



**Universidad Nacional Autónoma de México**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**“LA PLANEACION ESTRATEGICA COMO MEDIO DE  
DESARROLLO PARA LA EMPRESA PEQUEÑA Y  
MEDIANA (SECTOR CALZADO)”**

**Seminario de Investigación Administrativa**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
*LICENCIADO EN ADMINISTRACION*

P R E S E N T A N :

**María Guadalupe Castro Girón**

**Raquel Lozano Cortés**

*DIRECTOR DEL SEMINARIO: L. A. LEOPOLDO MONROY KIEL*



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# INDICE

## PROLOGO

Página

## CAPITULOS

I.-	METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....	1
1.1.-	Diseño de la Investigación .....	1
1.2.-	Recopilación de la Información.....	4
1.3.-	Clasificación y Ordenamiento de la Información.....	5
1.4.-	Procesamiento de la Información.....	5
1.5.-	Análisis e Interpretación de la Información.....	5
1.6.-	Redacción del Seminario de Investigación.....	5
1.7.-	Revisión y Crítica del Seminario de Investigación.....	6
1.8.-	Presentación Final del Seminario de Investigación.....	6
II.-	CONCEPTOS Y GENERALIDADES .....	7
2.1.-	Necesidad y Ambito de la Planeación.....	7
2.2.-	La Empresa como un Sistema Total .....	12
2.3.-	Las Decisiones en la Empresa.....	15
2.4.-	La Fijación de Objetivos y Políticas Generales dentro de la Empresa.....	20
2.5.-	Tipos de Planeación .....	24
2.6.-	Concepto de Planeación Estratégica .....	35
2.7.-	Importancia y Finalidad de la Planeación Estratégica..	35
2.8.-	Fijación de Objetivos Estratégicos .....	40
2.9.-	Planeación Estratégica de la Mercadotecnia .....	42

## I N D I C E

	Página
2.10.- Planeación Estratégica de los Recursos Humanos .....	45
2.11.- Planeación Estratégica de la Producción .....	46
2.12.- Planeación Estratégica de los Nuevos Productos .....	49
2.13.- Planeación Estratégica de la Investigación y Desarrollo .....	52
2.14.- Planeación Estratégica de las Finanzas .....	55
2.15.- Etapas del Proceso de Planeación Estratégica .....	59
2.16.- Control del Desempeño de la Planeación Estratégica .....	67
<b>III.- CONTEXTO</b>	
3.1.- Definición de la Empresa Pequeña y Mediana .....	72
3.2.- Antecedentes de la Empresa Pequeña y Mediana .....	75
3.3.- Importancia de la Empresa Pequeña y Mediana .....	79
<b>IV.- IMPLEMENTACION DEL CASO PRACTICO DE LA PLANEACION ESTRATE- GICA EN LA EMPRESA PEQUEÑA Y MEDIANA (SECTOR CALZADO)</b>	
4.1.- Determinación del Universo y Muestra .....	81
4.2.- Elaboración del Cuestionario para la Obtención de la Información. ....	87
4.3.- Algunas Consideraciones sobre la Aplicación del Cuestionario. ....	93
4.4.- Tabulación de la Información Obtenida .....	101
4.5.- Análisis e Interpretación de la Información .....	104
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	
<b>BIBLIOGRAFIA COMENTADA .....</b>	<b>117</b> <b>119</b>

## PROLOGO

La planeación a largo plazo es una técnica que puede ayudar a los directivos a conseguir enormes beneficios en los próximos años de intensa competencia. Una de las principales metas de este trabajo es definir lo que es una planeación y lo que se puede hacer para fortalecer la acción en todas las fases de las operaciones de una organización. Este trabajo pretende ofrecer una guía para el desarrollo paso a paso, de un programa de expansión, coordinado y lógico en el complejo y cambiante mundo de los negocios de hoy en día.

La mayoría de los hombres de negocios creen que de un modo u otro están planeando, cuando en realidad sus programas, si se examinan cuidadosamente, resultan no ser mas que un conato de plan.

Aunque la dirección tiene generalmente un genuino deseo de efectuar una planeación estratégica, el llevar a cabo un programa que integre todos los aspectos de la actividad de una empresa y que dirija sus energías a objetivos acordados es algo que raramente se consigue hoy en día.

La planeación estratégica es una tarea ardua, los profesionales más capaces y experimentados encuentran grandes dificultades en organizar a su personal para un esfuerzo de planeación, cuando los quehaceres diarios y las fluctuaciones del negocio los mantienen bajo una constante tensión.

Planear a varios años requiere de una disciplina que no siempre va con el temperamento del hombre de negocios de gran empuje, el cual tiene tendencias a dejar que los problemas del día - acaparen su atención, y mañana, ¡Dios dirá!

Esta actitud era permisible en un tiempo de mayor calma. Sin embargo, rápidos progresos tecnológicos han producido en unos pocos años cambios muy importantes en el mundo de los negocios que hubieran durado varias generaciones en otra era. Una -- planeación que anticipe los cambios y que engrane el mecanismo social para que pueda soportarlos, es un instrumento extraordinariamente importante en manos de la dirección para realizar los ajustes que requiere el nuevo ritmo de vida.

Para que tenga éxito la planeación estratégica, tiene que estar identificada con el pensamiento y las aspiraciones de la alta dirección. Ningún extraño puede realizar la planea--- ción de una empresa, existen algunas veces en que la asesoría y el consejo de un profesional puede guiar y suplementar, de un modo efectivo, la labor de esfuerzo de planeación de un organismo y hay muchas firmas de asesores profesionales que puede realizar este -- trabajo, pero esencialmente, la planeación debe ser llevada a cabo por la dirección responsable de cualquier organización.

EL PRESENTE SEMINARIO DE INVESTIGACION:

LA PLANEACION ESTRATEGICA COMO MEDIO DE DESARROLLO PARA  
LA EMPRESA PEQUEÑA Y MEDIANA (SECTOR CALZADO)

I. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

El proceso de esta investigación tuvo las siguientes etapas:

1. Diseño de la Investigación
2. Recopilación de la Información
3. Clasificación u Ordenamiento de la Información
4. Procesamiento de la Información
5. Análisis e Interpretación de la Información
6. Redacción del Seminario de Investigación
7. Revisión y Crítica del Seminario de Investigación
8. Presentación Final del Seminario de Investigación

1.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACION

1.1.1. Justificación de la Investigación:

- Debido al papel estratégico que tradicionalmente ha desempeñado la Empresa Pequeña y Mediana en la generación de empleos, producción de artículos básicos, bienes de capital e impulso regional del país, consideramos necesario llevar a cabo el presente trabajo.

Consideramos a la Planeación como una importante herra

mienta de la Dirección, para el desarrollo y buen fun  
cionamiento en este tipo de empresas.

- Es de interés para su investigación.
- El tema de Planeación Estratégica es poco tratado, de relevancia profesional y contemporáneo.

**1.1.2. Tipo de Investigación:**

- Investigación documental
- Investigación de campo
- Investigación de carácter informativo

**1.1.3. Planteamiento del Problema:**

- La carencia de Directivos con una visión estratégica - limita el desarrollo de la Empresa Pequeña y Mediana - (Sector Calzado).

**1.1.4. Objetivos:**

- Estudiar y evaluar la aplicación de la técnica de Planeación Estratégica en la Empresa Pequeña y Mediana -- (Sector Calzado).
- Ofrecer una guía para el desarrollo de la Planeación - Estratégica, coordinada y lógica, en el complejo y cam  
biente mundo de los negocios de hoy en día.



- Determinar hasta que grado es utilizada la técnica de la planeación por los directivos de la Empresa Pequeña y Mediana (Sector Calzado) en México.

1.1.5. Hipótesis:

- Es la falta de conocimientos y profesionalismo por parte de los directivos de la Empresa Pequeña y Mediana, lo que impide la utilización de la Técnica de Planeación Estratégica.
- El Ejecutivo-Jefe quien debe llevar la planeación, con frecuencia no está convencido de la necesidad de una Planeación Estratégica.
- En algunas ocasiones los directivos consideran que los planes una vez hechos, son inalterables y se olvidan que hay que revisarlos y ponerlos al día, considerando los cambios de la empresa, las fluctuaciones económicas, cambios y tendencias sociales.
- Hay una preparación inadecuada para la implementación de la Planeación Estratégica, o alguna omisión en los pasos necesarios para su realización.
- Durante el proceso de Planeación Estratégica, al no obtenerse respuestas inmediatas, se origina un abandono hacia el plan total.
- Los objetivos de la empresa no están bien definidos en

el plan, además no están de acuerdo con las aspiraciones reales de los que toman decisiones en la empresa.

1.1.6. Limitaciones y Advertencias:

- La Industria del Calzado en México está distribuida -- principalmente en:
  - León, Guanajuato
  - Guadalajara, Jalisco
  - México, D. F.

Debido a las limitaciones de tiempo y costo, este Seminario de Investigación se llevó a cabo sólo en el ámbito correspondiente al D.F.

- En la presente Investigación sólo se realizó un estudio de la Planeación Estratégica en la Empresa Pequeña y Mediana (Sector Calzado), por tanto no se hace mención a ningún otro aspecto.
- La clasificación de la Empresa Pequeña y Mediana se realizó tomando en cuenta el criterio del Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Pequeña y Mediana (FOGAIN).

1.2 RECOPIACION DE LA INFORMACION

La recopilación de datos abarcó: libros, folletos, revistas y tesis profesionales obtenidos en varias bibliotecas;

principalmente en facultad de Contaduría y Administración/UNAM, Instituto Superior de Estudios Comerciales /ISEC, FOGAIN, FONEP y en la Cámara Nacional de la Industria del Calzado. Asimismo, se obtuvo información de la aplicación de cuestionarios a una muestra obtenida de 177 Empresas Pequeñas y Medianas de la Industria del Calzado (que posteriormente se enumeran).

### 1.3. CLASIFICACION U ORDENAMIENTO DE LA INFORMACION

El material que se recopiló fue concentrado en ficheros y carpetas y clasificado con el arreglo a los temas y subtemas del guión preliminar.

### 1.4. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION

La información obtenida a través de la aplicación de 177 cuestionarios a la Industria Pequeña y Mediana (Sector Calzado), (que se menciona en el capítulo cuarto), se procesó en forma manual, obteniéndose totales y porcentajes por cada pregunta.

### 1.5. ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION

Se evaluó cualitativa y cuantitativamente la información obtenida y se representó en forma gráfica.

### 1.6. REDACCION DE LA OBRA

La redacción de cada capítulo se llevó a cabo considerando el material disponible y adecuándolo a las ideas directri-

ces. Se hicieron los ajustes pertinentes al índice preliminar y se obtuvo un índice definitivo. Con base en el diseño de la investigación, el material informativo y el índice definitivo se procedió - al desarrollo de la investigación, se aclararon cuestiones de forma y se cuidó la calidad de la expresión escrita.

#### 1.7 REVISION Y CRITICA DEL MANUSCRITO

Nuestro asesor, durante el tiempo que nos atendió, nos dirigió, emitió sus juicios y recomendó, las modificaciones pertinentes a cada capítulo que le presentamos, y así sucesivamente -- hasta que concluimos el trabajo de investigación.

#### 1.8 PRESENTACION FINAL DEL SEMINARIO DE INVESTIGACION

Una vez terminado el trabajo de Investigación, el asesor lo revisó en su totalidad, dando su aprobación final.

## II. CONCEPTOS Y GENERALIDADES

### 2.1. NECESIDAD Y AMBITO DE LA PLANEACION

La Administración se da donde quiera que existe un organismo social, porque en ella está la coordinación sistemática de los medios. Y aunque se distinguen varias etapas, fases y elementos de la Administración, ésta es única, y por lo mismo, en todos los momentos de la vida de una empresa se están dando en mayor o en menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Es decir, la Administración se da en cualquier organismo social, no necesariamente porque se tenga que dar, sino porque se da en la práctica. Y es imposible seccionarlo, puesto que se da complementándose, influyéndose mutuamente e integrándose en los diversos aspectos de la Administración. Así al hacer planes, simultáneamente se está controlando, dirigiendo, organizando, etc.<sup>1</sup>

Por lo anterior, definimos al Proceso Administrativo de la siguiente manera: "Es aquél proceso o conjunto de principios de la Administración que nos ayudan al logro de los objetivos institucionales".

1. Reyes Ponce Agustín. Administración de Empresas, Teoría y Práctica, pp.57. Primera Parte. Editorial Limusa. Willey. México 1978.

Existen diversos criterios de división del Proceso Administrativo, por lo que nosotros sólo haremos mención del -- Proceso Administrativo de Agustín Reyes Ponce, que lo define en la siguiente manera:

#### ETAPAS ESPECIALES DE LA ADMINISTRACION

FASE	ELEMENTO	ETAPA
A. MECANICA	1. Previsión	Objetivos Investigaciones Cursos Alternativos
	2. Planeación	Políticas Procedimientos Programas, Pronósticos Presupuestos
	3. Organización	Funciones Jerarquías Obligaciones
B. DINAMICA	4. Integración	Selección Introducción Desarrollo Integración de cosas
	5. Dirección	Autoridad Comunicación Supervisión

FASE	ELEMENTO	ETAPA
	6. Control	Su Establecimiento Su Operación Su Interpretación.

Una vez ubicada la Planeación dentro del Proceso Administrativo, mencionaremos la necesidad de ésta dentro de la Administración; la planeación es una función fundamental del vital -- Proceso Administrativo. Es básica para las otras funciones administrativas, es decir, para la previsión, organización, integración, dirección y control. Sin la previa determinación de las actividades por medio de la Planeación, no habrá nada que prevenir, nada -- que organizar, nada que integrar, nada que dirigir y nada que controlar.

Este punto de vista acentúa la necesidad de la -- Planeación en el Proceso Administrativo, pero presupone que la planeación precede a las otras cinco funciones administrativas, las -- cuales en la práctica pueden o no presentarse.

La Planeación permite elaborar un patrón o modelo completo de trabajo a realizar y, suministra las bases sobre las -- cuales obrarán las otras funciones directivas.<sup>2</sup>

Ninguna empresa puede alcanzar buen éxito si no tiene una Administración competente. La obtención de resultados mediante esfuerzos de otros, requiere normalmente de Planeación. Un administrador debe planear los esfuerzos que le permitan alcanzar los resultados deseados.

Planear es tan importante como hacer, porque:<sup>3</sup>

- La eficiencia es un resultado del orden, no puede ser resultado de la improvisación.
- Así, como en la parte dinámica, lo central es dirigir, en la parte mecánica lo básico es planear: si administrar es "hacer a través de otros", necesitamos primero hacer los planes sobre la forma como esa acción habrá de coordinarse.
- El objetivo (señalado en la previsión sería infecundo si los planes no lo detallaran, para que pueda ser realizado íntegra y eficazmente; lo que en la previsión se descubrió como posible y conveniente, se afina y corrige en la planeación.
- Todo plan tiende a ser económico, desgraciadamente

3. Reyes Ponce Agustín. Administración de Empresas, Teoría y Práctica. Primera parte. Editorial Limusa. Willey. México 1978.



no lo parece, porque todo plan consume tiempo, - que por lo distante de su realización puede resultar innecesario e infecundo.

- Todo control es imposible si no se compara con un plan previo. Sin plan se trabaja a ciegas.

Concretamente decimos, que la planeación ha sido reconocida desde tiempos remotos como una función básica de la dirección de cualquier empresa.

Para planear es necesario tener en cuenta dos elementos:

- El futuro.
- La relación entre las metas finales y la manera de obtenerlas.

Toda planeación implica actividades futuras y con cernientes a una serie de actividades que se van generando por cada una de las acciones que se establecen. Mediante ella, los funcionarios tratan de prever y anticiparse a las eventualidades, prepararse para las contingencias y proyectar las actividades ordenadamente para el logro del objetivo.

La figura No. 1.1 relaciona la necesidad de planear dentro de un organismo social, y describe lo que se ha dicho en párrafos anteriores, indicando que un Administrador, para lograr una Administración competente, debe hacer planes basados en hechos,

para prever y ordenar las actividades necesarias, cómo deben ser --  
conducidas y en qué proporción contribuyen a lograr los resultados  
deseados.

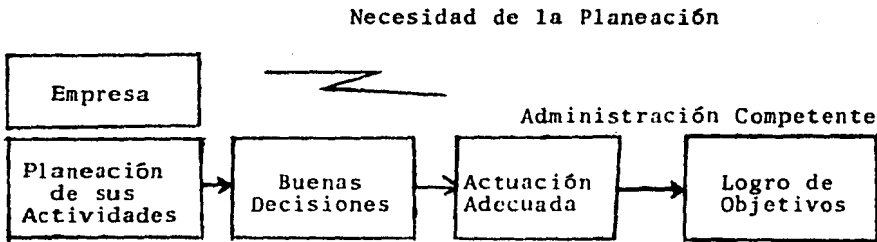


Fig. 1.1 La obtención de resultados mediante el esfuerzo de otros requiere de planeación.

## 2.2. LA EMPRESA COMO UN SISTEMA TOTAL

Para explicar a la empresa como un sistema total es preciso partir de la realidad "Empresa", como un todo antes de adentrarnos a cualquiera de sus partes. Por lo que el estudio de la planeación requiere que atendamos el concepto empresa, porque en ella está la razón de ser de sus funciones.

Por lo anterior, definimos a la empresa de la siguiente manera: "Empresa es toda aquella organización formada por personas, cuyas acciones están armoniosamente coordinadas y aplicadas a materiales, herramientas, maquinaria, dinero o cualquier otro factor con el propósito de lograr un objetivo previamente definido".

La mejor manera de visualizar el sistema empresarial al llevar a cabo esfuerzos de planeación, es ir describiendo el flujo del proceso, analizando cada segmento e investigando las relaciones y contribuciones de las partes con el todo. De esta manera es posible dirigir la atención y estudiar aquellos subsistemas o segmentos que no cumplen con los objetivos que se persiguen en el sistema total.

La teoría vitalista de la deducción o razonamiento filosófico propone los siguientes puntos:<sup>4</sup>

- El todo es primero y las partes son secundarias.
- La integración es la condición de la interrelación de las muchas partes dentro de una.
- Las partes así constituidas forman un todo indisoluble, en el cual ninguna parte puede ser afectada sin afectar todas las otras partes.
- El papel que juegan las partes, depende del propósito para el cual existe el todo.
- La naturaleza de la parte y su función se derivan de su posición dentro del todo y su conducta es regulada por la relación del todo con la parte.

4. Johnson R.A. Kast F.E. y Rosenzweig J.E. Teoría, Integración y Administración de Sistemas. Capítulos II, Págs.36 y 37; III, Págs.66 y 67; VI, Pág.111. Editorial Limusa. Willey. México 1973.

- El todo es cualquier sistema o complejo o configuración de energía y se conduce como una pieza única, no importando qué tan compleja sea.
- La totalidad debe empezar como una premisa y las partes, así como sus relaciones deberán evolucionar a partir del todo.

La Organización Empresarial es un todo integrado, donde cada subsistema está asociado con otros, y juntos, integran la operación total de una Organización.

Cualquier sistema como el de una organización comercial implica interrelaciones internas entre los subsistemas. -- Dado que la empresa es el punto medular de nuestro trabajo, el esquema de la Fig. 1.2 se tratará en términos de sus interrelaciones con la empresa.

La empresa como un sistema total

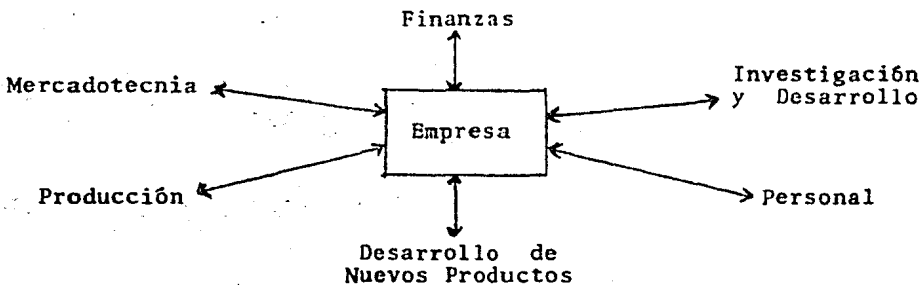


Fig. 1.2 Interrelaciones de un sistema empresarial.

### 2.3. LAS DECISIONES EN LA EMPRESA

Toda empresa necesita para su funcionamiento, de un complicado tejido de decisiones, desde las del tipo más general, hasta las más específicas que incluyen procesos diarios.

Hasta hace algunos años se concedía poca atención a la manera característica de tomar decisiones en la empresa, tema que hoy en día se ha convertido en algo muy investigado, por lo que el estudio de las decisiones en la empresa requiere de considerable importancia.

Por regla general se dice que una decisión "es la conclusión de un proceso de análisis por parte de la persona o personas que deciden". Antes de tomar una decisión, la dirección efectúa un análisis de la situación de interés; análisis que puede ser intensivo o no, según las características particulares de la situación considerable.

Al tomar una decisión, la dirección debe elegir entre varios cursos de acción. Su decisión se verá afectada por los factores envueltos en el pronóstico de los resultados esperados de los cursos de acción alternativos, las posibilidades que éstos mismos representan y el objetivo que persiga la empresa.

El Proceso racional para la toma de decisiones in

plica las siguientes fases de actividad:<sup>5</sup>

- Definición del problema
- Encontrar los cursos alternativos de acción
- Evaluar las alternativas
- Seleccionar un curso de acción
- Implantar la decisión
- Retroalimentar el proceso

La figura 1.3 nos ilustra el proceso de la toma de decisiones.

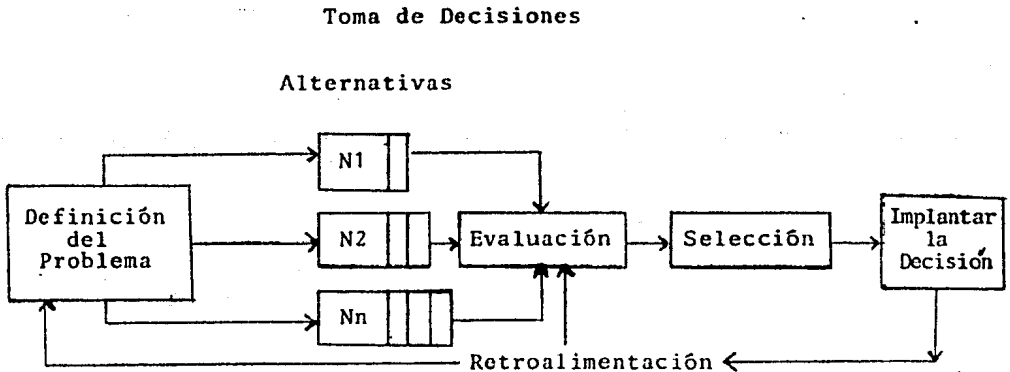


Fig. 1.3 Diagrama de flujo del proceso. Toma de decisiones.

5. Velázquez Mastretta Gustavo y Etal. Técnicas de Administración de la Producción. Pág. 51 - 58 Capítulo II. Editorial Limusa - - Willey. México, D.F. 1980.

### 1. Definición del Problema.

¿Cuál es el Problema que debe ser resuelto? ¿Cuáles son los elementos que circunscriben al problema? ¿En qué criterio debemos basarnos para definirlo? Estas son algunas de las preguntas que se hacen quienes tienen a su cargo la toma de decisiones.

### 2. Encontrar los Cursos Alternativos.

Encontrar las alternativas de acción a menudo claman por un alto grado de imaginación creativa. En este punto quién decide, debe enfocar preguntas como las siguientes:

¿Cómo resolveremos el problema? ¿Qué opiniones están disponibles?

### 3. Evaluar las Alternativas.

Al evaluar las alternativas, quién toma la decisión debe ponderarlas y preguntarse: ¿Cuáles serán los sucesos que ocurrirán? ¿Cuáles serán sus costos y beneficios? ¿Qué probabilidades de resultados positivos tendrán los sucesos a considerar?

La evaluación de alternativas como una fase del proceso para tomar decisiones puede ser muy complicada y consumir mucho tiempo.

Predecir las alternativas de los eventos puede requerir una cantidad enorme de acopio de datos y análisis. Como

sultado de esto, las ciencias administrativas y la teoría de las decisiones han concentrado mucho tiempo para encontrar caminos de evaluación, que faciliten el análisis de la decisión.

#### 4. Implantar la Decisión.

Después que un ejecutivo ha evaluado y seleccionado un curso de acción, se requiere implantar una decisión... ¿Cuá-les son los sistemas y medios de poner en efecto la decisión? ¿Cuá-les son los pasos siguientes? ¿De quién son responsabilidad? (qué, dónde, cómo, etc.).

#### 5. Retroalimentación del Proceso.

Toda decisión implantada puede complementarse o anularse por medio de otras decisiones posteriores. Necesariamente cualquier cambio en el proceso se basará en otra información adicional. Esta información puede ser resultado de cambios que ocurren sobre la marcha al llevar a cabo la decisión. Puede también generarse de fuentes ajenas a la ejecución de la decisión.

Para aclarar lo anterior es necesario reconside-rar el término llamado retroalimentación. Este enlace es conductor por medio del cual la dirección ejerce cualquier control que pueda tener sobre el proceso de tomar decisiones.

En todos los elementos que intervienen en el proceso hay una decisión y una acción para llevar a cabo el control.



Siempre que funciona el canal de retroalimentación vemos que el decidir y el hacer están estrecha e implícitamente ligados uno a otro, siguiendo la secuencia, y así sucesivamente hasta implantar la decisión y acción finales.

DECISION---> ACCION-----> DECISION-----> ACCION

El canal de retroinformación se hace necesario para demostrar que una decisión administrativa puede dar un potencial a la salida del proceso, el cual modifique el comportamiento futuro del director o ejecutivo.

El director es parte del sistema de retroalimentación y actúa como un regulador del mismo. El proceso de implantar decisiones, que transforma éstas en resultados se ve afectado por problemas complejos de la estructura organizacional. La dirección debe integrar en forma adecuada, para lograr el equilibrio de las relaciones en el sistema empresarial que le concierne a la dirección, no importando lo complejo que sea el sistema.

2.4 LA FIJACION DE OBJETIVOS Y DE POLITICAS GENERALES EN LA EMPRESA.

a). Fijación de Objetivos.

Los objetivos son las reglas de decisión que capacitan a la dirección para conducir y medir la marcha de la empresa hacia sus fines.<sup>6</sup>

La importancia de la fijación de objetivos debe ser clara y definitiva pues ellos dan su razón de ser a la empresa, por lo cual los objetivos deben contemplar las siguientes características:

- a). Suficientes
- b). Realistas
- c). Claros y comprensibles
- d). Corregidos constantemente, si procede
- e). Progresivos

Al fijar objetivos, el dirigente tiene que considerar sus deberes hacia:

- a). Los accionistas
- b). Los clientes

6. H. Igor Ansoff - Corporate Strategy, Mc. Graw Hill, 1965

- c). Todo el personal
- d). La sociedad en que funciona la empresa y el gobierno.

A fin de fijar los objetivos es necesario:

- a). Determinar cuáles serán los objetivos principales que la empresa adoptará.
- b). Considerar cuáles son los objetivos de la competencia.
- c). Elegir la mejor alternativa, viendo las cosas a corto y a largo plazo.
- d). Seleccionar objetivos altos y difíciles.
- e). Evitar la confusión, la rigidez y el estancamiento.
- f). Fomentar el cambio, la flexibilidad y el progreso.
- g) Considerar el futuro creativa y constructivamente.
- h). Tener en cuenta la posición social, económica y política de la comunidad.
- i). Anticipar, más que pronósticos, situaciones futuras en las que la empresa puede actuar constructivamente así como activamente.

Todos estos aspectos, rigen tanto para la grande, como para la mediana o pequeña empresa. Es un problema de aumento o disminución de perspectivas.

Existen nueve áreas en las que se deben establecer objetivos principales de rendimiento y resultados:

1. Posición en el mercado.
2. Capacidad de ganancia.
3. Innovación.
4. Productividad.
5. Recursos físicos y financieros.
6. Rendimiento y desarrollo gerencial.
7. Responsabilidad pública de la empresa y de los ejecutivos.
8. Rendimiento y actitud del personal.
9. Evolución.

b). Fijación de políticas.

Las políticas son planes fijados o guías de acción en áreas limitadas o especializadas. Son principios generales de acción que sirven para formular, interpretar o suplir las normas concretas.<sup>7</sup>

La importancia de establecer políticas en la administración es decisiva, ya que son indispensables para lograr una adecuada delegación de autoridad y, ésta última es muy importante.

7. Gómez Ceja, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas. Ed. Edicol. México 1980 (5a. edición).

En cuanto a la determinación de políticas dentro de la empresa, éstas son una herramienta importante para coordinar y controlar las actividades de planeación, ya que las políticas fijan los límites dentro de los cuales deben funcionar determinadas actividades o unidades de operación.

## 2.5 TIPOS DE PLANEACION

Existen varios tipos:

### 1. Planeación Satisfaciente

"Satisfaciente" es un término que acuñara Herbert A. Simon, para designar los esfuerzos por alcanzar cierto nivel de satisfacción, pero no necesariamente de excederlo. Satisfacer es hacer algo "bastante bien" pero no necesariamente "lo mejor que se pueda". El nivel de realización que define "satisfacción" es el que busca establecer quien toma la decisión.

La planeación satisfaciente comienza con la declaración de los objetivos y metas que se juzguen a la vez factibles y deseables. La atribución de estas propiedades a los objetivos y metas usualmente, se basa en el consenso entre los Planeadores.

Los objetivos y las metas suelen formularlas los Planeadores satisfacientes, ya sea en términos de medidas de rendimiento comúnmente usadas (por ejemplo, ganancias, utilidades o interés sobre inversiones) o en términos cualitativos (por ejemplo, buenas relaciones laborales).

Para llevar a cabo este tipo de Planeación, normalmente se usa un sólo pronóstico como si hubiera una virtual certeza de que se volverá realidad lo programado; rãra vez se utilizan explícitamente las probabilidades y, si surge lo inesperado, la orga

nización será menos capaz de resolverlo.

En este tipo de Planeación escasamente se formulan y evalúan sistemáticamente muchas alternativas; ya que cualquier conjunto que sea factible, la satisfecerá. Lo normal es que la Planeación Satisfaciente se interesa más por identificar las deficiencias pasadas, producidas por las políticas vigentes, que por aprovechar - oportunidades futuras.

Dentro de la Planeación de los Recursos, la mayor parte de las organizaciones que utilizan este tipo de Planeación se preocupan de un sólo recurso: el dinero. Su orientación está dominada por énfasis en los aspectos financieros. Pocas veces prestan atención detallada a los recursos humanos, instalaciones, equipo materiales o servicios.

La deficiencia más seria de este tipo de Planeación es que pocas veces explica debidamente el sistema en sí mismo.

La Planeación Satisfaciente tiende a usar solamente el conocimiento actual y la comprensión. Razón por la cual, esta forma de Planeación requiere menos tiempo, dinero y medios técnicos, siendo por supuesto éstos sus principales atractivos.

En conclusión, el enfoque satisfaciente es definido normalmente con el argumento de que "es mejor elaborar un Plan factible, aunque no sea óptimo, que un Plan óptimo que no sea factible".

Consideramos que este argumento se basa en la creencia de que la condición de factibilidad no puede conciliarse con la condición de optimidad. Puede y debiera definirse en forma tal, que tomarse en cuenta la factibilidad, cosa que aún planeadores optimizantes r ra vez tratan de hacer. Tal esfuerzo tiene la ventaja de forzar a quien realiza la Planeación, a examinar críticamente los criterios de factibilidad, criterios que de muy en cuando se hacen explícitos en los procesos de Planeación Satisfaciente. Aún -- más, el axioma: "un Plan factible, aunque no sea el mejor, es mejor que un Plan óptimo pero realizable", debería balancearse con otro axioma no menos verdadero: "la realización aproximada de un Plan óptimo puede ser mejor que la realización de otro que es meramente -- satisfactorio".

Como es obvio, la Planeación Satisfaciente no suele producir cambios radicales a la ya existente. Normalmente son Planes conservadores que continúan cómodamente con la mayor parte de las políticas en uso, corrigiendo solamente deficiencias notorias. Por tanto, tal Planeación es t pica de las organizaciones que se preocupan más por su supervivencia que por su desarrollo y crecimiento.

## 2. PLANEACION OPTIMA

En este segundo tipo de Planeación se hace un esfuerzo por hacer las cosas no sólo suficientemente bien, sino hacerlas lo mejor posible. Este enfoque óptimo ha podido hacerse gra--



cias al desarrollo y a la aplicación de los modelos matemáticos.

Es difícil construir un modelo general de Planeación que represente a todos y a cada uno de los aspectos de un sistema para el cual se Planea.

Con esta forma de Planeación se trata de:

- a). Minimizar los recursos disponibles que se necesitan para obtener un nivel específico de rendimiento.
- b). Maximizar el rendimiento que se puede obtener con recursos disponibles.
- c). Tener un mejor equilibrio entre los costos y los beneficios.

La Planeación optimizante se considera más táctica que estratégica, ya que se aplica a unos cuantos aspectos de la Planeación estratégica. Un Plan óptimo estratégico no es prácticamente alcanzable; pero puede ser muy útil la Planeación que optimiza las partes de un Plan y las integra con las demás partes que se han elaborado con otro tipo de Planeación. En otras palabras, un procedimiento de Planeación que utilice la optimización cuantitativa donde sea posible y una Planeación cualitativa satisfaciente, probablemente produzca mejores resultados en que las pueda alcanzar la Planeación Satisfaciente o la optimizadora en forma aislada.

### 3. PLANEACION ADAPTATIVA

Este tipo de Planeación busca la compatibilidad de los objetivos colectivos, unitarios e individuales. Se debe tener conciencia de los valores sustentados por toda la organización, por sus partes, por las personas que la comparten y por aquellas organizaciones y personas cuya conducta afecta al sistema y para el que Planea. También requiere ésta Planeación de la comprensión de los valores; la forma en que los valores se relacionan con las necesidades y su satisfacción, tanto en forma individual, como colectiva.

La Planeación Adaptativa se apoya en los siguientes pasos:

1. Se basa en la Creencia de que el valor principal de la Planeación descansa en el proceso de elaborar los Planes y no en los Planes que se producen. La importancia radica en la participación de los ejecutivos en el proceso de su formulación.

2. El principal objetivo de esta Planeación debiera ser la proyección de la empresa y de un sistema de Administración que minimice la necesidad de la Planeación retrospectiva (es decir, corregir deficiencias de Planes anteriores) y lograrlo, reduciendo la posibilidad de que ocurran tales deficiencias. Se trata de crear un futuro deseado a través de la Planeación prospectiva.

3. El conocimiento del futuro se puede clasificar en tres ti-

pos: Certidumbre, Incertidumbre e Ignorancia; cada uno de ellos requiere un tipo distinto de Planeación que se denomina respectivamente: Planeación comprometida, contingente y sencilla.

### C O M E N T A R I O

Actualmente la Planeación satisfaciente es la única de los tres enfoques a la cual nos podemos adherir completamente. No podemos optimizar un Plan por completo, sólo podemos comenzar a adaptarlo. Sin embargo, podemos llevar nuestros esfuerzos de Planeación hasta las fronteras de la metodología y quizá, más allá de ellas. Lo mejor que hoy podemos hacer implica una combinación de enfoques. Este no es el único campo donde es necesario que se combinen adecuadamente, tanto en sentido común, como en los métodos -- científicos; lo mismo que la tecnología y el criterio.

Cuando más se transforme la Planeación de los organizadores de "satisfaciente" a "adaptativa", mayor será la necesidad de los métodos, técnicas e instrumentos científicos. La importancia de las ciencias administrativas y la tecnología de las computadoras aumenta, conforme eliminamos el concepto tradicional de la Planeación convencional. Esto no significa que sea menos necesaria la experiencia y participación del ejecutivo, al contrario se vuelve más indispensable. Aunque es más fácil para los ejecutivos la Planeación satisfaciente.

La Planeación optimizante exige un mayor grado de

comprensión de la conducta de una organización que lo que requiere la Planeación Satisfaciente. Pero la Planeación Adaptativa lo necesita aún más. Ya que los planeadores adaptadores operan principalmente con la manipulación de los incentivos y debido a que busca la compatibilidad de los objetivos colectivos, unitarios e individuales, deben tener la conciencia de los valores sustentados por toda la organización por sus partes, por los individuos que las componen y por aquellas organizaciones y personas en su ambiente cuya conducta afecta al sistema para el que se Planea.

La Planeación adaptativa también requiere la comprensión de la dinámica de los valores, la forma en que los valores se relacionan con las necesidades y su satisfacción; en qué forma los cambios en las necesidades producen cambios en los valores, y qué producen los cambios en las necesidades. Así pues, la comprensión de la conducta individual y colectiva que se necesita para la Planeación adaptativa, es considerablemente mayor que la que hoy poseen muchos ejecutivos y planeadores de las empresas.

La Planeación efectiva requiere colaboración estrecha de ejecutivos expertos creadores en los esfuerzos para resolver muchos de los problemas difíciles que están implícitos. Tal Planeación es costosa y tarda tiempo. Pero probablemente no hay otra actividad en una empresa que pueda recompensar con tanta largueza la inversión y probablemente no exista ninguna otra actividad cuya misión resulte tan costosa.

#### 4. PLANEACION ESTRATEGICA

El Plan estratégico es la serie de acciones coherentes que hay que emprender para alcanzar los objetivos.

La estrategia es un Plan generalmente a largo plazo, que resulta de una decisión ejecutiva (tomada por los más altos niveles de autoridad) cuyo objetivo consiste en desarrollar total o parcialmente los recursos humanos y materiales de la empresa para desarrollarla o lograr su crecimiento total o parcial a través de:

- a). Una ampliación y consolidación de su situación financiera.
- b). Una ampliación de su mercado potencial.
- c). Una ampliación de sus actuales líneas de creci--  
miento.

Para que la Planeación sea sumamente práctica y eficaz, deberá tomar en cuenta y adaptarse a las reacciones de las - personas a quienes afecta. Esto implica el uso de la Planeación.

Steiner define a la Planeación estratégica como - "El proceso de determinar los mayores objetivos de una organización y las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para realizar esos objetivos".

## 5. PLANEACION TACTICA

Es el proceso mediante el cual los planes en detalle son llevados a cabo, tomando en cuenta el desarrollo de los recursos para realizar la Planeación estratégica.

### Características de la Planeación Táctica.

1. Inversión y empleo de recursos limitados, no modifica los elementos estructurales de la empresa.
2. Enfoque funcional, integral.
3. Horizonte a medio y corto plazo.
4. Concreta objetivos y responsabilidad.
5. Sus parámetros principales son efectividad y eficiencia.
6. Se maneja información externa e interna.
7. Está orientada hacia la coordinación de recursos.

En este sentido, la Planeación táctica parte de los lineamientos sugeridos por la Planeación estratégica y se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de la empresa. Por lo que la ejecución de la Planeación implica el empleo de la Planeación estratégica o de la Planeación táctica.

En contraste, la Planeación táctica se refiere al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de objetivos dados y específicos. La diferencia entre ambas - consiste en el elemento tiempo, implicado en los diversos procesos; mientras más largo es el elemento tiempo, más estratégica es la Planeación.

Por tanto, una Planeación será estratégica si se refiere a toda la empresa; será táctica si se refiere a gran parte de la Planeación de un producto o de su publicidad. En conclusión, la Planeación Táctica lleva a cabo los planes tomando en cuenta el desarrollo de los recursos.

#### DIFERENCIA ENTRE LA PLANEACION TACTICA Y LA ESTRATEGICA

1. Cuanto más largo e irreversible sea el efecto del Plan, más estratégica será.
2. La Planeación estratégica es a largo plazo, mientras que la Planeación táctica es a corto plazo.
3. Cuando más funciones de una organización sean afectadas por un Plan, será más estratégico y mientras menos funciones se afecten por un Plan, será más - táctico.
4. La Planeación táctica trata de la selección de los medios por los cuales han de alcanzarse los objeti

vos. La Planeación estratégica se refiere a la formulación y selección de los medios para la consecución de los objetivos.<sup>8</sup>

En conclusión, la Planeación estratégica es una - Planeación corporativa a largo plazo que se orienta hacia los fines (pero de manera exclusiva).

8. Russell, L. Ackoff. Un Concepto de Planeación de Empresas. Pág. 17 - 30. Editorial Limusa - Willey. México, D.F. (5a. Edición).



## 2.6 CONCEPTO DE PLANEACION ESTRATEGICA

La Planeación Estratégica es aquella que tiene que ver con la determinación de los objetivos que fundamentalmente sigue la empresa. Y responde a la pregunta ¿qué es lo que queremos?, puesto que se refiere al propósito básico de la empresa y constituye una guía para unificar todas sus actividades operacionales.

Por lo anterior se puede definir a la Planeación Estratégica de la siguiente manera:<sup>9</sup> "Es el proceso que consiste en determinar los objetivos de todas las operaciones de la empresa sobre una base anual para un período de no menos de cinco y preferentemente de diez años; los recursos que serán utilizados, las políticas que gobernarán en la adquisición y la administración de tales recursos, considerando a la empresa como un sistema total".

Debemos aclarar que la Planeación Estratégica no implica obligadamente hablar del largo plazo; es decir, las decisiones estratégicas pueden ser tomadas a corto plazo para el futuro de la empresa.

## 2.7 IMPORTANCIA Y FINALIDAD DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

Básicamente la importancia de planear estratégicamente deriva del hecho de que toda empresa opera en un medio que ex

9. Bruce Payne. Planificación a Largo Plazo y Crecimiento de la Empresa. Pag. 80 Cap. II. Ediciones Deusta. Bilbao, España 1972.

perimenta constantes cambios.

En efecto, uno de los mayores problemas de desarrollo que actualmente se presenta dentro de las empresas, es romper la resistencia al cambio de sistemas, que permite establecer estrategias de crecimiento, marchar paralelamente al paso de la tecnología y competir dentro del medio en el cual operaría.

En contraste, el mundo de la organización, industrialización y crecimiento económico es caracterizado por el constante reemplazo de viejos métodos por nuevos. Algunas empresas sacan provecho al planear con estos cambios, otras declinan o decaen por causa de su incapacidad para planear y para organizarse.

Durante los últimos 75 años, la complejidad de los problemas de administración creció al mismo paso de las actividades económicas desde la Revolución Industrial hasta la fecha, dando como resultado la necesidad de realizar estudios científicos del trabajo. Esta complejidad es debida a que los ejecutivos trabajan en un medio de constantes cambios.

Se considera que los cambios en los cuales operan las empresas son medios ambientales y de los más importantes aspectos de estos cambios son los siguientes:

- Cambios tecnológicos
- Cambios políticos y gubernamentales

- Cambios en el grado y carácter de la competencia
- Cambios en las actividades y normas sociales
- Cambios en la actividad económica

Los cambios tecnológicos han penetrado no sólo en la producción, donde es bien sabido que el reemplazo de equipo viejo por equipo nuevo eleva enormemente la productividad, sino también en las áreas de mercadotecnia, de transportación y de servicios. Estos cambios crean oportunidades para empresas que están debidamente preparadas para recibirlos. Otras empresas se adaptan más tardíamente a estos cambios y otras más padecen por obsolescencia de equipo y métodos anticuados, debido a la falta de visión de sus dirigentes.

Los cambios políticos y gubernamentales han tenido cada vez mayor importancia en el medio ambiente. La necesidad de adaptarse a los medios es clara pero igualmente importantes son los nuevos programas de gobierno.

El grado de influencia gubernamental difiere mucho de una empresa a otra, el conjunto de leyes referentes a las relaciones entre el gobierno y los negocios es complejo y no representa un concepto uniforme. Cabe añadir que en el caso de los países en desarrollo, la ideología de sus empresas debe apegarse a la realidad histórica, social, política y psicológica de cada uno. Toda nueva industria debe poseer una mentalidad creadora y dispuesta al cambio.

En cuanto a la competencia, una empresa puede obtener provecho cuando se trata de ser un líder en innovación. Pero debe esperarse que tales ventajas atraigan competidores. Las leyes sobre patentes pueden limitar temporalmente la competencia, ya que productos similares surgirán inevitablemente. La competencia trae como consecuencia no sólo la sustitución de productos o servicios en la misma industria, sino que relaciona cada vez más a unos productos con los de otros tipos de industria.

Dentro de los cambios en las actitudes o normas sociales, cuando hablamos de una empresa comercial es importante considerar la tasa de rendimiento deseada sobre el capital y el mercado.

Diferentes causas originan que la sociedad cambie sus normas y actitudes. Cuando una empresa planea tomando en consideración éstos cambios y está debidamente organizada, tendrá mayores posibilidades de éxito y desarrollo.

El planear una empresa basándose en un momento circunstancial o en voga, es tan peligroso como construir un edificio en falso, ya que por lo general es imposible determinar el tiempo que éste dure.

Los cambios en la actitud económica que suceden en un ambiente empresarial son como los cambios en: valor de la moneda, costos de materia prima, etc. Estos cambios influyen sobre cual-

quier tipo de empresa.

Las empresas están sometidas al impacto continuo de los cambios ambientales y éstos cambios en el entorno de la empresa producen a la vez oportunidades y amenazas al desarrollo futuro de la misma. La planeación constituye la única respuesta valiosa al impacto del cambio ambiental a escala nacional e internacional.

La planeación acentúa como nexo de unión entre el cambio por un lado y el desarrollo de la empresa por otro. Ya que un cambio representa una oportunidad o una amenaza para la empresa, la cual debe reaccionar adecuadamente, si es que quiere beneficiarse de él. Tal reacción supone a veces la toma de una decisión estratégica que afectará el destino de la empresa a largo plazo.<sup>10</sup>

10. Gómez Ceja, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas. Editorial Edicol. México, D.F. 1980 (5a. Edición)

## 2.8 FIJACION DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS

El primer paso en la planeación estratégica es de finir los objetivos de la empresa, después de haber valorado los -- puntos fuertes y débiles de la misma.<sup>11</sup>

Al fijar los objetivos es necesario tomar en cuenta las siguientes preguntas:

- ¿En qué negocio estamos?
- ¿Dónde está nuestro mercado? ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Qué problemas inmediatos debemos resolver? ¿Cuáles de ellos son tan críticos que su solución de un modo u otro, tendrán una importante influencia en el futuro de nuestra compañía?
- ¿Cuál debe ser nuestro beneficio dentro de tres, - cinco y diez años?
- ¿Cuál es la imagen de nuestra empresa ante los di- versos mercados? ¿Es la que queremos? ¿Podemos cambiar lo que no nos gusta?

11. Bruce Payne. Planificación a Largo Plazo y Crecimiento de la - Empresa. P.P. 102 Cap. III. Ediciones Deusto. Bilbao, España 1972.

- ¿Qué política practicamos y qué política es la que deseamos practicar en el futuro? ¿Hemos solucionado claramente los problemas?
- ¿Qué volumen de ventas deseamos alcanzar en tres, cinco y diez años? ¿Cuál debe ser nuestra proporción de crecimiento por año?
- ¿Qué participación en el mercado deseamos para cada una de nuestras líneas de productos, en tres, cinco y diez años?
- ¿Qué medios debemos emplear para crecer: adquisición, posición, investigación y desarrollo, mejora en la mercadotecnia?
- ¿Cómo financiaremos nuestro crecimiento?
- ¿Qué debemos hacer para fortalecer nuestra posición en el mercado?

La respuesta a estas preguntas debe ayudar a quien planea en la fijación de objetivos, ya que éstos representan un consenso de lo que la Dirección desea y puede conseguir. Una vez que se lleva a cabo el proceso de planeación, es necesario realizar una revisión periódica de los objetivos con la finalidad de asegurarse de que se mantienen como se concibieron originalmente, debido a que en ocasiones es necesario cambiar los objetivos inicialmente señalados, marcados o previstos.

## 2.9 PLANEACION ESTRATEGICA DE LA MERCADOTECNIA

La base para la planeación estratégica de la mercadotecnia es una análisis realista de:

- El mercado actual de una empresa, y
- Las tendencias que afecten la probable demanda de sus productos en los años venideros.

La investigación de mercados hoy en día juega un papel vital en determinar la posición competitiva de una empresa.

Como hemos visto las dos primeras preguntas que la empresa debe contestar en su planeación estratégica son:<sup>12</sup>

- ¿En qué negocio estamos?
- ¿En qué negocio queremos estar?

Estas preguntas pueden formularse también así:

- ¿Qué servicios prestan ahora nuestros productos?
- ¿Qué servicios queremos ahora ofrecer a nuestros clientes en el futuro?

12. Bruce Payne. Planificación a Largo Plazo y Crecimiento de la Empresa. P.P. 140 Cap. IV. Ediciones Deusto. Bilbao, España 1972.



Quién planea a través de una investigación básica de mercado, debe determinar como cimiento para la planeación estratégica los siguientes conceptos:

- Quiénes son los principales consumidores últimos o grupos de clientes en los mercados que son importantes para la empresa.
- Cuáles son las características más marcadas de estos consumidores en cuanto a número, localización, tamaño y poder adquisitivo.
- Cuáles son los principales factores de compra que influyen a éstos grupos consumidores y cuál es su método y modo de comprar.
- Cuáles son los factores secundarios que influyen las decisiones de compra de éstos.
- Qué actitudes favorables o desfavorables tienen estos compradores hacia los productos de la empresa.
- Qué cambios o tendencias en las costumbres de compra son evidentes en el grupo de consumidores.

El departamento de mercadotecnia debe recoger datos sobre los puntos débiles y fuertes de los competidores presen---

tes y futuros. Quizá la mejor manera de describir el proceso de reunión de datos preliminares que tiene lugar dentro del área de mercadotecnia durante la planeación, es estudiar en detalle los esfuerzos de planeación de la empresa.

#### ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA:

- Lanzar los productos al mercado en el momento oportuno.
- El ciclo de vida de un producto.
- El problema de diversificación.
- Control de ventas.
- Entrenamiento de una nueva promoción de vendedores.
- La necesidad de servicios suplementarios.
- La planeación estratégica y los gastos de promoción.
- Nueva ventaja.

## 2.10 PLANEACION ESTRATEGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS

La importancia de la planeación estratégica de los Recursos Humanos estriba en que necesariamente se debe prever lo -- que sucederá en el futuro en relación a los Recursos Humanos. En otras palabras, el hombre y la organización deben anticiparse a lo que vaya a acontecer en determinado tiempo y podríamos decir también que es necesario planear los recursos humanos con el propósito de hacer que las cosas se realicen como se planean.

Hemos visto una gran variedad de direcciones en las que una empresa se puede mover para planear su organización estratégicamente. En las generalidades que hemos dado puede pasarse por alto que una planeación estratégica de los recursos humanos no se hace a base de hojas de papel, sino de gente, y hacer una seria consideración de los recursos humanos al tratar de planear estratégicamente una empresa.<sup>13</sup>

En una planeación estratégica, es necesario dedicar tiempo y esfuerzo a los recursos humanos, particularmente en la coordinación y motivación de las diferentes funciones y departamentos de la empresa. Esto es esencial, ya que los mejores planes -- proyectados pueden venirse abajo. Por tanto quien planea debe --- preocuparse de los recursos humanos.

13. D.E. Hussey. Aplicación de la Planificación Global. Pág. 155 -- Ediciones Anaya S. A.y L. Braille, Salamanca 1973

## 2.11 PLANEACION ESTRATEGICA DE LA PRODUCCION

La planeación estratégica proporciona a los ejecutivos de producción una excelente oportunidad para estimar su posición presente y también para anticipar necesidades futuras. Ningún otro sector de la empresa necesita tan urgentemente esta valoración propia, pues durante los últimos quince años, la producción se ha visto sometida a fuertes presiones.

La principal responsabilidad del departamento de producción es proporcionar la mejor calidad posible a un costo que le permita vender con un margen razonable de beneficios en un mercado competitivo.

El ejecutivo de producción tiene tres misiones en la planeación estratégica:<sup>14</sup>

- Hacer un análisis detallado de su posición presente y dar una apreciación de las tendencias generales dentro de su industria.
- Trabajar en colaboración con los ejecutivos de mercadotecnia y de investigación y desarrollo en las posibilidades que tienen los productos y el mercado de los mismos, desde el punto de vista especialista en producción.

14 Bruce Payne. Planificación a Largo Plazo y Crecimiento de la Em presa. Ediciones Deusta. Bilbao, España 1972.

- Construir un detallado plan estratégico para su departamento, exclusivamente basado en la estrategia general de la empresa para un período de cinco años.

La planeación estratégica proporciona al ejecutivo de producción una oportunidad de hacer una valoración realista de su equipo y capacidad presente. Puede resaltar zonas en las que los excesos le han costado a la empresa mucho dinero.

Es importante que el ejecutivo de producción proporcione al que planea estratégicamente, datos sobre los puntos fuertes y débiles de la empresa en el momento actual, dentro de su departamento.

Durante el período en el que se está recopilando el plan estratégico de la empresa y en todas las subsiguientes revisiones y puestas al día del plan, es vital una conciencia ordenada de la capacidad y costo de producción.

Así puede llegarse a la conclusión de que durante la etapa de planeación, los especialistas de producción pueden determinar si los nuevos productos son o no factibles. También proporcionan datos precisos para asistir a la planeación financiera de la compañía.

Una planeación estratégica bien hecha de la pro-

ducción, está directamente relacionada con la planeación de la mercadotecnia. Por lo que es posible establecer un plan invariable para la producción, sino que se debe trazar un plan detallado para todas las facetas del proceso de producción, basado en la naturaleza del producto y en la meta que se ha fijado para el mismo, según los objetivos generales de la empresa.

## 2.12 PLANEACION ESTRATEGICA DE LOS NUEVOS PRODUCTOS

La planeación de los nuevos productos hecha de acuerdo a los objetivos estratégicos de la empresa, requiere un estudio de los puntos fuertes y débiles de las propias líneas de productos y la de los competidores. Después de una revisión de este tipo, la firma estará en mejores condiciones para valorar los nuevos productos que todavía estén en estado de desarrollo y para determinar la posibilidad de lanzarlos al mercado; si no se tomaran éstas precauciones, se expondría a la empresa a serias pérdidas.

Como hemos mencionado anteriormente, la planeación estratégica facilita a las empresas la labor de anticipar con mayor exactitud para los próximos cinco o diez años, muchos de los cambios tecnológicos, económicos y sociales que pueden afectar a los productos actuales. La Planeación Estratégica de nuevos productos no puede alterar la mayor o menor expectación ante un producto, pero si ayudar a las empresas a calcular este factor y a medir el rendimiento de la inversión de este producto antes de su realización.

Al planear estratégicamente los nuevos productos, es necesario tomar en cuenta las siguientes fases:<sup>15</sup>

15. Bruce Payne. Planificación a Largo Plazo y Crecimiento de la Empresa. Ediciones Deusto. Bilbao, España 1972.

1. Valoración de ideas de nuevos productos.
2. Fuente de ideas de nuevos productos.
3. Selección de nuevas ideas.
4. Enfocada hacia la comercialización.
5. La decisión final.

1. La valoración de las ideas de nuevos productos: Para una -- planeación adecuada es esencial que haya abundancia de ideas de nue vos productos y un criterio satisfactorio para valorarlas.

Hay dos métodos normales para obtener nuevos productos:

- a). Uno de ellos es su adquisición. Por ejemplo, una compañía compra una patente o adquiere otra compañía que haya desarrollado un producto.
- b) El segundo método es por medio de la evolución dentro del marco de la misma compañía. Este método puede ser costoso y contiene un mayor riesgo.

La mayor parte de las empresas utilizan los dos métodos. ✓



2. Fuente de ideas de nuevos productos: Con los radicales cambios tecnológicos que se han producido en casi todos los cambios, - el hombre de negocios sabe que está a su disposición un número virtualmente ilimitado de ideas de nuevos productos. Pero encontrar el nuevo producto puede no ser tan sencillo para la compañía.

3. Selección de nuevas ideas: Una vez que la compañía haya generado una fuente constante de nuevas ideas de productos, tiene que conseguirse una organización necesaria para seleccionar las más prometedoras, a las cuales se deberá dedicar un estudio adicional.

4. Hacia la comercialización: Una vez que se hayan establecido las prioridades para los diferentes productos, comienza el desarrollo de los mismos, donde la dirección deberá establecer un sistema para su desarrollo y comercialización.

5. Decisión Final: En esta última etapa el director general en virtud de su posición y experiencia será quién valore y apruebe el desarrollo y comercialización del nuevo producto.

## 2.13 PLANEACION ESTRATEGICA DE LA INVESTIGACION Y DESARROLLO

La planeación estratégica puede ser de gran ayuda para la investigación y desarrollo, pues define sus objetivos y mide su contribución a la empresa.

Una buena planeación estratégica ayuda a canalizar los esfuerzos creativos hacia los objetivos definidos por la empresa.

La planeación estratégica de la investigación y desarrollo debe valorar los puntos débiles y fuertes de la empresa. Esta valoración deberá incluir:

El número de científicos e ingenieros, su experiencia y competencia técnica. ¿Cómo puede compararse esta reserva de talento con la de los competidores?

Los medios físicos de investigación y desarrollo, antigüedad y complejidad del equipo.

El éxito de la investigación y desarrollo en el pasado, proyectos llevados a cabo con éxito y el intervalo transcurrido entre la concepción de la idea a la puesta en uso del modelo.

Rentabilidad de la investigación y desarrollo en el pasado basado en el beneficio de los pro-

ductos terminados comparados con los gastos de desarrollo. Comparación de estas cifras con los beneficios de otras inversiones de la empresa en un período similar, por ejemplo: adquisición, compra de licencias para fabricar productos desarrollados en otros laboratorios.

Una comparación de los resultados anteriores de la investigación y desarrollo con el trabajo y logros alcanzados por la competencia de ésta área. Esto puede conseguirse a menudo, revisando cuidadosamente todas las publicaciones, incluyendo informes anuales y folletos de relaciones públicas de la competencia.

Valoración de proyectos en estudio para determinar que tal entran en las previsiones de investigación de mercado, en lo que se refiere a las tendencias tecnológicas de la industria.

Las compañías deben planear e invertir basándose en metas que hayan sido definidas lo más realísticamente posible, y la mayor parte de las compañías consiguen crecer a fuerza de arduo trabajo con la vista puesta en unos objetivos concretos, realistas y premeditados y no por medio de la magia de la investigación y desarrollo como factor aislado, ya que es difícil fijar metas para la investigación y desarrollo y anticipar el tiempo que tardará en

dar resultados positivos. Esto significa no sólo la planeación de la investigación y desarrollo en la planeación estratégica de la empresa.

En resumen, el Plan de Investigación y Desarrollo trata de establecer en forma clara las metas por alcanzar de cada producto objeto de investigación, siendo orientado por las necesidades del mercado y las exigencias estratégicas de la alta dirección.

## 2.14 PLANEACION ESTRATEGICA DE LAS FINANZAS

"La Planeación Financiera puede definirse como la función ejecutiva que consiste en la selección entre las alternativas posibles, de los objetivos, políticas y procedimientos de la empresa relativa a la consecución, aplicación y control de los fondos necesarios para la conducción de sus actividades y ejecución de proyectos, a corto y largo plazo, en la forma que mejor le permita obtener un rendimiento óptimo sobre la inversión de los accionistas y satisfacer sus obligaciones hacia la sociedad".<sup>16</sup>

Los objetivos de la planeación financiera deben cubrir aspectos de recursos, uso de créditos, registros contables, interpretación de resultados y otras actividades que se identifican con los departamentos de Contraloría y Finanzas.

Además de objetivos financieros existen objetivos para cada área de la empresa, los cuales deben de estar coordinados entre sí mediante la existencia de políticas, los cuales son lineamientos generales que guían las actividades de cada área hacia el objetivo establecido y un conjunto de procedimientos que indiquen en forma detallada como se deben realizar las operaciones.

Cualquier decisión en áreas como producción, co--

16. Amezcua R. Alfredo. Responsabilidad del Contador en la Función de Planeación Financiera en las Empresas. Conferencia.

mercionalización, relaciones humanas, etc., tiene repercusiones financieras y es por esto que "La planeación financiera es la fuerza integrante que ayuda a cada jefe de departamento a observar el impacto de su decisión sobre las funciones de otros jefes de departamento".<sup>17</sup>

Es evidente que un plan estratégico bien equilibrado no se hace en un momento, tiene que formularse por etapas. Por tanto, ¿Cuál es el orden conveniente para la Planeación Financiera? Generalmente, después de una exposición preliminar de los objetivos de la empresa, hay que hacer un análisis de fondo del mercado. -- Normalmente, el director financiero, aunque participando activamente en las primeras fases de planeación, no aportará una contribución importante al plan hasta que se hayan completado los trabajos de los otros departamentos.

Las razones son muy simples. Es necesario tener ciertos planes específicos y ciertas proyecciones para poder hacer valoraciones realistas de los costos y precios.

Las obligaciones del ejecutivo financiero durante la planeación estratégica son:<sup>18</sup>

17. Johnson W. Robert., Administración Financiera, pp. 244. Compañía Editorial Continental, S. A. México.
18. Bruce Payne. Planificación a Largo Plazo y Crecimiento de la Empresa, pp.197 Cap.10 Ediciones Deusto. Bilbao, España 1972.

- Suministrar cifras de costos de las operaciones actuales a otras áreas funcionales, para ayudarles en la preparación de sus planes estratégicos.
- Estar alerta a todas las oportunidades de reducción de costos, tanto en lo referente a sus operaciones actuales, como en las proyecciones futuras y explicar por qué razones lo considera.- El que planea, debe incorporar estas medidas de reducción de costo al plan general.
- Formular un plan estratégico para su departamento, el cual será después integrado al plan general.
- Determinar si el plan es factible, asignando los costos del plan propuesto, medir los posibles beneficios y rentabilidad de la inversión y presentar estos datos, de forma que puedan ser fácilmente comprendidos por quien planea.
- Anticiparse a las necesidades de dinero: ver que el dinero esté disponible cuando se necesite, previendo y planeando la generación de fondos, de forma que su utilización sea óptima.
- Mantener a la organización consciente, en todo momento, de la necesidad de hacer uso eficaz

y provechoso de los recursos y de la forma de aumentar su rentabilidad.

En resumen, el director financiero deberá hacer una estimación en una perspectiva ajustada que le permita valorar -- los datos suministrados por otros departamentos. La revisión de posibilidades de reducción de costos deberá formar parte de la planeación estratégica. Por lo anterior deberá ser capaz de demostrar -- que es posible alcanzar objetivos de desarrollo, beneficiarse de los nuevos productos y de las oportunidades de adquisición y aún de mantener una sólida posición financiera. Esta será su contribución en el plan estratégico de la empresa.



## 2.15 ETAPAS DEL PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA

El proceso de Planeación Estratégica tiene los si guientes pasos:<sup>19</sup>

I Análisis Cuantitativo y Cualitativo de la Empresa

II Desarrollo de Estrategias

III Pruebas de Factibilidad

IV Implementación y Revisión

I Análisis Cuantitativo y Cualitativo de la Empresa

I.1 Objetivos de la Empresa:

Al tener previamente fijados los objetivos por la alta dirección de la Empresa, quien planea debe elaborar conjuntamente con los demás miembros de los departamentos los programas de trabajo en el que quedarán incluidos los objetivos, estrategias y políticas de la planeación. Se elaborará un programa para cada área importante de la empresa como: ventas, mercadotecnia, producción, personal, compras, etc., pues los objetivos están establecidos en términos específicos para cada área.

1.2 Análisis de los resultados pasados:

19. D.E. Hussey. Aplicación de la Planificación Global. Ediciones Anaya, S. A. y L. Braille, Salamanca 1973

Después de tener perfectamente discutido y aprobado el programa de trabajo para cada una de las áreas de la empresa, éste deberá contener en primer lugar, el desarrollo del análisis de la operación y resultados pasados de la empresa.

Este análisis deberá desarrollarse utilizando técnicas adecuadas de acuerdo a las características de la empresa, teniendo en cuenta que su objetivo es determinar:

- La eficiencia con la que ha estado operando la empresa.
- Su rentabilidad
- Su estabilidad
- Su solvencia
- Análisis de ventas para definir y determinar la importancia de las líneas de producción en las que ha operado.
- Participación en el mercado.
- Análisis de los costos
- Inversiones
- Utilidades
- Tendencias

### 1.3 Análisis de la situación presente:

En este paso se hará una evaluación del ambiente socioeconómico en el que nos desarrollamos, determinando el área de influencia de nuestros productos y servicios, clientes de importancia y limitaciones en cuanto al mercado real, potencial, local, nacional y de exportación. Es decir, responder a la pregunta ¿Qué negocio somos?

También es de suma importancia tener perfectamente determinada y definida la competencia, pues ésta nos proporciona bastantes elementos para responder a la pregunta anterior. También es importante analizar:

- El tipo de administración que llevamos
- La contribución marginal de nuestras líneas de productos.
- Nuestros puntos fuertes y débiles en cuanto a:
  - Recursos Humanos
  - Recursos Financieros
  - Recursos Técnicos y Materiales
- Los renglones del balance para determinar:
  - Nivel de efectivo
  - Clientes (recuperación de cobranza)
  - Inversiones (rentabilidad)

- Inventarios: materia prima, productos en proceso, productos terminados y en tránsito
- Maquinaria y equipo
- Análisis del pasivo (corto y largo plazo)
- Aprovechamiento de los recursos propios y ajenos
- Análisis del capital contable
- Los renglones del Estado de Resultados para determinar:
  - Ventas (clientes principales y su participación en la utilidad)
- Costos y gastos:
  - Materiales
  - Mano de obra
  - Gastos indirectos
  - Gastos de venta y administración
  - Rentabilidad sobre ventas
  - Rentabilidad sobre capital
  - Eficiencia de operación

#### 1.4 Determinación de nuestra competitividad

La competitividad de la empresa se puede analizar a través de:

- Producto

- Recursos Humanos
- Recursos Financieros
- Recursos Tecnológicos
- Mercado

## II. Desarrollo de Estrategias:

2.1 Selección de objetivos futuros. La selección de objetivos futuros se hará considerando:

- ¿Que productos queremos ofrecer?
- ¿Que participación podemos tener?
- ¿Que utilidades queremos alcanzar?

### 2.2 Estrategias a seguir:

- Hacer o comprar
- Utilización del equipo actual o reemplazo
- Utilización de la capacidad disponible
- Operar o cerrar
- Crecer o mantenerse

### 2.3 Selección de la mejor estrategia:

Quié<sup>u</sup>n planea, deberá evaluar y dar énfasis a los conceptos estratégicos en cuanto a:

Recursos requeridos tales como:

- Instalaciones
- Tecnología
- Humanos
- Financieros

### III. Pruebas de Factibilidad

En el proceso de Planeación puede surgir toda clase de conflictos que deben ser reconocidos y puestos en balance. Es absolutamente necesario probar la factibilidad de las metas y los medios para alcanzarlas. Las diferentes pruebas de factibilidad que se aplican a varias etapas del proceso de Planeación y se relacionan a preguntas tales como el tiempo, posibles facilidades, origen y aplicación de recursos, penetración del mercado, rendimiento sobre la inversión, etc.

Por lo que la estrategia seleccionada puede apoyarse en:

- Presupuestos de ventas
- Presupuesto de caja
- Capital de trabajo requerido
- Requerimientos de producción
- Inversión requerida
- Personal requerido

- Asistencia Técnica requerida

3.1 Coordinación, revisión y aprobación del proyecto:

Con base en las pruebas de factibilidad realizadas en las diferentes etapas del proceso de planeación, se realiza una coordinación del proyecto por quien planea en combinación con los jefes de los diferentes departamentos. Una vez coordinado el proyecto se realizará una revisión general del mismo, para ser presentado a la dirección general para su aprobación o viceversa.

IV. Implementación y Revisión:

Un programa efectivo necesita vigilancia continua, así como una revisión periódica para asegurar que los planes surjan cuando se requieran. La revisión revelará la no concordancia con los planes, lo que llevará a averiguar a quien planea por qué no se realizaron.

A su vez, puede descubrirse que la discusión nueva del plan es bastante apropiada en vista de nuevas consideraciones. Por otro lado puede ser que los planes no se estén realizando como debieran.

El proceso completo de Planeación es necesario rehacerlo por lo menos una vez al año, o dependiendo de las necesidades de cada organización, revisando y evaluando la experiencia pasada e inyectando nuevos factores importantes, no olvidando que la

retroalimentación facilita la coordinación y óptimización del sistema de planeación completo.



## 2.16 CONTROL DEL DESEMPEÑO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

La función administrativa de control es esencial para lograr que las distintas funciones de una organización se lleven a cabo de acuerdo con los planes. El control es esencialmente, la medida y la corrección de las actividades de los subsistemas para asegurar el logro de un plan total.

Este concepto no es nuevo ni difícil de comprender. Sin embargo, se ha usado de diferentes maneras, en diferentes formas y en diferentes grados de complejidad.

Como ejemplo, Newman y Summer aplican dicho concepto a la administración de empresas de la siguiente manera:<sup>20</sup>

- Normas que representan una actuación deseada. Estas normas pueden ser tangibles o intangibles vagas o específicas, pero el control creará con fusión a no ser que cada una de las interesadas entienda que resultados desean.
- Una comparación de los resultados reales contra las normas. Esta evaluación debe ser reportada a las personas con autoridad para proceder en la forma pertinente.

20. Mastretta Velázquez G. y etal. Técnicas de Administración de la Producción, pp. 40. Capítulo 1. Editorial Limusa Willey, México 1980.

Acción correctiva. Las medidas de control y los reportes no tienen mucho sentido, a menos que no se tome una acción correctiva cuando - se descubra que las actividades presentes no están conduciendo a los resultados deseados.

El siguiente esquema puede ilustrarnos al respecto.

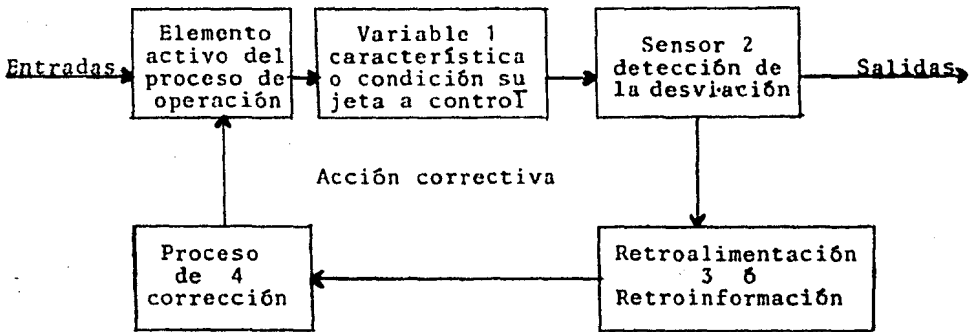


Fig. 1.4 Elementos básicos del control.

La figura señala las relaciones entre los cuatro elementos de control. El primer elemento (bloque 1 es la variable, característica o condición sujeta a control). Esta variable puede ser la producción de un sistema durante cualquier etapa del proceso, o una característica resultante de la producción de ese sistema.

El segundo elemento o variable (bloque2), es el sensor en donde se detecta la desviación e incluye la medida del -- rendimiento. En un sistema de control de calidad podría ser la --

inspección visual de un producto por el trabajador.

El tercer elemento o variable (bloque 3) determina la necesidad de corrección y poner en acción la información correctiva (retroinformación o retroalimentación).

Puede haber desviaciones permitidas en el plan y es común esperarlas. Conforme se detectan estas desviaciones se proporciona información para corregir la producción del sistema. -- La acción correctiva durante la etapa de operación es característica de un buen control. Aquí surge un concepto de sistema muy importante: el tiempo de respuesta del dispositivo de control. Es decir, el tiempo comprendido entre el momento que sucede el fenómeno "fuera de lo normal" y el momento en que se toma la decisión correctiva. Si el tiempo de respuesta es tan grande y las decisiones se toman fuera de tiempo, de nada sirvió el dispositivo de control.

Cuando existen diferencias significativas entre la cantidad producida y lo que establece el plan de producción, la situación puede ser considerada "fuera de control". Esto podría significar que el objetivo del sistema no es factible en términos de la capacidad del mismo. Si esto ocurre, los objetivos planeados por el sistema tendrán que ser reconsiderados en términos de la capacidad del sistema o el sistema tendría que ser modificado.

El cuarto elemento o variable (bloque 4) consiste en llevar a cabo el proceso de corrección o la acción correctiva ne

cesaria. El método usado para dirigir la acción correctiva puede ser de una variedad de formas: un motor eléctrico respondiendo a -- una señal electrónica de error emanada de un elemento del grupo de control, o puede ser un supervisor comisionado para rehacer las partes que fueren rechazadas al efectuarse la inspección de calidad. Cuando un plan o un proceso son perfectos, no es necesaria la acción correctiva y el producto (salida del sistema) sale fabricado - dentro de las especificaciones.

Para que un sistema de control funcione según el plan establecido, es necesario considerar varios factores como son los siguientes:

1. Todas las mediciones hechas deben tener la precisión adecuada.
2. La información reunida debe ser pertinente.
3. El tiempo de respuesta debe hacerse a intervalos más cortos en comparación con el ciclo del sistema.
4. La retroalimentación del sistema debe suministrarse en forma aceptable al proceso de corrección y en consecuencia, al elemento activo del proceso de operación.
5. La información reunida por el sistema debe ser correcta o cuando menos consistente. Al no cumplir con este requisito se puede ocasionar que un sistema de control se desacre-

dite indebidamente. Cabe señalar que los sistemas de control no -  
generan información, pero sí la procesan.

6. El número de fases a través de las cuales pasa la retroali-  
mentación, desde la variable sujeta a control, hasta el elemento ac-  
tivo del proceso de operación, debe mantenerse lo más reducido que  
sea posible. Cada fase además de ocasionar retrasos inevitables,  
puede originar distorsiones cuya corrección resulta difícil, costo-  
sa y prolongada.

### III      CONTEXTO

#### 3.1 DEFINICION DE LA EMPRESA PEQUEÑA Y MEDIANA

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público teniendo como fin el apoyo y fomento de las empresas estratégicamente im-portantes, estableció tres dimensiones que caracterizan la estructura industrial en México de la siguiente manera:

1.            Industria menor que pequeña
2.            Industria pequeña y mediana
3.            Gran empresa

Sin haber hecho referencia a los motivos que dan origen a ésta clasificación. También, sin haber justificado la existencia del criterio funcional que divide a los tres niveles, como lo es el Capital Contable.

La razón fundamental de caracterizar y definir - por separado a estos sectores de la industria, obedece a que básicamente son distintos los problemas que afrontan y por ende, las - soluciones a los mismos.

Por ejemplo, las artesanías confrontan problemas de organización, producción y de comercialización, que en esencia son distintos los problemas de una pequeña industria, mediana o -- grande. En este caso, de organización colectiva o comunal, la --

producción es fundamentalmente manual y cuenta sólo con el auxilio de herramientas para mantener su carácter privativamente artístico.

En cambio la industria, se desarrolla particularmente en instalaciones unitarias, aunque puede ser parte de una integración vertical y horizontal. Su producción es en serie y básicamente con un alto grado de contenido de inversión en maquinaria y equipo. Esto es lo que caracteriza a la empresa fabril y dentro de ella se ubica a la pequeña y mediana.

Por lo contrario, la gran industria por sus mayores recursos materiales, humanos y financieros, está capacitada, -- tanto para hacerle frente a las adversidades del mercado, cuanto para desarrollarse con mayor satisfacción y aprovechar en forma óptima los productos del medio económico y social, como los institucionales de todo orden, tales como las economías de escala, las exenciones de impuestos, la protección arancelaria y el crédito industrial con ventajas financieras.

Por todas estas razones, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, se vio en la necesidad de delimitar la estructura industrial por los niveles ya mencionados.

En los diversos países, industrializados o no, -- también existe esta preocupación por estratificar el sector industrial. Para ello se usan diversos criterios, ya que la industria pequeña y mediana no únicamente puede medirse por el número de esta

blecimientos, sino también por el capital invertido que representan; por el valor de su producción, por el valor agregado, por las materias primas que consumen, por el capital fijo, por los empleos que generan a través de sueldos y salarios, etc., y mediante otros indicadores que caracterizan, señalando desventajas de la empresa no medibles cuantitativamente. En cualquier caso, el criterio o los criterios que se utilizan para dividir la estructura industrial de un país, son los que más se adaptan a los propósitos del estudio, pudiendo ser económicos, financieros, sociales, etc.

Criterio utilizado por el FOGAIN, según el Décimo Censo Industrial de 1976, para la clasificación de la industria pequeña y mediana, es el siguiente:<sup>21</sup>

	<u>Núm. de</u> <u>Empresas</u>	<u>%</u>	<u>Núm. de</u> <u>Trabajadores</u>	<u>%</u>	<u>Inver.</u> <u>Miles</u>	<u>%</u>
Industria menor que pequeña, \$75,000	27,047	23	48,778	3	567,797	1
Industria pequeña, \$75,000 a \$5,000,000	85,011	72	857,362	52	67,839,251	27
Industria mediana, + \$5,000,000 a \$75,000,000	6,034	5	539,690	33	107,177,938	42
Industria grande + \$75,000,000	451	-	208,551	12	75,903,836	30
TOTAL	118,643	100	1,654,381	100	251,488,842	100

21. Fuente: Décimo Censo Industrial de 1976.



### 3.2 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA PEQUEÑA Y MEDIANA

La pequeña industria al surgir muchos años antes de que naciera el capitalismo industrial, tenía como fuente creadora las necesidades primarias del hombre, como el tallado de piedra, el tallado de metales, la manufactura de prendas de vestir, ornamentos, etc. Así se constituyó no sólo en fuente de abastecimiento - de artículos para el consumo, sino al mismo tiempo en piedra angular que habría de propiciar el desarrollo de las fuerzas productivas y es principalmente en la industria de modestos recursos donde se apoya la revolución industrial y con ello la tecnología que hoy fomentan y desarrollan las grandes empresas.<sup>22</sup>

En México, desde la etapa de la vida independiente, el fenómeno de la industrialización despuntó con la textil, productos alimenticios, muebles de madera, productos químicos, etc. - Antes de 1910 surgió la fundadora de fierro y acero de Monterrey, la industria del cemento, la industria del jabón y otras unidades que en esa época se consideraban grandes empresas; sin embargo, detrás de éstas ya existía la incipiente industria y la artesanía casera - utilitaria y de ornamento.

Después de la Revolución Mexicana, al ampliarse el mercado interno, aparecieron más industrias grandes, medianas y pequeñas. Pero lo predominante de ésta industria que crece y es -

22. Fuente: FOGAIN, Características de la Industria Pequeña y Mediana en México. Tomo III.

desarrollada permanentemente, es la pequeña y mediana industria.

En 1930 según cifras que ha elaborado el FOGAIN, en base a los censos industriales, la pequeña y mediana industria del país, por el número de establecimientos, representaba el 12% del total, en tanto que el 86.4% correspondía a la industria menor que pequeña, es decir, talleres y artesanías. Para 1950 el mismo sector de la mediana y pequeña industria del país, representaba 25.5% y la industria menor que pequeña redujo su participación a 71.9%.

En 1955, la pequeña industria significó 45.8% y la artesanía 51.9%. En 1960, la mediana y pequeña industria representó el 56.7% y los talleres artesanales el 42.8%

Para 1965, la mediana y pequeña industria ascendió ligeramente a 56.8%, en tanto que la industria menor que pequeña descendió a 41.8%.

El ascenso industrial de 1971 reportó un total de 118,740 establecimientos de la industria de la transformación, de los cuales el 64.64%, son industrias pequeñas y medianas, el 34.92% son talleres artesanales, y sólo el 0.44% equivale a 523 industrias con un capital contable mayor de 25 millones de pesos.

En el censo industrial de 1976, la industria mediana y pequeña representaba casi el 77% del total de la industria.

de la transformación.

Al observar la evolución histórica de la estructura industrial en México, por tamaños o niveles, podemos concluir lo siguiente:

- a). La dinámica de la economía mexicana propicia necesariamente el crecimiento absoluto de sus componentes. Es decir, crecer el producto nacional bruto, crecer los elementos que lo componen, entre ellos el sector industrial.
- b). El crecimiento del sector industrial, dentro de la economía hace que aumente la dimensión de las unidades productivas, por lo que los niveles de la industria y de éstos a los niveles medianos y grandes, o sea, lo que en 1930 era artesanía o muy pequeña industria, dejó de serlo para convertirse en grande empresa.

Por lo que respecta a capital invertido, en 1930, la pequeña y mediana industria contaba con un capital que significaba sólo el 40.3%, que para 1975 representó el 69.8%. El valor de la producción, que en el primero de esos años sólo significó el 43.4%, para 1975 fue de 74.4%. El valor agregado que en 1930 representó 43.8% en la pequeña y mediana industria, para 1975 fue de 75.4%.

Los sueldos y salarios que en 1930 apenas representaban --- 37.9% del total que pagaba la industria de la transformación, para 1975 era de - 78.9% por el número de trabajadores, de lo que sólo la pequeña y mediana industria absorbía el 25% de la mano de obra fabril y para 1975 daba empleo al 83.2% de la fuerza laboral.

Para 1976, la industria pequeña y mediana daba empleo a más de 84% del personal de dicha rama y casi el 70% del capital invertido de ese sector, generaba aproximadamente el 76% de su producción. (Ver cuadro No. 1.5).

CRECIMIENTO:

	1930	1960	1975 <sup>23</sup>
	<u>%</u>	<u>%</u>	<u>%</u>
NUM. DE ESTABL.	12	57	77
CAP. INVERTIDO	40	63	70
VALOR DE LA PROD.	43	68	76
PERSONAL OCUPADO	25	77	84

Cuadro 1.5

En los últimos 15 años, ha crecido así:

1. 60%
2. 5.9 veces
3. 10 veces
4. 2.3 veces

23. Fuente: Décimo Censo Industrial, FOGAIN, 1976.

### 3.3 IMPORTANCIA DE LA EMPRESA PEQUEÑA Y MEDIANA

La empresa pequeña y mediana en México, es y ha sido, el sector más importante en la estructura industrial del país. Su importancia radica básicamente, en su contribución efectiva al desarrollo socio-económico de México, que se traduce en los altos niveles de ocupación que ha venido generando, su participación considerable en la formación del producto interno bruto y por ende, en la formación de capital del sector de la industria nacional.

A lo anterior puede añadirse su contribución al desarrollo regional, al utilizar mano de obra, materias primas y materiales auxiliares de la localidad en que se encuentra establecida la empresa. También al fomentar e impulsar el desarrollo de algunas otras actividades económicas conexas, como es el caso del sector agropecuario del que se utiliza un alto porcentaje del volumen de insumos que produce.

En forma complementaria a lo que se ha dicho, cabe agregar que la empresa pequeña y mediana se ha venido formando con capital netamente nacional y se ha constituido en factor de apoyo decisivo, para cubrir las necesidades de insumos de la gran industria.

En vista de las consideraciones anteriores, se desprende lo siguiente:<sup>24</sup>

24. Fuente: FOGAIN, Características de la Industria Pequeña y Mediana en México. Tomo II.

Dentro del contexto general del desarrollo del -- país, la empresa pequeña y mediana puede contribuir eficientemente en tres aspectos básicos:

- a). Crear un mayor número de empleos en la economía.
- b). Llenar "huecos" en la Producción.
- c). Crear o fortalecer una clase empresarial.

IV. IMPLEMENTACION DEL CASO PRACTICO DE LA PLANEACION  
ESTRATEGICA EN LA EMPRESA PEQUEÑA Y MEDIANA (SECTOR  
CALZADO) EN EL D.F.

4.1 DETERMINACION DEL UNIVERSO Y MUESTRA

De acuerdo con las estadísticas oficiales, la pro  
ducción de calzado de piel se concentra en Jalisco, Guanajuato y Dis  
trito Federal. Es importante señalar que el Distrito Federal ha--  
bía pasado a ser el principal productor en 1960 y en los últimos a--  
ños ha pasado a ocupar el tercer lugar debido al incremento extraor--  
dinario registrado por Jalisco.

En el caso del calzado tejido de tela con suela -  
de hule o goma (tenis), su producción se concentra básicamente en -  
el Distrito Federal y el Estado de México, que en conjunto represen--  
tan 57.5% de la producción total.

La fabricación de huaraches y sandalias se concen--  
tra en un sólo Estado que fabrica más de 50% del total y que es Ja--  
lisco.

No existen estadísticas definitivas de fuentes --  
privadas que indiquen el valor de la producción nacional del calza--  
do, pero estimaciones de la Cámara de la Industria del Calzado seña--  
lan que en 1975 el valor de la producción nacional era de 6,000 mi--  
llones de pesos, cifra que difiere casi 50% de los datos oficiales.

Esto sirve para subrayar la carencia de estadísticas en la industria y, por consiguiente, la dificultad de realizar un análisis con base en estos datos de dudosa confiabilidad.

Basados en datos proporcionados por la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato, se estima que, - en la actualidad, León, Guanajuato cuenta con la mayor participación porcentual de la producción total de calzado con 37%, de la ciudad de México y Guadalajara, Jalisco, con 27 y 26 por ciento respectivamente y el 10% restante se encuentra distribuido en el resto del país. (Ver cuadro 1.6).

Distribución Geográfica de la producción nacional del calzado.

<u>Localidad</u>	<u>Participación porcentual de la producción total</u>
León, Gto.	37.0
Area Metropolitana de la Ciudad de México	27.0
Guadalajara, Jal.	26.0
Resto del país	10.0

Cuadro 1.6

Fuente: Centro de Investigación y Asistencia Tecnológica del Estado de Guanajuato. (CIATEG).

Se ha podido detectar que en el área metropolitana de la ciudad de México, la producción está dirigida principalmente al calzado de hombre y de la mujer; en León, Guanajuato, se pro-



duce sobre todo de hombre y de niño y en Guadalajara, Jalisco, el -- 44% de su producción es calzado de mujer. (Ver cuadro 1.7).

Producción de calzado por tipo y localidad (porcentajes del total de producción)

Localidad	Tipo de Calzado		
	Hombre	Mujer	niño
México	40.0	40.0	20.0
León	45.0	13.0	42.0
Guadalajara	28.4	44.2	27.4

Cuadro No. 1.7

Fuente: Cámara Nacional de la Industria del Calzado (datos de México). CIATEG (datos de León). Instituto Jalisciense de Promoción y Estudios Económicos (datos de Guadalajara).

Distribución geográfica de los productores de calzado

Cámara	Cantidad	Socios
		%
Nacional (D.F.)	286	17.2
Jalisco	232	13.9
Guanajuato	1,146	68.9
<b>Total</b>	<b>1,664</b>	<b>100</b>

Fuente: Registro de socios de la Cámara Nacional de la Industria -- del Calzado, Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato y Cámara de la Industria del Calzado de Jalisco.

Productores por localidad y tipo de calzado (número de establecimientos)

Tipo de Calzado	Total		México		León		Guadalajara	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
Dama	663	29.3	210	41.5	177	14.6	276	50.8
Caballero	673	29.8	122	24.1	450	37.1	101	18.6
Niño	519	23.0	73	14.4	382	31.5	64	11.8
Sintético	62	2.7	25	4.9	3	0.2	34	6.3
Industrial	67	3.0	7	1.4	36	3.0	24	4.4
Huarache	53	2.3	15	3.0	22	1.8	16	2.9
Pantunflas	48	2.1	26	5.1	7	0.6	15	2.8
Otros	176	7.8	28	5.5	135	11.1	13	2.4
<b>Total<sup>1</sup></b>	<b>2,261</b>	<b>100.0</b>	<b>506</b>	<b>100.0</b>	<b>1,212</b>	<b>100.0</b>	<b>543</b>	<b>100.0</b>

1. El total de los socios de cada una de las Cámaras es inferior a la suma, pues existen fabricantes que producen varios tipos de calzado.

Fuente: Registro de Socios de la Cámara Nacional de la Industria -- del Calzado, Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato y Cámara de la Industria del Estado de Jalisco.

Como resultado de ésta situación, el total de productores que se presentan, representan aproximadamente el 45% del total de productores existentes en el país y representan en conjunto más del 90% de la producción total.

Como se dijo anteriormente, el 41.5% de los productores totales del área metropolitana de la ciudad de México están dedicados a producir calzado para dama y en Guadalajara 50% de los productores fabrican este tipo de calzado.

#### DETERMINACION DE LA MUESTRA

FORMULA:

$$n = \frac{Z^2 (PQ) N}{E^2 (N-1) + Z(PQ)}$$

n = Tamaño de la muestra

$Z^2$  = Unidades de confiabilidad en tablas

P = Probabilidad de éxito

Q = Probabilidad de fracaso

N = Tamaño del universo

E = Máximo error en %, expresado en decimales

Si se tiene un grado de confiabilidad de 90% - 2 = 0.45

EQ en tablas = 1.65 por tanto  $z^2 = \underline{\underline{2.7225}}$

Y una probabilidad de 5% de éxito, tenemos que P=0.5 entonces, Q=0.5 por lo que PQ = 0.25

Si tenemos un margen de error de 10%, tenemos que E = 5% lo que es: E = 0.05 por lo que  $E^2 = 0.0025$

SUSTITUYENDO:

$$n = \frac{2.7225 (0.25) (506)}{0.0025 (506-1) + 2.7225 (.25)}$$

$$n = \frac{(0.680625)(506)}{1.2625 + 0.680625}$$

$$n = \frac{344.39625}{1.9431625} = 177.23$$

#### 4.2 ELABORACION DEL CUESTIONARIO PARA LA OBTENCION DE LA INFORMACION

La herramienta que se empleará para la obtención de información necesaria para realizar el presente trabajo, deberá ser adecuado a las necesidades del estudio, ya que una deficiente - obtención de datos, tendrá como consecuencia una conclusión errónea. Es por ello que es de suma importancia determinar la herramienta co rrecta para la obtención de la información.

Consideramos que la herramienta más adecuada para allegarnos a la información necesaria para la presente investigación es el cuestionario, el cual tendrá varios tipos de preguntas como lo son:

- a). Preguntas Dicotómicas. En las que la única alternati va de respuesta será SI o NO
- b). Preguntas de Múltiple Selección. En donde se incluyen varias contestaciones, de entre las cuales se tienen - que elegir una o más.
- c). Preguntas Abiertas. En las cuales la persona que es té contestando podrá explayarse en sus respuestas tan to como lo considere necesario.
- d). Preguntas de Bateria. Son aquéllas en las que depen diendo de la respuesta SI o NO. Continuará o finali

zará el cuestionario.

A continuación se presenta el formato del cuestionario definitivo.

### CUESTIONARIO

**OBJETIVO:** El objetivo perseguido al estructurar este cuestionario fue conocer si la actividad de planeación es utilizada por el Empresario Pequeño y Mediano, sector calzado del país, como herramienta que soporte el desarrollo de la misma industria. Cabe señalar, que existe conciencia de que como característica de este sector de la estructura industrial del país, está el desconocimiento de las técnicas administrativas.

**Instrucciones:** Marque Usted con una X y llene los espacios correspondientes, que darán respuesta a cada una de las siguientes preguntas.

1. ¿Sabe Usted lo que es Planear?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**Objetivo:** El objetivo perseguido en esta pregunta es el tratar de conocer si los directivos de la Empresa Pequeña y Mediana (sector calzado), tienen conocimiento de la importancia de la planeación.

2. ¿Se llevan a cabo esfuerzos de planeación dentro de la organización?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Si su respuesta es negativa pase Usted a la pregunta - No. 10 y, si su respuesta es afirmativa pase Usted a la pregunta siguiente.

Objetivo: El objetivo de esta pregunta es tratar de saber qué importancia le dan a la planeación en este tipo de industrias.

3. La planeación se lleva a cabo en el ámbito de:

A). 1 a 5 años \_\_\_\_\_  
B). 5 a 10 años \_\_\_\_\_  
C). A más de 10 años \_\_\_\_\_

Objetivo: El objetivo perseguido en esta pregunta es - tratar de conocer si los esfuerzos de planeación que se llevan a cabo en estas industrias son a corto, mediano o largo plazo.

4. ¿Quién o quiénes son los responsables de llevar a cabo la planeación?

A). Junta de Accionistas \_\_\_\_\_

- B). Dueños \_\_\_\_\_
- C). Gerente General \_\_\_\_\_
- D). Asesoría Interna \_\_\_\_\_
- E). Asesoría Externa \_\_\_\_\_

Objetivo: Es saber en qué niveles de la organización - se lleva a cabo la planeación, para alcanzar los objetivos institucionales.

5. ¿Qué tipo de presupuesto utiliza como apoyo de su planeación?

- A). Presupuesto de Ventas \_\_\_\_\_
- B). Presupuesto de Caja \_\_\_\_\_
- C). Presupuesto de Compras \_\_\_\_\_
- D). Presupuesto de Producción \_\_\_\_\_
- E). Otros \_\_\_\_\_

Objetivo: El objetivo perseguido en esta pregunta es -- conocer qué presupuesto utiliza el Empresario Pequeño y Mediano, como apoyo de su planeación dentro de las actividades de la organización.

6. ¿Qué fines persigue con la Planeación que lleva a cabo?

- A). Incrementar sus Ventas \_\_\_\_\_
- B). Establecimiento de sus objetivos \_\_\_\_\_
- C). Como control \_\_\_\_\_



D). Ganar mercado \_\_\_\_\_

E). Programar las actividades \_\_\_\_\_

Objetivo: Al establecer la planeación cuáles son los fi nes que se persiguen y para éstas empresas, cuál es de mayor importancia.

7. ¿Cómo controla los resultados?

---

Objetivo: Con esta pregunta se trata de saber cómo y de qué manera controlan los resultados.

8. ¿Quién o quiénes controlan?

---

Objetivo: El objetivo de esta pregunta es saber a qué nivel se da el control de las actividades dentro de la empresa.

9. ¿Qué hace con las desviaciones detectadas?

---

Objetivo: Mediante esta pregunta queremos saber que cur sos de acción son tomados al detectar una desviación - contra lo planeado, para corregir ésta.

10. ¿Conoce Usted los beneficios que le puede aportar la planeación?,

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Objetivo: El objetivo de esta pregunta es conocer si los directivos de este tipo de industrias están concientes de los beneficios que la planeación puede aportar a la empresa.

11. ¿Le interesaría a Usted aplicar las Técnicas de la Planeación dentro de su organización?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Si su respuesta es negativa, pase a la siguiente pregunta y si su respuesta es afirmativa ha terminado Usted de llenar el cuestionario. Muchas Gracias.

Objetivo: El objetivo de esta pregunta es conocer hasta qué grado les interesaría a los directivos de estas empresas auxiliarse de la valiosa actividad.

12. ¿Por qué razones no le interesa?
- 

Objetivo: Con esta pregunta se pretende saber por qué motivo no les interesa a los directivos de estas empresas aplicar tal actividad.

#### 4.3 ALGUNAS CONSIDERACIONES SOBRE LA APLICACION DEL CUESTIONARIO

Para conocer de una manera más completa y directa la aplicación de los esfuerzos de planeación que se llevan a cabo - en la Industria del Calzado, se aplicó un cuestionario a una muestra de 177 empresas (determinada en éste capítulo). Dichas empresas tienen las siguientes características particulares:

La muestra de empresas incluyó algunas que tienen una tecnología avanzada, con los sistemas de producción bien definidos y mecanizados.

También se visitaron empresas con un grado menor de mecanización y mayor uso de mano de obra.

Así mismo, se visitaron talleres familiares en los cuales se pudo apreciar una tecnología rudimentaria, ya que en el - mejor de los casos utilizan algunas máquinas muy antiguas y la ma--yor parte del proceso se realiza en forma manual.

Cabe mencionar por otro lado que las empresas en--cuestadas pertenecen al registro de socios de la Cámara Nacional de la Industria del Calzado. (D.F.)

Por otra parte antes de empezar a aplicar este -- cuestionario, se aplicó una prueba piloto al 10% del total de la -- muestra equivalente a 17 empresas, donde el cuestionario sufrió al--gunas modificaciones.

Las empresas encuestadas fueron:

1. Acevedo Díaz Mercedes
2. Aguilera Valdivia Fernando
3. Aguilar Ortíz Maximina
4. Alagón Corral Enrique
5. Alcaraz Moreno Fermín
6. Aldape Robledo Ignacio
7. Alvarez Pimentel Pedro
8. Amezcua Martínez Agustín
9. Araujo Ramos Jesús
10. Alce Acosta Baldomero
11. Arguelles Ponce de León Juan
12. Artículos de Piel Marisol, S.A.
13. Avila Delgadillo Cristina
14. Avila Delgadillo Pedro
15. Avila García Víctor
16. Ayala Flores Roberto
17. Azpiruz Olvera Ofelia
18. Baez García Alberto
19. Bañuelos Romero Jaime
20. Bañuls Grafiada Vicente
21. Bautista Sánchez Fernando
22. Barrientos Fragoso Felipe
23. Becerril Serrano Fernando
24. Bibriesca Morales Rene
25. Bon Pie, S.A.

26. Bruno Val de México, S.A.
27. Cabañas González Arturo
28. Calza Juim, S.A.
29. Calzado Demi, S.A.
30. Calzado D'Carla, S.A.
31. Calzado Mayol, S.A.
32. Calzado Mexicano de Exportación, S.A.
33. Calzado Same, S.A.
34. Calzado Mónica
35. Calzado Paulette Queen, S.A.
36. Calzado Yaqui, S. A.
37. Calzado Yorel
38. Calzados Alejandra, S.A.
39. Calzados de Actualidad, S.A.
40. Calzados Loren, S.A.
41. Calzados Luxor, S.A.
42. Calzado y Cercos Rafaello
43. Camacho Bernal Marcela
44. Camo, S.A.
45. Casillas Ramírez Enrique
46. Castillo Sánchez Ma. Eugenia
47. Castillo Vazquez Nicolás
48. Castro Moreno Pedro
49. Confalonieri Capra Agustín
50. Conjunto Zapatero Mexicano, S.A.
51. Córdova Navarrete Herminia

52. Cerecero Hernández Armando
53. Colmenero Alva Eduardo
54. Comodísimas, S.A.
55. Corona Peñafiel Gloria
56. Chavez Loera Pablo
57. Cordero Jasso Pablo
58. Corrales Matanza Julio
59. Creaciones la Madrid, S.A.
60. Creaciones para Calzado, S.A.
61. Cruz Ramírez José
62. Cruz Osorio Luis
63. Creaciones Zeus, S.A. de C.V.
64. Díaz Rodríguez Jorge
65. Díaz Sánchez Pedro
66. Domlo, S.A.
67. Dortiz, S.A.
68. Endo, S.A.
69. Espinoza Avila Ma. Josefa
70. Espinoza Salazar Pedro
71. Espinoza Sánchez Juana
72. Fábrica de Calzado Wembley, S.A.
73. Farias Téllez Francisco
74. Fausto Hernández Ma. del Refugio
75. Fábrica de Calzado Perlis, S.A.
76. Felen, S.A.
77. Filiberto y Mario, S.A.

78. García Avila José
79. Fábrica de Calzado Comodín, S.A.
80. Fábrica de Calzado Francisco, S.A.
81. Fábrica de Calzado Erika Brassi
82. García Chávez Alfonso
83. García García Ma. de la Luz
84. García González Pedro
85. García G. Javier
86. Garcis, S.A.
87. Gaona Esparza Irma
88. García Peláez Eugenio
89. Garnica Olivares Raúl
90. Gerrero Perdomes Francisco
91. Gutiérrez Nuñez Leopoldo
92. González Gutiérrez Juan
93. Gutiérrez Mendoza Héctor
94. Guzmán Souverville Josefina
95. Diorgio Passini de México, S.A.
96. Hanono Cherem Benjamín
97. Herrera Rodríguez Arsenio
98. Indepiel, S.A.
99. Industrial Calzadora de México, S.A.
100. Inmecal, S.A.
101. Islas Juárez Regina
102. Itالية, S.A. de C.V.
103. Jaramillo Tejeda Lidia
104. J. Bernardine, S.A.

105. Jimenez Balaguez Ramiro
106. Jimenez García Ernesto
107. Joaquín Jeronomo Urbina
108. Karan Azar Fawsi
109. Landasuri Girón Jesús
110. Larrinva Castillo Angel
111. Lechuga Rufiz Rosa María
112. Lemus Lemus Pedro
113. Lopser, S.A.
114. Luna Portugal Alberto
115. Lomeli Aguirre Isidro
116. Mancilla Muñoz Antonio
117. Magly de México, S.A.
118. Maldonado García Román
119. Manufacturas Sanher, S.A. de C.V.
120. Manufacturas Isramex, S.A.
121. Manufacturas Británicas, S.A.
122. Manufacturas Escalpe, S.A.
123. Manufactura Tarsis, S.A.
124. Manufacturas Vicenza, S.A.
125. Manufacturas de Calzado Larios
126. Manriquez Pérez Rubén
127. Manriquez Pérez Rafael
128. Marielvira Truqui Rivera
129. Marquez Ruíz Rafael
130. Martínez Castañeda Rafael
131. Matiu, S.A. de C.V.
132. Matiu Rofes Jorge



133. Mendoza Gómez Sara
134. Mendoza Lomeli Roberto
135. Modelos Europeos, S.A.
136. Montaña Silvia Virginia
137. Montero Jimenez J. Refugio
138. Morales Domínguez Arnulfo
139. Moreno Cano Paulina
140. Moreno Ugalde Esther
141. Monterrubio, S.A.
142. Odabachian de Harutirian Angela
143. Organización Fem, S.A.
144. Orozco Carranza Felipe.
145. Palafox Oviedo J. Alejandro
146. Pantunflas Imperial, S.A.
147. Pantunflas Vanessa, S.A.
148. Paredes Paredes Felipe
149. Pardinás Trejo Herlinda
150. Pereira Ruiz Salustio
151. Pérez Quintana José
152. Piña Legorreta Francisco
153. Porras Gómez Arturo
154. Promotora de Calzado, S.A.
155. Pierre Fachelli de México, S.A.
156. Pulido Castro Felipe.
157. Quintanilla Castro Felipe
158. Pulido Rivera Sara
159. Quintero Medrano Antonio

160. Ramirez Castro Jorge
161. Teyes Tafolla Joaquín
162. Ramírez Alvarez Francisca
163. Rodher Mexicana, S.A.
164. Rodríguez Alfredo
165. Romano Barrios, S.A.
166. Rosas Alvarez Jorge
167. Rosete Díaz José Manuel
- 168, Roter, S.A.
169. Sánchez Gonzáles Lucía
170. Sánchez Muños Francisco
171. Sánchez Villafañe Francisco
172. Saturno Industrial, S.A.
173. Villegas José de Jesús Fausto
174. Yepes Rojas José
175. Zapatos Sandra, S. A.
176. Zetina León Carlos
177. Zilueta Trigueros Rafael

4.4 TABULACION DE LA INFORMACION OBTENIDA

Pregunta No. 1	Frecuencia	Porcentaje
SI	74	42%
NO	103	58%

Pregunta No. 2	Frecuencia	Porcentaje
SI	39	22%
NO	138	78%

Pregunta No. 3	Frecuencia	Porcentaje
A	39	22%
B	--	--
C	--	--

Pregunta No. 4	Frecuencia	Porcentaje
A	17	10%
B	22	12%
C	--	--
D	--	--

Pregunta No. 5	Frecuencia	Porcentaje
A	35	20%
B	31	17%
C	--	--
D	7	4%
E	--	--

Pregunta No. 6	Frecuencia	Porcentaje
A	35	20%
B	--	--
C	--	--
D	30	17%
E	--	--

Pregunta No. 7	Frecuencia	Porcentaje
A	39	22%

Pregunta No.. 8	Frecuencia	Porcentaje
A	17	10%
B	22	12%
C	--	--
D	--	--

Pregunta No. 9	Frecuencia	Porcentaje
A	39	22%

Pregunta No. 10	Frecuencia	Porcentaje
SI	63	36%
NO	114	64%

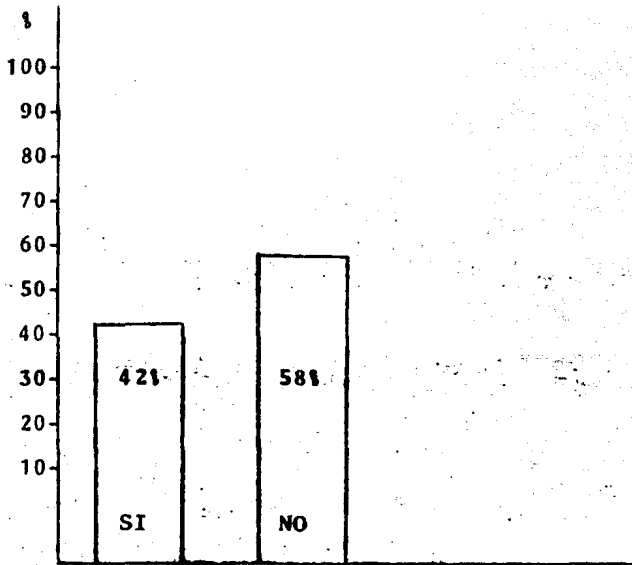
Pregunta No. 11	Frecuencia	Porcentaje
SI	57	32%
NO	120	68%

Pregunta No. 12	Frecuencia	Porcentaje
A	74	42%
B	54	27%

4.5 ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION

Pregunta 1:

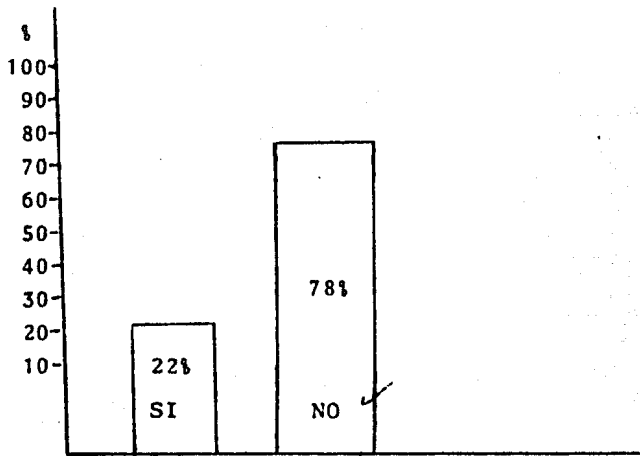
¿Sabe Usted lo que es planear?



Con base a los resultados obtenidos del total de las empresas encuestadas, 74 empresas contestaron afirmativamente, que equivale al 42% y, 103 empresas contestaron negativamente, que equivale al 58%, con lo cual ratificamos que efectivamente existe un marcado desconocimiento de las técnicas administrativas, por parte de los directivos de éstas empresas.

**Pregunta 2:**

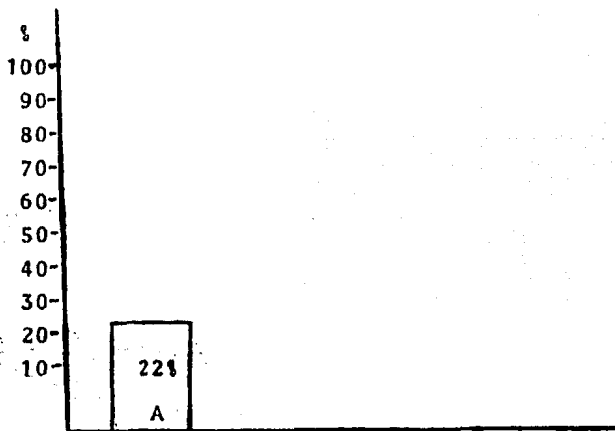
**¿Se llevan a cabo esfuerzos de planeación dentro de la organización?**



A esta pregunta 39 empresas contestaron afirmativamente que equivale al 22% y, 138 empresas contestaron negativamente que equivale al 78%, con lo cual se concluye que las empresas pequeñas y medianas (sector calzado) en México, trabajan empíricamente sin tomar en cuenta la importancia que tiene el planeación.

Pregunta 3:

¿La planeación se lleva a cabo en el ámbito de?

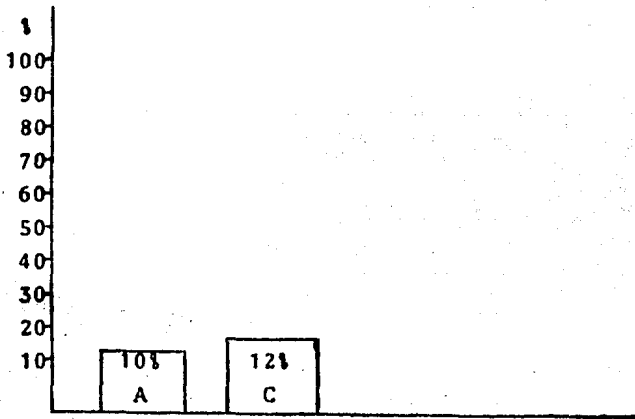


En esta pregunta, 39 empresas que representan el 22% - contestaban que llevan a cabo esfuerzos de planeación a corto plazo, lo justifica en los frecuentes cambios en el mercado, concluyendo así, que no existe en consecuencia planeación estratégica.



Pregunta 4:

¿Quién o quiénes son los responsables de llevar a cabo la planeación?



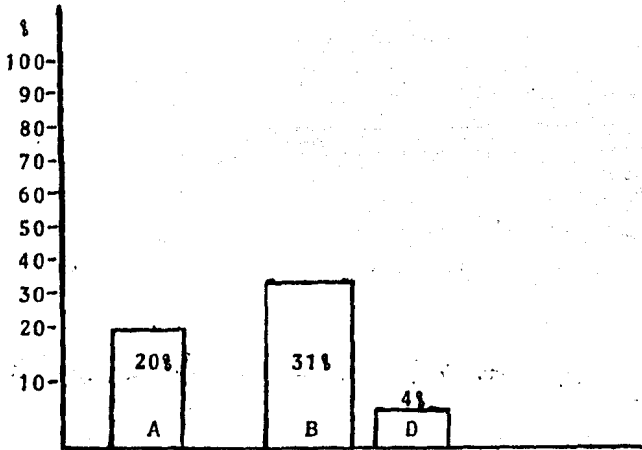
Del total de las empresas encuestadas:

- 1.- 17 empresas que equivalen al 10% contestaron que es la Junta de Accionistas quien lleva a cabo la planeación
- 2.- 22 empresas que representa el 12% contestaron que es el gerente general quien lleva a cabo los esfuerzos de planeación (mismos, que en este tipo de empresas son los dueños)

Con ésto se puede apreciar que en éste tipo de empresas no se utiliza a la Asesoría Interna y Externa al planear sus actividades dentro de la organización. Y asimismo, que se mantienen en un rango de empresa familiar.

Pregunta 5:

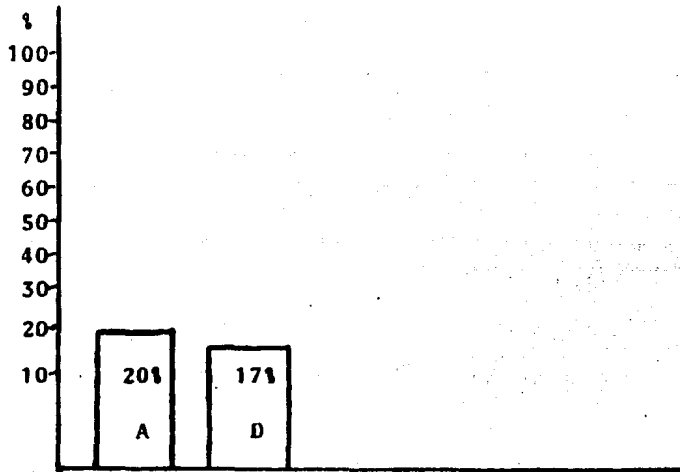
¿Qué tipo de presupuesto utiliza como apoyo de su planeación?



En esta pregunta 39 empresas que representa el 22%, -- respondieron que utilizan el presupuesto de ventas en un 20%. En un 31%, el presupuesto de caja y en un 4% el presupuesto de producción. Lo anterior muestra que efectivamente se apoya a la planeación, no obstante, éste apoyo no es total en virtud a que se descuidan otros presupuestos importantes como pueden ser el presupuesto de compras.

Pregunta 6:

¿Qué fines persigue la planeación que lleva a cabo?



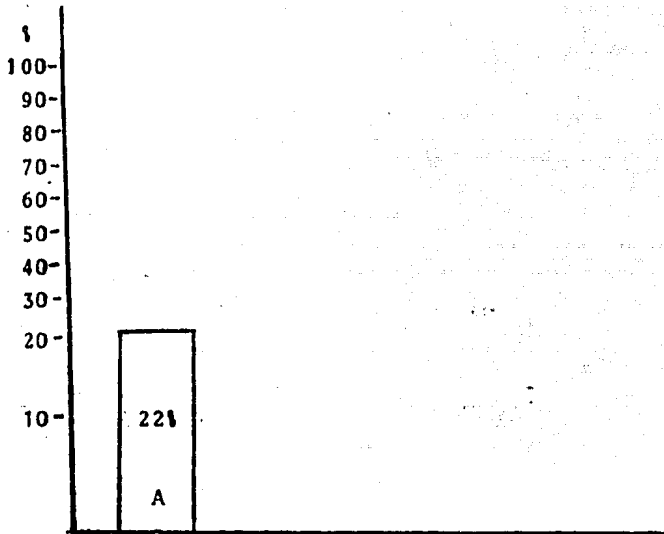
Como conclusión a ésta pregunta 39 empresas respondieron que el fin que persiguen al llevar a cabo esfuerzos de planeación es porque:

1. Es un medio para incrementar sus ventas (20%).
2. Es un elemento que le permite ganar mercado (17%)

Consecuentemente apreciamos que no se apoya en la fijación de objetivos, ni el establecimiento de controles y mucho menos en la programación de actividades.

**Pregunta 7:**

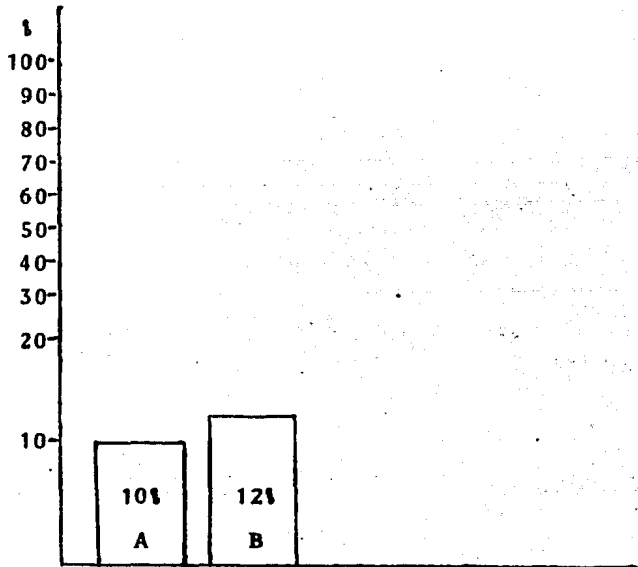
**¿Cómo controla los resultados?**



A ésta pregunta 39 empresas que equivalen al 22%, contestaron que controlan su operación comparando los resultados reales contra los planeados.

Pregunta 8:

¿Quién o quiénes controlan los resultados?



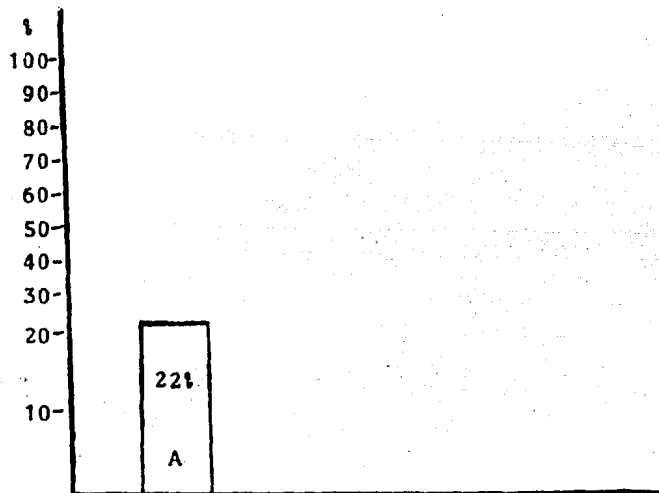
Del total de las empresas encuestadas:

- 1.- 17 empresas que representan el 10% respondieron -- que es la Junta de Accionistas quien lleva a cabo el -- control de los resultados. Y
- 2.- 22 empresas que representan el 12% respondieron que es el gerente general quien lleva a cabo el control de los resultados.

Con lo cual ratificamos que todas las empresas que llevan a cabo esfuerzos de planeación si controlan sus resultados y, además pudimos observar que las personas responsables de controlar los resultados son las mismas que llevan a cabo los esfuerzos de planeación.

Pregunta 9:

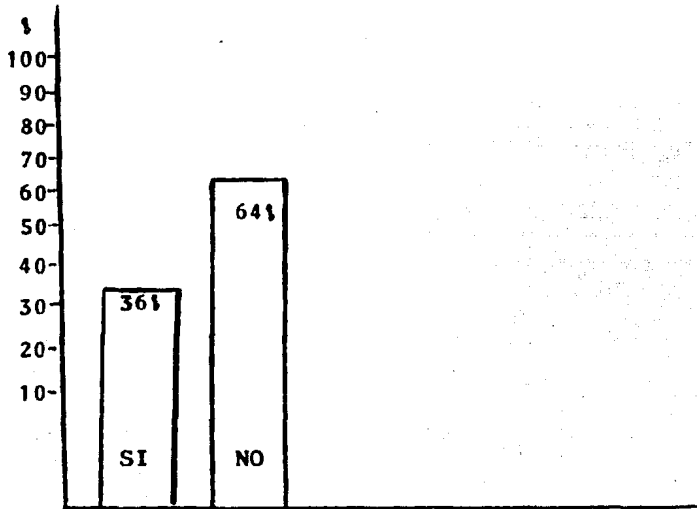
¿Qué hace con las desviaciones detectadas?



A ésta pregunta contestaron 39 empresas, que representan el 22%, que corrigen las desviaciones de su operación comparando los resultados reales contra los planeados.

Pregunta 10:

¿Conoce Usted los beneficios que le puede aportar la -  
planeación?

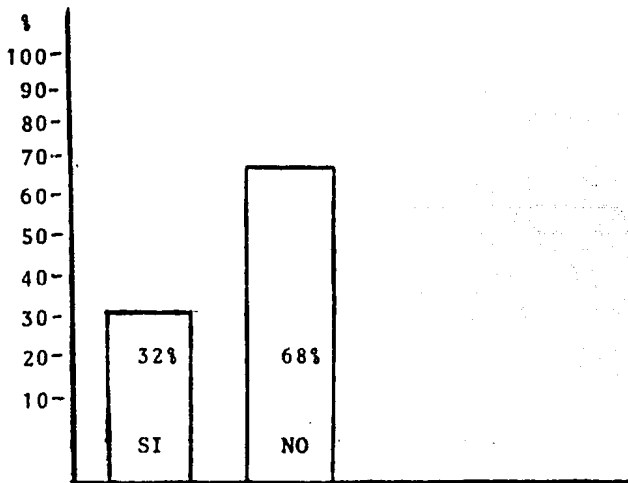


Del total de las empresas encuestadas, 63 empresas que representa el 36% respondieron que si conocen los beneficios y 114 empresas que representa el 64% respondieron que no conocen los beneficios que la planeación puede aportar a la organización.

Con lo cual podemos ratificar que efectivamente existe un marcado desconocimiento de esta técnica administrativa en éste tipo de industrias.

Pregunta 11:

¿Le interesaría a Usted aplicar las técnicas de la planeación dentro de su organización?



De las 177 empresas encuestadas, la respuesta fue de la siguiente forma:

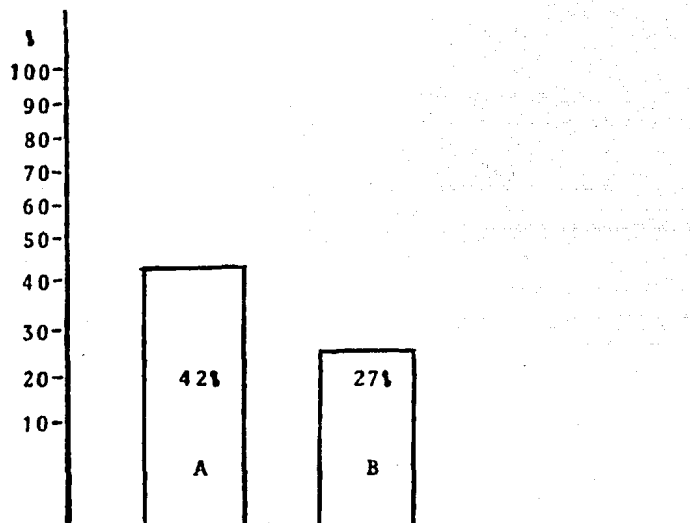
- 1.- 57 empresas que representa el 32%, contestaron que sí les interesaría aplicar las técnicas de la planeación dentro de su organización. Y
- 2.- 120 empresas que representa el 68%, contestaron negativamente.

Con lo que podemos ratificar que es un número muy marcado de directivos a los que no les interesa aplicar las técnicas de planeación.



Pregunta 12:

¿Por qué razones no le interesa?



A ésta pregunta, 74 empresas que representa el 42% respondieron que no les interesa aplicar las técnicas de la planeación porque la desconocen. Y 54 empresas que representan el 27% respondieron que no les interesa aplicar las técnicas de planeación porque no la consideran necesaria.

Apreciamos entonces que el desconocimiento de la planeación es marcada en los directivos de éstas empresas, es claro también, que al no estar convencidos de sus beneficios, no la consideran necesaria.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez recabada la información, analizada y representada gráficamente, comentamos las conclusiones y recomendaciones finales.

1. Puede decirse que en la mayoría de las empresas encuestadas existe un marcado desconocimiento de las técnicas administrativas.
2. Los esfuerzos de planeación a corto, mediano y largo plazo son escasos.
3. Esto representa una grave limitante para el desarrollo de la industria en general.
4. Aquellas empresas que planean normalmente lo hacen de una manera empírica. Por tanto no existe una planeación estratégica en éste tipo de industrias.
5. Los dirigentes de estas empresas nunca o casi nunca tienen una formación profesional adecuada.
6. En los casos que se da la planeación, normalmente es a corto plazo (6 meses) justificado en la constante demanda de trabajo, aunado ésto a los también constantes cambios en el mercado.

7. Por lo regular los responsables de efectuar la planeación son los propios dueños que fungen como dirigentes, siendo también ellos mismos los que realizan el control de las actividades.
8. Las empresas que planean consideran importante a la planeación porque es un medio que les permite incrementar sus ventas y lograr con esto un objetivo económico.
9. El control se dá, obviamente, comparando la actuación real contra la planeada.
10. La gran mayoría de las empresas encuestadas desconocen los beneficios que la planeación puede aportar.
11. Otros tantos consideran innecesaria a la planeación.

Los 11 puntos anteriores confirman las hipótesis enumeradas en el capítulo I precedente, por lo que puede señalarse desde un punto de vista general, que la planeación en la industria pequeña y mediana (sector calzado) en México, es deficiente, ya que las personas encargadas de tal función no están adecuadamente preparadas y en muchas ocasiones no muy convencidas de llevarla a cabo.

Sería recomendable divulgar y fomentar en el Pequeño y Mediano empresario la importancia que la planeación tiene como un medio seguro y económico de apoyar su desarrollo

Con lo expuesto se lograría que éste importantísi  
mo sector de la estructura industrial del país, creciera sobre ba-  
ses sólidas que necesariamente redundaría su prosperidad económica,  
particular y general.

BIBLIOGRAFIA

COMENTADA Y DE CONSULTA

**TEXTOS:**

- CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA  
Un análisis de Sistemas y Contingencias de  
las funciones Administrativas.  
Harold Koontz / Cyril. O'Donnell  
Editorial Mc. Graw-Hill Book. Co. U.S.A.
  
- PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION  
George R. Terry  
Editorial CECSA  
México, Argentina, España, Chile, 1968.
  
- ADMINISTRACION DE EMPRESAS (TEORIA Y PRACTICA)  
Primera y segunda parte.  
Agustín Reyes Ponce.  
Editorial Limusa-Willey, S.A.  
México, 1978.
  
- PLANEACION Y ORGANIZACION DE EMPRESAS  
Guillermo Gómez Ceja.  
Editorial. Edicol. 5a. Edición  
México, 1980.

- UN CONCEPTO DE PLANEACION DE EMPRESAS

Russell, L. Ackoff

Editorial Limusa-Willey 5a. Edición

México

- PLANIFICACION A LARGO PLAZO Y CRECIMIENTO DE LA EMPRESA

Bruce Payne

Ediciones Deusta, Bilbao, España 1972.

- APLICACION DE LA PLANIFICACION GLOBAL.

D.E. Hussey

Ediciones Anaya, S.A. Braille. Salamanca 1973.

- RESPONSABILIDAD DEL CONTADOR EN LA FUNDACION DE PLANEACION  
FINANCIERA EN LAS EMPRESAS

Alfredo Amezcua R.

Conferencia.

- JOHNSON W. ROBERT.

Administración Financiera

Editorial Continental, S.A.

México.

- TECNICAS DE LA ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION

Gustavo Velázquez Mastretta,

Editorial Limusa-Willey

México. 1980.

- CARACTERISTICAS DE LA INDUSTRIA PEQUENA Y MEDIANA EN MEXICO  
FOGAIN Tomos; III, II.  
México, D.F.
  
- RELACIONES PUBLICAS  
Su Administración en las Organizaciones.  
Jorge Rfos Szalay  
Editorial Trillas.  
México. 1974.
  
- H. IGOR ANSOFF-CORPORATE STRATEGY  
Editorial Mc. Graw-Hill 1965.
  
- LAS FINANZAS EN LA EMPRESA  
Información Análisis, Recursos y Planeación  
Joaquín Moreno Hernández  
Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C.  
México, D. F.

**TESIS:**

- MERCADO DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO EN MEXICO  
Francisco Romano Barrios  
Instituto Tecnológico Autónomo de México.  
México, 1975.

- PRINCIPALES ASPECTOS EN LA ORGANIZACION DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO

Joaquín Gómez Morfín  
Calzado Industrial y Comercio  
México.

- ALGUNAS CONSIDERACIONES PARA MEJORAR LA ADMINISTRACION EN LA INDUSTRIA DEL CALZADO

( MEDIANA EMPRESA)

Valdemar Espinoza Osuna  
México, D.F. 1982.

**VARIOS:**

CENTRO DE INVESTIGACIONES Y ASISTENCIA TECNOLOGICA DEL ESTADO DE GUANAJUATO ( CIATEG, A.C.)

PEQUEÑO LAROUSSE

Diccionario Enciclopédico de todos los conocimientos  
Ramón García-Pelayo y Gross.  
Editorial Noguer

SERIE PRODUCTOS BASICOS 2. BIENES DE CONSUMO

COORDINACION GENERAL DE PROGRAMAS PARA PRODUCTOS BASICOS

SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO

SECRETARIA DE COMERCIO

SECRETARIA DE PATRIMONIO Y FOMENTO INDUSTRIAL

Imprimida en Talleres Gráficos de la Nación México, D.F. 1981.