Libertad de industria, comercio y trabajo. Se reconoce la libertad de industria, de comercio y de trabajo, salvo las limitaciones que por motivos sociales o de interés nacional, impongan las leyes".

Art. 130 El estado protegerá la economía de mercado e impedirá las asociaciones que tiendan a restringir la libertad de mercado o a perjudicar a los consumidores.

### **Código de Comercio**

Art.2 **Comerciantes:** son comerciantes quienes ejercen en nombre propio y con fines de lucro, cualesquiera de las actividades que se refieran a lo siguiente:

1o. La industria dirigida a la producción o transformación de bienes y en la prestación de servicios.

2o. La intermediación en la circulación de bienes y en la prestación de servicios.

3o. La banca, seguros y fianzas.

4o. Las auxiliares de las anteriores.

**Art. 9. No son comerciantes. No son comerciantes.**

1o. Los que ejercen profesión liberal.

2o. Los que desarrollan actividades agrícolas, pecuarias o similares en cuanto se refiere al cultivo y transformación de los productos de su propia empresa.

3o. Los artesanos que solo trabajan por encargo o que no tengan almacén o tienda para el expendio de sus productos.

**Art. 10. Sociedades Mercantiles. Sociedades organizadas bajo forma mercantil, exclusivamente las siguientes:**

1o. La sociedad colectiva

2o. La sociedad comandita simple

3o. La sociedad de responsabilidad limitada

4o. La sociedad anónima.

5o. La sociedad en comandita por acciones.

**Art. 334. Obligados al Registro. Es obligatoria la inscripción en el Registro Mercantil jurisdiccional:**

1o. De los comerciantes que tengan un capital de dos mil quetzales o más.

- 2o. De todas las sociedades mercantiles.
- 3o. De empresas y establecimientos mercantiles comprendidos dentro de estos extremos.
- 4o. De los hechos y relaciones jurídicas que especifiquen las leyes.
- 5o. De los auxiliares de comercio.

Art. 655 Se entiende por empresa mercantil el conjunto de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos coordinados, para ofrecer al público con propósito de lucro o de manera sistemática bienes o servicios.

#### **Interpretación y conclusiones de los artículos de ley.**

Con lo expuesto anteriormente, se puede decir que todos los pequeños empresarios son comerciantes (Art. 2. Código de Comercio), salvo excepciones (Art. 9 Código de Comercio), porque están sujetos a las disposiciones propias de esta actividad.

Cualquier negocio con el concurso de dos o más personas forma una sociedad, y se tiene opción de los diferentes tipos citados en el artículo 10 del Código de Comercio. La más utilizada es la Sociedad Anónima, la cual se caracteriza por el reparto de acciones a sus socios, con un monto de capital estipulado.

Los pequeños empresarios de acuerdo con los capitales que manejan, es factible que trabajen en sociedad.

No se obliga a llevar contabilidad a los comerciantes con menos de dos mil quetzales de capital. Si a los que tienen mas de Q.5,000.00 de capital, por lo tanto estando los pequeños empresarios comprendidos en este último grupo, deben llevar contabilidad. (Art. 334. Código de comercio).

### **Obligaciones Generales de los Comerciantes**

Se refiere a las obligaciones de los comerciantes en sus actividades jurídicas mercantiles y civiles, establecidas en sus códigos respectivos.

#### **1. Inscribirse como comerciante**

Quedan obligados a inscribirse, los comerciantes que tengan un capital de dos mil quetzales o más.

Para inscribirse un comerciante, debe presentarse al Registro Mercantil con cédula de vecindad, un formulario y un Balance General de Apertura.

El comerciante adquiere esa categoría en cuanto obtenga su registro y consecuentemente debe identificarse como "comerciante". (Ver anexo 1. Proceso de Inscripción).

#### **2. Inscribir su empresa.**

Cuando una persona gestiona su inscripción como comerciante individual, es porque va a explotar determinada empresa. Así la ley obliga la inscripción de empresas con capital mayor de Q.2,000.00.

El objeto de esta solicitud es obtener una PATENTE DE COMERCIO DE UNA EMPRESA INDIVIDUAL. (Ver anexo 1. Proceso de inscripción).

### **3. Inscribirse como contribuyente**

Cuando un comerciante establece un negocio, se supone que es para obtener utilidades. Todo este movimiento económico tiene un seguimiento fiscal a través de la ley del IVA.

Por lo tanto, el comerciante recién inscrito en el Registro Mercantil, debe presentarse a las oficinas fiscales en un plazo no mayor de 30 días a inscribirse como contribuyente.

### **4. Obligación ética.**

Todo comerciante debe presentarse al mercado con la firme convicción de dar un producto o servicio de calidad, a sus consumidores.

### **5. Llevar libros contables**

Todo comerciante está obligado a llevar determinados libros contables, los cuales deben ser autorizados por el Registro Mercantil y habilitados por la Dirección General de Rentas Internas.

### **6. Obligaciones ante la Seguridad Social**

Todo patrono, con tres o más trabajadores, debe inscri-

birse en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS) y enviar mensualmente formularios y pagos que sean pertinentes.

**Empresa:**

Se define la empresa como:

La unidad económica con personería moral y jurídica, regida y gobernada por leyes mercantiles y cuya finalidad es generar un producto o servicio para satisfacer las necesidades del consumidor, y por ende proporcionar una utilidad al propietario.

**Elementos de la empresa:**

1. **Los establecimientos.** Constituyen el local, donde se realizan las actividades para generar un bien o servicio de acuerdo a la naturaleza del negocio.
2. **El Nombre Comercial.** Esta es la identificación del negocio o empresa con un nombre, y con el cual debe quedar inscrito en el Registro Mercantil.
3. **El mobiliario y la maquinaria.** Constituyen los estantes, mesas, sillas, etc., y maquinaria utilizada en el negocio o empresa.
4. **Las mercaderías, los créditos y los demás bienes.** Comprenden los inventarios de mercadería y cuentas por cobrar.



5. **La clientela y la fama mercantil.** Constituyen todos los clientes y el concepto que puedan tener éstos de la empresa o el negocio.

6. **Los contratos de arrendamientos.** Constituyen los acuerdos legales, entre el propietario de un inmueble y el arrendante por concepto de alquiler de local. Estos pueden ser un año o más, y es recomendable se hagan ante un abogado.

7. **Los contratos de trabajo.** Constituyen los acuerdos de obligaciones obrero-patronales, para un tiempo específico.

#### **Patentes.**

Las patentes son sinónimos de licencia o permiso de operar.

Hay dos tipos: **Patente de Comercio Sociedad** y **Patente de Comercio Empresa**. Estas dos se tramitan en el Registro Mercantil, donde se llena un formulario de acuerdo con la patente que se requiera. (Ver anexo 1. Proceso de Inscripción).

#### **Aspectos generales sobre la contabilidad**

Como ya se mencionó anteriormente, todo pequeño empresario esta obligado a llevar contabilidad en su negocio o empresa.

La razón que esto obedece es que su capital excede de cinco mil quetzales.

Los libros que deben llevar los comerciantes en forma obligatoria son:

- a. Libro de Inventarios.
- b. Libro diario y de primeras entradas.
- c. Libro mayor o centralizador.
- d. De estados financieros.

**Libros laborales**

- a. Libro de salarios. Sólo si la pequeña empresa cumple con diez o más trabajadores.
- b. Planillas. Cuando se tenga más de tres trabajadores y menos de diez.

**Libros del IVA**

- g. Libro de Compras y Ventas. Se utiliza si el monto de las ventas de la pequeña empresa, no excede a los sesenta mil anuales.
- h. Libro de Compras y Libro de Ventas, para los contribuyentes formales, con ventas arriba del monto mencionado en el inciso anterior.

Todos los libros de contabilidad a excepción de los que prescribe el Código de Trabajo, deben ser habilitados en la Dirección General de Rentas Internas o en las administraciones departamentales.



### **Obligaciones tributarias**

Todo pequeño empresario tiene como objetivo obtener ganancias en su empresa. Todo este movimiento económico tiene un control estatal, por medio de obligaciones tributarias e impuestos. Así las más conocidas.

1. Ley del IVA.
2. Ley del impuesto sobre la renta.

#### **Ley del IVA.**

La pequeña empresa debe pagar al fisco, 7% de cualquier compra realizada, lo cual se debe compensar con la venta de bienes o servicios. Al final del mes, el impuesto pagado en las compras debe ser igual al impuesto recibido en las ventas, si el impuesto pagado en las compras es mayor al impuesto de las ventas, hay un remanente; si sucede lo contrario, hay un debito, el cual hay que compensarlo con timbres fiscales.

#### **Ley del Impuesto Sobre la Renta**

Se aplica a todo pequeño empresario que tenga un ingreso arriba de Q.24,000.00 anuales. Si la renta neta es mayor, le restan los Q.24,000.00 y se le saca el 30% y esta es la renta imponible.

### **Aspectos Laborales del Pequeño Empresario**

Todo patrono está obligado según el Código de Trabajo y otras leyes laborales complementarias a proporcionar las siguientes condiciones mínimas y beneficios al trabajador previamente establecidos en el Contrato Colectivo de Trabajo.

#### **Obligaciones del patrono ante el trabajador.**

- a. Pago de salarios (ordinario y extraordinario), a cambio de los servicios de mano de obra prestados por el trabajador.
- b. Pago de aguinaldo, equivalente a un salario ordinario, y pagadero el 15 de Diciembre de cada año.
- c. Pago de Bono 14, equivalente a un salario ordinario y pagadero el 15 de Julio de cada año.
- d. Pago de 15 días hábiles de vacaciones.
- e. Pago del 50% adicional, por cada hora extra trabajada, acorde a las jornadas laborales. (Ver anexo 2. Jornadas de Trabajo).
- f. Pago del séptimo día, promediando lo devengado a la semana (salario ordinario y extraordinario), dividido entre seis.
- g. Pago de los días de asueto determinado en el Código de Trabajo.
- h. Período pre y post-natal (30 y 54 días) a las mujeres embarazadas.
- i. No permitir el trabajo extra a los menores de edad.

**Obligaciones frente al grupo de trabajadores**

- a. Establecer un reglamento interior de trabajo.
- b. Casa cuna, obligatorio a patronos con treinta o más trabajadores.
- c. Programa de Seguridad Industrial.

**Obligaciones frente a entidades administrativas.**

- a. Enviar informes estadísticos anuales cada año.
- b. Enviar notificaciones sobre las medidas disciplinarias y comunicaciones a los empleados.

**Obligaciones a la Terminación del Contrato de Trabajo.**

-En caso de prestaciones, debe pagarse un salario por año laborado y la parte proporcional del aguinaldo, vacaciones, bono 14. (Ver anexo 3, Indemnización).

### Capítulo 3 El proceso de la planeación estratégica

#### 3.1 El proceso de la planeación estratégica

Como se definió en el capítulo 1, la planeación estratégica es un proceso de reflexión ante la actual misión, tomando en cuenta los recursos de la empresa y situación del medio en que esta opera, con el objetivo de tomar decisiones a mediano y largo plazo basadas en estrategias globales y específicas.

Cuando se menciona un proceso, se refiere a la consecución de una serie de pasos, para lograr introducir la planeación estratégica en una empresa. Este proceso se orienta en forma integrada, partiendo de un análisis de recursos con que cuenta una organización, y por supuesto sus oportunidades, debilidades y riesgos que enfrenta. Basados en estos análisis, se define la estrategia corporativa de la empresa o estrategia global; esto es previo a definir los objetivos operacionales de la empresa.

La estrategia o las estrategias seleccionadas son las que definirán la visión de la empresa.

Estas estrategias deberán posteriormente ser instrumentadas, es decir deberán introducirse a los planes, programas y políticas de la empresa.

El proceso de Planeación Estratégica define 10 pasos:

- Definir la visión.
- Definir la misión de la organización.
- Establecer los objetivos.
- Análisis de los recursos de la organización.
- Examinar el ambiente.

- Hacer predicciones.
- Análizar oportunidades y riesgos.
- Identificar y evaluar estrategias alternativas.
- Seleccionar las estrategias.
- Instrumentar las estrategias.

A continuación, se da el detalle de cada paso:

### **3.1.1 Definir la Visión.**

La visión de una empresa, es definir donde se quiere ubicar dentro de 5 y 10 años. Debe ser consisa, creible, alcanzable, agresiva y desafiante.

Por ejemplo: La visión de una empresa de teléfonos.

"Ampliar la cobertura telefónica en un 100%, dándole auge a la telefonía celular, y aumentar un 50% las utilidades"

### **3.1.2 Definir la Misión.**

Muchas empresas hoy en día no saben a qué se dedican, por ejemplo: en una empresa de calzado, su objetivo es producirlo y venderlo, pero en un mercado tan competitivo, eso no es suficiente; hay que hacer marketing, producir variedad, calidad y confiabilidad de acuerdo con las necesidades del consumidor.

"La Misión es el propósito de una empresa, es decir, su meta global, que encierra todas las acciones y decisiones de una organización". Por ejemplo, La Misión de una empresa de teléfonos es:

"Comunicación eficiente"

### **Lineamientos para definir una Misión**

-La Misión comprende principios, creencias y valores de una organización.

-La Misión debe estar orientada al cliente (marketing).  
En el ejemplo anterior, "Comunicación eficiente"; eficiente es un término que está dirigido al usuario del servicio, él no tendrá problemas al llamar por teléfono.

-Una Misión debe tener un sentido social.

Pensar en ayudar, en colaborar con el consumidor. Cuando se hace un producto o servicio, pensando en que el consumidor quedará satisfecho, se origina un sentimiento de respeto y lealtad hacia el cliente.

-La Misión debe responder a preguntas como:

¿En que negocio estamos?.

¿Cuál es el objetivo de la Organización?.

¿Quiénes son los consumidores o usuarios?.

¿Por qué nos compran?.

**Aplicado al ejemplo de teléfonos.**

-Nuestro negocio: comunicación a larga distancia.

-El objetivo: facilitar la comunicación.

-Nuestros usuarios: las personas que se comunican por teléfono.

-¿Por qué utilizan nuestros servicios?. Es eficiente.

\*La organización y la misión. (Ver figura 2).

### 3.1.2 Establecer objetivos

El siguiente paso del proceso de planeación estratégica es el establecimiento de objetivos, es decir, trasladar a términos concretos la Misión.



## LA MISION Y LA ORGANIZACION

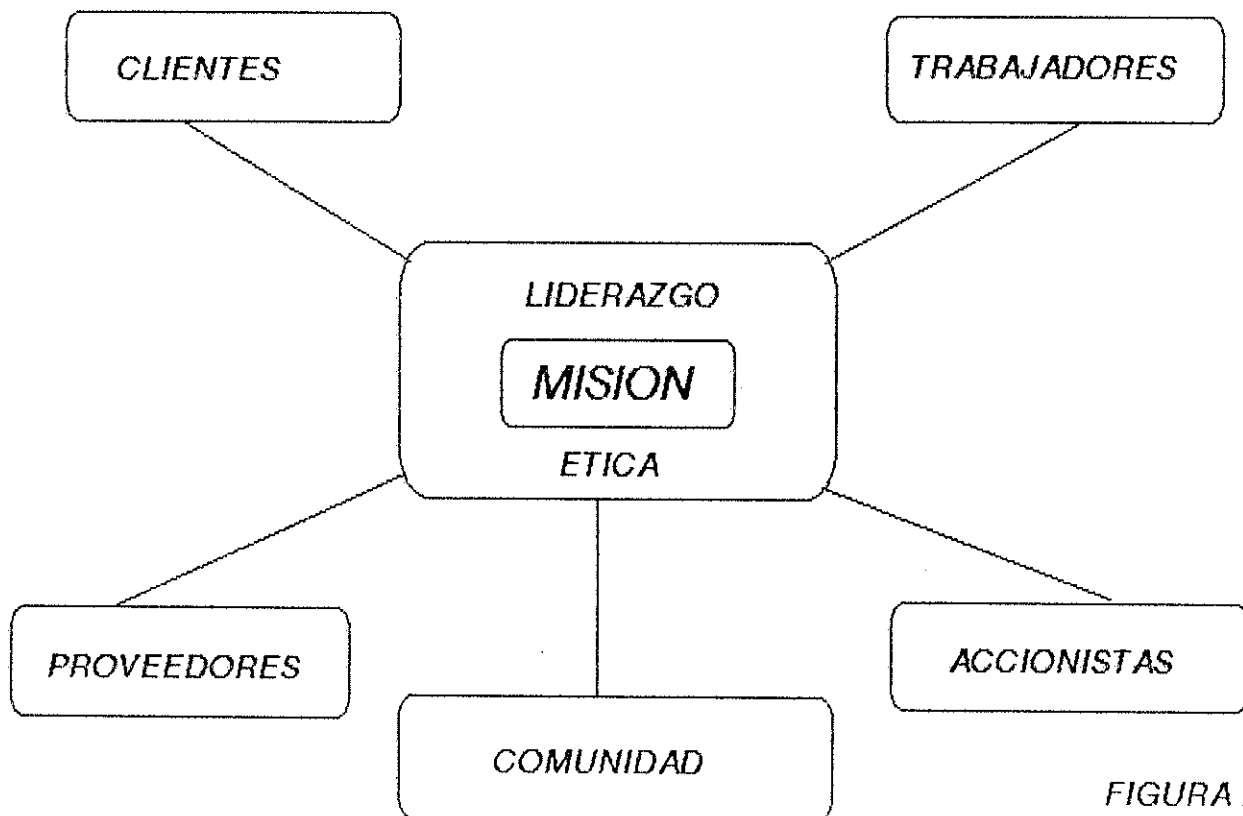


FIGURA 2.

Los objetivos determinan las metas de la empresa y los medios para alcanzarla, y es la parte operativa de la Misión.

Los objetivos no son medibles en cuanto a tiempo, pero se asocia que los generales son a largo plazo y los específicos a corto y mediano plazo. Sin embargo, son determinantes y deben cumplirse.

En la planeación estratégica, todos los objetivos serán generales, es decir definirán las metas globales propuestas en la Misión.

Ejemplo:

Línea de Teléfonos

- Mejorar la tecnología utilizada en la comunicación por teléfono.
- Ampliar la red telefónica .

**Lineamientos para formular objetivos.**

- Los objetivos deben ser claros.
- Los objetivos expresan una finalidad.
- Los objetivos son pronunciamientos de lo que una organización desea o quiere.
- Los objetivos no son explicativos.

### **3.1.3 Analizar los recursos de la organización.**

Se llama recurso a un objeto, forma, procedimiento o método capaz de solucionar un problema con base en características propias.

Toda empresa para operar necesita de tres recursos fundamentales:

- Recursos humanos,
- Recursos financieros y
- Recursos físicos .

### **Recursos humanos**

Lo constituyen todas las personas que intervienen en el proceso de un producto, o generación de un servicio, ya sea en forma directa o indirecta.

Cuando se habla de forma directa, se refiere a la mano de obra, y a la indirecta, al personal administrativo.

Una empresa puede saber su potencial de recurso humano con base en una buena planeación del recurso humano, la cual comprende cuatro aspectos importantes:

- Planeación de las necesidades futuras.
- Planeación del equilibrio futuro.
- Planeación del reclutamiento o despido.
- Planeación del desarrollo

### **Planeación de las necesidades futuras**

De cuántas personas, con ciertas habilidades, necesitará la organización a corto plazo.

### **Planeación del equilibrio futuro**

¿Cuántas personas que actualmente trabajan en la organización, se espera permanezcan en el futuro?.

### **Planeación del reclutamiento y los despidos.**

¿De qué manera puede la organización conocer el número de empleados que necesitará?.

### **Planeación de desarrollo**

¿Cómo debe administrarse el adiestramiento y desarrollo de los individuos dentro de la organización?.

La Planeación del recurso humano comprenderá tanto el ambiente interno, como el externo de la organización, y éstos definirán los límites dentro del cual deben operar los planes de recursos humanos de la empresa.

Herramientas importantes de la planeación del recurso humano:

1. Pronóstico.
2. Auditoría.

### **El Pronóstico**

Se establece con base en datos del pasado y las futuras necesidades de personal de la empresa.

**Auditoría.**

Mide el potencial de educación, habilidad y experiencia del recurso humano con que cuenta una empresa.

(Ver anexo 4, auditoría de recursos humanos).

**Recursos financieros**

Constituyen todos los activos, pasivos y capital de una organización.

**Activos:** son todos los derechos de una empresa, representados en bienes tangibles e intangibles.

**Pasivos:** son todas las obligaciones de una empresa, representadas en las deudas a corto y largo plazo.

**Capital:** constituye la diferencia entre el activo y pasivo. Es lo aportado por los accionistas de una empresa.

A una empresa le interesan dos aspectos en un análisis financiero:

-solvencia y

-rentabilidad

**Solvencia**

La solvencia está determinada por la capacidad de pago a los acreedores.

**Rentabilidad**

Esta determinada por las utilidades que quedan posteriormente a un ciclo contable en una empresa.

Para saber cuán solvente o rentable es una empresa, es necesario hacer un análisis financiero.

#### **Análisis financiero**

Es un estudio comparativo que se hace entre varios períodos contables o un período contable (horizontal y vertical).

Para ello, es necesario utilizar varias herramientas, entre ellas:

- Porcentajes en quetzales.
- Porcentajes de tendencia.
- Porcentaje de componentes.
- Razones financieras.

Estas se analizarán con más detalle en el capítulo seis (Análisis Financiero). (Incluye Ejemplo).

#### **Recursos físicos**

Constituyen las instalaciones y la maquinaria y equipo, necesaria para elaborar un producto o generar un servicio.

Constituye los activos fijos de una empresa, y deben satisfacer las necesidades de:

- el producto,
- el mercado,
- el operario,
- la organización,
- el consumidor,

El campo de acción lo determinará:

- La capacidad instalada,

- La demanda,
- La distribución,
- el diseño,
- La seguridad,
- La responsabilidad social.

Se debe aumentar la instalación y la maquinaria con base en una capacidad fuera de la planta.

(Ver anexo 5, Capacidad instalada).

#### **3.1.4 Examinar el ambiente**

Toda empresa cuenta con dos ambientes; el ambiente externo y el interno.

##### **Ambiente externo**

Se refiere a las instituciones o fuerzas externas a la organización y que afectan su desempeño.

El ambiente externo se divide en : macroambiente y microambiente.

##### **Macroambiente**

**El macroambiente lo constituye:**

- Demografía.
- Fuerzas sociales y culturales.
- Situación económica.
- Fuerzas políticas y legales.
- Competencia.
- Tecnología.

**El microambiente lo constituye:**

- Los proveedores,
- Los intermediarios,
- Los clientes.

##### **Ambiente interno**

Se refiere a las fuerzas internas de la organización que

son controladas por la administración de la empresa.

Estas fuerzas internas incluyen:

- La capacidad de producción,
- capacidad financiera,
- capacidad de personal,
- Investigación y desarrollo.

Cuando se analizaron nuestros recursos, en el ejemplo del capítulo anterior, se hizo con nuestras fuerzas internas.

(Ver análisis de competencia, figura 3).

### 3.1.5 Hacer predicciones

Aunque el subtema es predicción, para efectos de análisis será importante también el pronóstico.

#### **Definición de predicción**

"Predicción es un proceso de estimación de un suceso futuro basándose en consideraciones subjetivas diferentes a los simples datos provenientes del pasado; estas consideraciones subjetivas no necesariamente deben combinarse de una manera predeterminada".

#### **Definición de Pronóstico**

"Pronóstico es un proceso de estimación de un acontecimiento futuro, proyectando datos del pasado". ¿Cuándo nos serán útiles estas dos herramientas?. Serán necesarias para predecir nuestro ambiente interno y externo.

A continuación, casos donde se utiliza cada una:

#### **Predicción**

- tasa de inflación,
- tasa de desempleo,



<b>ANALISIS DE COMPETENCIA PARA DOS EMPRESAS QUE VENDEN COMPUTADORAS</b>			
<b>FACTORES</b>	<b>EMPRESA A</b>	<b>EMPRESA B</b>	<b>CONCLUSION</b>
PRECIO	+	-	+
CALIDAD	+	-	+
CONFIABILIDAD	-	+	-
GARANTIA	-	+	-
MANTENIMIENTO	+	-	+
PRESENTACION	-	+	-
PROGRAMAS	+	-	+
ENTREGA	+	-	+
ACCESORIOS	-	+	-
ASESORIA	+	-	+

**COMENTARIO**

EL SIGNO (+) SIGNIFICA MEJOR QUE  
 EL SIGNO (-) SIGNIFICA MENOR QUE  
 PARA SACAR LA CONCLUSION SE APLICA LA LEY DE SIGNOS DE LA MULTIPLICACION.

SUPONIENDO QUE SOMOS LA EMPRESA A, Y LA COMPARAMOS CON LA EMPRESA B, DE LOS DIEZ FACTORES ANALIZADOS OBSERVAMOS QUE LA SUPERAMOS EN SEIS Y ELLOS NOS SUPERAN EN CUATRO. SE TIENE ENTONCES QUE MEJORAR EN ESTOS CUATRO FACTORES

**FIGURA 3**

- tasa de interés,
- tasa bancaria,
- devaluación de la moneda,
- situación económica,
- situación política.

(Ver anexo 6, Proyección de la tasa de inflación).

#### **Pronóstico**

- De ventas (Ver anexo 7, Pronóstico global y operativo).
- del recurso humano.

#### **3.1.6 Analizar oportunidades y riesgos**

"Oportunidad, es una posibilidad que se abre ante la cual podrá lograrse algo favorable para la consecución de un objetivo".

Entre las oportunidades más comunes para una empresa están:

- oportunidad de crecimiento
- penetración intensiva en el mercado,
- desarrollo de los mercados,
- desarrollo de los productos.

"Riesgo; es una aproximación al peligro".

Entre los principales riesgos de una empresa están:

- avance de la competencia,
- productos o servicios obsoletos,
- mano de obra , escasa y no calificada.

En realidad qué oportunidades o qué riesgos sufrirá la empresa, depende de cada una, en función del producto que realice ó el servicio que genere.

Las oportunidades, en su mayor parte, las determinará el ambiente externo y los riesgos podrán darse a nivel interno o externo.

Un ejemplo de riesgo interno lo constituye, los posibles paros o incumplimiento de los trabajadores.

(Ver anexo B, estimación de un riesgo financiero).

### 3.1.7 Identificar y evaluar estrategias alternativas.

Con base en el análisis de los recursos, estudio del ambiente, las predicciones y el análisis de las oportunidades y riesgos, podrán seleccionarse las diferentes estrategias:

La Planeación Estratégica define cuatro estrategias globales.

- Crecimiento
- Estabilidad
- Contracción
- Combinada.

**Crecimiento:** Significa aumentar el nivel de operaciones de la organización.

Ejemplo:

- Las ventas de calzado aumentaron un 30% este año, lo que significó una utilidad de Q.100,000.00

**Estabilidad:** se caracteriza por la ausencia de cambios significativos.

**Ejemplo:**

-Continuar ofreciendo el mismo producto o servicio.

**Contracción:** es la contraria al crecimiento, es decir, se contrae o reduce su nivel de operaciones.

**Ejemplo:**

-La empresa Listur, recorto el 20% de su personal.

**Combinada:** se puede dar para situaciones diferentes que afronte la empresa.

**Ejemplo:**

-Una empresa de lapiceros aumenta su mercado de venta de plumas de lujo y reduce su venta de lapiceros corrientes.

Cada una de estas estrategias globales incluye una serie de estrategias operacionales, entre ellas están:

**Amortiguamiento:** es un intento de reducir el impacto causado por influencias ambientales.

Ejemplo:

-Inventarios y mantenimiento preventivo.

**Suavizamiento:** busca nivelar el impacto de fluctuaciones del ambiente.

Ejemplo:

-Liquidaciones de ropa en meses con poca venta.

**Predicción:** es la facultad de conocer cambios futuros, en el ambiente y su impacto sobre una organización.

Ejemplo:

-Comportamiento de la demanda para un producto determinado.

**Racionamiento:** Asignar recursos de acuerdo con ciertas bases prioritarias, si la demanda excede a la oferta.

Ejemplo:

-Demanda de energía eléctrica en situaciones determinantes.

**Contratación:** Contratar servicios para reducir la incertidumbre, ya sea del lado de los insumos o del producto.

**Ejemplo:** Las aerolíneas hacen contratos con petroleras, para garantizar el combustible.

**Cooptación:** Absorber a aquellas organizaciones o individuos, que son un peligro para la estabilidad o existencia de la organización.

**Ejemplo:**

-El derecho de vender cerveza nortamericana en Guatemala, lo tiene Cervecería Centro Americana.

**Fusión:** cuando la administración de una organización se combina con otra para realizar operaciones conjuntas.

**Ejemplo:**

-Recientemente Bayer y Miles.

#### **Estrategias de mercado**

-Mezcla de mercadotecnia

-Segmentación de mercados

-Fijación de precios, etc.

### 3.1.8 Seleccionar estrategia

#### **Estrategia:**

Toda estrategia de una empresa debe estar en función de:

- sus recursos globales,
- su entorno industrial general,
- la competencia,
- metas corporativas de la organización.

Algunos criterios mercadológicos para seleccionar una estrategia de éxito son:

**Eficiencia:** producción a bajo costo; esto es dar la capacidad para fijar precios bajos.

La mínima utilización posible de recursos escasos posibles, mano de obra, dirección, materiales, equipos, instalaciones y energía, junto con un elevado nivel de producción constante, conforman la clave para la productividad.

**Eficacia:** indica cuán bien una empresa puede cumplir con criterios absolutos específicos, tales como el de entregas o el de capacidad técnica.

**Calidad:** es la bondad del producto o servicio. Es el grado de satisfacer los requerimientos de los consumidores y las especificaciones establecidas internamente.

**Flexibilidad:** Es la adaptabilidad, esto es, la capacidad de cambiar a medida que las condiciones de la empresa se modifiquen.

La estrategia seleccionada o el conjunto de éstas, dependerá de la visión, misión, objetivos, recursos, ambiente, oportunidades y riesgos de la organización. Lo que si es cierto es que las estrategias globales serán las primeras, y posteriormente serán las operativas. Una estrategia global, podrá involucrar más de una estrategia operativa o de mercado.

Hoy en día, las empresas utilizan una diversidad de estrategias, de acuerdo con diferentes situaciones, pero no las documentan.

### **3.1.9 Instrumentar la Estrategia**

Seleccionadas las estrategias, deberán instrumentarse, esto se refiere a introducirlas a planes, programas, y políticas de la empresa.

Además, deberá dárseles el seguimiento, por medio de una hoja de control. (Ver figura 4.)



Una estrategia no podrá realizarse, si no cuenta con el apoyo y conocimiento de la empresa en todas sus fuerzas, y principalmente con el convencimiento del recurso humano desde la alta gerencia hasta el nivel operativo y de servicio.

### HOJA DE CONTROL ESTRATEGICO

<b>VISION</b>		
<b>MISION</b>		
<b>OBJETIVO ESTRATEGICO</b>	<b>OBJETIVO ESTRATEGICO</b>	<b>OBJETIVO ESTRATEGICO</b>
<b>ESTRATEGIA GLOBAL</b>	<b>ESTRATEGIA GLOBAL</b>	<b>ESTRATEGIA GLOBAL</b>
<b>ESTRATEGIA OPERACIONAL</b>	<b>ESTRATEGIA OPERACIONAL</b>	<b>ESTRATEGIA OPERACIONAL</b>
<b>SEGUIMIENTO</b>	<b>SEGUIMIENTO</b>	<b>SEGUIMIENTO</b>

FIGURA 4.

Capítulo 4  
Aplicación de la planeación estratégica  
en la pequeña empresa.

El proceso de planeación estratégica fue aplicado en una empresa de metal mecánica, ubicada en la ciudad de Guatemala.

Esta empresa se dedica a la fabricación, venta y alquiler de productos ortopédicos. Entre los más conocidos: muletas, bastones, andadores, etc.

Estos productos son fabricados en su mayoría de aluminio y de acuerdo con los requisitos del proceso.

La empresa cuenta en la actualidad con cinco empleados, dos en producción, dos en ventas y uno en administración.

**4.1 Situación actual de la empresa.**

La empresa puede considerarse como nueva, ya que cuenta con cinco años de funcionamiento, en los cuales ha tenido un crecimiento en cuanto a sus utilidades y su capacidad operacional.

A continuación, se hace una evaluación operacional de la empresa, con el objetivo de definir su situación actual:

**Clasificación**

La empresa tiene 5 empleados y un capital neto invertido de Q.50,000, por lo que es una pequeña empresa.

### Instalaciones

Cuenta con dos instalaciones:

instalación A: el taller de producción

instalación B: una sala de ventas.

El taller de producción es un taller de metal-mecánica acondicionado para trabajar materiales como: aluminio, hierro, madera, etc.

Globalmente cuenta con un espacio aprovechado del 50% y con otro disponible del 50%.

### Capacidad agregada

Se trabaja con un 25% de la capacidad instalada disponible, y se manejan stock de inventario equivalente a dos meses, para productos determinados.

### Selección de proceso

Aunque es bajo pedidos, se hace en serie, es decir, que cualquier pedido debe cumplir con determinados volúmenes de producción, de lo contrario no se hace.

El proceso cuenta con maquinaria americana, entre las que se encuentran:

- taladros
- cortadoras
- dobladoras
- esmeriles
- troqueladoras, etc.

Para la fabricación de cualquier producto, se cumple con principios de diseño mecánico, como ensayos de materiales y aplicación de esfuerzos.

#### **Integración vertical.**

##### **Relación proveedor-empresa:**

La materia prima es escasa, no garantiza calidad y los precios son variables, por lo que se busca la mejor opción.

##### **Relación empresa-cliente:**

Se trata de cumplir al máximo con el cliente, en cuanto a calidad, tanto en la fabricación del producto, y en el servicio de alquiler que se presta.

#### **Integración de las operaciones**

##### **Política de personal :**

Se trabaja con base en incentivos, es decir, el que produce gana, y esto se logra bajo control periódico.

##### **Métodos de pago:**

El pago es sueldo base + bonificación, y se hace quincenalmente.

#### **Sistema de producción y control de inventarios**

El sistema de producción es intermitente y se maneja un Control de Inventarios, con base en stocks de dos meses para los productos de mayor demanda.

**Interrelación de las operaciones con otras áreas funcionales.**

La relación administración, producción y ventas se da en forma directa, es decir, que hay una organización centralizada, donde el gerente tiene mucha participación y delega poco.

#### **Situación financiera**

##### **Solvencia**

El capital utilizado en la compra de activos de la empresa es propiedad del gerente, quien espera tener una tasa de rendimiento que llene sus expectativas.

##### **Rentabilidad**

Se trabaja con una rentabilidad de 14%, arriba de los costos de producción.

##### **Situación contable**

Se cumple con los libros obligatorios comerciales, fiscales y de salarios según la ley.

#### **4.2 Justificación para aplicar la planeación estratégica.**

Se ha observado, según los datos presentados, que esta empresa se encuentra en pleno crecimiento, tanto en la producción de productos ortopédicos, como en la venta y alquiler de los mismos.

Tomando en cuenta que es una empresa solvente, rentable y con una demanda en aumento, la empresa se ha propuesto algunos proyectos a mediano y largo plazo.

Entre ellos:

- Ampliar el monto de las ventas a nivel nacional.
- Penetrar al mercado centroamericano.

Sin embargo, se corre con varios riesgos, entre ellos:

- Competencia fuerte, como lo constituyen los productos taiwaneses.
- Escasez de materia prima: (aluminio, hierro)
- Limitación de recursos: más de financieros, en cuanto a capital de inversión.

La planeación estratégica se ajusta a los proyectos de largo plazo, y cuando una empresa quiere crecer, es oportuna y es que cualquier empresa necesita de estrategias que le permitan aumentar su competitividad y reducir su incertidumbre ambiental.

Cuando la empresa se proyecta un crecimiento abrumador a largo plazo, como cubrir otros mercados, la planeación estratégica, tiene contemplada varias estrategias, pero previamente, deberá estar definida su misión, sus objetivos estratégicos y conocerse de manera detallada los recursos con que cuenta.

### 4.3 Aplicación del proceso de planeación estratégica.

Empresa de metal-mecánica.

#### Misión

"Contribuir a la rehabilitación de las personas, a través de un producto y servicio de calidad".

#### Objetivos

-Ampliar el mercado local, tomando como base las instituciones públicas y privadas que demandan los productos ortopédicos.

-Cubrir el mercado centroamericano, tomando como punto de partida, países como El Salvador y Nicaragua.

-Incrementar las ventas anuales, e incrementar la distribución de los productos ortopédicos de mayor demanda, como las muletas y los bastones.

-Aumentar la calidad del producto ortopédico, seleccionando adecuadamente la materia prima que se va a utilizar prioritariamente con el aluminio.

-Reducir al máximo los costos de producción, manteniendo la calidad, con la idea de mantener los precios bajos en el mercado.

## **Análisis de recursos**

### **Financieros:**

\*Tomando en cuenta la solvencia de la empresa, se requerirá de capitales fuertes de inversión, a una tasa de interés baja, y con una hipoteca equivalente al activo de la empresa.

\*Reinversión de las utilidades de la empresa, en un 75%.

### **Humanos**

\*El personal actual no es suficiente, tanto en producción, como en ventas, de acuerdo con los objetivos que se tienen.

\* Incrementar el personal, de acuerdo con el crecimiento de la empresa, valiéndose de una buena planeación del recurso humano.

### **Físicos**

\*La capacidad instalada actual de la empresa se utiliza en un 25%, por lo que está disponible un 75%. No es necesaria una inversión.

\*En cuanto a espacio, no se utiliza actualmente un 50%, por lo que será necesario sólo un reacondicionamiento.

### **Análisis del ambiente.**

-La competencia es fuerte, ya que el producto taiwanés es de buena calidad.

-Los precios de la competencia son altos.



**Predicciones.**

- Reducción de tasa arancelaria, a 0% en Centro América en 1996.
- Indices de inflación, menores a los 12%.
- Tazas bancarias entre el 18 y 22%.
- Situación política en Centroamérica, estable.
- Incremento de impuestos, para empresas lucrativas.

**Oportunidades de la empresa.**

- Crecimiento vertical.
- Crecimiento geográfico, a nivel centroamericano.
- Crecimiento total, lo que incluye producción de variedad de productos.

**Riesgos de la empresa.**

- Competencia fuerte
- Escasez de materia prima
- Escasez de mano de obra.

**Estrategias posibles**

	tipo
-Crecimiento _____	global
-Fusión _____	operativa
-Flexibilidad _____	operativa
-Calidad _____	operativa
-Amortiguamiento _____	operativa
-Políticas de precios _____	mercado
-Segmentación de Mercado. _____	mercado

**Selección de estrategias**

- Crecimiento
- Fusión
- Segmentación de Mercado.

**Instrumentación de estrategia.**

Se podran instrumentar las estrategias a largo plazo a un plan estratégico, que incluirá planes operativos a corto y mediano plazo.

Aplicación de la planeación estratégica a una empresa de servicios.

Al igual que una empresa productora de bienes, una empresa de servicio debe definir sus metas de mercadeo, su mercado objetivo y sus estrategias para ser competitivo dentro del mismo mercado.

Sin embargo, existen algunas diferencias como por ejemplo: la canalización y la planeación de la empresa de servicio. La canalización, es decir el llevar el servicio al consumidor, debe ser personalizado, como elemento clave la aceptación del mismo por parte del cliente.

En la planeación de servicio, la administración debe definir las **estrategias**, acorde a responder preguntas como:

-¿Qué servicios se ofrecerán?.

-¿Cuál será el ancho y profundidad de la mezcla de servicio?.

-¿Cómo se posicionará el servicio?.

-¿Qué atributos tendrá el servicio?.

En algunos aspectos la planeación del producto, es más fácil para los servicios que para los bienes. Por ejemplo: el envase, el color y el etiquetado, que prácticamente no existen en el marketing de servicio, mientras el establecimiento de marcas y la administración de calidad son un reto para la empresa de servicios.

A continuación, se presenta la aplicación de la **planeación estratégica**, aplicada a una pequeña empresa que presta los servicios de asesoría gerencial.

**Datos de la Empresa de Asesoría Gerencial.**

La empresa se fundó en 1993, y desde ese tiempo para acá, presta los servicios de asesoría gerencial; el servicio es líder, en las áreas de calidad y productividad.

**Justificación para la aplicación de la planeación estratégica**

La Empresa de Asesoría Gerencial se encuentra en un mercado que cada vez, se ha vuelto más competitivo en este tipo de servicio, lo cual le obliga a utilizar una serie de estrategias a corto y largo plazo.

La empresa ha afrontado algunos problemas, y la falta de liquidez y la constante variación de las condiciones económicas les ha hecho cambiar continuamente sus costos, y por ende el precio del servicio.

La empresa de Asesoría Gerencial cuenta con planes preventivos, evaluación sistemática al iniciar una relación comercial, sin embargo, no cuenta con estrategias firmes en su negociación.

Planeación Estratégica  
Empresa de Servicio de Asesoría Gerencial

Misión de la empresa

Proporcionar asesoría profesional a los gerentes y directivos de organizaciones que requieran mejorar su rentabilidad y propiciar su desarrollo.

Objetivos estratégicos

Posicionarse como una de las empresas de asesoría gerencial más eficaces y con la mejor reputación del país en un plazo de tres años.

¿Cuales son los recursos con que cuenta la empresa?

**Financieros:** capacidad de inversión.

**Humanos:** dos personas de planta y asistentes por proyecto.

**Físicos:** una oficina compartida con otra empresa, teléfono, fax, fotocopidora, computadora, etc.

Ambiente de la Empresa

Altamente competitivo, sólo si hay suficiente demanda del servicio.

Predicciones de la empresa a corto, mediano y largo plazo.

**corto plazo:** rentabilidad

**mediano plazo:** posicionarse entre una de las mejores empresas en este servicio.

Atender más áreas de asesoría gerencial con un equipo profesional multidisciplinario.

**largo plazo:** internacionalización

Oportunidades de la empresa a corto, mediano y largo plazo.

Corto y mediano plazo: prestar asesoría a ONG's.

Largo Plazo: atender a organizaciones en Latinoamérica.

De acuerdo con sus riesgos, que estrategias piensa utilizar.

-Conservar personal y equipo de planta por proyecto, recurriendo a asistente por proyecto.

-Participar en proyectos de cambio y reestructuración.

-Evaluación y mejora de costos.

Cómo instrumentar las estrategias dentro del Plan de Trabajo de su organización.

-Elaboración de Plan anual de Recursos Humanos.

-Aceptación de proyectos de reestructuración aun los de mejor rentabilidad.

-Redefinición de costos.

Capítulo 5  
Logros de medianas empresas que utilizan  
planeación estratégica

**5.1 Logros de medianas empresas**

Cuando se habla de medianas empresas, se define el paso inmediato superior de una pequeña empresa, y el tiempo en que se va a correr esa distancia dependerá de la visión y firmeza del pequeño empresario.

Como se definió en el capítulo dos, la diferencia entre una pequeña y mediana empresa la determina el número de empleados y el capital neto invertido. Sin embargo, hay factores cualitativos y funcionales, propios de la mediana empresa, que se han establecido a través de su crecimiento, y pueden considerarse como logros.

**Logros de medianas empresas que aplican planeación estratégica.**

- a. Han alcanzado una gran cartera de clientes.
- b. Su trabajo es departamentalizado.
- c. Tienen definida una política de precios.
- d. Aplican estrategias.
- e. Tienen una infraestructura formal.
- f. Buscan la integración en el trabajo.
- g. Tienen definida su misión.
- h. Su política de salarios es justa.
- i. Tienen claros sus problemas.
- j. Buscan el crecimiento.
- k. Hay deudas fuertes.
- l. Organización centralizada, pero se delega más.
- i. Les interesa el aseguramiento de la calidad.

Podría suceder que la empresa mediana, en comparación con la pequeña, sea mayor únicamente en función de su infraestructura, y no haya tenido una evolución funcional y estratégica.

La planeación estratégica busca el crecimiento organizado, es decir un paralelo en todas las áreas de la empresa, como se observa en los logros citados anteriormente por pequeñas empresas.

### 5.2 Comparación entre empresas que utilizan y no utilizan planeación estratégica.

A continuación, se presenta un cuadro, donde se determinan las diferencias.

Si utilizan	No utilizan
<ul style="list-style-type: none"> <li>-planifican a largo plazo,</li> <li>-crecer es algo normal,</li> <li>-conocen a la competencia,</li> <li>-analizan el ambiente económico,</li> <li>-reducen la incertidumbre ambiental,</li> <li>-viven el presente con visión para el futuro,</li> <li>-saben que estrategias utilizar y cómo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-planifican a corto plazo,</li> <li>-tienen temor a crecer,</li> <li>-ignoran a la competencia,</li> <li>-No les interesa el ambiente económico.</li> <li>-se basan en su destino,</li> <li>-viven el presente,</li> <li>-aplican estrategias, pero sin soporte.</li> </ul>

### 5.3 Recomendaciones para pequeñas empresas, que no utilizan planeación estratégica.

A continuación se enumeran una serie de recomendaciones que se basan en el proceso de planeación estratégica y de la experiencia de empresas que la aplican.

-Informarse sobre planeación estratégica. Léanse los ca-



pítulos uno y tres de este trabajo de tesis.

-Si trabaja ya en alguna teoría que no sea planeación estratégica, por ejemplo: Calidad Total, Reingeniería, Empowerment, etc. La planeación estratégica se puede trabajar en forma simultánea.

-Al planear, elaborar un plan operativo a corto plazo y un estratégico a largo plazo.

-Si no tiene una misión, defínala.

-Definir sus objetivos estratégicos.

-Analizar sus recursos; hay algunas herramientas importantes, como el FODA.

**FODA:** es una herramienta de diagnóstico de la Administración de Empresas para determinar la situación actual de una empresa por medio de la identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

-Hacer predicciones de su ambiente a largo plazo.

-Emplear supuestos económicos y pronósticos.

-Definir sus estrategias a corto y largo plazo.

\*Muy importante es no salirse de la misión.

-Dar seguimiento a las estrategias utilizadas y documentarlas.

-Definir los parámetros de evaluación operacional y global.

Aunque esto no es una receta de cocina, resume todas las opciones disponibles para aquellas empresas que deseen planear su futuro, con base en empresas que lo están haciendo.

Capítulo 6  
Métodos de evaluación de la planeación estratégica.

**6.1 Métodos:**

A continuación, se presentan diferentes definiciones de método:

1. Método es decir o hacer algo.
2. Manera razonada de conducir el pensamiento con objeto de llegar a un resultado determinado y preferentemente al descubrimiento de la verdad.
3. Método es un proceso o técnica de cuestionamiento sistemático utilizado por diferentes disciplinas.
4. Método es una técnica empleada para realizar una operación.

**Evaluación**

"Evaluación, es un procedimiento utilizado para el cumplimiento de diferentes tareas, que fueron planificadas al principio de un período o proyecto."

La evaluación debe ser periódica para generar información sobre la eficacia y eficiencia de un período.

**La evaluación en la planeación estratégica**

La evaluación aquí es muy importante, ya que establece el cumplimiento de la misión; determina las debilidades y obstáculos que se tuvieron para cumplirla; Especifica las modificaciones a las estrategias de trabajo de la organización.

La evaluación puede ayudar a contestar las siguientes preguntas:

-¿Hemos aprovechado bien las oportunidades que se presentaron?

-¿Qué hemos dejado de hacer para el cumplimiento de la misión?

-¿Qué pudiera haber aumentado nuestro crecimiento?

-¿Qué decisiones se tomaron, que se desvían de la estrategia de trabajo?

-¿Qué podemos hacer para mejorar nuestra eficiencia y el cumplimiento de los objetivos estratégicos?

En esta última pregunta, es necesario hacer ver que una efectiva evaluación debe estar en función de los objetivos estratégicos y operacionales, y mejor si estos últimos se hacen cuantitativamente.

Cuando se hace el análisis de evaluación en función de los objetivos, y en éste caso de los estratégicos, deben hacerse las siguientes preguntas.

-¿Eran estos los objetivos estratégicos formulados?

-¿Son compatibles los objetivos operacionales con los estratégicos?

-¿Son compatibles los objetivos con la misión de la empresa?

### Evaluación cuantificable

La evaluación más concreta o real que se puede hacer, es sobre los resultados que se obtienen, en función de los objetivos cuantificables, y esto es a través de parámetros como:

- rendimiento,
- productividad,
- costos,
- utilidad neta,
- producto,
- precio,
- promoción,
- distribución.

Además de analizar los resultados en la evaluación, habrá que analizar hasta qué punto estos resultados y estrategias fueron bien concebidos, organizados y realizados.

### 6.1.1 Análisis de Costos

El análisis de costos comprende especificar todos los costos que intervienen en la elaboración de un producto o generación de un servicio, clasificándolo y deduciendo su costo total de producción.

Este costo total de producción será una base para determinar el costo unitario y el precio de venta del producto o servicio; este último en función del porcentaje de ganancia que se desee.

#### Clasificación de costos

Por su contenido e intervención, los costos se clasifican en:

- costos directos
- costos indirectos.

#### Costos directos

Son los que intervienen directamente en la producción, y que el contador asigna razonablemente a una unidad específica de producción.

Ejemplo: mano de obra y materiales.

#### Costos indirectos

Son aquellos que de alguna manera contribuyen a la elaboración de un producto o generación de un servicio, pero no intervienen directamente.

Ejemplo: renta, depreciación, impuestos, sueldos de administración, etc.

Por su **recurrencia** , los costos se clasifican en **fijos** y **variables**.

#### **Costos fijos**

Son los costos no afectados por el volumen de producción, y son constantes en el período y son independientes de actividad y utilización del equipo, por ejemplo: impuestos, renta, depreciación.

#### **Costos variables**

Son los que fluctúan directamente en proporción al volumen de unidades producidas, por ejemplo: la mano de obra y la materia prima.

#### **Costos semivARIABLES**

Son los costos indirectos que varían con el volumen, pero no en proporción directa. Por ejemplo, la supervisión.

#### **Relación de costos**

De acuerdo con las definiciones hechas anteriormente se llega a la conclusión de que los costos directos son variables, y los costos indirectos son fijos.

Una relación de costos se puede apreciar mejor, a través de un punto de equilibrio.

### Punto de equilibrio

Es el volumen de ventas que hace que los ingresos, sean iguales a los costos.

$$PE = \frac{(\text{Costos Fijos})}{PV - CPV}$$

PE=Punto de Equilibrio

PV=Precio de Venta

CPV=Costo Variable Promedio.

(Ver anexo 9, Punto de equilibrio).

### La planeación estratégica y los costos

Un punto de equilibrio ideal lo determinan costos totales bajos e ingresos altos, aunque esto varía de acuerdo con el enfoque, y a variables como:

- la competencia,
- Demanda del producto,
- Ciclo de Vida. etc.

Según la planeación estratégica, estas variables se consideran en un análisis de ambiente y predicción del ambiente, lo cual nos permite hacer puntos de equilibrio largo plazo, con la mayor certeza posible.

### **6.1.2 Análisis financiero**

Es la comparación de los resultados obtenidos por la empresa en un mismo período o en períodos diferentes.

#### **Meta del análisis financiero.**

"Determinar si una compañía gana o pierde terreno en la lucha interminable por alcanzar la solvencia y la rentabilidad".

El análisis financiero se basa en dos operaciones consideradas como obligatorias para las empresas, y son éstas:

- el balance general
- el estado de resultados.

#### **Balance general**

Muestra el activo, pasivo y capital contable de una empresa en un momento determinado.

#### **Estado de Resultados**

Es un resumen de los ingresos y gastos de una empresa, muestra las utilidades netas o pérdidas que tuvo una empresa en un período determinado.

A continuación, se presenta el balance general de 1994 y el estado de resultados de los años 1991, 1992, 1993, y 1994 de una empresa de metal-mecánica, que servirá para ejemplificar, la aplicación de las herramientas del análisis financiero.

(Ver anexo 10, análisis financiero)



## Herramientas del análisis financiero

1. Cambio en quetzales y porcentajes.
2. Porcentaje de tendencia
3. Porcentaje de Componentes
4. Razones financieras.

### 1. Cambio en quetzales y porcentajes.

Estos valores se obtienen en quetzales, cuando se compara un año base y uno que sirve de comparación. El cambio de porcentajes se calcula sacando la diferencia entre los años en comparación y dividiendo entre un año base.

### 2. Porcentaje de tendencia

Son los cambios en las partidas de un estado financiero; se toma un año base, al cual se le asigna 100%.

### 3. Porcentaje de componentes

Indica el tamaño relativo de cada partida incluida en un total.

### 4. Razones financieras

Son relaciones entre partidas del balance general y el estado de resultados que determina.

el comportamiento financiero de una empresa, y lo compara con estándares que se tienen como aceptables para la industria y el comercio.

Las razones financieras se clasifican en:

**1) Razones de liquidez**

Miden la habilidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones a corto plazo.

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

**2) Razones de apalancamiento**

Miden el grado en el cual las empresas han sido financiadas mediante deudas.

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo total}}$$

**3) Razones de actividad**

Miden el grado de efectividad con el que la empresa esta usando sus recursos.

$$\text{Rotación de inventario} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Inventario}}$$

**4) Razones de rentabilidad**

Mide la efectividad de la administración, a través de los rendimientos generados sobre ventas y sobre la inversión.

$$\text{Margen de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Rendimiento S/Activos totales} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales}}$$

$$\text{Rendimiento S/Capital contable} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital contable}}$$

### 5) Razones de crecimiento

Miden la habilidad de la empresa para mantener su posición económica en el crecimiento de la economía y la industria.

### 6) Razones de valuación

Miden la habilidad de la administración para crear un valor de mercado, superior a los desembolsos de los costos de inversión.

### Análisis de razones financieras globales

Sirve para determinar todos los aspectos de las condiciones financieras de una empresa.

### Método de análisis global Dupont

El sistema Dupont ha constituido durante muchos años la estructura de análisis de los estados financieros de una manera global, combinando el estado de resultados y el balance general.

La razón más conocida para este sistema es el rendimiento sobre la inversión. (RI)  $RI = \text{Margen neto de utilidades} \times \text{rot. act. totales}$ .

$$RI = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$$

### 6.1.3 Evaluación operacional

En la planeación estratégica, se parte de una estrategia corporativa o global, para luego llegar a las estrategias operacionales; éstas con base en objetivos cuantificables.

Así en la planeación estratégica, se define a la misión y objetivos estratégicos, se analizan los recursos y el ambiente, que serán determinantes para establecer las estrategias que guiarán las operaciones de la empresa.

La figura 5 muestra la secuencia de la planeación estratégica para las operaciones.

#### **Operaciones en una empresa**

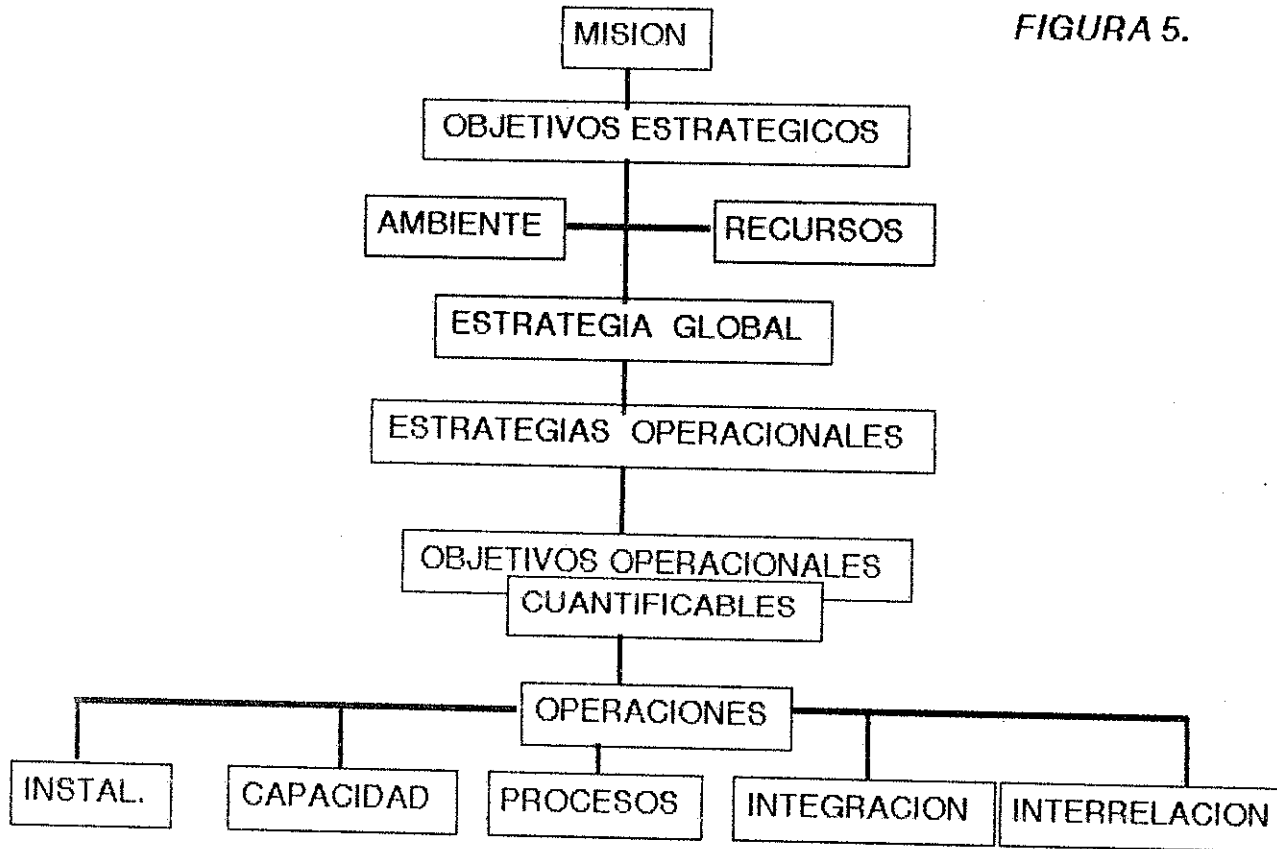
Las operaciones de una empresa, están definidas por:

- sus instalaciones,
  - su capacidad,
  - el proceso,
  - la integración vertical,
  - la integración de operaciones,
  - la interrelación con las operaciones.
- Las instalaciones: comprende el tamaño y localización de la empresa.

**La capacidad:** comprende el potencial de operación de una empresa en función de la demanda.

## LA PLANEACION ESTRATEGICA Y LAS OPERACIONES

FIGURA 5.



**El Proceso:** comprende el tipo de proceso, la tecnología utilizada y el grado de especificación del producto.

**Integración vertical:** comprende la relación empresa-proveedores, y empresa-clientes.

**Integración de las operaciones:** comprende las políticas de personal, métodos de pago, sistemas de producción y el control de inventarios.

**Interrelación de operaciones:** el grado de proximidad y mecanismos de comunicación con otras funciones.

#### **Importancia de la evaluación operacional**

La evaluación operacional tiene como objetivo medir la eficiencia de las operaciones en función de las estrategias de la empresa. Ya que cuando las operaciones son deficientes, quizá se deba a que la estrategia no está definida o no es la adecuada.

La figura 6 muestra una hoja de calificación para las operaciones.

#### **6.1.4 Evaluación de mercado.**

La evaluación de mercado es ubicar la situación del producto o servicio dentro de un ambiente competitivo, donde el mercadeo juega un papel muy importante.

**HOJA DE CONTROL DE EVALUACION DE OPERACIONES**

INSTALACIONES	PONDERACION	CAPACIDAD	PONDERACION	PROCESOS	PONDERACION
ELECTRICAS		POTENCIAL		TIPO	
PLOMERIA		DISPONIBLE		TECNOLOGIA	
PLUVIALES		NO UTILIZADA		ESPECIFICIDAD	
DIMENSIONES					
LOCALIZACION					
INTEGRACION	PONDERACION	INTERRELACION	PONDERACION	OBSERVACIONE	
PROVEEDORES		MERCADEO			
CLIENTES		FINANZAS			
DE OPERACIONES		INVESTIGACION			
PERSONAL		& DESARROLLO			
METODOS DE PAGO		VENTAS			
SISTEMAS DE					
PRODUCCION					
CONTROL					

FIGURA 6

La mezcla de mercado se resume en cinco estrategias fundamentales.

- el producto,
- la plaza,
- el precio,
- el personal,
- la promoción.

Las herramientas de mercado más conocidas son:

- el ciclo de vida y
- la fijación de precios.

#### 6.1.4.1 Ciclo de Vida

Las empresas que fabrican productos pueden evaluar la etapa de vida en que se encuentran a través de una herramienta muy importante como es el ciclo de vida. El ciclo de vida de un producto consiste en la demanda agregada de todas las marcas que componen una categoría genérica de producto.

El ciclo de vida de un producto consta de 4 etapas: lanzamiento, crecimiento, madurez, saturación y decadencia.

**Lanzamiento:** es cuando el producto se lanza al mercado con un programa amplio de promoción y marketing, después de haber pasado previamente el proceso de desarrollo en el diseño del producto.



**Crecimiento:** las ventas crecen y por ende las utilidades a una tasa rápida, la presencia de la competencia se siente y lo típico es que, al final de ésta etapa, las utilidades comienzan a decrecer.

**Madurez:** las ventas continúan aumentando, pero a una tasa decreciente, hay una declinación de las utilidades. Los productos marginales se ven obligados a salir del mercado, aumentando fuertemente la promoción con el fin de mantener la demanda.

**Saturación:** en esta etapa, el mercado esta completamente saturado del producto. Las grandes empresas tratan de mantenerse en esta etapa por medio de la publicidad, lo que implica grandes inversiones.

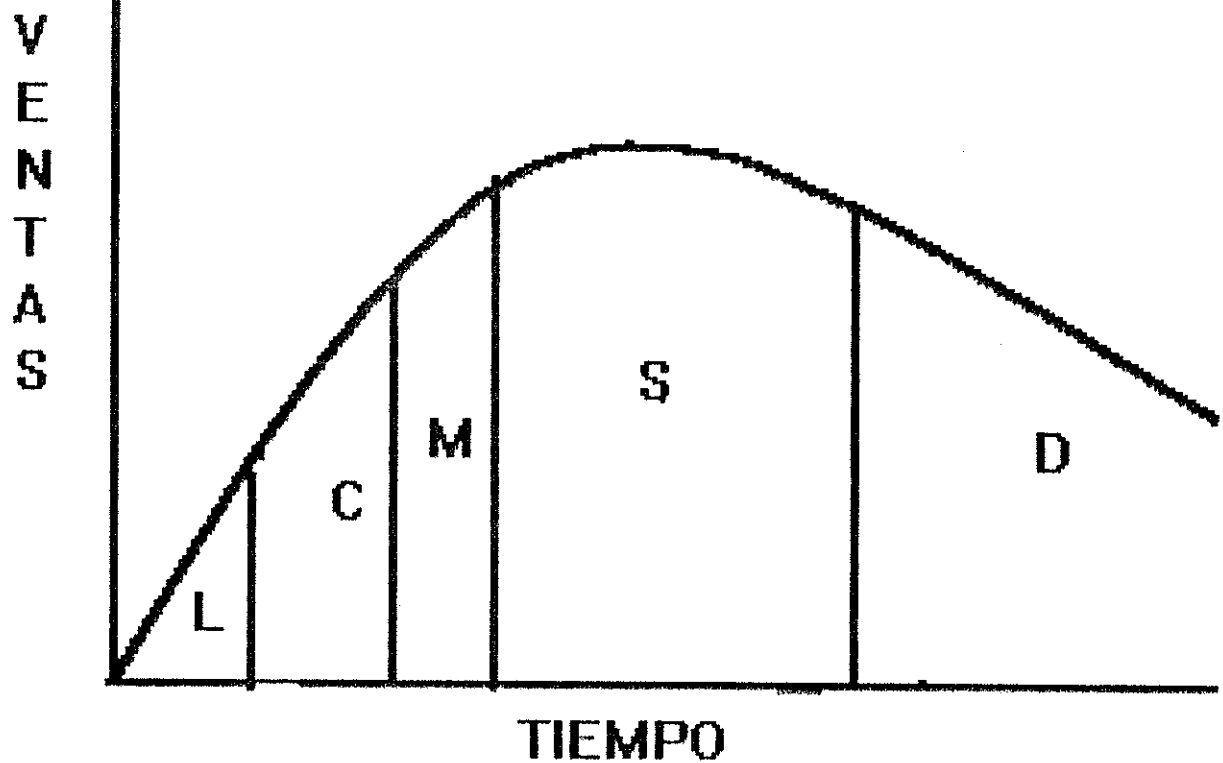
**Decadencia:** la obsolescencia llega en forma inevitable, a raíz de que ingresan nuevos productos, que reemplazan a los antiguos.

**La planeación estratégica y el ciclo de vida:** Las estrategias de operaciones y de tecnología, deben ser adaptadas a lo largo de todo el ciclo de vida, en función de la variedad, el volúmen, la estructura del sector industrial y la competencia. (Ver figura 7, El ciclo de vida.)

#### 6.1.4.2 Fijación de precios

El precio juega un papel muy importante en el mercadeo de un producto.

## CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO



- L= LANZAMIENTO
- C= CRECIMIENTO
- M= MADUREZ
- S= SATURACION
- D= DECADENCIA

FIGURA 7.

**Precio:** es el valor que se le da a los bienes y servicios. Es la cantidad de dinero y/o bienes necesarios para adquirir alguna combinación de otro bien y su correspondiente servicio.

### Fijación de precios

Es definir el mejor precio para un producto o servicio, con base en los objetivos, ambiente económico, mezcla de mercadotecnia, competencia y el mercado en que éste se ubica.

### Objetivo de la fijación de precios

-Orientación hacia las utilidades.

- a. lograr un rendimiento objetivo,
- b. maximizar las utilidades.

-Orientación hacia las ventas.

- a. Aumentar el volumen de ventas,
- b. Aumentar o mantener la participación en el mercado.

-Orientación hacia el mercado.

- a. Para estabilizar el precio
- b. Para hacer frente a la competencia.

Muchas veces la fijación de precios depende de la competencia y del mercado mismo.

Por ejemplo.

#### **Punto de vista económico**

Cuando se baja el precio de un producto, se espera, una mayor cantidad demandada y un mayor ingreso total, es decir, un comportamiento elástico, pero no siempre es así. Cuando se bajan los precios, disminuye la cantidad demandada y por ende el ingreso total, es decir, un comportamiento inelástico.

Muchas veces el precio se fija en función del punto de equilibrio, que determina la demanda y la oferta.

#### **Mezcla de mercadotecnia y la fijación de precios.**

##### **Producto**

El precio recibe influencia de:

- 1) Si el producto se puede arrendar o comprar.
- 2) Si se le puede o no devolver el vendido.
- 3) Si se entrega otro bien como parte del pago.

##### **Canales de distribución**

-Los mayoristas venden más caro, ya que almacenan el producto.

-Los detallistas compran a los mayoristas.

#### Promoción

-Si el producto hace promoción, se recarga al producto.

-Si el detallista hace promoción, el producto es menos caro.

Fijación de Precios a partir de los costos y del precio de venta.

-Los precios se basan en el costo total mas un % de ganancia; este porcentaje es en función del costo y del precio de venta.

Por ejemplo:

Un artículo que tiene un costo de fabricación de 30 y se vende en 60, tiene margen de utilidad de 100% en función de su costo, y de 50% en función de su precio de venta.

#### Estrategias para la fijación de precios

Entre las estrategias que se utilizan para fijar precios están:

-Estrategias de precios basadas en la geografía.

-en el punto de producción,

-por entrega uniforme,

-por zonas,

-con objeción del flete.

De acuerdo con el lugar donde se entregue el producto, así será su precio, ya sea que incluya o no el flete.

-Estrategias de precios, por el aprovechamiento y penetración del mercado.

#### **Aprovechamiento del mercado**

- a. En las primeras etapas del ciclo de vida.
- b. El mercado se puede segmentar en forma eficaz.
- c. Protección contra un posible error al fijar el precio.
- d. Los precios altos, pueden mantener la demanda dentro de los límites de capacidad de la empresa.

#### **Penetración del mercado**

- a. Llegar de inmediato al mercado.
- b. El mercado tiene demanda elástica.
- c. Se pueden lograr reducciones importantes en los costos unitarios mediante operaciones a gran escala.
- d. Se espera que el producto enfrente a una competencia muy fuerte poco después de la introducción al mercado.

## Estrategia de un precio y de precios flexibles.

### Un precio

- precios fijos,
- para todos los compradores,
- para todos los clientes,
- para todas las regiones.

### Flexible

- varía,
- es negociable,
- de acuerdo a la región,
- de acuerdo a la competencia.

### Aspectos Psicológicos del precio

- Los precios impares suelen llamar la atención, porque son más baratos. Ejemplo:

0.7.75            y            0.7.80

- reducción de precios en productos líderes, para que el comprador los identifique más rápidamente. Ver figura 8.

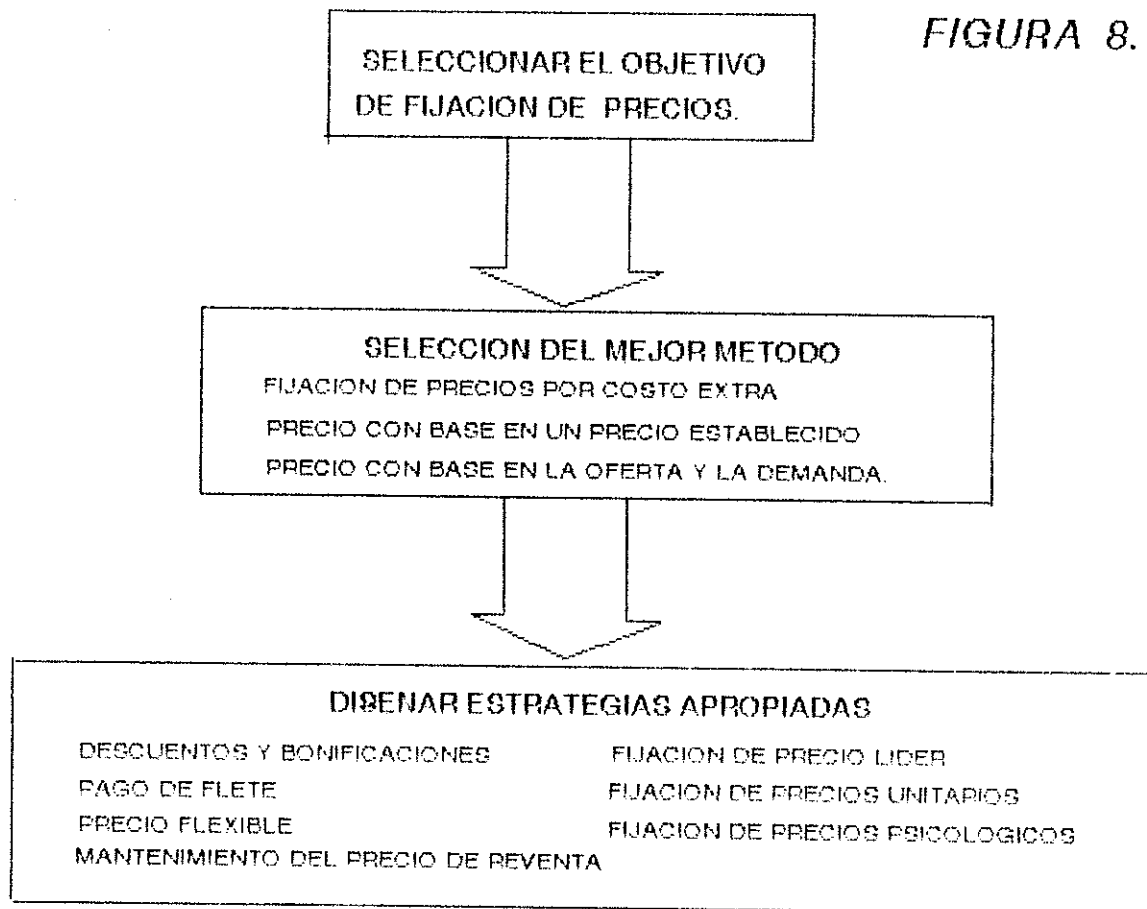
Estrategias para fijación de precios.

#### 6.1.5 Evaluación de la estrategia.

La evaluación acertada de estrategias permite a una organización aprovechar las fortalezas internas, explotar en forma rápida las oportunidades externas, reconocer y defenderse de las amenazas ambientales y aliviar las debilidades internas, antes de que causen perjuicios.

EL PROCESO DE DETERMINACION DEL PRECIO

FIGURA 8.





Una de las características de las organizaciones exitosas consiste en que los gerentes de alto nivel participan deliberada y sistemáticamente en la formulación, ejecución y evaluación de estrategias. Un buen gerente hace que la empresa se mueva hacia delante con dirección y propósito, evaluando y mejorando en forma continua la posición estratégica interna y externa de la firma. Esta evaluación estratégica permite una actitud proactiva hacia el futuro, en vez de dejar que el destino de la firma sea moldeado por fuerzas remotas que tienen poco o ningún interés en la suerte de la firma.

La integración de la intuición y el análisis pueden ser la clave para la fructífera evaluación, y la intuición lleva a los estrategas a una mejor comprensión de las perspectivas que parten del análisis, mientras que las herramientas analíticas sirven de ayuda a los estrategas en la organización y evaluación de información intuitiva.

## CONCLUSIONES

1. El objetivo principal de la planeación estratégica, es definir la misión, o reflexionar ante la misma si ya se tiene, con base en el medio ambiente y los recursos de la organización, y determinar con ello la mejor estrategia que se va a seguir.
2. Una pequeña empresa se define por los factores, cuantitativos y los cualitativos. Los cuantitativos se estiman por el número de empleados entre 5 y 20, y el Capital Neto entre Q.20,000.00 y Q.1,000,000.00, y los cualitativos por su estructura organizacional centralizada, tecnología semi-avanzada, las funciones administrativas y las instalaciones semi-formales.
3. Son obligaciones legales de todo pequeño empresario inscribirse como comerciante, inscribir su empresa, inscribirse como contribuyente, su obligación ética, así como llevar libros contables y las obligaciones de seguridad social.
4. La misión en una organización es definir su propósito, estableciendo la visión. Se basa en las creencias y valores de la empresa, tiene un sentido social y debe estar orientada al cliente.

5. Los recursos de una organización, son los recursos humanos, financieros y físicos. Con alguno que falte, ya no funciona la empresa, por lo cual debe haber un equilibrio adecuado.
6. El ambiente de una organización está definido por el ambiente externo y el interno. El primero se divide en macroambiente y microambiente. Parte importante del ambiente externo es la competencia y las condiciones financieras, que servirán de parámetro para el establecimiento de estrategias.
7. Paralelamente a las oportunidades de las empresas, también hay riesgos. Esto se puede ver a través de un ejemplo financiero; si se quieren generar más utilidades, el riesgo para obtenerlas será mayor.
8. Los criterios mercadológicos son determinantes para el éxito en la selección de estrategias, los cuales son: la calidad, la eficacia, la eficiencia y la flexibilidad.
9. La planeación estratégica se justifica en aquellas empresas que quieren crecer, y competir con base en parámetros definidos y que de alguna manera tienen los recursos para hacerlo, pero lo más importante es que tienen la visión.

10. Se entrevistaron 10 empresas, de las cuales el 50% utilizan planeación estratégica; el otro 30% ha implementado algunos principios de Calidad Total y Reingeniería, y el otro 20% planea operativamente. Sin embargo, todas las empresas en algún momento han utilizado estrategias.

11. El Ingeniero Industrial, a través de su preparación académica, cuenta con las herramientas necesarias para asesorar a la pequeña empresa, en cuanto a planeación estratégica se refiere, ya que dentro de su formación, cuenta con conocimientos de mercadeo, producción, finanzas, contabilidad, recursos humanos, evaluación de proyectos, etc.

## Recomendaciones

1. El pequeño empresario debe de planear, es decir, trazarse objetivos y alcanzarlos, con lo cual puede aprovechar mejor sus recursos y reducir la incertidumbre ambiental, y así cuando se planee se debe primero definir la misión y los objetivos estratégicos a largo plazo, porque esto determina el camino por donde se conducirá.
2. El pequeño empresario, si quiere ser grande, debe pensar a lo grande, y desarrollar estrategias dentro de sus planes de trabajo, que le permitan orientar su futuro, siempre dentro de la misión y los objetivos estratégicos.
3. La capacitación continúa debe ser una de las herramientas mayormente utilizadas por el pequeño empresario, a través de seminarios, cursos, pláticas, etc., que le permitan hacer cambios positivos dentro de la organización, con el objetivo de aumentar la productividad.
4. Hoy en día, no se llega solo a ninguna parte; por eso es recomendable que los empresarios se asesoren, a través de empresas especializadas; algunas de ellas tienen asesorías financieras, y otras, asesoría técnica. Esto le permitirá contar con los recursos necesarios para operar eficientemente.

5. El empresario debe estar al día respecto del comportamiento financiero del país. Para poder lograr el rendimiento de sus inversiones, y esto lo puede lograr a través de consultas al Banco de Guatemala, o leer los diarios de mayor circulación, específicamente, el suplemento Dinero de Prensa Libre y el suplemento Pulso de Siglo XXI.
6. La Competencia es muy importante analizarla, esto se puede hacer a través de una serie de factores; los más importantes hay que ponderarlos y ver dónde estamos mejor que ellos, y dónde están mejor que nosotros, y obtener conclusiones, que luego tendrían que ser a nuestro favor, de lo contrario, examinar en dónde se está fallando y definir las estrategias que se van a analizar.
7. Cualquier teoría, método o proceso que se utilice ya sea planeación estratégica, calidad total, reingeniería, no se obtienen resultados a corto plazo, por lo que no hay que impacientarse, ya que todo cambio tiene su resistencia, por tanto implica un descongelamiento y congelamiento respectivo.
8. Toda estrategia, método, o proceso utilizado en la resolución de un problema, documentelo y determine la conveniencia de poder utilizarlo otra vez, con igual o mayor efectividad.

## BIBLIOGRAFIA.

- CHINCHILLA, Ligia. La Verdad sobre el Sector PYME en Guatemala. Guatemala: s.p.i. 1994.
- DESSLER, Gary. Administración de Personal. 4ta. edición. México: Edit. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 1991.
- EBER, Ronald y Adam Everett. Administración de la Producción y Las Operaciones. 4ta. edición. México: Edit. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 1991.
- ESPINOSA, Ligia. Planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa. Guatemala: s.p.i. 1995.
- ETZEL, Michael J. et.al. Fundamentos de Marketing. México: Edit. Mcgraw-Hill. 1992.
- FERNANDEZ, Luis y Mario Velasco. Manual Práctico y legal para el pequeño y mediano empresario. Guatemala: Edit. Oscar de León Palacios. 1994.
- GITMAN, Lawrence. Administración Financiera Básica. Mexico: Harla. 1990.
- LOPEZ, Jorge. Mercadeo Efectivo. Guatemala: s.p.i. 1995.
- ROBBINS, stephen P. Administración, Teoría y Práctica. México: Prentice-Hall Hispanoamerica. 1987.
- SCHEMELKES, Corina. Manual para la presentación de anteproyectos e informes de investigación. México: s.p.i. 1988.
- SIERRA, Jorge. Planeación Estratégica Básica. Guatemala: s.p.i. 1995.
- SUMANTH, David J. Ingeniería y Administración de la Producción. México: Mcgraw-Hill. 1990.
- Código de Trabajo. Guatemala: s.p.i. 1992.
- Código de Trabajo. Reformas. Guatemala: s.p.i. 1993.
- Código de Comercio. Guatemala: s.p.i. 1990.

Dinero. Revista económica. Guatemala: s.p.i.1995.

Pulso. Revista económica. Guatemala: s.p.i. 1995.

Gerencia. Revista gerencial. Año 1995. No. 299.  
Guatemala: s.p.i. 1995.

Momento. Suplemento financiero. Año de 1994. No.  
3 y 4. Guatemala: s.p.i. 1995.

Trifoliar. ICAITI. Año de 1994. Guatemala: s.p.i.  
1995.



# ANEXOS

**ANEXO 1**  
**INSCRIPCION EN EL REGISTRO MERCANTIL**

**SEGUN ART.334 DEL CODIGO DE COMERCIO.**

TODOS LOS COMERCIANTES INDIVIDUALES, EMPRESAS Y SOCIEDADES ESTAN OBLIGADOS A SU INSCRIPCION EN EL REGISTRO MERCANTIL.

**PROCEDIMIENTO DE REGISTRO.**

**COMERCIANTES INDIVIDUALES**

- 1) SOLICITAR EL FORMULARIO 001 AL REGISTRO MERCANTIL
- 2) LLENAR EL FORMULARIO QUE COMPRENDE.
  - NOMBRE Y APELLIDOS COMPLETOS, ESTADO CIVIL
  - NACIONALIDAD, DOMICILIO Y DIRECCION.
  - ACTIVIDAD A QUE SE DEDICA.
  - REGIMEN ECONOMICO DE SU MATRIMONIO, SI FUE-RE CASADO O UNIDO DE HECHO.
  - NOMBRE DE SU EMPRESA Y DE SUS ESTABLECI-MIENTOS Y SUS DIRECCIONES.
  - FECHA DE INICIO DE LA ACTIVIDAD MERCANTIL.
- 3) FIRMAR EL FORMULARIO
- 4) EL REGISTRADOR RAZONARA LA CEDULA.

**EMPRESAS**

- 1) SOLICITAR EL FORMULARIO 001, DEL REGISTRO MERCANTIL
- 2) LLENAR EL FORMULARIO, QUE COMPRENDE
  - NOMBRE DE LA EMPRESA O ESTABLECIMIENTO.
  
  - DIRECCION DE LA EMPRESA O ESTABLECIMIENTO
  - OBJETO
  - NOMBRE DE ADMINISTRADORES
- 3) FIRMAR EL FORMULARIO
- 4) AUTORIZACION DE PATENTE.

## **SOCIEDADES**

1) SOLICITAR FORMULARIO 002

2) LLENAR EL FORMULARIO COMPLETO CON LOS SIGUIENTES DATOS

- FORMA DE LA ORGANIZACION
- DENOMINADOR O RAZON SOCIAL Y NOMBRE COMERCIAL SI LO HUBIERE.
- DOMICILIO Y EL DE SUS SUCURSALES.
- OBJETO
- PLAZO DE DURACION
- CAPITAL SOCIAL
- NOTARIO AUTORIZANTE DE LA ESCRITURA DE CONSTITUCION, LUGAR Y FECHA.
- ORGANOS DE ADMON. FACULTADES DE LOS ADMINISTRADORES.
- ORGANOS DE VIGILANCIA.
- \* ADJUNTAR ACUERDO GUBERNATIVO PARA SOCIEDADES QUE SOLICITEN PERMISO ESTATAL.

3) FIRMAR FORMULARIO.

4) ADJUNTAR ESCRITURA SOCIAL.

5) INSCRIPCION PROVISIONAL

6) PUBLICACION DE TRES AVISOS, POR CUALQUIER PERIODICO DONDE SE PUBLICA LOS DATOS DE LA SOCIEDAD. (EN UN TERMINO DE UN MES).

\* SI NO HUBIERA OBJECCION POR EL MINISTERIO PUBLICO EN ESE PERIODO.

7) 15 DIAS DESPUES DE LA ULTIMA PUBLICACION, EL REGISTRADOR HARA LA INSCRIPCION DEFINITIVA.

\* EN LOS DOS ULTIMOS CASOS ANTERIORES DE INSCRIPCION, SE EXPEDIRA LA PATENTE DE COMERCIO.

## ANEXO 2

### JORNADAS LABORALES

EXISTEN 3 JORNADAS DE TRABAJO LEGALES, SEGUN EL CODIGO DE TRABAJO, SIENDO ESTAS: JORNADA DIURNA, JORNADA MIXTA Y JORNADA NOCTURNA

#### JORNADA DIURNA

- NO PUEDE SER MAYOR DE 8 HORAS DIARIAS, NI EXCEDER DE UN TOTAL DE 48 HRS. A LA SEMANA. (TIEMPO EFECTIVO). LA LABOR DIURNA NORMAL SEMANAL SERA DE CUARENTA Y CINCO A LA SEMANA DE TRABAJO EFECTIVO, EQUIVALENTE A CUARENTA Y OCHO HORAS DE TRABAJO EFECTIVO.

SE EXCEPTUAN DE ESTA DISPOSICION LOS TRABAJADORES -AGRICOLAS Y GANADEROS Y LOS DE LAS EMPRESAS DONDE UN NUMERO MENOR DE DIEZ, CUYA LABOR NORMAL SERA DE CUARENTA Y OCHO HORAS DE TRABAJO EFECTIVO.

-TRABAJO DIURNO ES EL QUE SE EJECUTA ENTRA LAS 6 Y 18 HRS. DE UN MISMO DIA.

#### JORNADA MIXTA

- LA JORNADA ORDINARIA DE TRABAJO EFECTIVO MIXTO, NO PUEDE SER MAYOR DE SIETE HRS. DIARIAS, NI EXCEDER DE UN TOTAL DE CUARENTA Y DOS HORAS A LA SEMANA.

- JORNADA MIXTA ES LA QUE SE EJECUTA DURANTE UN TIEMPO QUE ABARCA PARTE DEL PERIODO DIURNO Y PARTE DEL PERIODO NOCUTURNO.

#### JORNADA NOCTURNA

- ES EL QUE SE EJECUTA ENTRE LAS 18 HRS. DE UN DIA Y LAS 6 HRS. DEL DIA SIGUIENTE.

- LA SEMANA ORDINARIA DE TRABAJO EFECTIVO NOCTURNO, NO PUEDE SER MAYOR DE 8 HRS. DIARIAS, NI EXCEDER DE UN TOTAL DE 38 HRS. A LA SEMANA.

#### GENERALIDADES

- EL TRABAJO EFECTIVO QUE SE EJECUTE FUERA DE LOS LIMITES DE TIEMPO QUE DETERMINAN LOS ARTICULOS ANTERIORES ORDINARIOS O QUE EXCEDAN EL LIMITE INFERIOR QUE CONTRACTUALMENTE SE PARTE, CONSTITUYE JORNADA EXTRA, Y DEBE SER PAGADA CON UN 50% MAS.

-LAS JORNADAS ORDINARIAS Y EXTRAORDINARIAS NO PUEDEN EXCEDER DE UN TOTAL DE DOCE HORAS DIARIAS.

### ANEXO 3

#### CALCULO DE INDEMNIZACION

EL SR. JUAN CARLOS GOMEZ ES TRABAJADOR DE UNA EMPRESA DE METAL-MECANICA. INICIO SU RELACION DE TRABAJO EL 1 DE ENERO DE 1986, PERO EL 30 DE JUNIO DE 1995. FUE DESPEDIDO. CORRESPONDE ENTONCES RECIBIR EL PAGO DE SU INDEMNIZACION Y SUS PRESTACIONES CORRESPONDIENTES.

INFORMACION SALARIAL DEL SR. GOMEZ DE LOS ULTIMOS 6 MESES EN QUETZALES. PREVIO A SU DESPIDO.

MES	ORDINARIO	EXTRA	TOTAL
ENERO	1100	300	1400
FEBRERO	1150	350	1500
MARZO	1100	300	1400
ABRIL	1200	400	1600
MAYO	1150	300	1450
JUNIO	1300	500	1800
		PROMEDIO	1525

TIEMPO LABORADO POR EL SR. GOMEZ HASTA EL 30 DE JUNIO DE 1995----- 9 AÑOS, 6 MESES.

#### SEGUN. ART. 82 DEL CODIGO DE TRABAJO.

CORRESPONDE EL PAGO DE 1 MES POR AÑO LABORADO. (EL PROMEDIO POR EL NUMERO DE AÑOS).

#### CALCULO

PROMEDIO DE LOS ULTIMOS 6 MESES Q.1525

$$Q. 1525 * 9 \text{ años} = Q. 13725.0$$

$$Q. 1525 * 0.5 = \underline{762.5}$$

$$0.5 - 6 \text{ meses} / (12 \text{ meses/año}) \quad Q. 13725.0$$

6 meses de enero a junio de 1995.

**Q.14487.50**

**PRESTACIONES.**

**SEGUN LEY DE AGUINALDO ART. 9.**

A PARTIR DEL 1 DE DICIEMBRE DE 1994 AL 30 DE JUNIO DE 1995, EL TRABAJADOR HA CUMPLIDO 7 MESES.

EL ULTIMO SALARIO ORDINARIO FUE DE Q.1,300

$$Q.1300 * 7/12 = Q.758.33$$

**Q.758.33**

$$7/12 = (7 \text{ meses} / 12 \text{ meses} * \text{año}).$$

**BONO 14**

A PARTIR DEL 1 DE JULIO AL 30 DE JUNIO DE 1995, HA TRANSCURRIDO UN AÑO COMPLETO, POR LO QUE LE CORRESPONDE EL EQUIVALENTE AL ULTIMO ORDINARIO DEVENGADO Q.1300.00

**Q.1300.00**

**VACACIONES**

EL SR. GOMEZ TIENE SUS VACACIONES, A PARTIR DEL 1 DE MARZO, DE CADA AÑO.

AL 30 DE JUNIO DE 1995, EL SR. GOMEZ LLEVA LABORADOS 6 MESES DEL AÑO 95.

**CALCULO**

SE PROMEDIA LOS ULTIMOS 3 MESES DEVENGADOS Y SE MULTIPLICA POR 0.5.

$$Q.1600.00 + Q.1450.00 + Q.1800.00 = Q.4850.00$$

$$Q.4850/3 = Q.1617.67 * 0.5 = Q.808.33$$

**Q.808.33**

$$0.5 = (6 \text{ meses} / 12 \text{ meses} * \text{año}).$$

**TOTAL A RECIBIR POR EL SR. GOMEZ =**

**Q.17354.16**

## **ANEXO 4**

### **AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS**

LA HERRAMIENTA MAS IMPORTANTE DE UNA AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS ES EL INVENTARIO DE PERSONAL.

#### **INVENTARIO DE PERSONAL**

EL INVENTARIO DE PERSONAL, ES UN REGISTRO SISTEMATICO, QUE ENLISTA LA EDUCACION, CARRERA, INTERESES DE DESARROLLO Y LAS HABILIDADES ESPECIALES CON QUE CUENTA LA EMPRESA EN UN MOMENTO DETERMINADO.

A CONTINUACION SE PRESENTA UN MODELO PARA UN INVENTARIO DE PERSONAL.

**INVENTARIO DE PERSONAL****No.****DATOS PERSONALES**

NOMBRE \_\_\_\_\_

ESTADO CIVIL \_\_\_\_\_

NO. DE AFILIACION DEL IGSS. \_\_\_\_\_

**DATOS DEL PUESTO**

NOMBRE DEL PUESTO \_\_\_\_\_

UBICACION \_\_\_\_\_

AREA O DEPTO. A QUE PERTENECE \_\_\_\_\_

**EDUCACION**

PRIMARIA \_\_\_\_\_

MEDIA \_\_\_\_\_

SUPERIOR \_\_\_\_\_

CURSOS QUE HA RECIBIDO

TIPO	TEMA	AÑO

**INTERESES DE CARRERA Y DESARROLLO**

ESTA DE ACUERDO CON EL TRABAJO QUE TIENE: \_\_\_\_\_

ESTA DE ACUERDO CON LA ROTACION DE PUESTOS \_\_\_\_\_

QUE TIPO DE CAPACITACION CREE QUE REQUIERE \_\_\_\_\_

ADiestRAMIENTO \_\_\_\_\_

DESARROLLO \_\_\_\_\_

**HABILIDADES**

TIPO		TIPO		TIPO		TIPO

**COMENTARIOS**



## ANEXO 5

### CAPACIDAD INSTALADA

CAPACIDAD INSTALADA, ES LA MANO DE OBRA Y MAQUINARIA CON QUE CUENTA LA PLANTA, TRADUCIDA EN UNIDADES DE PRODUCCION EN UN TIEMPO DETERMINADO.

UNA EMPRESA PUEDE TRABAJAR EN BASE A DOS SITUACIONES:

- SOBRE SU CAPACIDAD INSTALADA

- ABAJO DE SU CAPACIDAD INSTALADA.

EN EL PRIMER CASO, NO SE ES SUFICIENTE PARA CUBRIR, LA DEMANDA.

- SE CUBRE LA DEMANDA O REALMENTE NO SE ESTA APROVECHANDO LA CAPACIDAD DE LA PLANTA.

EJEMPLO DE CAPACIDAD INSTALADA PARA UNA EMPRESA DE METAL-MECANICA.

MAQUINARIA

2 TALADROS

2 CORTADORAS

1 DOBLADORA

2 ESMERILES

1 TROQUEL

1 SUPERVISOR

MANO DE OBRA

2 OPERARIOS DE PRODUCCION

PARA TRADUCIR ESTO A UNA RELACION DE CAPACIDAD, DE LA SIGUIENTE FORMA.

TIEMPO EFECTIVO EN PRODUCIR UNA MULETA: 30 MINUTOS.

TIEMPO DE TRABAJO POR JORNADA

8 HRS. = 480 MINUTOS.

TIEMPO DE TRABAJO EFECTIVO

480 MINUTOS - 30 MIN(REFACCIONES) = 450 MINUTOS.

RELACION DE CAPACIDAD

$(450 \text{ MIN/DIA}) / (30 \text{ MIN/ MULETAS}) = 15 \text{ MULETAS/DIA}$

**ANEXO 6**  
**INFLACION**

LA INFLACION, ES EL AUMENTO DE PRECIO DE LOS PRODUCTOS  
DEBIDO A COMPORTAMIENTOS MACROECONOMICOS, QUE INCIDEN EN LA  
PERDIDA DE PODER ADQUISITIVO DE LA MONEDA.

**RITMO INFLACIONARIO 1994**

No.	MES	ACUMULADA	DIFERENCIA
		%	
1	ENERO	12.5	
2	FEBRERO	13	0.5
3	MARZO	15	2
4	ABRIL	14.3	-0.7
5	MAYO	14	-0.3
6	JUNIO	13.5	-0.5
7	JULIO	10.2	-3.3
8	AGOSTO	9.5	-0.7
9	SEPTIEMBRE	11	1.5
10	OCTUBRE	12	1
11	NOVIEMBRE	12	0
12	DICIEMBRE	12.2	0.2

**\*FUENTE DEL RITMO DE INFLACION:**

CENTRO DE ESTUDIOS ECONOMICOS Y SOCIALES (CIEN).

## PROYECCION DE LA INFLACION PARA 1995.

DE ACUERDO A PROYECCIONES ANTERIORES, SE HA OBSERVADO QUE LA INFLACION TIENE UN COMPORTAMIENTO SEMILOGARITMICO EXPONENCIAL, EXPRESADO POR LA SIGUIENTE FORMULA.

$$Y = a \cdot b^x$$

donde:

y = porcentaje de inflación a pronosticar

x = número correlativo de mes. (ver tabla 1).

a y b: son factores.

$$\ln a = \frac{(\sum \ln y) \cdot (\sum x^2) - (\sum x) \cdot (\sum (x \cdot \ln y))}{N(\sum x^2) - (\sum x)^2}$$

$$\ln b = \frac{N \cdot (\sum (x \cdot \ln y)) - (\sum x) \cdot (\sum \ln y)}{N \cdot (\sum x^2) - (\sum x)^2}$$

ln = logaritmo natural

N = número de datos

sum = sumatoria

e = exponencial

$$a = e^{\ln a}$$

$$b = e^{\ln b}$$

## LISTADO DE DATOS PARA EL EJEMPLO:

$$N = 12$$

$$\text{SUM } X = 77$$

$$\text{SUM } \ln Y^2 = 75.84$$

$$\text{SUM } X^2 = 627$$

$$\text{SUM } \ln Y \cdot X = 75.84$$

$$\text{SUM } X \cdot \ln Y = 190.59$$

$$Y = a \cdot b^x$$

$$Y = (14.03) \cdot (0.98)^X$$

## DESPUES DE INGRESAR DATOS A LA FORMULA:

$$a = 14.03$$

$$b = 0.98$$

### RITMO INFLACIONARIO 1995 (PROYECTADO)

PERIODO	MES	$Y=a^x b^x$
X		Y
13	ENERO	10.78
14	FEBRERO	10.57
15	MARZO	10.36
16	ABRIL	10.15
17	MAYO	9.95
18	JUNIO	9.75
19	JULIO	9.55
20	AGOSTO	9.36
21	SEPTIEMBRE	9.17
22	OCTUBRE	8.99
23	NOVIEMBRE	8.81
24	DICIEMBRE	8.63

### APLICACION

COMO AFECTA LA INFLACION EN UNA INVERSION

INFLACION ACUMULADA ANUAL ULTIMOS 5 AÑOS

AÑO	%
1990	10
1991	11
1992	12
1993	11
1994	10.5
PROMEDIO	10.9

SI EN 1990, UNA MAQUINA ME COSTABA Q.5000.00.  
LA MAQUINA EN 1995, AFECTADA POR LA INFLACION ME CUESTA:

$$Q.5,000.00 + (0.109) * (5 \text{ AÑOS}) * (5000) = Q.7725$$

## **ANEXO 7 PRONOSTICOS**

### **PRONOSTICO GLOBAL A LARGO PLAZO**

#### **TECNICA DELPHI**

ES UN PRONOSTICO DE CONSENSO QUE SE REALIZA POR EL APORTE DE DATOS DE UN GRUPO DE PERSONAS. (ES IMPERSONAL)

#### **TECNICA DE GRUPO NOMINAL**

ES UNA TECNICA QUE SE UTILIZA PARA PRONOSTICAR, REUNIENDO A UN GRUPO DE PERSONAS QUE DISCUTEN UN PUNTO EN PARTICULAR QUE DESEAN PROYECTAR AL FUTURO. (ES PERSONAL)

#### **PROCEDIMIENTO TECNICA DE GRUPO NOMINAL**

- 1) SE REUNEN DE 5 A 6 PERSONAS RELACIONADAS CON LA EMPRESA.
- 2) SE ANOTA EN UN PIZARRON EL PUNTO QUE SE QUIERE PRONOSTICAR.
- 3) CADA PARTICIPANTE ANOTA SUS OPINIONES POR ESCRITO.
- 4) SE PIDE A LOS PARTICIPANTES DAR A CONOCER SUS IDEAS. LAS CUALES SE ANOTAN EN LA PIZARRA.
- 5) SE CUESTIONAN LAS IDEAS, Y SE ACLARAN.
- 6) SE PROCEDE A LA VOTACION, Y SE ESCOJE LA IDEA CON MAYOR PUNTAJE.

## ANEXO 8 ANALISIS DE RIESGO

**RIESGO:**

ES LA POSIBILIDAD DE EXPERIMENTAR PERDIDAS DEBIDO A LA VARIABILIDAD DE LOS RENDIMIENTOS SOBRE UN ACTIVO.

**AVERSION AL RIESGO:**

TENDENCIA DE LOS ADMINISTRADORES FINANCIEROS DE EVITAR EL RIESGO.

**ANALISIS DE SENSIBILIDAD:**

METODO DE EVALUACION DEL RIESGO QUE SE VALE DE ESTIMACIONES DE LOS POSIBLES RENDIMIENTOS A BIEN DE OBTENER EL SENTIDO DE LA VARIABILIDAD ENTRE ESTOS.

HERRAMIENTAS IMPORTANTES PARA UN ANALISIS DE RIESGO, BASADO EN UNO DE SENSIBILIDAD.

**AMPLITUD DE VARIACION:**

GRADO DE RIESGO DE UN ACTIVO.

**PROBABILIDAD:**

PORCENTAJE DE OPORTUNIDAD DE QUE OCURRA UN EVENTO EN ESTE CASO, QUE SE OBTENGA UN RENDIMIENTO.

**DESVIACION STANDAR:**

MEDIDA ESTADISTICA QUE MIDE LA DISPERSION DEL RIESGO DE UN ACTIVO EN TORNO A UN VALOR ESPERADO.

**COEFICIENTE DE VARIACION:**

MEDIDA DE LA DISPERSION RELATIVA QUE SE EMPLEA EN LA COMPARACION DEL RIESGO DE ACTIVOS CUYOS RENDIMIENTOS ESPERADOS DIFIEREN.

## APLICACION

### VALORES ESPERADOS DE LOS RENDIMIENTOS DE LOS ACTIVOS

RESULTADOS	1	2	3
POSIBLES	PROBABILIDAD	RENDIMIENTO	ESTIMADO
<b>ACTIVO A</b>		%	
PESIMISTA	0.25	13	3.25
MAS PROBABLE	0.5	15	7.5
OPTIMISTA	0.25	17	4.25
<b>TOTAL</b>	1	REND. ESPERADO	15

RESULTADOS	1	2	3
POSIBLES	PROBABILIDAD	RENDIMIENTO	ESTIMADO
<b>ACTIVO B</b>		%	
PESIMISTA	0.25		
MAS PROBABLE	0.5	7	1.75
OPTIMISTA	0.25	15	7.5
<b>TOTAL</b>	1	23	5.75
		REND. ESPERADO	15

RENDIMIENTO: CAMBIO EN EL VALOR DE UN ACTIVO, MAS CUALQUIER DISTRIBUCION EN EFECTIVO, EXPRESADO COMO UN PORCENTAJE DEL VALOR INICIAL. POR EJEMPLO: SI UNA ACCION TENIA HACE UN AÑO UN VALOR INICIAL DE Q.20 Y HOY VALE Q.22 MAS UN DIVIDENDO DE Q.1. ENTONCES EL RENDIMIENTO ES IGUAL A:

$$R = \frac{((22-20)+1)}{20} = 0.15 = 15\%$$

AMPLITUD = RENDIMIENTO OPTIMISTA - PESIMISTA

AMPLITUD ACTIVO A = 4%

AMPLITUD ACTIVO B = 13%

\* SE CORRE MENOS RIESGO EN EL ACTIVO A.

LA PROBABILIDAD DE OCURRENCIA:

0.25, PARA EL RENDIMIENTO PESIMISTA.

0.5 PARA EL RENDIMIENTO PROBABLE

0.25, PARA EL RENDIMIENTO OPTIMISTA.

0.5, PARA EL RENDIMIENTO PROBABLE

0.25, PARA EL RENDIMIENTO OPTIMISTA.

\*SON ESTIMADOS

**PARA LA DESVIACION**

	RENDIMIENTO	RENDIMIENTO 1/	A	B	A*B
	kt	k prom.	$(k-kprom)^2$	Pr	
1	13	15	4	0.25	1
2	15	15	0	0.5	0
3	17	15	4	0.25	1
					2

$$\text{DESVIACION} = \text{SQR}((k-kprom)^2 * Pr).$$

ACTIVO A       $\text{DESVIACION} = \text{SQR } 2 = 1.41$

ACTIVO B       $\text{DESVIACION} = \text{SQR } 32 = 5.66$

\*SE PREFIERE EL ACTIVO A SOBRE EL ACTIVO B, PORQUE HAY MENOR DISPERSION EN EL RENDIMIENTO.

**COEFICIENTE DE VARIACION**

$$CV = \text{DESVIACION} / \text{RENDIMIENTO ESPERADO}:$$

ACTIVO A:

$$(1.41/15)\% = 0.094$$

ACTIVO B:

$$(5.66/15)\% = 0.377$$

\*ES MAS RIESGOSO EL ACTIVO B SOBRE AL ACTIVO A, YA QUE PRESENTA EL COEFICIENTE DE VARIACION MAS ALTO.



## ANEXO 9 PUNTO DE EQUILIBRIO

COSTOS DE PRODUCCION					
EMPRESA DE METAL-MECANICA					
U	CF	CV	CT	CU	PV
0	250	0	0	XXX	0
1	250	30	280	280	80
2	250	60	310	155	160
3	250	90	340	113	240
4	250	120	370	92.5	320
5	250	150	400	80	400
6	250	180	430	71.67	480
7	250	210	460	65.71	560
8	250	240	490	61.25	640
9	250	270	520	57.77	720
10	250	300	550	55	800

U= UNIDADES PRODUCIDAS

CT= COSTOS TOTALES

CF= COSTOS FIJOS

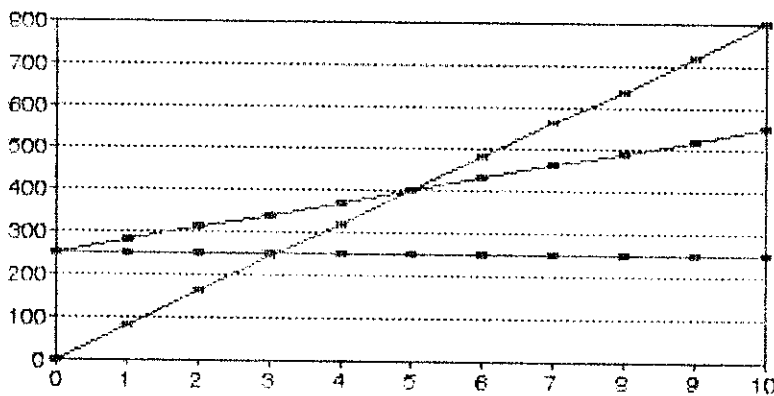
CU= COSTO UNITARIO

CV= COSTOS VARIABLES

PV= PRECIO DE VENTA

**\*NOTA:** NO IMPORTA CUANTO MAS SE PRODUZCA, LOS COSTOS FIJOS SE MANTIENEN, MIENTRAS LOS COSTOS VARIABLES SE INCREMENTAN. SE CONCLUYE ENTONCES QUE A MEDIDA QUE SE RACIONALIZAN LOS COSTOS VARIABLES, SE AUMENTARA LA UTILIDAD.

PUNTO DE EQUILIBRIO  
VOL. VENTAS VRS. QUETZALES



COSTOS FIJOS    
  COSTOS VARIA    
  INGRESOS

**ANEXO 10**  
**ANALISIS FINANCIERO**

**BALANCE GENERAL**

**31 DE DICIEMBRE DE 1994.**

**EMPRESA DE METAL-MECANICA**

**ACTIVOS**

EFFECTIVO	25000
VALORES NEGOCIABLES	20000
CUENTAS*COBRAR	10000
INVENTARIO	20000
<b>TOTAL DE ACTIVO CIRCULANTE</b>	<u>75000</u>
PLANTA Y EQUIPO NETO	125000
<b>ACTIVOS TOTALES</b>	<u><u>200000</u></u>

**PASIVOS**

CUENTAS*PAGAR	5000
ACREEDORES	50000
CUENTAS POR PAGAR	10000
DOCUMENTOS POR PAGAR	10000
<b>TOTAL DE PASIVO CIRCULANTE</b>	<u>75000</u>
HIPOTECA	10000
<b>SUMA DE PASIVO</b>	<u>85000</u>
CAPITAL	115000
<b>PASIVO + CAPITAL</b>	<u><u>200000</u></u>

**ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 1994.**  
**EMPRESA DE METAL MECANICA.**

VENTAS NETAS	300000
GTOS. DE OPERACION	170000
<b>UTILIDAD DE OPERACION</b>	<u>130000</u>
INGRESOS	6000
<b>UTIL. ANTES DE INT. E IMPUESTOS</b>	<u>136000</u>
INTERESES PAGADOS	6000
<b>UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS</b>	<u>130000</u>
IMPUESTOS ESTATALES	11000
<b>UTILIDAD NETA</b>	<u><u>119000</u></u>

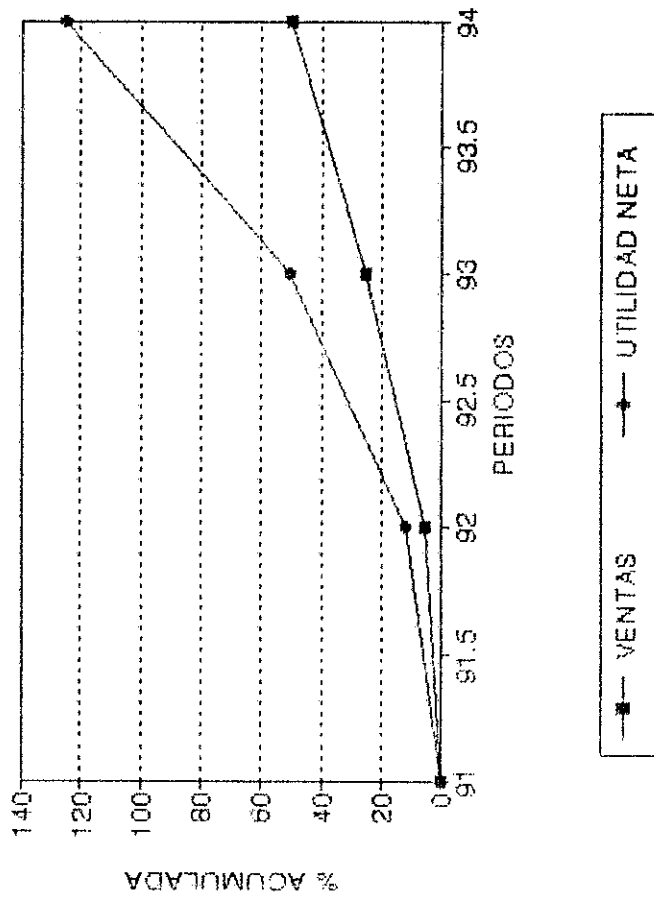
**ESTADO DE RESULTADOS DE 1991 A 1994.  
EMPRESA DE METAL MECANICA.**

	<b>1991</b>	<b>1992</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>
VENTAS	240000	252000	288000	300000
GTO. DE OPERACION	150000	155000	165000	170000
UTILIDAD DE OPERACION	90000	97000	123000	130000
INGRESOS	3000	3600	4800	6000
UTILIDAD ANTES DE INT. E IMPUESTOS	93000	100600	127800	136000
INTERESES	12000	10000	8000	6000
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	81000	90600	119800	130000
IMPUESTOS	8000	9000	10000	11000
UTILIDAD NETA	73000	81600	109800	119000

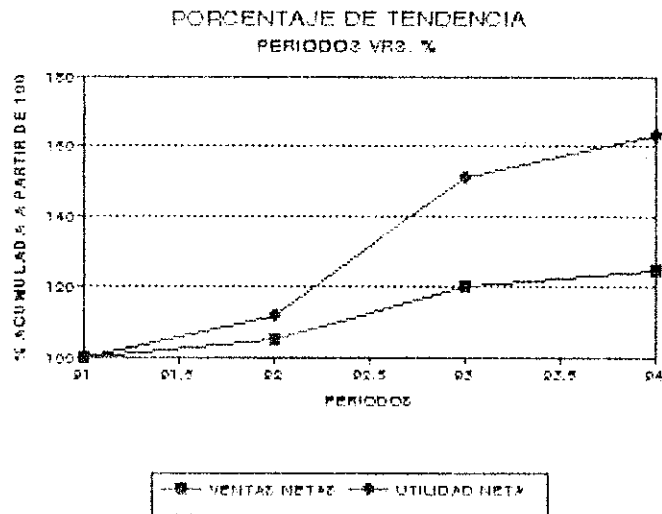
### CAMBIO EN QUETZALES Y PORCENTAJES

	92/91	%	93/91	%	93/92	%	94/91	%	94/92	%	94/93	%
<b>VENTAS</b>	12000	5.0	48000	20.0	36000	14.3	60000	25.0	48000	14.0	12000	4.16
<b>U. NETA</b>	8600	11.6	36800	50.4	28200	34.6	46000	63.0	37400	45.8	9200	8.37

### CAMBIO EN QUETZALES Y PORCENTAJES PERIODOS. VRS. %



PORCENTAJE DE TENDENCIA				
	91	92	93	94
VENTAS	100	105	120	125
U. NETA.	100	112	151	163

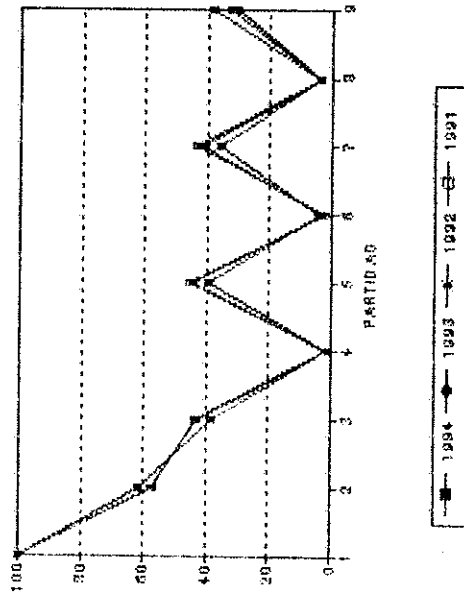


PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
 Biblioteca Central

PORCENTAJE DE COMPONENTES

	1991	%	1992	%	1993	%	1994	%
1 VENTAS	240000	100.00	252000	100.00	288000	100.00	300000	100.00
2 GASTOS DE OPERACION	150000	62.50	155000	61.50	165000	57.30	170000	56.67
3 UTILIDAD EN OPERACION	90000	37.51	97000	38.50	123000	42.70	130000	43.33
4 INGRESOS	3000	1.25	3500	1.42	4800	1.68	5000	2.10
5 UTILIDAD ANTES DE INT E IMPUES	93000	38.75	100600	39.32	127800	44.37	135000	45.33
6 INTERESES	12000	5.11	10000	3.96	8000	2.77	6000	2.10
7 UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	81000	33.75	90600	35.95	119800	41.60	130000	43.33
8 IMPUESTOS	8000	3.33	9000	3.57	10000	3.47	11000	3.67
9 UTILIDAD NETA	73000	30.41	81600	32.38	109800	38.12	119000	39.67

PORCENTAJE DE COMPONENTES  
PARTIDAS VRS. %



## RAZONES FINANCIERAS

### 1) RAZON DE LIQUIDEZ

$$\text{RAZON CIRCULANTE} \quad \frac{75000}{75000} \quad 1$$

PROMEDIO EN LA INDUSTRIA = 2.5 VECES.

\*LA RAZON RESULTANTE ES INFERIOR AL PROMEDIO, POR LO QUE PUEDE DECIRSE QUE LA EMPRESA NO ESTARA SOLVENTE A CORTO PLAZO.

### 2) RAZONES DE APALANCAMIENTO

$$\text{RAZON DE ENDEUDAMIENTO} \quad \frac{85000}{100000} \quad 0.425$$

PROMEDIO EN LA INDUSTRIA 35%

\*LA RAZON DE ENDEUDAMIENTO DE LA EMPRESA ES DE 42% ESTO SIGNIFICA QUE LOS ACREEDORES HAN PROPORCIONADO CASI LA MITAD DEL FINANCIAMIENTO TOTAL DE LA EMPRESA. SERA DIFICIL PARA LA EMPRESA CONSEGUIR NUEVOS PRESTAMOS.



### 3) RAZONES DE ACTIVIDAD

$$\text{ROTACION DE INVENTARIO} = \frac{20000}{200000} = 10 \text{ VECES}$$

PROMEDIO EN LA INDUSTRIA 8 VECES

\*LA ROTACION DE INVENTARIOS ESTA LIGERAMENTE ARRIBA DEL PROMEDIO, POR LO QUE PUEDE DECIRSE QUE LA EMPRESA ROTA BIEN SUS INVENTARIOS. YA QUE ES SABIDO QUE LOS INVENTA- REPRESENTAN COSTOS.

### 4) RAZONES DE RENTABILIDAD

$$\text{MARGEN DE UTILIDAD} = \frac{119000}{300000} = 0.3967 = 39.67\%$$

PROMEDIO EN LA INDUSTRIA 5%

EL MARGEN DE UTILIDAD EN LA EMPRESA ES MUY SUPERIOR AL PROMEDIO. LA EMPRESA ES MUY RENTABLE.

$$\text{RS/ACTIVOS TOTALES} = \frac{119000}{200000} = 59.5\%$$

RS=RENDIMIENTO SOBRE

PROMEDIO EN LA INDUSTRIA 10%

\*ESTA TAZA ES MUY SUPERIOR AL PROMEDIO, ES DECIR LOS AC- TIVOS ESTAN SIENDO MUY BIEN UTILIZADOS.

$$\text{RS/CAPITAL CONTABLE} = \frac{119000}{115000} = 103\%$$

PROMEDIO EN LA INDUSTRIA 15%

\*EL CAPITAL APORTADO, ESTA GENERANDO UTILIDAD ARRIBA DEL 100%.

## 5) RAZON DE CRECIMIENTO

\*SE PUEDE EXPRESAR COMO LA TAZA EN QUE AUMENTAN LAS UTILIDADES EN UN PERIODO DETERMINADO.

EJEMPLO:

SI OBSERVAMOS EL ANALISIS DE CAMBIO EN QUETZALES Y PORCENTAJES ANTERIOR, SE PUEDE OBSERVAR QUE DE 1981 A 1994, SE SUPERO LA UTILIDAD EN 63.01%.

## 6) RAZON DE EVALUACION

PRECIO DE UTILIDAD	$\frac{4.5}{0.60}$	7.50-8.0	REGULAR
VALOR MERC. EN LIBROS.	$\frac{4.5}{5}$	0.9-1.0	DEFICIENTE

\*QUIERE DECIR QUE LOS DIVIDENDOS POR ACCION, COMPARADOS CON LOS VALORES DEL MERCADO Y LOS VALORES EN LIBROS, SON REGULARES Y DEFICIENTES.

## RAZONES GLOBALES

$$\text{RS/INVERSION} = \frac{118000}{300000} * \frac{300000}{200000} = 59.4\%$$

RS= RENDIMIENTO SOBRE

AHORA LA PREGUNTA ES QUE VALOR DE LAS VENTAS SE PUEDE ANULAR EN LA MULTIPLICACION. PERO LO QUE PASA ES QUE A UNA EMPRESA LE INTERESA SABER POR SEPARADO:

- 1) LA TAZA DE UTILIDAD
- 2) LA RELACION DE LAS VENTAS EN FUNCION DE LOS ACTIVOS.

SUPONGAMOS QUE:

$$\text{RS/INVERSION} = \frac{238000}{300000} * \frac{300000}{200000} = 119.0\%$$

\*SE DUPLICA EL RENDIMIENTO DE LA INVERSION, CON EL MISMO VOLUMEN DE VENTAS Y EL MISMO ACTIVO