

**Fernando Aquiles Pinto López**

**PYMES, NOCIONES y HERRAMIENTAS**

**BASICAS de ADMINISTRACIÓN**

**(ENFOQUE DE SISTEMAS)**

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

## **Fernando Aquiles Pinto López**

“Nadie puede ver más, en algo o alguien, que lo que cada persona está capacitada, para ver en ello(a).

...Pero se puede desarrollar ese ver...si se desea”.

# Fernando Aquiles Pinto López

## ***Dedicatoria:***

*Para los Empresarios y Administradores de Pymes,  
cuya visión, de emprender e Innovar incluye la "Administración"  
y no la simple función de Producción o Venta, como base de las  
Ventajas comparativas y cuyo objetivo último,  
para con la empresa, es su desarrollo y sustentabilidad,  
en el tiempo, con su rol Económico y Social.*

*A mi hija.-  
Marianela Antonieta. Pinto Saldías.*

*Por la profesión que estudió, le puede servir.*

*A Nidia del Pilar  
González Valle, por su ayuda constante,  
en la realización del presente trabajo.*

*A mi hermano Luis Leonidas. Pinto Faverio, por su apoyo  
financiero, que permitió finalizar el trabajo*

## Índice Temático - General

Código	Tema	Página
	PROLOGO	
	INTRODUCCIÓN	1
	<b>CAPÍTULO I</b>	2
•	INTRODUCCIÓN	2
<b>I.</b>	<b>CONCEPTOS</b>	3
<b>I.1.-</b>	<b>EMPRESA</b>	3
I.1.1.-	Definición general de empresa	3
<b>I.1.2.-</b>	<b>Tipos de Empresas</b>	3
<b>I.1.2.1.-</b>	<b>Empresas cuyo objetivo es la generación de riqueza.</b>	3
a.-	Empresas Manufactureras	3
b.-	Empresas de Servicios	4
c.-	Empresas extractivas	5
d.-	Empresas Agrícolas	5
e.-	Empresas Pesqueras	5
f.-	Empresas Ganaderas	5
g.-	Empresas Forestales	5
<b>I.1.2.2.-</b>	<b>Empresas cuyo objetivo no es la generación de riqueza</b>	6
a.-	Empresas de Servicio Social	6
<b>I.1.2.3.-</b>	<b>Tipos de empresas, según su estructura o características Jurídicas</b>	6
a.-	Empresas Individuales	6
b.-	Sociedades de Responsabilidad limitada	6
c.-	Sociedades Anónimas	7
c.1.-	Sociedad Anónima Cerrada	7
c.2.-	Sociedad Anónima Abierta	7
d.-	Personerías jurídicas	7
<b>I.2.-</b>	<b>Funciones de la Empresa, finalidad y área de decisiones</b>	9
I.2.1.-	Comercialización	9
I.2.2.-	Finanzas	10
I.2.3.-	Producción	10
I.2.4.-	Personal o Recurso Humano	10
I.2.5.-	Informática	11
I.2.6.-	Abastecimiento	11
I.2.7.-	Contabilidad y Registro	12
•	Cuadro resumen de las funciones y ejemplos de su accionar	14 - 18
<b>I.3.-</b>	<b>Teoría de Sistemas</b>	19
I.3.1.-	Definición	19
I.3.2.-	Tipos de Sistemas	19

a.-	Sistemas Cerrados	19
b.-	Sistemas Abiertos	19
I.3.3.-	Propiedades y características básicas de los de los sistemas abiertos	20
1.-	Supervivencia	20
2.-	Sinergia	20
3.-	Recursividad	21
4.-	Adaptación	21
I.3.4.-	Proceso interno del sistema	23
<b>I.4.-</b>	<b>La Empresa como Sistema Abierto, Vivo y Viable</b>	<b>27</b>
I.4.1.-	¿Por qué se puede asimilar una empresa, a un sistema abierto, vivo y viable?	27
I.4.2.-	Propiedades y características de los sistemas abiertos, aplicados a la empresa.	29
<b>I.5.-</b>	<b>Administración</b>	<b>34</b>
•	Introducción	34
I.5.1.-	Las Funciones de la Administración	34
I.5.2.-	Empresarios vs. Administradores	39
a.-	¿Qué es o Quién es un empresario?	40
b.-	¿Qué es o Quién es un administrador?	40
•	Conclusión	40
	<b>CAPÍTULO II</b>	<b>42</b>
•	Introducción	42
<b>II.-</b>	<b>Planificación o Planeación</b>	<b>42</b>
<b>II.1.-</b>	<b>Conceptos</b>	<b>42</b>
II.1.1.-	Planificación Estratégica	43
II.1.2.-	Planificación Operativa	43
<b>II.2.-</b>	<b>Aspectos y características de la planificación, o del acto de planificar</b>	<b>44</b>
<b>II.3.-</b>	<b>Tipos de Planes</b>	<b>46</b>
II.3.1.-	Misión, Filosofía y Propósito	47
II.3.2.-	Objetivos y Metas	48
II.3.2.1.-	Falacias o errores conceptuales, comúnmente planteados, como objetivo básico de la empresa	52
II.3.2.2.-	El Principio de las Ventajas Comparativas	54
II.3.2.3.-	El Principio de Flexibilidad de los Objetivos	56
II.3.2.4.-	Resumen de lo expuesto sobre los objetivos	57
II.3.3.-	Estrategias	58
II.3.4.-	Políticas	58
II.3.5.-	Procedimientos	61
II.3.6.-	Reglas y Normas	61
II.3.7.-	Programas	63
II.3.8.-	Presupuestos	64
<b>II.4.-</b>	<b>El Proceso de Planificación</b>	<b>65</b>

•	Introducción	65
II.4.1.-	Etapas clásicas del Proceso de Planificación	66
1.-	Recopilación de Antecedentes	67
1.1.-	Características	67
1.2.-	Fuentes	67
2.-	Clasificación y análisis de los antecedentes e información	70
3.-	Generación de planes alternativos y el uso de supuestos	71
3.1.-	El uso de Supuestos	72
4.-	Selección y desarrollo del plan definitivo	72
5.-	Control del plan y de su desarrollo	73
	<b>CAPÍTULO III</b>	74
<b>III.-</b>	<b>Planificación Estratégica, su uso y operatividad</b>	74
III.1.-	Introducción	74
III.2.-	Algunos Conceptos nuevos: <b>FODA</b>	75
III.3.-	Etapas a Realizar en la Planificación Estratégica	77
III.3.1.-	Etapa primera; <b>Determinación de los Factores o Variables a evaluar.</b>	77
III.3.2.-	Etapa Segunda: <b>Recopilación de los antecedentes e información necesarios</b>	78
III.3.3.-	Etapa Tercera: <b>Clasificación y Análisis de los antecedentes recopilados</b>	78
III.3.4.-	Etapa Cuarta: <b>Confección de una Primera Matriz de FODA</b> , metodología, formato y ejemplo	79
III.3.5.-	Etapa Quinta: <b>Matriz Resumen de FODA</b> , metodología, formato y ejemplo	81
III.3.6.-	Etapa Sexta: <b>Matriz Final de FODA, para la empresa como un todo</b> , metodología, formato y ejemplo	82
III.3.7.-	Etapa Séptima: <b>Matriz de Confrontación de las Fortalezas y Debilidades VS las Oportunidades y Amenazas</b> , metodología, formato y ejemplo	84
III.3.8.-	Etapa Octava: <b>Generación de Planes, Matriz de Planificación</b> , metodología, formato y ejemplo	86
III.4.-	<b>Enunciado del Caso o Ejercicio</b>	93
I.-	<b>Antecedentes Generales del Caso</b>	93
I.1.-	Antecedentes Generales de la Empresa	93
I.2.-	Antecedentes Generales Financiero – Económicos de la empresa	93
I.3.-	Antecedentes Generales de Comercialización de la empresa	94
I.4.-	Nuevos Competidores	96
I.5.-	Situación Político – Económico del Entorno	97
I.6.-	Situación Económico – Financiera del Entorno	98
I.7.-	Mercado de Proveedores de materias primas	99
<b>III.5.-</b>	<b>Desarrollo del Caso</b>	100

III.5.1.-	<b>Etapla Primera: Determinación de los factores y sus ítemes, a evaluar, para la determinación del FODA, de cada uno de los sub-sistemas y de la empresa en su conjunto</b>	100
III.5.2.-	<b>Etapla Segunda: Recopilación de los antecedentes e información requerida y relacionada, con los factores y sus respectivos ítemes, seleccionados en la etapa primera.</b>	101
III.5.3.-	<b>Etapla Tercera: Clasificación y evaluación de los antecedentes e información recopilados</b>	109
III.5.3.1.-	Otros antecedentes Económicos - Financieros	110
•	Algunos análisis cuantitativos	111
III.5.3.2.-	Otros antecedentes de Factores del entorno	114
•	Competidores actuales	114
•	Estructura del Mercado	116
•	Nuevos competidores	118
III.5.3.3.-	Antecedentes complementarios	119
III.5.4.-	<b>Etapla Cuarta: Confección de una Primera Matriz de FODA</b>	120
•	Cuadro con la Primera Matriz de FODA	122 a 136
III.5.5.-	<b>Etapla Quinta: Confección de Matriz Resumen de FODA, para la empresa como un todo</b>	137
•	Cuadro con la Matriz Resumen de FODA	138 a 145
III.5.6.-	<b>Etapla Sexta: Matriz Final de FODA, para la empresa como un todo</b>	146
•	Cuadro con la Matriz Final de FODA	148 a 158
III.5.7.-	<b>Etapla Séptima: Confección de la Matriz de Confrontación</b>	159
•	Cuadro con la Matriz de Confrontación	160 a 166
III.5.8.-	<b>Etapla Octava: Generación de los Planes del ejercicio</b>	167
•	Misión, Filosofía y Propósito	167
•	Cuadro con los planes generados en el ejercicio. <b>Matriz de Planificación</b>	172 a 176
•	Objetivos y Metas	
•	Estrategias	
•	Políticas	
•	Procedimientos	
•	Reglas y Normas	
•	Programas	

•	LOGROS ESPECÍFICOS, COMO RESULTADO DE LOS PLANES	
•	Presupuestos	
•	Cuadro con los Logros expandidos <b>Logros Expandidos (Mayor detalle)</b>	177 a 179
•	Cuadro con los Presupuestos expandidos <b>Presupuesto Expandido (Mayor detalle)</b>	180 -81
•	Cuadro “ <b>Resumen Presupuesto de Planificación</b> ” Cuadro “ <b>Resumen de Inversiones...</b> ” Cuadro “ <b>Detalle de Cuentas</b> ” Cuadro “ <b>Resultado esperado incremento de ventas</b> ”	182 183 184 185
III.5.8.1.-	Comentarios sobre la Matriz de Planificación obtenida	186-87
•	ALGUNAS CONCLUSIONES FINALES	188-89
•	Bibliografía Sugerida	190



## INTRODUCCIÓN

Antes de presentar el texto, unas observaciones de las razones, que motivaron su confección.

Las Pymes, que en periodos de crisis o eventos imponderables, saltan a la palestra, porque agrupan, a miles de empresas chilenas y son fuente laboral, de muchos trabajadores. Tienen comúnmente, una gestión errática y de mucha inercia, con unos conceptos de administración y aspiraciones, que sólo les permite marcar el paso, es decir se imponen límites y por su intermedio a todos los que están relacionados con ella. Razones, que las hacen tan vulnerables, a los siempre presentes cambios de los ciclos económicos, momentos en los que se impone pedir ayuda. Ayuda que proviene de su entorno (Los propios consumidores, con sus impuestos, vía el Estado), y de las empresas que realizan buenas gestiones.

Es, esa visión errada de empresa, su gestión y sus propósitos, para consigo misma, su interior y su entorno, la que debe ser cambiada y actualizada a los tiempos.

Eh ahí la motivación.

El presente texto, sobre nociones y herramientas básicas de administración, para Pymes, pretende colaborar para cambiar esa perspectiva errada, del concepto de empresa, su administración y su responsabilidad ante si misma y el entorno.

Para lograr su propósito, el desarrollo del texto va presentando, nociones y aspectos básicos de la empresa y sus funciones, para integrarlos en una visión conceptual de **sistema**. Ya conceptualizada la empresa, como sistema, se incorporan elementos básicos de la administración o acto de administrar y sus funciones.

Ya, conjugada la teoría de sistemas con la empresa y el alcance que tiene administrarla, se aborda la primera función de la Administración, la **Planificación**.

El desarrollo básico de esta función, sus nociones y aplicación es el tema tratado en los capítulos II y III. Para su aplicación, se sugiere una metodología que utiliza el FODA, en el contexto de una Planificación Estratégica, metodología que es abordada, tanto conceptualmente, como práctica, vía el desarrollo de un caso o ejercicio.

La utilización de la metodología sugerida, conjuga, además, todos los conceptos expuestos sobre; empresa, sistemas y administración.

Concepción, Mayo del 2010

El Autor

## Capítulo I

### Introducción.-

El presente capítulo tiene una sola finalidad, presentar **conceptos básicos** relacionados con: **La Empresa**, sus clasificaciones según las finalidades de éstas y sus estructuras jurídicas. Presentar también la estructura interna, clásica, es decir las **funciones** que realizan todas las empresas, para lograr sus objetivos.

Ir introduciendo la percepción de la relación simbiótica, que existe entre toda empresa y su entorno, para abordarla posteriormente con la Teoría de Sistemas.

Teoría que se explica inicialmente usando la analogía del Organismo Humano, por ser de ordinario conocimiento. **Para posteriormente enfocar la visión de la empresa desde una perspectiva total de sistemas.**

Terminando con conceptos básicos de **Administración** y las funciones o acciones, que el **acto de administrar debe realizar**, para así acercar la función de **planificación** y más específicamente la planificación estratégica, cuyo alcance y metodología es la finalidad del presente texto.

El lector también, se podrá dar cuenta que lo que se plantea como política a nivel de gobierno, no es más que la aplicación de la ciencia o arte de la administración.

Pero no se podía terminar este capítulo, sin hacer referencia a los dos componentes fundamentales de toda Pyme, el empresario y el administrador, cuyas funciones, características y alcance, en la práctica se confunden.

Paradójicamente, la claridad entre las funciones de ambos puede marcar el éxito o fracaso de una Pyme.

## I. Conceptos

### I.1.- Empresa

#### I.1.1 Definición General de Empresa

Es usual, que el **concepto empresa** se relacione con una organización, cuyo fin es la obtención de utilidades o la generación de riqueza.

El concepto de empresa es más amplio y abarca a toda *organización humana o de personas*, que persiguen un objetivo común.

Es, esta acepción amplia la que permite que en la actualidad las organizaciones sociales sean consideradas empresas, aún cuando su objetivo no sea la generación de riqueza, pero si se observa su estructura interna, su administración y todos los elementos que la componen, **no se diferencian** de una empresa con fines de lucro más que en sus **objetivos**.

#### I.1.2 Tipos de Empresas

##### I.1.2.1 Empresas cuyo objetivo es la generación de riqueza.

Se ha utilizado el término **generación de riqueza**, pues es una acepción económica amplia que no está limitada, por el supuesto tradicional de “**Maximización de Utilidades**”, ya que la generación de riqueza **NO implica** necesariamente la maximización de utilidades **NI el exprimir** los recursos.

Este tipo de empresas, que son la base de **cualquier** sistema económico, ya sea liberal o mixto de mercado, (actualmente, por el rol que juega el estado, todos los sistemas económicos son mixtos, con mayores o menores grados de ingerencia del mercado o del estado), al cual pertenecen las Pymes, se pueden agrupar dependiendo del tipo de bienes o productos a ofrecer en:

##### a. **Empresas Manufactureras.**

Son las empresas que **transforman** materia prima vía un proceso productivo cualquiera, independiente de su complejidad y tamaño, en un producto o bien determinado. Son llamadas, técnicamente hablando, “**Empresas manufactureras**”.

Estas empresas, a su vez, dependiendo de si el bien producido es destinado al consumo final, (como es la vestimenta, la alimentación, etc.), o se utiliza en la elaboración de otro bien, se pueden subdividir en:

Empresas Manufactureras de bienes finales o de bienes intermedios:

Entonces:

**Bienes Finales**; son aquellos bienes cuya elaboración o producción es para ser consumidos o utilizados. Es decir son **gratificadores** o **satisfactores inmediatos de necesidades**. Ejemplo; Cualquier producto alimenticio, de vestuario, autos, estufas, etc.

**Bienes Intermedios**; son los bienes elaborados cuya finalidad es l ser utilizados en la elaboración o producción de otros bienes o servicios, es decir, *son utilizados en otro proceso productivo*. Ejemplo; Las máquinas para: producción agrícola, minera, de alimentación, de vestuario, generación de energía, construcción, etc.

#### b. **Empresas de Servicios**

Son las empresas, que producen o generan un bien o satisfactor de necesidades "**Intangible**", es decir, el producto o bien **NO es físico**, como un bien final o intermedio. Ejemplo; Los seguros, el transporte, la entretención, la educación, etc.

Entonces:

**Un Servicio**; es un **satisfactor** de *necesidades intangible*, es un bien intangible, que al no ser físico no tiene las propiedades de la materia.

Empresas de este tipo son; Las compañías de seguros (entre ellas considérense las ISAPRES, etc.), los bancos, las AFP, las empresas de educación, las empresas de transporte, las empresas de entretenciones, etc.

**Empresas Comercializadoras**, son así llamadas las empresas que compran un bien final o intermedio con la finalidad de revenderlos, Ejemplos; Las tiendas (independiente de su tamaño), los negocios de barrio, los supermercados, etc.

Si se analizan objetivamente las características de estas empresas, ¿Qué venden?, un “**Servicio**”. Son *intermediarios* del *canal de comercialización*, entre el **productor** del bien y el **consumidor**.

En consecuencia una empresa comercializadora **ES** una **empresa de Servicios**; cuya función **es acercar** al Productor con el Consumidor.

**c. Empresas extractivas.**

Son las empresas que se dedican a la extracción de minerales u otros productos naturales (Petróleo, por Ej.), para efecto de las Pymes son referidas a la pequeña minería.

**d. Empresas agrícolas.**

Son las empresas que se dedican a la actividad agrícola, es decir al cultivo de algún satisfactor natural, (Frutos, hortalizas, legumbres, granos, etc.)

**e. Empresas pesqueras.**

Son las empresas que se dedican a la actividad pesquera y otros frutos del mar.

**f. Empresas ganaderas.**

Son las empresas que se dedican a la producción de cualquier tipo de ganado, independiente de la finalidad de estos.

**g. Empresas forestales.**

Son las empresas que se dedican a la producción o manipulación de cualquier tipo de árboles, independiente de su finalidad.

En economía; las empresas de las letras **c.-** a la **g.-** corresponden al **sector primario**, las manufactureras al **sector secundario** y las de servicio al **sector terciario**.

### **I.1.2.2 Empresas cuyo objetivo NO es la generación de riqueza.**

#### **a. Empresas de Servicio Social**

Son organizaciones de cualquier tipo, cuya finalidad u objetivo último es el desarrollo o prestación de algún tipo de *Servicio a la comunidad* o al *Individuo*, sin fines de lucro o riqueza, independiente de las características, que asuma su financiamiento. Ejemplos; Las fundaciones, las iglesias (que representen cualquier tipo de religión), una junta de vecinos, una agrupación gremial, etc.

### **I.1.2.3 Tipos de Empresas, según su estructura o características Jurídicas.**

Cualquier empresa cuyo objetivo es la generación de riquezas, puede asumir alguna de las siguientes estructuras jurídicas, si cumple con la normativa legal exigida, la cual básicamente **regula** la composición o estructura del capital social o patrimonio de la empresa y las características legales de su administración y representación.

#### **a. Empresas Individuales**

Son las empresas conformadas por una *persona natural*. La característica de esta empresa radica en que **no existe delimitación** entre la empresa y su dueño, desde el punto de vista del capital social y su representación.

El dueño o propietario de esta empresa trabaja con su nombre civil, su RUT (en el caso de Chile) y su responsabilidad jurídica patrimonial, abarca a la totalidad de sus bienes personales.

#### **b. Sociedades de Responsabilidad Limitada.**

Por ser sociedad, ya implica la asociación de dos o más personas.

Su conformación exige ciertas *formalidades legales*, su responsabilidad jurídica patrimonial, se limita al capital social o su patrimonio. Sus características legales de administración y representación se definen en el contrato social.

En Chile existe la posibilidad de conformarse la empresa de responsabilidad limitada individual, la cual tiene regulaciones y formalidades legales, pero permite existir legalmente con una sola persona natural.

### **c. Sociedades Anónimas.**

#### **c.1.- Sociedad Anónima Cerrada.**

Su constitución exige formalidades legales, hay ciertas regulaciones para el contrato social y su capital social está dividido en un número determinado de **Acciones**, con cierto valor nominal, que representan una fracción del capital social, también tiene regulaciones legales específicas en lo referido a su administración y representación.

#### **c.2.- Sociedad Anónima Abierta.**

Para simplificar, se puede decir que la diferencia con las S.A. cerradas, esta en la constitución del capital social, se exige que una parte de éste sea ofrecido en el mercado financiero. Es decir, las acciones son transables en la bolsa de valores.

Tiene regulaciones legales específicas, entre otras, sus estados financieros deben ser de público conocimiento y están sometidas a la fiscalización y regulación de las Superintendencias de Valores y Seguros y a la de Sociedades Anónimas. No así las cerradas.

Por sus características tanto financieras y legales, corresponden a grandes empresas, NO a PYMES.

### **d. Personerías Jurídicas.**

Las Organizaciones Sociales o de Servicio Social, cuando están legalmente acreditadas, obtienen del Estado un reconocimiento de Personería Jurídica (en el caso de Chile). Esta personería les permite actuar como una persona independiente de sus asociados.

*Las empresas que son:*

Sociedades de Responsabilidad Limitada.

Sociedades Anónimas.

Personerías Jurídicas.

Son legalmente “**Personas Jurídicas**”. Vale decir, que bajo ciertas *normas legales*, tienen los mismos **derechos** de una persona natural, con sus consecuentes responsabilidades.

Al ser persona jurídica, la empresa ya está diferenciada de la persona de los propietarios, es un **ente legal** con vida propia. Puede asociarse, contraer compromisos legales, etc. Esto lo realiza por intermedio de su o sus representantes legales.

## RESUMEN:

Las Pymes pueden ser de los siguientes tipos y asumir cualquiera de las siguientes estructuras jurídicas:

**Estructura Jurídica**

Tipo de Empresa	Individual	Responsabilidad Limitada	Sociedad Anónima Cerrada
<b>Manufacturera.</b>			
• Bienes Finales	X	X	X
• Bienes Intermedios	X	X	X
<b>Servicios, Extractivas, Agrícolas, Pesqueras, Ganaderas y Forestales.</b>	X	X	X

Cuadro I.1.-

En consecuencia, este libro está referido a las Pymes cuya finalidad es la generación de riqueza.

Los ejemplos, ejercicios o casos que serán presentados, estarán referidos a las Pymes del rango superior sólo con la finalidad de incluir un mayor número de variables, pero en ningún caso dejan de ser aplicables a una Pyme de menor tamaño, en este caso el N° de variables disminuye pero al desarrollarse la pyme, se pueden ir incorporando y ampliando el abanico de factores a considerar.

Es pertinente aclarar que el concepto de Industria, **No es** sinónimo de empresa manufacturera. La **industria** es un **concepto abstracto**, que está referido a un conjunto de empresas de un mismo rubro, por Ej.: La industria del calzado, se refiere a todas las empresas manufactureras y otras relacionadas con el calzado, así las demás industrias.



## I.2 Funciones de la Empresa

Las funciones, se han planteado y desarrollado en el tiempo, como una forma “**racional**” de agrupar ciertas actividades homogéneas que toda empresa realiza y permitir la especialización del recurso humano y su manejo.

Paradójicamente, estas funciones son el *resultado* del “**Proceso de Administrar**”, es decir, no se administra sobre o por intermedio de las funciones de la empresa solamente, sino que éstas a su vez son el resultado de administrar una empresa.

Clásicamente estas funciones son:

### 1. **Comercialización, Marketing, Mercadeo o Mercadotecnia.**

Su función u objetivo fundamental, como su nombre lo indica, es relacionar a la empresa con su mercado objetivo -su segmento de mercado- o potenciales clientes definidos.

Clásicamente sus funciones básicas son dos (2):

#### 1.1 **Desarrollar la estrategia de Comercialización.**

Que en lo fundamental, tiene que ver con las **decisiones** de:

- Medio ambiente o entorno del mercado.
- Mercados del consumidor.
- Segmentación del mercado.
- Medición y pronósticos del mercado.

#### 1.2 **Desarrollo de la mezcla Comercial.**

Que en lo fundamental, tiene que ver con las **decisiones** de:

- Producto.
- Precio.
- Canales de Distribución.
- Distribución física.
- Comunicaciones.
- Publicidad y Promoción.
- Fuerza de venta.

Que también se conocen como las **cuatro P**; Producto, Precio, **Plaza** y **Promoción**.

## 2. **Finanzas.**

Su función primordial, es la de “**Velar**” por la **óptima combinación** de: los Activos, Pasivos y Patrimonio de la empresa.

Sus áreas, se pueden definir como:

- 2.1. **Decisiones** sobre la administración del Capital de Trabajo.
- 2.2. **Decisiones** sobre la estructura del Capital, - Combinación de las fuentes de financiamiento externo e interno -.
- 2.3. **Decisiones** sobre selección y evaluación financiera, de los activos a adquirir y de los negocios a realizar.

## 3. **Producción.**

Su función principal, es la de elaborar los bienes a comercializar.

Sus áreas se pueden definir como:

- 3.1 **Decisiones** sobre el diseño de productos.
- 3.2 **Decisiones** sobre el diseño del proceso productivo y su localización de planta.
- 3.3 **Decisiones** sobre la programación, funcionamiento y control de la producción.
- 3.4 **Decisiones** sobre el control de calidad de los bienes elaborados.
- 3.5 **Decisiones** sobre la selección y mantención de los equipos del proceso productivo.

## 4. **Personal o Recurso Humano.**

Su función principal es la de proveer, desarrollar y mantener el recurso humano de la empresa.

Sus áreas se pueden definir como:

- 4.1 **Decisiones** relacionadas con necesidades y requisitos.
- 4.2 **Decisiones** relacionadas con contratación y selección.
- 4.3 **Decisiones** relacionadas con reclutamiento.
- 4.4 **Decisiones** relacionadas con políticas de remuneraciones.
- 4.5 **Decisiones** relacionadas con evaluación de cargos y desempeño.
- 4.6 **Decisiones** relacionadas con beneficios laborales.
- 4.7 **Decisiones** relacionadas con capacitación, desarrollo e incentivos a los trabajadores.

## 5. **Informática.**

Su función principal es la de diseñar, desarrollar y mantener el **Sistema de Información Administrativo (SIA)** de la empresa.

En términos simples; el **SIA** es el conjunto de equipos, programas, recurso humano, procedimientos, técnicas, etc. Que permiten recibir, filtrar, elaborar, y emitir la información requerida para la toma de decisiones al interior y con el entorno de la empresa.

Sus áreas se pueden definir como:

- 5.1 **Decisiones** sobre el diseño lógico del SIA.
- 5.2 **Decisiones** sobre el diseño físico del SIA. (Equipos y programas a utilizar)
- 5.3 **Decisiones** sobre la mantención del sistema de información.
- 5.4 **Decisiones** sobre la actualización del SIA.
- 5.5 **Decisiones** sobre la administración del SIA.

## 6. **Abastecimiento.**

Su función principal es la de **proveer** al departamento de producción, de todas las materias primas, insumos y accesorios requeridos, en el

momento que son necesitados y con las especificaciones técnicas solicitadas, en las mejores condiciones financieras para la empresa.

Sus áreas se pueden definir como:

- 6.1 **Decisiones** sobre la elección de proveedores.
- 6.2 **Decisiones** sobre condiciones de compra.
- 6.3 **Decisiones** sobre inventarios.
- 6.4 **Decisiones** sobre bodega.
- 6.5 **Decisiones** sobre logística de adquisiciones.

En una empresa **comercializadora** sus áreas son las mismas, sólo que su importancia como **función es mayor**, ya que no está referida al área de producción solamente, sino que a la **base de toda la corriente de entrada de los satisfactores a comercializar en la empresa**.

## 7. **Contabilidad y registro.**

Su función básica, es el *registro* de los hechos económicos que realiza la empresa, la *confección* de sus estados financieros e informes contables y el *cálculo* de sus costos.

Sus áreas se pueden definir como:

- 7.1 **Decisiones** sobre el sistema contable general, su estructura, registros, archivos e informes.
- 7.2 **Decisiones** sobre el sistema de costos a utilizar, su estructura, registros, archivos e informes.
- 7.3 **Cumplimiento** con la normativa legal.

Las funciones de la empresa antes descritas y sus áreas de decisiones, **se relacionan entre SI**, a la vez cada una de ellas se *relaciona* con el **entorno** de la empresa.

### Ejemplos:

FUNCION	RELACION CON EL ENTORNO(ejemplos)
<b>Comercialización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con el mercado consumidor.</li> <li>• La competencia.</li> <li>• Las instituciones estatales pertinentes.</li> <li>• Las empresas, que le prestan servicios complementarios.</li> <li>• Etc.</li> </ul>
<b>Finanzas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con los mercados financieros y monetario.</li> <li>• Con los propietarios de capital.</li> <li>• Con los proveedores.</li> <li>• Etc.</li> </ul>
<b>Producción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con el mercado de materias primas.</li> <li>• Con el mercado de equipos y maquinarias.</li> <li>• Etc.</li> </ul>
<b>Personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con el mercado laboral.</li> <li>• Las instituciones laborales.</li> <li>• Las instituciones previsionales.</li> <li>• Etc.</li> </ul>
<b>Informática</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En general, con el mercado del conocimiento y la tecnología informática.</li> <li>• Etc.</li> </ul>
<b>Abastecimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con el mercado de proveedores.</li> <li>• Con el mercado de empresas de servicios complementarios.</li> <li>• Etc.</li> </ul>
<b>Contabilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con instituciones financieras.</li> <li>• Con instituciones de fiscalización tributaria.</li> <li>• Con instituciones laborales, previsionales.</li> <li>• Etc.</li> </ul>

Cuadro I.2.-

También, todas estas funciones tienen relación con sus respectivos mercados de conocimientos y tecnología, para estar actualizados en sus respectivas áreas.

Los trabajadores como seres individuales, con su entorno inmediato, personal y social.

Cada una de las **funciones de la empresa** opera como un **subsistema** *en si mismas*, se relacionan con las demás vía las **decisiones** de **administración general**, que afectan a la empresa en su **conjunto** y a la **información** que *deben compartir*, como de **recursos** - en algunos casos - para lograr los objetivos y metas **temporales** de la empresa, como también por la **interacción** del **recurso humano** que componen cada función o área.

En el caso de una Pyme dependiendo de su **tamaño**, las funciones de la empresa, **NO necesariamente** están *totalmente departamentalizadas*, por cuanto **una** persona o cargo *realiza más de una función*, pero en mayor o menor grado, con mayor o menor complejidad, **todas se deben realizar**.  
(Ver cuadro resumen y de ejemplos, en página siguiente)

Cuadro I.3.-

**CUADRO RESUMEN DE LOS SUBSISTEMAS ( FUNCIONES) DE LA EMPRESA Y EJEMPLOS DE SU ACCIONAR**

Nº	Sub Sistema o Función de la Empresa.	Objetivo o Propósito Principal.	Decisiones que son su responsabilidad para el logro de su Propósito.	Herramientas usuales que se utilizan para su toma de decisiones.	Corrientes de Entrada Del Entorno, o del Interior del sistema		Corrientes de Salida Hacia el Entorno, o al Interior del sistema	
				Sistema de Planeación e Información de Mercadotecnia	Corrientes Positivas	Corrientes Negativas	Corrientes Positivas	Corrientes Negativas
					* Información Fidedigna.	* Información NO Fidedigna.	* Información Fidedigna.	* Información NO Fidedigna.
1.-	<b>Comercialización o Mercadeo.</b>	<p>a. Desarrollar la estrategia de Comercialización.</p> <p>b. Desarrollo de la mezcla Comercial.</p>	<p>a.1.- Medio ambiente o entorno del mercado</p> <p>a.2.- Mercados del consumidor</p> <p>a.3.- Segmentación del mercado..</p> <p>a.4.- Medición y pronósticos del mercado.</p> <p>b.1.- Productos.</p> <p>b.2.- Precios.</p> <p>b.3.- Canales de Distribución.</p> <p>b.4.- Distribución Física.</p> <p>b.5.- Comunicaciones.</p> <p>b.6.- Publicidad y promoción.</p> <p>b.7.- Fuerza de venta.</p>	<p>• Registros Internos.</p> <p>*** Resultados de Ventas.</p> <p>*** Actividades realizadas.</p> <p>*** Informes de Costos.</p> <p>*** Reportes y retroalimentación de los distribuidores.</p> <p>*** Retroalimentación de los clientes.</p> <p>• Fuentes Externas.</p> <p>*** Datos Secundarios.</p> <p>*** Publicaciones.</p> <p>*** Investigación de Mercado</p> <p>***** Fuentes Primarias de Datos</p> <p>Técnicas de Proyección y Evaluación.</p>	<p>• Metas de crecimiento de ventas.</p> <p>• Metas de utilidades.</p> <p>• Rendimiento de la inversión</p> <p>• Crecimiento y segmentación poblacional</p> <p>• . * Ingreso de las personas.</p> <p>• Factores culturales.</p> <p>• Perspectivas de costo y abastecimiento.</p> <p>• Suposiciones de respuesta del mercado (Estimaciones).</p> <p>• Perspectivas de la competencia.</p> <p>• Recursos financieros de la empresa y políticas de uso.</p> <p>• Normativas legales.</p> <p>• Recurso humano calificado.</p> <p>* etc.</p>	<p>• Objetivos y metas ambiguas y no claras.</p> <p>• Reacciones negativas de los clientes.</p> <p>• Reacciones adversas de las instituciones fiscalizadoras</p> <p>• Recurso humano no calificado.</p> <p>* etc.</p>	<p>▪ Precios para los intermediarios del canal de comercialización adecuados.</p> <p>▪ Concesiones y descuentos.</p> <p>▪ Visitas de venta o atención a clientes</p> <p>▪ Satisfactores adecuados.</p> <p>▪ (Tipos de productos y sus características).</p> <p>▪ Determinación acertada de puntos de Venta.</p> <p>▪ Políticas de crédito justas y competitivas.</p> <p>▪ Características publicitarias y de promoción acertadas.</p> <p>▪ Políticas de entrega convenientes</p> <p>▪ Características de empaque del gusto de los consumidores.</p> <p>* etc..</p>	<p>• Incumplimiento de contratos o acuerdos.</p> <p>• No concordancia entre lo que se ofrece y el producto.</p> <p>• Engaño al consumidor.</p> <p>• Precios no competitivos.</p> <p>• Satisfactores no adecuados.</p> <p>* etc.</p>

Nº	Sub Sistema o Función de la Empresa.	Objetivo o Propósito Principal.	Decisiones que son su responsabilidad para el logro de su Propósito.	Herramientas usuales que se utilizan para su toma de decisiones.	Corrientes de Entrada Del Entorno, o del Interior del sistema		Corrientes de Salida Hacia el Entorno, o al Interior del sistema	
				Sistema de Planeación e Información de Mercadotecnia	Corrientes Positivas	Corrientes Negativas	Corrientes Positivas	Corrientes Negativas
					* Información Fidedigna.	* Información NO Fidedigna.	* Información Fidedigna.	* Información NO Fidedigna.
2.-	<b>Producción.</b>	Elaboración de los bienes determinados de acuerdo a las especificaciones técnicas y en las cantidades y tiempo, que el presupuesto de ventas determina.  De la forma más eficiente, al mínimo costo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Diseño técnico de los bienes.</li> <li>* Diseño y determinación de los procesos productivos.</li> <li>* Diseño de ordenamiento y localización de planta.</li> <li>* Decisiones sobre el control de calidad de los bienes elaborados.</li> <li>* Decisiones sobre la elección y mantención de los equipos del proceso productivo.</li> <li>* Decisiones sobre las características técnicas de las materias primas e insumos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Conocimientos de la Ingeniería industrial.</li> <li>* Estudios de métodos de trabajo, movimientos y tiempos.</li> <li>* Programación de la producción y equilibrios de línea.</li> <li>* Modelos matemáticos de asignación y optimización (Pert-cost; Pert - tiempo, etc.)</li> <li>* Modelos estadísticos de muestreo e inferencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Información técnica de las características de las materias primas, accesorios e insumos.</li> <li>* Conocimiento técnico actualizado.</li> <li>* Información del mercado de proveedores de M. primas, maquinarias y equipos, etc.</li> <li>* Normativas legales.</li> <li>* Recurso humano calificado y cumplidor</li> <li>* Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Objetivos y/o metas ambiguas y no claras.</li> <li>* Materia prima, accesorios e insumos no aptos.</li> <li>* Recurso humano, no idóneo.</li> <li>* Maquinarias y equipos no aptos.</li> <li>* etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Bienes elaborados cumpliendo con las especificaciones técnicas.</li> <li>* Tandas de producción, en tiempo, forma, características y cantidad requerida, para cumplir con las metas de ventas.</li> <li>* Costos de producción minimizados. * etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Bienes producidos, sin cumplir las especificaciones técnicas</li> <li>* Tandas de producción fuera de tiempo.</li> <li>* Controles de calidad ineficientes.</li> <li>* etc.</li> </ul>

Nº	Sub Sistema o Función de la Empresa.	Objetivo o Propósito Principal.	Decisiones que son su responsabilidad para el logro de su Propósito.	Herramientas usuales que se utilizan para su toma de decisiones.	Corrientes de Entrada Del Entorno, o del Interior del sistema		Corrientes de Salida Hacia el Entorno, o al Interior del sistema	
				Sistema de Planeación e Información de Mercadotecnia	Corrientes Positivas * Información Fidedigna.	Corrientes Negativas * Información NO Fidedigna.	Corrientes Positivas * Información Fidedigna.	Corrientes Negativas * Información NO Fidedigna.
3.-	<b>Finanzas</b>	Determinar la óptima combinación, entre activos, pasivos y patrimonio, para maximizar su rendimiento y minimizar sus costos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Decisiones sobre la administración del Capital de Trabajo.</li> <li>Decisiones sobre la estructura de capital.</li> <li>(Combinación entre las fuentes externas e internas de financiamiento)</li> <li>* Evaluación financiera de los activos a adquirir y de los negocios a realizar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de Estados Financieros.</li> <li>Planificaciones de Costo-Volumen-Utilidad.</li> <li>Análisis y determinación del costo de capital, más optimo, para la empresa.</li> <li>Matemáticas financieras.</li> <li>Confección de presupuestos.</li> <li>Confección y uso de flujos de caja.</li> <li>Proyección de Estados Financieros.</li> <li>Evaluación de proyectos de inversión.</li> <li>Políticas de utilización y retiro de utilidades.</li> <li>* Modelos matemáticos y estadísticos.</li> </ul>	<p>Antecedentes de las condiciones y características, de los mercados financieros, monetarios y de sus instituciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estados financieros de la competencia y de la industria.</li> <li>Informes contables y de costos.</li> <li>Conocimiento de las fuentes de financiamiento de mediano y largo plazo.</li> <li>Conocimientos actualizados, de las técnicas de administración financiera.</li> <li>Recurso humano calificado e idóneo.</li> <li>Políticas económicas del Gobierno.</li> <li>* Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estados financieros adulterados.</li> <li>Recurso humano no calificado.</li> <li>Objetivos y metas ambiguas y no claras.</li> <li>Proyecciones financieras erradas y no reales.</li> <li>Evaluaciones de proyectos erradas.</li> <li>* Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Políticas de crédito, en concordancia con los recursos de la empresa.</li> <li>Presupuestos realistas.</li> <li>Presupuestos de capital realistas.</li> <li>Determinación de las inversiones más convenientes.</li> <li>Flujos de caja, que minimizan las posibles desviaciones.</li> <li>Determinaciones de puntos de equilibrio alternativos, y planificación de utilidades y volúmenes de venta.</li> <li>Relaciones positivas con el entorno competente.</li> <li>* Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Básicamente, las inversas a las positivas.</li> </ul>
4.-	<b>Personal o Recurso Humano.</b>	Determinar, proveer, mantener y desarrollar el Recurso Humano de la empresa, de forma tal, de optimizar este recurso con que cuenta la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Decisiones de necesidad y requerimiento.</li> <li>Decisiones de selección y contratación</li> <li>Decisiones de reclutamiento.</li> <li>Decisiones de políticas de remuneraciones</li> <li>Decisiones de descripción y evaluación de cargos y desempeños.</li> <li>Decisiones de beneficios sociales.</li> <li>Decisiones de incentivos.</li> <li>* Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Métodos de determinación de necesidades.</li> <li>Manuales de descripción y evaluación de cargos.</li> <li>Métodos de reclutamiento y capacitación.</li> <li>Métodos de estudio y proyección del nivel de remuneraciones.</li> <li>Legislación laboral y social.</li> <li>Reglamentos de orden, higiene y seguridad</li> <li>Conocimientos de sicología</li> <li>Técnicas de análisis de costos.</li> <li>* Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Normativa legal.</li> <li>Informes de costos.</li> <li>Políticas laborales del gobierno.</li> <li>Conocimientos actualizados de administración del RR HH.</li> <li>Planes a futuro de la empresa</li> <li>Antecedentes del mercado laboral y la competencia.</li> <li>* Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivos ambiguos y no claros.</li> <li>Convertir la administración del RR HH.</li> <li>en pañuelo de lágrimas de los trabajadores.</li> <li>Politización laboral.</li> <li>* Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selección adecuada del RR HH..</li> <li>Satisfacción de los trabajadores y del entorno laboral.</li> <li>Manuales y reglamentos realistas.</li> <li>Políticas de administración del RR HH eficientes y efectivas.,</li> <li>* Relaciones optimas con las instituciones fiscalizadoras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>RR HH, no apto para los cargos.</li> <li>Insatisfacción laboral y del entorno.</li> <li>Políticas no realistas de administración del RR HH.</li> <li>Manuales no ajustados a necesidades.</li> <li>Reglamentos imprácticos y no ajustados a la normativa legal</li> <li>* Malas relaciones con las instituciones legales.</li> </ul>



Nº	Sub Sistema o Función de la Empresa.	Objetivo o Propósito Principal.	Decisiones que son su responsabilidad para el logro de su Propósito.	Herramientas usuales que se utilizan para su toma de decisiones.	Corrientes de Entrada Del Entorno, o del Interior del sistema		Corrientes de Salida Hacia el Entorno, o al Interior del sistema	
				Sistema de Planeación e Información de Mercadotecnia	Corrientes Positivas * Información Fidedigna.	Corrientes Negativas * Información NO Fidedigna.	Corrientes Positivas * Información Fidedigna.	Corrientes Negativas * Información NO Fidedigna.
5.-	<b>Informática</b>	Diseñar, desarrollar y mantener actualizado y operativo, el Sistema de Información Administrativo (SIA), de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Decisiones sobre, o de;</li> <li>***** Diseño Lógico.</li> <li>***** Diseño Físico.(software - hardware)</li> <li>***** Sistemas y programas, de mantención y actualización.</li> <li>***** Administración del sistema.</li> <li>* Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos de informática y análisis de sistemas.</li> <li>• Conocimientos de modelos de simulación.</li> <li>• Conocimientos de programas y equipos existentes en el mercado.</li> <li>• Conocimientos y capacidades para interpretar los objetivos y necesidades, de las otras funciones de la empresa.</li> <li>• Normativa legal.</li> <li>• Bases de datos.</li> <li>▪ * Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Catálogos e información del mercado de proveedores</li> <li>• Normativa legal.</li> <li>• Necesidades de información de las otras funciones de la empresa y de la empresa en su conjunto.</li> <li>• Conocimientos actualizados.</li> <li>• Objetivos claros.</li> <li>• Estrategias y políticas claras.</li> <li>• RR HH calificado e idóneo</li> <li>▪ * Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos, estrategias y políticas ambiguas.</li> <li>• RR HH no apto.</li> <li>• Necesidades de información erradas</li> <li>▪ * Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SIA de acuerdo a las necesidades de a. la empresa.</li> <li>• Programas de adquisición y mantención eficientes.</li> <li>• Normas de uso del SIA, claras y comprensibles</li> <li>• Administración eficiente del SIA.</li> <li>• Relaciones armónicas con sus pares y con las otras funciones de la empresa.</li> <li>▪ * Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SIA ineficiente</li> <li>• Administración ineficiente del SIA.</li> <li>• Programas y normas ineficientes.</li> <li>• Relaciones ineptas</li> <li>▪ * Etc.</li> </ul>
6.-	<b>Abastecimiento</b>	Proveer al área de producción, de los requerimientos de materias primas, insumos, accesorios, etc., en tiempo, forma y con las características técnicas requeridas y en las condiciones más eficientes para la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Decisiones sobre proveedores.</li> <li>* Decisiones sobre:</li> <li>***** Condiciones de compra.</li> <li>***** Logística de abastecimiento y administración de inventarios.</li> <li>* Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del mercado de proveedores y bienes.</li> <li>• Conocimiento de logística de abastecimiento.</li> <li>• Conocimientos de modelos de administración de inventarios y bodega,</li> <li>• Programas de abastecimiento y administración de inventarios.</li> <li>• Conocimientos en técnicas de negociación</li> <li>▪ * Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos y políticas claras</li> <li>• RR HH, apto.</li> <li>• M.P., insumos, accesorios, etc., de acuerdo a lo requerido.</li> <li>• Optimas condiciones de proveedores.</li> <li>▪ * Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos, estrategias y políticas ambiguas.</li> <li>• RR HH. No calificado.</li> <li>• M.P., insumos, accesorios, etc., NO de acuerdo a lo requerido.</li> <li>▪ * Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega de los requerimientos, de acuerdo a lo solicitado, en tiempo y forma.</li> <li>• Eficiente administración de inventarios y bodega</li> <li>• Gestión eficiente y efectiva.</li> <li>• Optima relación con proveedores.</li> <li>▪ * Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega de M.P., insumos, accesorios, etc., NO de acuerdo a lo requerido</li> <li>• Ineficiente administración de inventarios y bodega.</li> <li>• Gestión ineficiente</li> <li>▪ * Etc.</li> </ul>

Nº	Sub Sistema o Función de la Empresa.	Objetivo o Propósito Principal.	Decisiones que son su responsabilidad para el logro de su Propósito.	Herramientas usuales que se utilizan para su toma de decisiones.	Corrientes de Entrada Del Entorno, o del Interior del sistema		Corrientes de Salida Hacia el Entorno, o al Interior del sistema	
				Sistema de Planeación e Información de Mercadotecnia	Corrientes Positivas	Corrientes Negativas	Corrientes Positivas	Corrientes Negativas
					* Información Fidedigna.	* Información NO Fidedigna.	* Información Fidedigna.	* Información NO Fidedigna.
7.-	<b>Contabilidad</b>	Registro de los hechos económicos, que realiza la empresa  La confección de sus Estados Financieros  Cálculo y registro de los costos.	* Decisiones sobre:  ***** Sistemas, registros y archivos, de contabilidad general y de costos.  * Cumplimiento con la normativa legal y contable.  * Etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimientos tanto de contabilidad general, como de costos.</li> <li>Legislación, económica, tributaria, laboral y normativa contable.</li> <li>Conocimientos de programas de contabilidad general, de costos.</li> <li>Sistemas de archivo.</li> <li>Conocimiento de los estados financieros.</li> <li>* Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivos y políticas claras.</li> <li>Oportunidad de la información.</li> <li>Conocimiento oportuno de la normativa legal.</li> <li>Documentación sustentatoria de los hechos económicos registrados, legal y oportuna</li> <li>* Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivos y políticas ambigua.</li> <li>Comprobantes no legales.</li> <li>Información extemporánea.</li> <li>* Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistemas contables fidedignos y ajustados a la normativa legal.</li> <li>Estados financieros fidedignos y representativos de la realidad económico - financiera, de la empresa y ajustados a la normativa legal y contable.</li> <li>Informes de costos fidedignos y reales</li> <li>Sistemas de archivos, lógicos y fáciles de usar.</li> <li>* Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estados financieros NO fidedignos.</li> <li>Informes no fidedignos.</li> <li>Incumplimiento, con la normativa legal.</li> <li>Sistemas de archivos caóticos y de difícil uso.</li> <li>Registros extemporáneos.</li> <li>* Etc.</li> </ul>
8.-	<b>Dirección Superior</b>	<i>La administración global del sistema Empresa.</i>  Determinación de la estrategia general de la empresa, para con su entorno como internamente.	* Decisiones sobre: ***** Misión, Filosofía. ***** Estructura interna. ***** Mercados, negocios, crecimiento, etc. ***** Rol Social. ***** Grado de interacción con el medio. ***** Coordinación y supervisión interna. ***** Estructuras de administración y asociaciones. ***** Decisiones NO programadas o NO estructuradas. ***** Sistemas de información interno. ***** Etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comprensión cabal de lo que es un sistema.</li> <li>Las herramientas propias de la administración.</li> <li>Información estratégica de diversas fuentes.</li> <li>Toda la información generada por los subsistemas internos, pero agregada a niveles acordes a las decisiones.</li> <li>Conocimiento técnico "general", del usado en las distintas áreas.</li> <li>Capacidad de visión, negociación e interacción con el entorno.</li> <li>Capacidad de síntesis.</li> <li>Conocimiento de las políticas gubernamentales, en todos sus aspectos, de mercados, etc.</li> <li>* Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Básicamente la información de cualquier medio fidedigna, comprensible, sintetizada y oportuna.</li> <li>Recurso Humano, óptimo y comprometido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* En lo fundamental, lo contrario a las corrientes de entrada positivas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Objetivos, estrategias, políticas, acciones, etc. claras, precisas, realistas, logrables y comprensibles, para el interior de la empresa y para el entorno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* En lo fundamental, todo lo contrario a las corrientes de salida positivas.</li> </ul>

NOTA : La información Fidedigna y la No Fidedigna está referida a cualesquiera tipo de información que ingrese y/o salga.

## I.3 Teoría de Sistemas.

La teoría de sistemas, que en matemáticas se podría asimilar a la teoría de conjuntos, es una herramienta de análisis tanto global, como particular. Su utilización en el texto tiene la finalidad de permitir abordar la empresa, sus funciones y las funciones de la administración, como un todo orgánico e integral.

Se expondrán, a continuación las bases de esta excepcional herramienta, su utilidad irá quedando clara, en el transcurso del texto.

Para el que desee profundizar sobre esta teoría, existen variados textos sobre el tema.

### I.3.1 Definición.

***“Un sistema se considerará, como un conjunto de elementos con características propias, interrelacionados entre sí, que actúan en un entorno y que persiguen un fin común.”***

### I.3.2 Tipos de Sistemas.

#### a. **Sistemas Cerrados.**

Son sistemas, que *no tienen interacción* con su **ENTORNO** por **sí mismos**.

Ejemplos; Una juguera, un motor u otro tipo de máquina, etc.

#### b. **Sistemas Abiertos.**

Son sistemas, *que tienen interacción* con su **Entorno**. Es decir, **Que afectan y son afectados por su entorno**. Se produce en consecuencia una retroalimentación entre el sistema y su entorno, *que va produciendo una modificación en el sistema y una modificación en su ENTORNO*.

Estos Sistemas, son considerados “Vivos y Viables”.

La más directa analogía de sistemas **Abiertos, Vivos y Viables**, son los **organismos vivos**, como los seres humanos, animales, plantas, etc.

El organismo humano, por ejemplo es:

- a. **“Un conjunto de elementos”**: Cerebro, órganos internos y externos, tejidos, músculos, etc.
- b. **“Con características propias”**: El Corazón, ordinariamente símbolo, se alimenta de ciertas sustancias y cumple una determinada función propia, al igual que los demás órganos.
- c. **“Interrelacionados entre sí”**: El corazón y todos los órganos, incluyendo otros más complejos como el hígado, son elementos que componen el organismo humano y están interrelacionado entre sí por distintos medios, afectándose unos a otros.
- d. **“Persiguen un fin común”**: El fin básico del organismo en su conjunto, es su operatividad, sobre vivencia y desarrollo.
- e. **“Abierto, Vivo y Viable”**: El organismo humano en su conjunto se alimenta - alimento que viene de su entorno - a su vez, el accionar del organismo humano afecta a su entorno, tanto en lo físico como social, etc.

Es **viable**, porque tiene la **capacidad y posibilidad** de desarrollarse y sobrevivir.

### **1.3.3 Propiedades y características básicas de los Sistemas Abiertos.**

1. La primera y más básica propiedad de un sistema abierto, vivo y viable es:

**“Su Supervivencia”**;

Es decir, el mantenerse vivo en el tiempo, para cumplir o seguir cumpliendo su función u objetivo. (Su razón de ser)

2. **“Sinergia”**:

Típicamente se ha definido la sinergia, como **“2+2 = 5”**

Esto significa que, “el **Todo**- el sistema en su conjunto -. **Es más** que la **suma** de sus partes”.

El organismo humano tomado como ejemplo, **No es** el conjunto de órganos y sus conexiones e interacción con el entorno, **ES más** que eso. Por ejemplo; también es conciencia, percepción.

(No se puede hacer un ser humano, con sólo juntar todos sus componentes aislados, ¿Frankenstein?).

### 3. “**Recursividad**”:

Esto significa que un sistema abierto, vivo y viable, es a su vez **Subsistema** de otro **Sistema mayor**.

Siguiendo con el organismo humano, baste decir que **es** un **subsistema** de: El **sistema social** en el cual participa y de la **Naturaleza**.

Esta propiedad, la **recursividad**, está íntimamente relacionada con el principio de **sub-optimización**. Este principio **permite** la **sub-optimización** de un **subsistema** en aras de la **optimización o armonía** del **sistema superior**,- El sistema en su conjunto -.

La musculatura de **un** brazo, por ejemplo, se puede desarrollar mucho más de lo normal, pero **no** se hace **o** se sub-optimiza, en aras de la **armonía estética** o de la función que ha de cumplir dicho organismo en particular.

Es decir, **no se le permitió** desarrollarse más- al brazo -, pudiendo hacerse, porque al sistema en su conjunto **no le es** útil dicho desarrollo.

Dicho de otra forma; El desarrollo óptimo de un subsistema, **no necesariamente le es útil al sistema en su conjunto, puede desarmonizarlo**.

La recursividad **implícitamente** está aplicando una **jerarquización**, que los subsistemas deben acatar en **aras** del sistema en su conjunto.

### 4. “**Adaptación**”:

En forma simple; Este principio o característica refleja el **adecuar** del sistema a su entorno, con la finalidad de sobrevivir y permanecer en el tiempo, sin perder sus características que le son propias y cumpliendo su función u objetivo.

Como se ha dicho, un sistema abierto, vivo y viable es afectado por su entorno, a la vez de afectarlo.

Entonces, es la **adaptación** lo que permite “**digerir o procesar**”, las influencias o elementos del entorno, para hacerlos útiles al sistema, a la vez de permitir al sistema “**decidir**”, de qué **forma o manera afectará o influirá a su entorno**.

Todo esto, con la finalidad de sobrevivir, desarrollarse y permanecer en el tiempo, para cumplir con su función, propósito u objetivo.

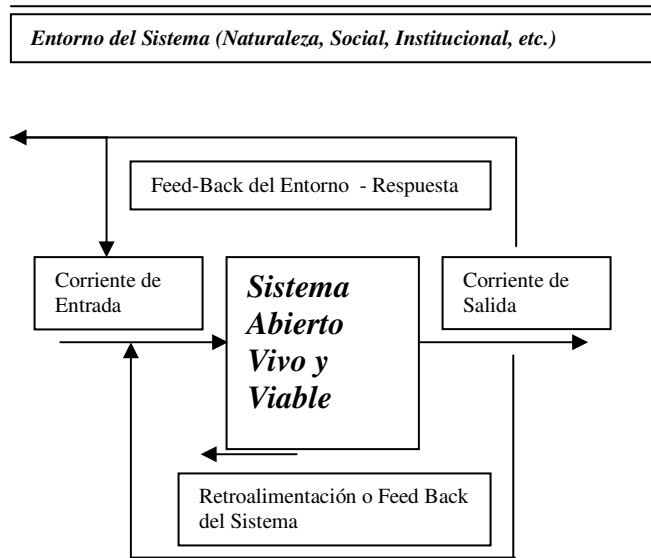


Figura I.1.-

Obsérvese en la figura I.1, que el **sistema** tiene una “**Corriente de Entrada**”, que es el mecanismo por el cual el *entorno* lo **afecta** y una “**Corriente de Salida**”, que es la forma en que el *sistema* **afecta** al entorno.

El Feed-back o retroalimentación del sistema, es el mecanismo por el cual el sistema se “**alimenta**”, evaluando el impacto que su corriente de salida tuvo en el entorno y la respuesta que el entorno emitió ante éste estímulo, que a su vez afectara las nuevas corrientes de entrada del sistema - es el mecanismo que facilita el proceso de “adaptación” del sistema -.

En síntesis la adaptabilidad consiste para el sistema en “**filtrar**” y “**seleccionar**”, los elementos de la corriente de entrada, de forma tal que sean “**digeribles y procesables**” para él, con la finalidad de entregar en el futuro, la *más óptima corriente de salida*, evitando de esta manera reacciones negativas del entorno y así poder cumplir con su objetivo funcional y de sobre vivencia, desarrollo y permanencia en el tiempo.

### I.3.4 Proceso Interno del Sistema

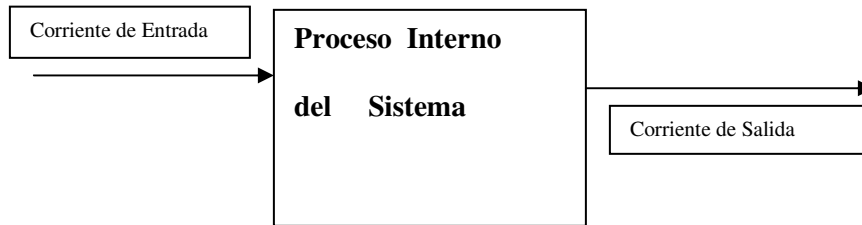


Figura I.2

La pregunta ahora es: **¿Qué ocurre internamente en el Sistema, para transformar una corriente de Entrada, en una corriente de Salida?**

Internamente el sistema tiene distintas funciones, dependiendo de la complejidad de éste y del objetivo o función a cumplir.

Para el **organismo humano**, se tiene por ejemplo:

**a. Corrientes de Entrada** (ejemplos):

- a.1. Alimento denso : Verduras, carne, líquidos, etc.
- a.2. Alimento menos denso : Oxígeno, vía el aire que respira, información (lectura, educación, publicaciones de distinto tipo, que le son útiles), etc.

Independiente del **objetivo**, que cada organismo humano cumpla para con sí mismo y su entorno, es decir, independiente de las características de su corriente de salida, básicamente en su interior realiza lo siguiente:

- El alimento denso, lo ingiere, digiere y procesa, transformándolo en las sustancias necesarias, para obtener la **“energía”** requerida, para operar - realizar su función -, sobrevivir, desarrollarse y mantenerse en el tiempo.

Esta digestión, la realiza utilizando todos sus subsistemas, sistemas: digestivo, circulatorio, renal, sexual, etc.

- Dentro de esta mecánica, el aire y el proceso de respiración, permite al subsistema respiratorio, obtener el oxígeno necesario para que los demás subsistemas internos puedan funcionar y cumplir con sus objetivos.
- La información por otra parte, son elementos que el organismo **decodifica** - traduce y aprende -, ya que es emitido por el **entorno** con la finalidad de permitirle al organismo interactuar con él.

Recordar que: *“Los receptores de las corrientes de entrada en el organismo humano, son sus sentidos”.*

El ejemplo del organismo humano como sistema abierto, vivo y viable, permite apreciar, que todos los subsistemas que lo componen, están interrelacionados – comunicados -, apoyándose unos a otros en todo momento y realizando las funciones que les corresponde, en **aras del organismo como un todo, para que éste cumpla con su función.**

### **RESUMIENDO:**

- La **calidad y cantidad**, de los elementos que componen la corriente de entrada, son los que permiten que el **“proceso Interno de transformación”**, sea **más o menos armónico u óptimo**, determinando así la *“calidad y cantidad de su corriente de salida”*.
- Cuando la *“calidad y cantidad de la corriente de entrada”*, no es la requerida por el proceso interno de transformación del sistema, se produce básicamente **“desorden”**, esto en teoría de sistemas, se llama **“ENTROPIA”**, es decir; **“Tendencia al caos”**.
- Se argumenta por los científicos (Físicos, termodinámica, física cuántica), que la **entropía** o tendencia al caos o desorden, es una fuerza universal, a la cual tienden todos los sistemas y organismos (por ejemplo; una enfermedad en el organismo humano, por decir lo menos. Pues la muerte, no es otra cosa para el organismo humano, que el desorden total, un desorden energético que no puede controlar).



- Para contrarrestar la **entropía**,- que opera en forma constante, natural y continua -, los sistemas abiertos realizan acciones para ponerse en **orden** – armonizarse -. Este ponerse en orden se realiza generando **NEGENTROPIA**, es decir, revirtiendo la tendencia al desorden. Pero la acción de generar **negentropia**, es una acción “consciente”, resultado de un *deseo* de ordenarse.
- En el organismo humano los excesos, la mala calidad de: los alimentos, los hábitos, el entorno, los llamados vicios, etc., producen la *entropía*, pues hacen que uno o más de los subsistemas, que componen el organismo, *no trabajen en armonía con el resto*, vía **sobre** operación de unos y/o **sub** operación de otros, lo que al final daña al organismo en su conjunto. Todo esto va en desmedro de la energía que el organismo necesita y de la corriente de salida, que debe producir.  
(Ejemplo simple es la obesidad, ya que *sobre-carga* el subsistema digestivo, el circulatorio, el cardiaco, etc. Si su corriente de salida fuera el rendimiento deportivo, no estaría cumpliendo su función).
- Los órganos, miembros y subsistemas del organismo humano, tienen a su vez una jerarquización, unos tienen funciones más vitales que otros. Se puede vivir sin un riñón, pero no sin el corazón o el hígado, por ejemplo.

Propiedad del Sistema	Analogías con el organismo humano (Ejemplos)
<b>SUPERVIVENCIA</b>	<p>Todas las acciones del organismo humano, tienden a la supervivencia. Aún cuando arriesgue circunstancialmente la vida.</p> <p>En el caso del suicidio, se puede decir, que el suicida espera solucionar algo u obtener algo mejor, por lo tanto esta actuando por supervivencia.</p>
<b>SINERGÍA</b>	<p>La suma de todos los órganos, miembros y componentes del organismo humano y sus subsistemas, No hacen al SER humano.</p> <p>Dicho al revés, el Ser humano, que se supone es la representación del organismo humano, <b>es más</b>, <i>que la suma de los órganos, etc.</i> “<b>Hay algo más</b>”. (Filosóficamente, no es tema de este texto, determinar la existencia de ESE ALGO MÁS).</p>
<b>RECURSIVIDAD</b>	<p>El sistema, “organismo humano”-Léase ahora, Ser Humano -, está conformado por subsistemas internos, a la vez forma parte de otros sistemas mayores, como son la naturaleza, el sistema social, etc., que conforman su entorno.</p> <p>Los sub-sistemas del organismo, son susceptibles de ser <b>sub-optimizados y jerarquizados</b>, en aras del organismo en su conjunto y la función a desarrollar.</p>
<b>ADAPTACION</b>	<p>La selección de la calidad y cantidad, de las corrientes de entrada (alimentos, aire, información, etc.), <i>afecta la calidad y cantidad</i> de las corrientes de salida.</p> <p>La calidad y cantidad de la retroalimentación, permite el mayor o menor desarrollo “Armónico” del organismo y con ello <b>aumenta</b> su posibilidad de sobre vivencia, desarrollo y permanencia en el tiempo.</p> <p>Las corrientes de entrada, de salida y la retroalimentación o Feed-back, <b>son</b> los mecanismos, que el sistema tiene, para relacionarse con el entorno (cualesquiera sean las características de éste).</p> <p><b>Adaptándose al entorno</b>, <i>aumenta</i> sus posibilidades de sobre vivencia, desarrollo y permanencia en el tiempo.</p>

Cuadro I.4

Lo expuesto, en forma **majadera**, con la analogía del organismo humano como ejemplo de un sistema vivo, abierto y viable, ha tenido una finalidad didáctica básica, mostrar; “*Lo que es y se entiende por sistema abierto; vivo y viable, su operatividad y la interrelación existente entre los elementos, que lo componen y la relación que tiene con el entorno o medio ambiente que lo rodea y en el cual se desenvuelve. El efecto que el entorno puede producir en el sistema y el que éste puede producir en su entorno, a la vez de demostrar la posibilidad que el sistema tiene, para seleccionar; los elementos de las corrientes de entrada, su proceso interno y los elementos de las corrientes de salida que produce*”.

## I.4. La Empresa como Sistema Abierto, Vivo y Viable.

Ahora es el momento de relacionar, la teoría de sistemas, con las empresas, aún cuando el lector, ya lo ha hecho y lo hará con todo su entorno.

### I.4.1 ¿Por qué se puede asimilar una empresa a un sistema abierto, vivo y viable?

Para dar respuesta a esta interrogante, lo mejor es partir por la definición dada de sistema, tal como se hizo con la analogía del organismo humano.

Elementos de la definición de sistema.	Analogías con una empresa. (Ejemplos)
1.-“UN CONJUNTO DE ELEMENTOS”.	<b>Recursos humanos</b> (trabajadores, desde la gerencia hasta el de la función más pequeña); <b>Capital; Información</b> (Conocimientos, leyes, etc.); <b>Activos</b> (Máquinas, existencias, equipos, inmuebles, derechos, etc.). <b>Componentes de la función de producción, de una empresa, como un todo.</b>
2.- “CON CARACTERISTICAS PROPIAS”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Recurso humano:</b> Son verdaderos subsistemas en si mismos, que tienen sus propios anhelos conocimientos y entornos individuales.</li> <li>• <b>Capital:</b> El Capital – léase “dinero” o efectivo, en última instancia -, tiene sus propias características, pertenece a un sistema en el cual no se regala. Su uso tiene regulaciones y un precio.</li> <li>• <b>Información:</b> La información y el conocimiento, también tiene sus características propias, pues hay niveles y exige determinados conocimientos y capacidades, para su decodificación correcta, interpretación y uso.</li> <li>• <b>Activos:</b> Son elementos que tienen características propias, aún cuando no sean subsistemas en si mismo, pero sí pueden formar parte de un subsistema (Se puede requerir cierta habilidad y conocimientos, para su uso, como las máquinas).</li> </ul>
3.- “INTER-RELACIONADOS ENTRE SI”	Tanto el Recurso Humano, el Capital, la Información y los Activos –por ejemplo -, <b>se combinan</b> internamente, <b>dependiendo</b> de las características, objetivos y <b>estrategias de administración</b> que la empresa adopte.  El tipo de conjugación o combinación de estos elementos, determina las características de la interrelación entre ellos.
4.- “PERSIGUEN UN FIN COMUN”	La operatividad de todos los “ <b>Elementos</b> ”, que <i>componen</i> la empresa, tiene una <b>finalidad u objetivo</b> a cumplir y <b>es</b> para el cual la empresa ha nacido o se ha creado, como un todo.

Elementos de la definición de sistema.	Analogías con una empresa. (Ejemplos)
<p><b>5.- “ABIERTO”</b></p>	<p>La empresa- Pyme - está inserta como subsistema de su entorno, a su vez este entorno, está compuesto de otros subsistemas y supra-sistemas, como son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>La Naturaleza:</b> Tanto en su significado planetario, como en el espacial, y/o área nacional o territorial, donde la empresa ha decidido operar. <b>Este Ser</b> tiene sus propias leyes, características y razones, etc.</li> <li>• <b>La Sociedad:</b> Con todos los subsistemas que la componen, tanto a su nivel global –organismos supranacionales -, como nacional o territorial. Dentro de este supra sistema-, están los subsistemas que la conforman, viven en ella o la regulan, como por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> <li>a.- <b>Subsistema Político-Legal;</b> Que básicamente regula el comportamiento y desarrollo social, dándole las características a nivel Global, Nacional y Territorial.</li> <li>b.- <b>Subsistemas; Conocimiento; Información; Económico.</b> Que tanto a nivel global, como nacional o territorial, permiten la mayor o menor operatividad, de una empresa, afectando sus posibilidades de vida y desarrollo.</li> <li>c.- <b>Subsistemas de Creencias:</b> Filosóficas, religiosas, culturales, etc. Que tanto a nivel global como nacional o territorial, <b>pueden afectar la viabilidad</b> de una empresa.</li> </ul> </li> </ul> <p>Todos estos ejemplos de subsistemas, con mayor o menor relevancia o ingerencia interactúan en el <b>entorno</b> que se desenvuelve una empresa, afectando a los elementos y subsistemas que constituyen la empresa y a ella en su conjunto.</p> <p>Afectan al recurso humano, al capital, al conocimiento, la información, etc.( A toda su función de producción)</p>
<p><b>6.- “VIVO Y VIABLE”</b></p>	<p>La empresa está <b>viva</b> y es <b>viable</b>, en la medida que ella en su conjunto, <b>armonice</b> sus elementos constitutivos y su <b>relación</b>, con el <b>entorno</b>, para el logro de <b>sus objetivos</b>.</p> <p><b>YA QUE TANTO LA EMPRESA COMO EL ENTORNO, TIENEN SUS PROPIOS OBJETIVOS, por ende sus propios intereses.</b></p>

Cuadro 1.5

#### I.4.2 **Propiedades y características de los sistemas abiertos, aplicados a la empresa.**

Propiedad de los Sistemas	Aplicación a la Empresa (Ejemplos)
1.- “ Sobre vivencia”	<ul style="list-style-type: none"> <li>La empresa <b>se debe crear con la finalidad</b> de sobrevivir, desarrollarse y permanecer en el tiempo.</li> <li>La empresa <b>no es</b> un negocio que terminado este, deba morir.</li> <li>Para lograr esto tiene sus <b>objetivos económicos</b> de generación de riqueza, vía la obtención de utilidades. - <b>La obtención de utilidades, NO</b> es lo mismo que decir,” <b>La maximización de utilidades”</b>.</li> <li>Tiene <b>objetivos sociales</b>, para con el recurso humano que la compone, como para con su entorno.</li> <li>Estos dos objetivos presentados, <b>no son</b> por beneficencia, son porque le “<b>PERMITEN</b>” su <b>sobre vivencia</b>, vía un desarrollo armónico.</li> <li>La empresa también tiene un <b>objetivo</b> con el <b>suprasistema naturaleza</b>, pues si la afecta <u>negativamente</u>, sus <b>posibilidades</b> de sobrevivencia disminuyen. Esta interacción con la naturaleza será más o menos directa, dependiendo de las características o rubro al cual se dedica la empresa. Todo esto, porque la generación de recursos por parte de la naturaleza también tiene sus <i>propias leyes, regulaciones y procedimientos</i>.</li> </ul>
2.-“Sinergia”	<ul style="list-style-type: none"> <li>La empresa en su conjunto, <b>es más</b> que la suma de sus <b>elementos constitutivos</b>. Recurso humano; Capital; Conocimientos y Activos. Por si mismos, <b>no son</b> la empresa. <b>Es</b> la <b>ADMINISTRACION</b> de éstos lo que hace que <b><u>2 + 2 sean 5</u></b>.</li> </ul>
3.- “Recursividad”	<ul style="list-style-type: none"> <li>La empresa es Subsistema del ENTORNO, como se ha demostrado.</li> <li>Debido a esto debe cumplir con ciertos <b>Objetivos</b> que el <b>ENTORNO</b> espera de la empresa. Estos por ejemplo, son impositivos, legales, etc.</li> </ul>

Propiedad de los Sistemas	Aplicación a la Empresa (Ejemplos)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A su vez, la <i>combinación</i> interna que la <b>Administración</b> hace de las funciones de la empresa y de sus elementos constitutivos, conforman subsistemas en el interior de ésta.</li> <li>La sub-optimización de sus subsistemas o funciones esta dada, por el hecho de no permitir, que alguna función se desarrolle <b>inarmónicamente</b>, transformándose en un <b>feudo</b> interior en desmedro de las demás funciones.</li> <li>La jerarquización de los subsistemas es fácil de apreciar; Distintos rubros o giros de negocios deben dar importancias relativas a las distintas funciones de la empresa.</li> </ul>
4.-“Adaptación”	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se ha planteado, que la <b>adaptación</b> está formada básicamente por; Las <b>Corrientes de Entrada</b> al Sistema, su <b>Transformación</b> en <b>Corrientes de Salida</b> y la <b>Retroalimentación</b>, que permite ir <b>seleccionando</b> las Corrientes de Entrada, para una <b>mejor operatividad</b> del proceso de transformación interno y en consecuencia <b>generar</b> una <b>mejor</b> corriente de salida, que minimice el impacto negativo en el ENTORNO y la <b>consiguiente respuesta</b> de este. Para con esto facilitar el <b>Logro</b> de sus <b>OBJETIVOS</b>.</li> </ul>

Cuadro I.6

A continuación se presenta un cuadro con ejemplos de la propiedad de adaptación, del sistema empresa.

Adaptación	Ejemplos
a.- Corrientes de Entrada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selección del Recurso Humano <b>adecuado</b>.</li> <li>Selección del Capital, vía minimización del <b>precio</b> por él pagado, - <b>Costo de Capital</b> -.</li> <li>Selección de la información que utiliza, tanto en <b>calidad</b> como en <b>cantidad</b>, al igual que el <b>conocimiento</b> a ser utilizado. Esta información puede ser técnica, legal, etc.</li> <li>Selección de los <b>activos</b>, tanto en <b>cantidad</b> como en <b>calidad</b>, que permitan la <b>optimización</b> de su <u>uso y rentabilidad</u>.</li> </ul>

Adaptación	Ejemplos
<b>b.- Proceso de Transformación.</b>	<p>Este proceso es realizado por la <b>estructura interna</b> de la empresa, tanto en lo productivo, como también por su <b>estrategia</b> de <i>administración o gestión</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es aquí, donde se conjugan las <b>funciones básicas</b> de una empresa. Como son: <b>Comercialización, Producción, Finanzas, Administración del Recurso Humano, Informática</b> y las de <b>asesoría</b>, como la <b>Legal</b>, por Ej.</li> <li>• Son las <b>funciones</b> básicas de la <b>Administración</b>(Objetivo de este libro), tales como la <b>Planificación</b>, la <b>Organización</b>, la <b>Dirección</b> , el <b>Control</b> y la <b>Información</b>, las que al ser aplicadas en el “<b>ACTO de ADMINISTRAR</b>”, <b>crean</b> la <b>estrategia</b>, que <b>conjuga</b> los elementos del sistema empresa, dando origen a sus subsistemas(funciones de la empresa) y los mecanismos con que estos se relacionan entre sí y con el entorno, para así lograr sus objetivos y por ende hacer viable la empresa y posibilitar su desarrollo y permanencia en el tiempo.</li> <li>• Es, por tanto su “<b>ADMINISTRACION</b>”, lo que <b>Marca</b> la <b>diferencia</b>, entre una <i>Empresa</i> y <i>Otra</i>.</li> </ul>
<b>c.- Corrientes de Salida</b>	<p>Las corrientes de salida de una empresa, básicamente son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los “<b>Satisfactores</b>” que produce, ya sean éstos bienes finales, intermedios o servicios.- Se ha usado el concepto de “<b>Satisfactor</b>”, porque la finalidad, de lo producido o comercializado <b>ES SATISFACER</b> una <b>NECESIDAD</b> del <b>CLIENTE</b> -.</li> <li>• El cumplimiento de la normativa legal del entorno donde se desenvuelve – Impuestos, Imposiciones, Beneficios sociales a los trabajadores, a la comunidad -, etc.</li> <li>• El cumplimiento con los requisitos del mercado, en el que opera.</li> <li>• La calidad y cantidad de la información que genera,- Publicidad, información a clientes, información requerida por instituciones, etc. -.</li> </ul>

Adaptación	Ejemplos
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El efecto en el medio ambiente <b>natural</b>. Sus externalidades medioambientales.</li> <li>• Las externalidades sociales, la interacción con la comunidad y el entorno.</li> </ul> <p><b>Estas Corrientes de Salida tienen efecto, en el Entorno, por lo tanto, el Entorno <u>tendrá</u> una respuesta a ellas.</b></p>
<p><b>d.- Feed-Back; Retroalimentación.</b></p>	<p>La función de retroalimentación, debe su existencia a que el entorno en que se desenvuelve la empresa, <b>está en continuo cambio</b>, lo que implica que el proceso de adaptación sea continuo.</p> <p>Al ser cambiante, los elementos que componen la empresa, se deben adecuar a sus cambios, deben en consecuencia <b>actualizarse</b>.</p> <p>La mecánica del fenómeno es simple: La empresa genera una corriente de salida, según lo previsto. Pero en el entorno ya se ha producido un cambio (no importa ahora la magnitud, el tipo o el por qué), por lo tanto su respuesta a la corriente de salida <b>NO</b> es necesariamente la esperada. La empresa debe entonces tomar nuevas medidas, para la próxima generación de corrientes de salida.</p> <p>La retroalimentación <b>dice</b>, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si los “<b>Satisfactores</b>” producidos cumplieron su objetivo en los clientes, o si hay que modificarlos tanto en forma, calidad o cantidad, o si se deben producir otros.</li> <li>• Si la normativa legal se cumplió o no, se tendrá una reacción del entorno legal hacia la empresa. De igual forma, los cambios del entorno informan si ha habido cambios en la normativa legal.</li> <li>• La retroalimentación informa, si se han cumplido los requisitos de mercado, como son el tiempo, lugar y forma en que los satisfactores debían estar a disposición de los demandantes.</li> <li>• Si la información generada por la empresa a los clientes, fue entendida por éstos y si cumplió su objetivo. Ejemplo; Publicidad realizada, con la finalidad de incrementar las</li> </ul>



Adaptación	Ejemplos
	<p>ventas en un X%, ¿Se logró el objetivo del aumento de ventas? ¿Se asimiló el impacto de la publicidad?, ¿Por qué no se logró el incremento?, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informa de nuevos cambios en; el conocimiento, los activos, recurso humano que se incorpora al mercado laboral, etc.</li> <li>• Informa de las estrategias, productos y reacciones de la competencia, ante el impacto que la empresa ha tenido en el mercado.</li> <li>• De cualquier cambio en las políticas económicas, financieras y de posibles mercados, etc.</li> <li>• Estos pocos ejemplos Ilustran, que la retroalimentación permite la “<b>Regeneración</b>” del sistema, ya sea:</li> </ul> <p>Por la vía de la capacitación del recurso humano, el despido de éstos, o la incorporación de otros.</p> <p>La reestructuración de sus sistemas productivos.</p> <p>Nuevos usos de las materias primas.</p> <p>Nueva adquisición o actualización de los activos.</p> <p>Nuevas estrategias, en la estructura del capital.</p> <p>Mejoramiento de sus sistemas de información.</p> <p>Usos de nuevos conocimientos.</p> <p>Etc.</p> <p>TRADUCIENDOSE TODO ESTO, EN NUEVAS ESTRATEGIAS DE <b>ADMINISTRACION O GESTION</b>.</p>

Cuadro 1.7

Con la asimilación de la Teoría de Sistemas al organismo humano y la empresa se puede arriesgar una conclusión, es opinión del autor que: **“La Teoría de Sistemas, es una herramienta que permite explicar y aplicarse al individuo, la nación, al entorno social, la política, la naturaleza, la familia, la religión,....”**.

## I.5 Administración.

La **administración o gestión** es una ciencia, arte, técnica o como se le desee llamar, dependiendo de la escuela o corriente de pensamiento o conocimiento que desarrolle su enfoque, pero **“básicamente cumple la función de”**:

***“Conjugar lo más óptima y armónicamente posible, los elementos constitutivos del “sistema empresa”, para cumplir con sus objetivos y los objetivos particulares de los elementos que la componen, a la vez, tratar de optimizar las interacciones del sistema empresa con su entorno, en aras del cumplimiento de sus objetivos”.***

En el sistema empresa, **la administración** armoniza las relaciones **entre** sus subsistemas (funciones) de; Comercialización, Producción, Finanzas, Recursos Humanos, Informática, Abastecimiento, Contabilidad y registro, etc., en aras o en función de los Objetivos Generales de la empresa.

A su vez, **la administración** armoniza y trata de optimizar, la **operatividad interna** de los elementos que componen, cada uno de los **subsistemas** (funciones) de la empresa.

Por último, **la administración** trata de optimizar la relación del sistema empresa con su **entorno o medio ambiente**, en el cual se desenvuelve.

Se ha usado la palabra **administración** en términos genéricos, simbolizando todo el proceso, que el **acto de administrar** conlleva, sin identificación de persona, cargo o grupo que la realice.

### I.5.1 Las Funciones de la administración.

**La administración** o el **acto de administrar**, se compone en lo fundamental, de cuatro (4) funciones básicas, que se deben realizar:

- 1.- Planificación o el acto de planificar.**
- 2.- Organización o el acto de organizar.**
- 3.- Dirección o el acto de dirigir.**
- 4.- Control o el acto de controlar.**

1. *La planificación*, fundamentalmente debe contestar la pregunta:

**¿Qué Hacer?**

2. *La organización*, fundamentalmente debe contestar la pregunta:

**¿Cómo Hacer?**

3. *La dirección*, fundamentalmente debe contestar la pregunta:

**¿Cómo hacer, que los demás hagan?, o dicho de otra forma;  
Hacer, que otros hagan.**

4. *El control*, fundamentalmente debe contestar la pregunta:

**¿Lo obtenido, esta de acuerdo a lo planificado?**

Es decir, **va verificando** que el resultado obtenido o que se está obteniendo, **sea** el esperado o planificado.

En forma lineal y grafica para efectos didácticos, el **proceso de administrar**, se puede representar así:

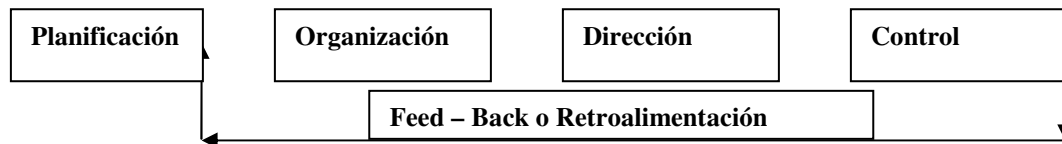


Figura I.3

*En la práctica, se pueden estar conjugando las cuatro (4) funciones, en cada una y en cualquier momento.*

El **Feed-back** permite ir perfeccionando el proceso de administrar, por cuanto trata de indicar el **¿Por qué?**, del resultado obtenido, si se ajusto o no a lo planificado. Ayudando a saber: **¿En qué se falló?**; **¿Por qué se fallo?**, o **¿Por qué se logró?** Puede haber sido error de: planificación, de organización, de dirección e incluso error de control, por ejemplo.

Aclaradas las funciones del sistema empresa y las funciones del proceso o acto de administrar, **se debe recordar** que en una empresa la **administración se realiza** a nivel global y a nivel de cada uno de sus subsistemas o funciones.

## ENTORNO

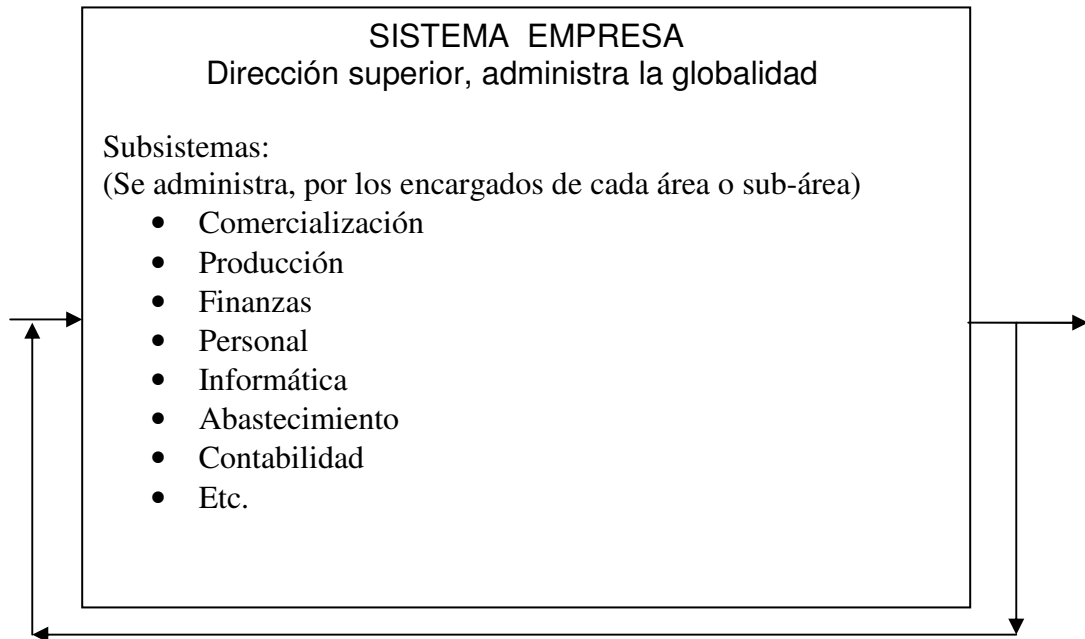


Figura I.4

- A nivel global de la empresa, la **responsabilidad** de su **administración**, (optimización, armonización y relación con el entorno), como un **todo**, la tiene **quien o quienes** ocupan los cargos de la dirección superior. Puede ser el gerente general, un directorio, el o los dueños.
- A nivel de los subsistemas o funciones del sistema empresa, la **responsabilidad** de su **administración interna y con el entorno**, la tiene **quien** ocupa el cargo de gerente; jefe o encargado de la función o funciones. En las empresas pequeñas y en algunas medianas, por capacidad económica o financiera, una persona puede tener la responsabilidad de una o más funciones o áreas.
- En consecuencia ese encargado "**administra**", la(s) función(es).
- Cualesquiera sea el nivel, **todos** los **encargados** de **administrar**, realizan los procesos de: Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar, con su retroalimentación respectiva y necesaria.

**SON por tanto "ADMINISTRADORES".**

El **administrador**, en consecuencia, **debe** conocer las técnicas o herramientas básicas que se utilizan, en la planificación, organización, dirección, control y retroalimentación, **más** los conocimientos técnicos necesarios y propios de su área.

Por ejemplo:

El encargado de finanzas; planifica, organiza, dirige y controla, todos los recursos tanto humanos como físicos, con que cuenta su área, para cumplir con el objetivo de la función finanzas dentro de la empresa.

La dirección superior, planifica, organiza, dirige y controla, determinando el rumbo general de la empresa, su estructura interna, los elementos que la compondrán, la importancia relativa de cada función, etc., **según los objetivos** y la **estrategia general** que se ha determinado.

En la figura 1.5 presentada a continuación, se puede observar el sistema empresa, su entorno y las **relaciones entre**; La dirección superior y los subsistemas (funciones de la empresa) la **interacción** de los subsistemas **entre sí** y la relación o interacción de la dirección superior y los subsistemas **con el entorno**. (Vía las corrientes de entrada y salida).

Además se puede observar, que tanto la dirección superior como cada uno de los subsistemas en su área, realiza el “**acto de administrar**”. (Planificando, organizando, dirigiendo, controlando y realizando el respectivo proceso de retroalimentación).

### ***Símbolos Usados:***

**P** = Planificar

**O** = Organizar

**D** = Dirigir

**C** = Controlar

**R** = Retroalimentación.

**E** = Corriente de Entrada.

**S** = Corriente de Salida.

→ = Interacción en un sentido.

↔ = Interacción en doble sentido.

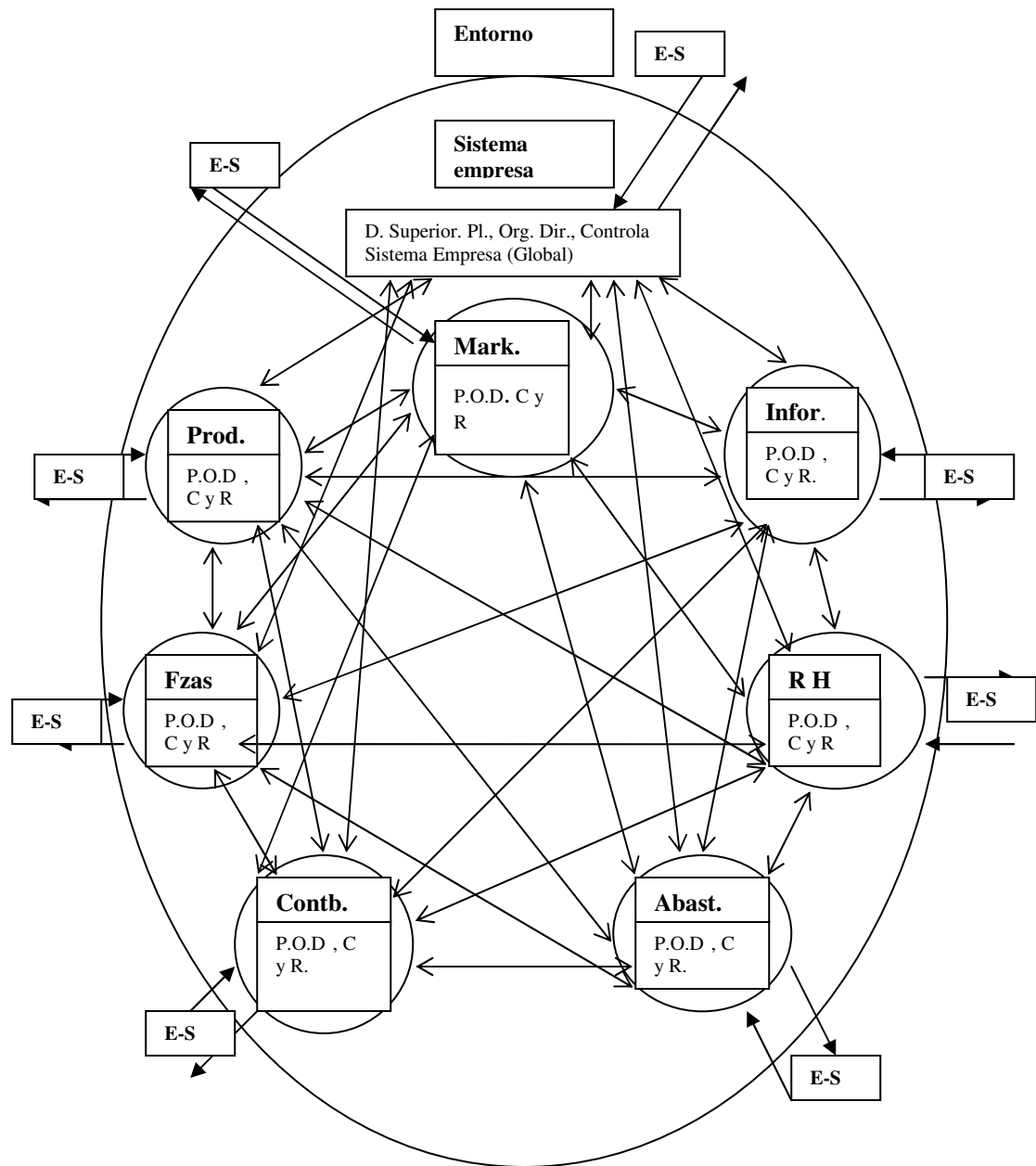


Figura 1.5

En consecuencia, del “**acto de administrar**” se puede decir también, que es el tratar de **optimizar y armonizar la energía**, de cada uno de los componentes del sistema empresa, en aras del o de los objetivos de la empresa y de los objetivos particulares de sus componentes.

En la práctica todos administramos. Todos con mayor o menor formalidad, con mayor o menos conciencia.

Por ejemplo: Cuando sale de vacaciones una familia, un grupo o una persona individual, **¿Qué hace?**:

- Se elige de entre diferentes alternativas, **donde ir**, el lugar o los lugares a visitar, el tiempo que se permanecerá, el tipo de hospedaje que se utilizará, el medio de transporte a utilizar, etc. Se calcula y determinan los recursos monetarios con que se cuenta y **cómo** se utilizarán, el tipo de ropa que se llevará, etc.
- Se toman decisiones sobre **quién** hará tal o cual cosa, para preparar y realizar el viaje. Alguien asume la responsabilidad de **dirigir** y coordinar las acciones del grupo, etc.
- Antes de salir **verifican**, que todo lo elegido y decidido se haya cumplido, etc.
- En caso de haber un error, **se procede** a corregirlo.
- Todo lo anterior contiene las funciones de la administración, sólo que no necesariamente se cumplió con un proceso formal.

## I.5.2 Empresarios vs. Administradores.

Se ha comentado; sobre los tipos empresas, las funciones que realizan, su conceptualización de verdaderos sistemas abiertos, vivos y viables, las funciones que se realizan en el acto de administrar y la interacción que existente en todo lo expuesto. Pero en la práctica se confunden los conceptos y funciones de los empresarios y los administradores.

*Cabe en consecuencia hacer aquí una pregunta fundamental y hacer notar la diferencia.*

**¿Es lo mismo un empresario que un administrador?**

**No**, es la respuesta. Para justificarla se responderá por separado:

**a.- ¿Qué es o Quién es un empresario?**

La más simple respuesta que se **deduce** de todo lo expuesto anteriormente es: *“Un empresario **es** la persona que **crea** una empresa, pues tiene la **visión** del negocio en que puede participar”*. Y la crea con la expectativa y decisión de hacer que sobreviva, se desarrolle y perdure en el tiempo.

Por tanto, ser empresario es una **forma de vida** y encierra la **capacidad** de visualizar las **oportunidades** de posibles negocios.

**No es** empresario quién legalmente crea una empresa, para **exprimir** una oportunidad de negocio y luego la cierra.

Un Empresario, sólo debe tener conocimientos y nociones generales básicas de administración, suficientes para entender el lenguaje y el alcance de sus técnicas.

Su **gran cualidad** es la de **ver** las **oportunidades de negocios** y **hacerlos**, si son viables.

**b. ¿Qué es o Quién es un administrador?**

El administrador, es quien **realiza** y tiene los **conocimientos** de la ciencia, arte o técnica de la **administración o del acto de administrar**, para ser aplicados en las áreas que le corresponde.

Las cualidades y conocimientos de cada uno, empresario y administrador, son distintos.

El Administrador, ordena los recursos y variables, para que el negocio, si es viable, se realice lo más **“eficiente”** posible, es decir, al **mínimo costo y riesgo**.

**Conclusión.-**

Por lo tanto, cuando un empresario se dedica a administrar, está **desperdiciando** sus cualidades.



Cuando se espera, que un administrador sea hombre de negocios, **no se sabe** lo que se está pidiendo.

En la práctica, existen personas que tienen los conocimientos y las capacidades de ambos, pero la misma práctica y sus objetivos personales, los llevan por **uno u otro** camino.

En el caso de las Pymes, cuando un empresario es también administrador, lo es por desconfianza, desconocimiento o llegó a su nivel de incompetencia. Esto lo llevará a no hacer bien ninguna de las dos funciones, en **desmedro** de la empresa...Razón por la que generalmente **no** se desarrollan.

Es opinión del autor, que las **dos puntas del mismo palo** son el **empresario y el administrador**. No se desarrolla al máximo posible uno sin el otro y en consecuencia tampoco el sistema empresa.

En nuestra práctica, generalmente el dueño de las PYME, el empresario, actúa con una concepción antigua, de patrón de fundo que cree que el capital es el único elemento de su función de producción, colocándose de esta forma, techo él y por ende techo al administrador, y a su empresa, con todas las obvias consecuencias que esto significa.

Esta es la mentalidad que en los actuales tiempos es urgente cambiar, porque ante situaciones de crisis, o de los cambios naturales de su entorno o el global, la actitud de patrón de fundo se transforma en la de mendigo del entorno.

En capítulo posterior se explicara **el principio de las ventajas comparativas, único principio**, que en opinión del autor, permite el cambio de mentalidad del empresario y del administrador, permitiendo el máximo desarrollo del empresario y del administrador, como también el cumplimiento de la función social del sistema empresa.

## Capítulo II

El presente capítulo introduce en los **conceptos básicos** de: la **planificación**, su alcance, sus características y al fruto obtenido de ella, **los distintos tipos de planes**, también presenta el proceso típico o común de todo **acto de planificar**, **sus etapas**, con sus características y limitaciones. En consecuencia es el **marco conceptual básico**, que guiará las acciones de la planificación estratégica, a presentar en el capítulo siguiente.

## II. Planificación o Planeación

### II.1. Conceptos

Se plantea, que la planificación o planeación trataba de contestar el **¿QUÉ HACER?**, la pregunta en sí lleva implícitamente un **horizonte** de tiempo y la **determinación** de un **logro** u **objetivo**, pero también son los “**qué hacer**”, en el lapso de tiempo que media para el logro u obtención del objetivo final.

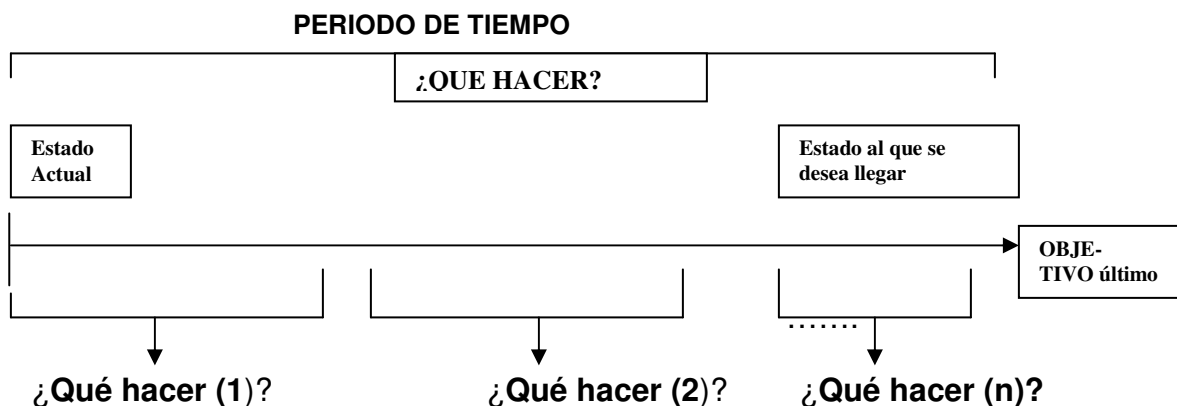


Figura II.1

La respuesta al **¿Qué hacer?**, principal y a los **¿qué hacer?**, parciales, **está dada** por los **tipos de planes** utilizados o **producidos**, en el **acto formal de planificar**.

*Por lo tanto, la **planificación** es la **generación** de planes globales, a nivel del sistema empresa en su conjunto y a nivel de sus subsistemas o funciones.*

*La generación de estos planes, considera tanto la realidad del entorno y sus cambios, como los elementos o recursos propios de la empresa.*

De ésta forma, se hace y facilita el camino o curso de acción, **entre donde** la empresa **está** y a donde quiere **llegar o lo que espera lograr**.

Para efectos didácticos, en este libro se consideran dos tipos de planificación, a realizar en el sistema empresa.

### II.1.1 Planificación Estratégica.

### II.1.2 Planificación Operativa.

**II.1.1 Planificación Estratégica.-** Es la que realiza la dirección superior de la empresa, considerando a la empresa en su conjunto y su interacción con el entorno. (Ver figura I.5), generalmente el horizonte de tiempo, por consideraciones prácticas abarca un período de mediano a largo plazo, 3 a 5 años o más.

Por el lapso de tiempo abarcado la **incertidumbre**, debido a los cambios del entorno es mayor, lo que implica que los elementos a utilizar para minimizar el **riesgo** por no cumplimiento, son más complejos y sofisticados.

Se entenderá por riesgo, a la *cuantificación posible* de la incertidumbre. Por lo tanto, la incertidumbre no es determinable, ni manipulable.

Ej.; Se tiene un dado, la probabilidad que en una tirada salga el N° 3 es de 1/6 (un sexto), al leerse literal se interpreta como que, en una de cada seis tirada saldrá el numero 3, es cierto como promedio en una cantidad infinita de tiradas, pero no lo garantiza en las próximas 100 tiradas.

Lo anterior, también es conceptualmente aplicable cuando se tiene una probabilidad del 99% a favor, en la ocurrencia de un evento cualesquiera, no garantiza que el 1% en contra no ocurra inmediatamente. **Se asume un riesgo, en este caso, del 1% en contra.**

“El principio de incertidumbre siempre está presente.

**Teoría del Caos**, esta teoría plantea que el comportamiento de un sistema viable se puede predecir en el corto plazo, con una alta probabilidad de ocurrencia, pero en el mediano y largo plazo su predecibilidad es errática, porque depende de pequeños cambios en múltiples condiciones ambientales, que se han considerado inicialmente estables. Es decir, se pueden conocer las condiciones iniciales de un sistema, pero nunca las finales, ya que al existir múltiples variables en constantes cambios aleatorios, es muy difícil analizar y controlar todas y cada una de ellas”

(Ilya Prigogine; “Teoría del Caos”)

(Sheldon Richman – Exposición 16-11-07)

**II.1.2 Planificación Operativa.-** Básicamente, es la *generación* de **planes específicos**, para el logro de un plan estratégico. Su horizonte de tiempo es más inmediato o de corto plazo, un año o menos.

## II.2. Aspectos y características de la planificación, o del acto de planificar y de sus planes.

- a. Como la planificación implica una brecha de tiempo, algunos planes se basan en antecedentes o datos históricos y proyecciones a futuro. El futuro por los cambios propios del entorno, en que la empresa está inserta, **no es previsible** con un 100% de certeza, como resultado de esto se tiene:

- a.1 Mientras mayor es el horizonte de la planificación, mayor es el grado de incertidumbre con que se trabaja, como resultado, *mayor es el grado de error o inexactitud* en las *proyecciones*. Mayor es el riesgo.

Esta inexactitud exige que los planes sean *flexibles* y no rígidos, pues deben irse adecuando al cambio en el tiempo, de las variables que los componen.

- a.2 Como todas las **Variables** que se deben considerar, *no son* cuantificables, algunas son **cualitativas** o de **atributos** o características, se deben utilizar ciertos **supuestos**.

Demás está decir, que mientras más supuestos se utilicen, **más inexacta** resultará la planificación. El supuesto, por su propia naturaleza conlleva un grado de subjetividad.

También una proyección matemática, basada en antecedentes históricos, tiene supuestos implícitos, pues **supone** que el comportamiento histórico de los antecedentes, usados como base para la proyección, se repetirá en el futuro o determinará su tendencia.

Ejemplo de una variable de atributo son: “Los gustos y preferencias de los consumidores”, no es variable que se pueda cuantificar o expresar en números, a priori. Estos cambian y cuando han cambiado, se conocen en su verdadera magnitud. La cultura, por ejemplo, cambia lentamente en el tiempo, con todo lo que ello implica.

- a.3 El proceso de planificación, contada la generación de planes que conlleva, hace uso de recursos humanos, recursos físicos y tiempo, el **Uso de cada recurso** involucra un *costo* o *gasto*. Debido a esto, la planificación **siempre** debe ser **económicamente** viable, esto quiere decir, que el *beneficio*

*esperado* de ella, debe ser **mayor** que el *costo* de los recursos involucrados.

**Ej.-** La planificación estratégica, que involucra a todo el sistema empresa, no se hace a cada momento ni se repite en períodos cortos de tiempo. La razón es muy simple, la empresa no tendría tiempo ni recursos, para dedicarse a la *operatividad normal* de su negocio...Su costo es muy alto.

a.4 Al planificar se determina un *Qué hacer*, si se tiene un *qué hacer*, se tiene un *Qué controlar*. En consecuencia, **existe** la función de **control**, sólo porque existe una planificación. Si no se tiene un *qué hacer*, no hay un *qué controlar*.

a.5 Los planes generados (que sólo persiguen en última instancia, la supervivencia del sistema empresa y de los elementos que la componen) **deben involucrar el compromiso**, de **todos** en la empresa, para su logro y realización.

No tiene sentido generar un plan cualquiera, si después las personas involucradas en su realización, no lo toman en cuenta o no lo realizan como es debido.

a.6 Tal como el sistema empresa, graficado en la figura I.5, está compuesto por la interacción de todas sus partes y el entorno. Los planes de **menor nivel**, deben estar **integrados** en el **logro**, de los planes de **mayor nivel**, es decir **contribuyen** al logro de los planes mayores. Dicho de otra forma, los planes de mayor nivel deben estar integrados, por planes de menor nivel.

### **Resumen:**

Los planes, productos del acto de planificar, deben tener en lo básico las siguientes características, atributos o propiedades:

- **Ser Flexibles;** Para adecuarse a los cambios, no previstos.
- **Considerar supuestos realistas y mínimos;** Para incrementar la exactitud, o dicho de otra forma, minimizar los riesgos.
- Todo plan generado debe ser **controlable y controlado.**
- Todo plan generado, **debe involucrar el compromiso**, de los participantes.
- El conjunto de planes, deben ser **contributivos entre si.**
- Ningún plan **es** una **certeza**, en **si mismo.**
- Todo plan **tiene** las **limitaciones** que, los elementos y recursos usados en su confección **tienen**, incluyendo los humanos.

### **II.3 Tipos de Planes.**

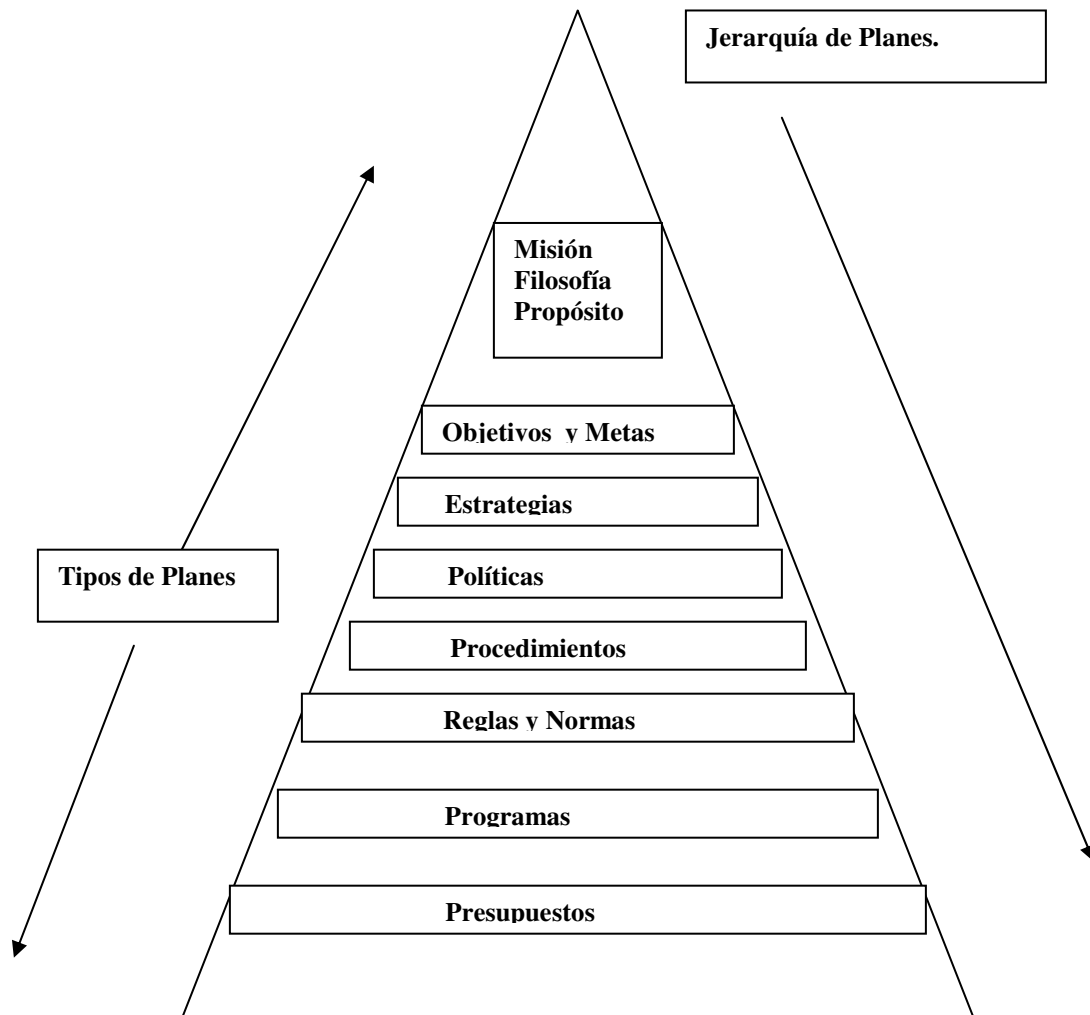
Como se ha comentado, existen planes que involucran a la empresa en su conjunto y otros de niveles más bajos o menor nivel, que sirven para lograr los de mayor nivel.

Debido a lo anterior, existe una jerarquía en los planes, tanto para los que se aplican al conjunto de la empresa, como a los que se aplican a algún subsistema o función de ella.

Esta jerarquía, a la vez determina y señala la manera o forma como se **integran** o **interactúan** los **distintos** planes.

La forma clásica de ser presentada esta jerarquía, se muestra en la figura siguiente:

Figura II.2



Ahora, se pasará a presentar y analizar, en forma básica, cada uno de los planes que se **pueden obtener**, como resultado del proceso y acto de planificar.

### II.3.1 Misión, Filosofía y Propósito.

- **Misión.-**

*Es la declaración que hace la empresa de su **rol**, ante si misma y la sociedad en que está inserta. Es decir, de lo que guía su actuar.*

Ej.- “Para el logro de sus objetivos, la empresa considera a sus trabajadores, como *colaboradores*, teniendo para con ellos una responsabilidad *acorde* a su participación y compromiso.”

“Respecto del **entorno social**, la empresa cooperará y participará con la comunidad, en forma activa y de acuerdo a sus posibilidades.”

- **Filosofía.-**

*Es la argumentación o explicación, de la mística de su misión declarada.*

Ej.- Los trabajadores son considerados como *colaboradores*, porque en el sistema empresa, el **recurso humano** es el que permite el **logro** de sus objetivos y su viabilidad.

- **Propósito.-**

*Son los **logros u objetivos** que la empresa espera obtener, para garantizar o mantener su perdurabilidad en el tiempo.*

Ej.-

Calidad de los bienes producidos y / o comercializados.

Participación o posición en el mercado.

Nivel de rentabilidad.

Prestigio.

Productividad.

Estructura de capital y asociaciones.

Fuente de trabajo.

Desarrollo y nivel de tamaño, etc.

Es lógico concluir inmediatamente, que todos estos objetivos no se pueden lograr a un tiempo. Son por tanto “**el propósito**”, los **objetivos** a ir logrando en el transcurso de la vida del sistema empresa.

Estos, como se verá, se van conjugando en el tiempo y ajustándose a los cambios del entorno.

### II.3.2 Objetivos y Metas

Los objetivos son el horizonte al que la empresa desea llegar, en un lapso de tiempo.

Los objetivos son en consecuencia, el **primer “PLAN”** que se obtiene del proceso de planificación, son lo que se pretende lograr.



Sabiendo claramente “**Qué se pretende lograr**”, se hace más fácil ir determinando los diferentes **¿Qué hacer?, o qué hacer**, para la obtención del logro.

Estos objetivos pueden ser de corto plazo- un año-, mediano plazo- 2 a 3 años -, o de largo plazo - 3 a 5 años o más -.

#### *Ejemplo de Objetivos y Metas:*

Se determina un **objetivo de venta anual** de 1.000.000 de unidades del “bien X”, en el mercado nacional, para el año 2009.

Es por lo tanto, **el objetivo de venta nacional anual**. Para lograr este objetivo, se deben estimar y trazar otros objetivos de venta, *por ejemplo*:

<b>Zona</b>	<b>Nº de unidades</b>
1.- Zona Norte	100.000
2.- Zona Metropolitana	500.000
3.- Zona Central	150.000
4.- Zona Sur	230.000
5.- Zona Austral	20.000
<b>SUMAS</b>	<b>1.000.000</b>

Cuadro II.1

Estos objetivos parciales presentados en el cuadro II.1, son las **metas** (a veces llamados objetivos específicos u otros nombres).

Si se permite una analogía; **el objetivo** es donde se **espera llegar** con una **escalera** y las **metas** son los **peldaños** de la escalera.

Las metas son los sub-objetivos que se deben ir logrando, para la obtención del **objetivo final** deseado.

Como ya debe haber quedado claro, el **objetivo básico y fundamental** del sistema empresa, *es ser viable, desarrollarse y perdurar en el tiempo*. Por tanto, cualesquiera sean los objetivos de la empresa, siempre deben tratar de garantizar estos principios e irse adecuando, a los cambios del entorno, **aprovechando** los períodos de expansión de la economía y **minimizando** los efectos negativos, de los períodos de bajo crecimiento, imponderables o de crisis económica.

Los objetivos a nivel de la empresa pueden ser variados, como se vio en los propósitos, entonces estos se van jerarquizando o priorizando de acuerdo a las características, que el mercado o el entorno vayan ofreciendo, en sus continuos cambios.

El o los objetivos determinados a nivel de la empresa en su conjunto, **siempre** darán lugar a **sub-objetivos** – *metas* - a nivel de sus sub-sistema o funciones.

Siguiendo con el ejemplo del objetivo de venta anual. Se tienen, *por ejemplo*, los siguientes sub-objetivos a nivel de funciones o Sub-sistemas.

**a.- Función Comercialización:** Metas de venta por zonas territoriales, por periodos mensuales, puntos de venta, etc.

Metas de venta en unidades “bien X”

ZONAS	Enero	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	Dic.	Total
Norte	5.000	...										....	100.000
Metropolitana	25.000												500.000
Central	8.000												150.000
Sur	11.000												230.000
Austral	1.000												20.000
Total	50.000	...										....	1.000.000

Cuadro II.2

Función	Ejemplos de metas, relacionadas con vender 1.000.000 de unidades anuales.
<b>Producción</b>	El sub-objetivo básico <b>es proveer</b> (elaborando), en tiempo, forma y especificaciones las unidades requeridas, para cumplir con las metas de venta mensuales. Considerando los tiempos necesarios para que estén en los territorios y puntos de venta requeridos.
<b>Finanzas</b>	Debe garantizar los recursos financieros y el efectivo, para hacer frente al pago de proveedores, remuneraciones, imposiciones, créditos, etc. A la vez de contar con el financiamiento para las ventas que se realizan al crédito (que son un préstamo a los clientes), participando en la determinación de las políticas de crédito. Todo lo anterior, conjugándolo con los flujos de caja y recursos estimados.

<b>RR. HH.</b>	Proveer el personal <b>adecuado</b> a los cargos, cuando se requieran, capacitarlo (Fuerza de venta, trabajadores de producción, etc.), cooperando en el desarrollo de las políticas de remuneraciones, desarrollar las políticas que permitan un ambiente laboral satisfactorio, etc.
<b>Abastecimiento</b>	Proveer las materias primas, insumos, accesorios, etc., necesarios en tiempo, forma y características, para que el área de producción cumpla con su programa de elaboración. Conjugando las políticas de pago de proveedores determinadas por finanzas y negociadas con las condiciones de venta de cada proveedor, etc.
<b>Informática</b>	Garantizar que todo el SIA entre los sub-sistemas, este operando bien, para que la información fluya en calidad y oportunidad y en consecuencia se puedan tomar las mejores decisiones, que los distintos momentos requieran.  Ej.- Finanzas debe saber día a día, cuanto se ha vendido al crédito, sus condiciones, etc., lo mismo que al contado, para la programación de los flujos de efectivo y de recursos.
<b>Contabilidad y Registro</b>	El registro cronológico, oportuno y fehaciente de todas las operaciones relacionadas con venta, compras, sueldos, impuestos, etc.  Por lo tanto, primero o paralelamente mucha información debe ordenar contabilidad, antes de llegar a finanzas u otra área.

Cuadro II.3

Esta cadena de sub-objetivos dada como ejemplo, muestra el efecto que un objetivo general o mayor produce en otras áreas, para poder ser logrado, a la vez de graficar los principios de **jerarquización y contribución** de los objetivos.

### II.3.2.1 Falacias o errores conceptuales, comúnmente planteados, como objetivo básico de la empresa.

Cabe hacer una aclaración aquí, es de común conocimiento, que por a, b, o c razones ideológicas, filosóficas o prácticas, se ha dicho que el *objetivo de toda empresa* es la **maximización de utilidades**. Esta falacia se ha utilizado y manoseado de forma tal que hace incurrir, a las personas corrientes, en un error de percepción que se traduce en una predisposición negativa hacia la empresa privada generadora de riqueza, o al empresario y administrador **obtusos** en una **administración errada**.

A continuación se tratará de explicar *por qué no es*, la maximización de utilidades, *el objetivo per- sé* de un sistema empresa.

- **Maximización de utilidades.**

La utilidad neta o final después de impuestos, se determina en forma simple, numérica y financieramente, como la diferencia entre:

Fórmula	Concepto
Ingresos por ventas	Suma del N° de bienes vendidos por su precio de venta unitario.
(Menos) Costo de Producción	Suma del Costo unitario de los productos terminados de elaborar, por el N° de unidades vendidas.
= Margen de Explotación	Diferencia entre los ingresos por venta y el costo de producción.
(Menos) Gastos de Administración y Venta.	Son los gastos incurridos, en la operatoria normal de la empresa, para lograr sus niveles de venta.
= Resultado de operación o Utilidad operacional.	
(Más) Ingresos no de operación.	Son ingresos obtenidos por operaciones, que no corresponden al giro normal de la empresa, (venta de una máquina, etc.).
(Menos) Egresos no de operación	Son egresos incurridos por operaciones no del giro normal de la empresa (pérdida, por venta de una máquina, etc.)
(Menos) Gastos Financieros	Son los gastos por el uso del capital de terceros, créditos obtenidos, (Intereses, comisiones, etc.).
(Más o Menos) Ajustes Legales	Como es el caso de la corrección monetaria., en Chile.
= Resultado antes de Impuestos o Utilidad antes de Impuesto	
(Menos) Impuesto a las Utilidades	Impuesto a la renta de 1ra. Categoría, en Chile.
= Resultado del Ejercicio o Utilidad Neta o Utilidad después de Impuestos.	

Cuadro II.4

Entonces, se trataría de hacer máxima la "*Utilidad después de Impuestos*", pero ¿Qué variables están siendo conjugadas en la determinación de la utilidad neta?

### Análisis:

Variable	Característica	Ejemplo de efectos negativos.
<b>Precio del bien</b>	El precio final, lo determina el mercado, la empresa NO lo puede vender al precio que desee.(Debe considerar la competencia)	
<b>Costo de producción</b>	La empresa lo puede minimizar, pero sin sacrificar la calidad y características, propias del bien y del precio, que los proveedores venden las M. Primas, etc. Las remuneraciones de la M. de Obra y otros gastos de producción, también tienen precios condicionados por el entorno y acuerdos contractuales.	Si las remuneraciones se minimizan, más allá del rango de mercado, acarreará insatisfacción laboral y baja en la productividad del recurso humano, lo que se traducirá en aumento de costo, igual. Es decir, se puede minimizar, en un momento del tiempo, pero NO en forma constante. De igual forma, no se puede manipular discrecionalmente el precio y las condiciones de venta de los proveedores de materias primas.
<b>Gastos de Administración y Venta</b>	Incluye remuneraciones del resto del personal de la empresa, energía, gastos generales, honorarios, etc. No se pueden minimizar, más allá del precio y las condiciones impuestas por el entorno.	Igual efecto que para las remuneraciones y proveedores. Los demás precios y condiciones están determinados por el mercado o el entorno.
<b>Ingresos y Egresos no de Operación.</b>	No tienen en sí una importancia relevante en el tiempo, pues son temporales y circunstanciales y sus valores están determinados, por la oportunidad del entorno. (Son marginales)	
<b>Ajustes Legales.</b>	No pueden entregar otro resultado, que lo que el procedimiento legal permite.	La no aplicación correcta de la normativa legal, trae problemas con las instituciones fiscalizadoras. Incrementándose la deuda, por cobro de multas, etc.
<b>Impuesto a las Utilidades.</b>	No pueden minimizarse, más allá de lo permitido, por la normativa legal.	Ídem, a los ajustes legales.

Cuadro II.5

Para maximizar la utilidad en forma constante en el tiempo, el sistema empresa, *como dice el aforismo*, **debería hacerlo a la mala**, es decir, produciendo conscientemente todos los efectos negativos antes descritos, lo que indiscutiblemente produce desarmonía en los elementos y subsistemas que componen la empresa y con su Entorno.

Esto se traducirá en deterioro del sistema empresa y a la larga muerte. No cumpliendo con su objetivo básico de sobrevivir, desarrollarse y perdurar en el tiempo.

### ***Acciones para el desarrollo a la mala.***

- Sueldos adeudados o no pagados a su debido tiempo.
- Retenciones previsionales o tributarias, no ingresadas a su debido tiempo.
- No cancelación oportuna de proveedores.
- Impuestos mal calculados.
- Etc.

### ***Consecuencias.***

Problemas laborales, problemas legales, problemas con las instituciones previsionales, pérdida de credibilidad con los proveedores, problemas con el fisco, etc.

- Sistema empresa enfermo.
- Función del empresario **no** cumplida.
- Función del administrador **no** cumplida.

En síntesis, ***no es posible mantener en el tiempo***, el **supuesto objetivo** de **maximización de las utilidades**.

La única maximización de utilidades posible de obtener, es la que permite la *“eficiencia de la más impecable administración posible del sistema empresa”* como un todo y la aplicación **del principio de las ventajas comparativas**.

**Es por ello que se explicará con mayor detalle.**

### **II.3.2.2 Principio de las Ventajas comparativas.-**

Básicamente el principio de las ventajas comparativas; **“Es todo aquello que hace a la empresa preferible, a los ojos y gustos de los clientes”**.

Preferible en términos relativos, es decir, frente a sus competidores.

¿En qué se traduce esto en la práctica?; **por ejemplo:**

**A. Preferencia de los clientes por los bienes y / o servicios, que produce o comercializa.**

- Calidad igual o superior a los de la competencia.
- Precios más convenientes.
- Envases o estandarización deseada.
- Mejor calidad en la atención a los clientes.
- Respecto del bien o servicio la síntesis es que, **“El Satisfactor refleja lo que el cliente desea”**.
- Los **puntos de venta utilizados** para su comercialización, tienen disponibilidad y acceso para su segmento de mercado, compuesto por los clientes efectivos y potenciales.
- Ambiente o entorno de los puntos de venta, gratos para los clientes.
- La empresa tiene un rol social, con el cual se sienten identificados los clientes.
- Etc.

Lo expuesto se traduce en **el nivel de ventas** de la empresa, lo que genera **su nivel de ingresos**.

Como **contrapartida** al nivel de ingresos, están **los costos y gastos** incurridos por la empresa en la **operatividad total** planificada, para lograr su **nivel de ingresos o ventas**.

Las ventajas comparativas se traducen en que, los costos y gastos incurridos en la operatividad total de la empresa, deben ser los mínimos para el objetivo de venta propuesto, de forma tal que la **diferencia** entre el **Costo Medio** del bien o servicio comercializado, y su **Precio de Venta unitario**, sea **la mayor posible**.

Por **Costo Medio unitario**, se deben entender **todos los costos y gastos incurridos** en la producción y comercialización del bien, **DIVIDIDO** por el **Nº de Bienes Vendidos**. (Fórmula considerando un solo bien, se puede extender a más de un bien)

**PVu** = Precio de Venta unitario del bien o servicio.

**CMe** = Costo medio unitario.

$$\text{CMe} = \frac{\text{Costo de explotación del bien} + \text{Gastos de Administración y Venta}}{\text{Número de bienes Vendidos}}$$

Cuando la diferencia entre; **(PVu - CMe)** es máxima, el margen de utilidad unitario es el mayor. Cuando este margen **es mayor que el de la competencia**, la empresa **tiene ventajas comparativas en relación a la competencia**, para dicho bien, por lo tanto puede manejar dentro de cierto rango, el precio, los costos y gastos de Adm. y Venta. Lo que le permite sobrevivir, desarrollarse y permanecer en el tiempo, ya que tiene un **margen de seguridad para hacer frente a las estrategias de los competidores y a los cambios del Entorno**.

Este principio es la base del **cualquier** sistema de mercado y del comercio internacional.

Se realiza un rol social, pues va en directo beneficio de los consumidores, por Ej.

Se **administra dinámicamente**, pues se debe estar atento a los cambios del entorno y las oportunidades que ofrece para mantener las ventajas comparativas, adaptando el sistema empresa. Por lo tanto, la empresa o negocio deja de ser un punto de venta, se transforma en un **sistema activo**, que **dicta pautas**, en beneficio de los consumidores.

A mayor abundamiento, negocio con posibilidades es aquel en que se tienen ventajas comparativas.

### II.3.2.3 El Principio de Flexibilidad de los Objetivos.

El **Entorno** con sus cambios es quien, en **última instancia**, determina si un objetivo **se logra o NO**, - *No olvidar el principio de incertidumbre* -.

Siguiendo con el ejemplo del objetivo de venta, puede ocurrir que la reacción de la competencia, no haya sido bien estimada y resulte más agresiva de lo previsto, con una inyección de recursos no considerada, traducándose esto, por ejemplo, en una mayor liberación del crédito y sus costos (mayores plazos, menos requisitos, tasas más bajas, etc.).

Todo esto se traducirá para la empresa, en una reacción del entorno no favorable, que la obligará a adaptarse a esta situación y según sus recursos y decisiones, **podría no alcanzar su meta de venta**.



Recordar *aquí*, que la competencia es un *sistema empresa también*, sujeta a los mismos principios de todo sistema.

Cuando estos *cambios del entorno*, son *infranqueables* en un momento del tiempo, los objetivos *deben ser* lo suficientemente *flexibles* para modificar las acciones de la empresa, en aras de un objetivo menor que le *ahorre un desgaste innecesario*. Al contrario, cuando las condiciones del entorno son favorables, también la flexibilidad de los objetivos *debe permitir* la ampliación o diversificación de estos, para un *mejor provecho* de esta situación temporal.

#### II.3.2.4 Resumen de lo expuesto sobre los Objetivos.

<ul style="list-style-type: none"> <li>Son el <b>primer</b> tipo de plan, que resulta del proceso de planificación.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Indican el “<b>hacia donde se desea ir</b>”, el “<b>qué hacer</b>” y los “<b>qué hacer</b>es”.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Deben <b>ser claros, precisos y bien definidos</b>.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>El logro de un <b>objetivo</b>, implica el logro de <b>sub-objetivos o metas</b>.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>El logro de las <b>metas</b>, es el camino al logro del <b>objetivo</b>.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Los <b>objetivos</b> generales de la empresa son <b>jerárquicos</b>, dependiendo de la situación y el <b>entorno</b>.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Los <b>objetivos</b> generales de la empresa generan sub-objetivos, en <b>cada función</b> de la empresa.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Un sub-objetivo para una función o subsistema de la empresa, pasa a <b>transformarse</b> en objetivo para ella, e <i>internamente generará metas</i> para su logro.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Los objetivos <b>deben ser</b> reales y posibles.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Los objetivos <b>deben comprometer</b> a todos los involucrados.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Los objetivos <b>deben ser flexibles</b>, para adaptarse a los cambios o reacciones del entorno.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Es una <b>falacia</b> que el objetivo básico de las empresas <b>sea</b> la <i>maximización de utilidades</i>.</li> </ul>

Cuadro II.6

### II.3.3 Estrategias.

Determinado un objetivo u objetivos globales a nivel de la empresa en su conjunto, éste debe definir o delinear los **quehaceres** para lograrlo.

Cuándo en la **determinación** de los **quehaceres**, se consideran los *factores externos* o del *entorno* y los **internos en todos sus niveles** y áreas, **considerando** lo que ha ocurrido, la situación actual y lo que puede ocurrir o suceder, se *genera un proceso de selección* y decantación de los factores y/ o variables de **mayor impacto**. Tanto del entorno hacia la empresa, como de ésta hacia el entorno.

***La generación de un plan de acción que permita salvar los inconvenientes presentados por el entorno, aprovechar lo que ofrece, frente al mejor uso posible de los recursos internos, para el logro de o de los objetivos, se llama “ESTRATEGIA”.***

En el cuadro I.3.-, se presentaron ejemplos de las funciones, decisiones y/o variables que afectan a cada una de las funciones o subsistemas de la empresa.

Al considerar y evaluar esos ejemplos **hacia el interior** de la propia empresa, permiten determinar las variables o factores que componen su *realidad interna*, a la vez de conocer sus **potencialidades y falencias**, lo que permite tomar las acciones pertinentes, para el aprovechamiento de las primeras y la minimización o corrección de las carencias.

Al considerar esos ejemplos **hacia el entorno**; mercados, competencia, sistema legal y económico, etc., se determinan las variables o factores, que componen la **realidad o posición**, que la empresa **tiene** en su *medio ambiente* y las variables o factores que la *rodean y afectan*, lo que le permite determinar *con qué se enfrenta, si son salvables los obstáculos y qué aprovechar*.

La estrategia determinada como curso de acción para **lograr los objetivos generales** de la empresa, está **compuesta a su vez** por las **estrategias** que **guiarán** los cursos de acción de **cada función o subsistema** de la empresa, para el logro de **sus** objetivos (metas) particulares que permitan al final, el logro del o los objetivos generales.

### II.3.4 Políticas.

Determinado el o los objetivos y la estrategia a desarrollar para sus logros, corresponde entonces **asegurarse que se actuará según la estrategia elegida**.

*¿Cómo es posible asegurarse, que se actuará ajustado a la estrategia?*

Para lograr esto, se **deben delimitar** las **acciones** de **cada uno** de los **involucrados**, al delimitar sus acciones se les está diciendo **dentro de qué límites se deben mover**, tanto en el **accionar** como en la **toma de decisiones**, es decir se **canaliza el accionar y la toma de decisiones**.

Esto se obtiene mediante otro tipo de plan que **resguarda la estrategia**, “**LAS POLITICAS**”.

**“LAS POLÍTICAS, son los planes que determinan las reglas del juego o el rayado de la cancha. Los límites dentro de los cuales se debe realizar la toma de decisiones y las acciones”. En consecuencia, guían el pensamiento, las decisiones y las acciones.**

Ej.-

La fuerza de venta directa (vendedores de trato directo con el cliente, para este ejemplo), está autorizada a realizar descuentos sobre el precio de lista, **hasta** un 3%.

Es decir, el vendedor **sólo se puede mover** en su proceso de venta, entre no hacer descuento y su facultad de hacerlo **hasta un 3%**. Más del 3%, **NO puede** hacer descuento, (No le está permitido, se le rayó la cancha, se le guió el pensamiento, las decisiones y la acción).

Las políticas, se ha planteado en los textos de administración, pueden ser explícitas o implícitas. Son **explícitas** cuando *están escritas y debidamente informadas* y la **implícitas** son aquellas que por lógica o sentido común *se dan por entendidas y sabidas*.

Las explícitas, es común tenerlas plasmadas en **REGLAMENTOS**, como por ejemplo; **el Reglamento de Orden, Higiene y Seguridad**, o en **MANUALES**, como el de **Descripción y Evaluación de Cargos**. También a veces forman parte de los contratos de trabajo- cláusulas de confidencialidad - o en los instructivos al personal de cualquier nivel.

Lo óptimo, es que las políticas **deben ser siempre explícitas**, que **no den lugar a dudas**.

Igual que los demás planes, las políticas generales a nivel del sistema empresa en su conjunto, dan origen a políticas de menor nivel, que van delineando las acciones de las funciones o subsistemas y de sus componentes.

*Ejemplos de políticas y funciones:*

<b>Funciones</b>	<b>Ejemplos de políticas relacionadas.</b>
<b>Dirección Superior.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se liberalizará la política de crédito, sólo en aumento de los plazos.</li> </ul>
<b>Marketing.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se debe incentivar la venta al crédito.</li> </ul>
<b>Producción.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cualquier cambio en las variables o factores, que puedan afectar los planes de producción, deben ser comunicadas con 7 días de anticipación mínima.</li> </ul>
<b>Finanzas.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El aumento de plazo, no puede exceder los 24 meses.</li> </ul>
<b>Recurso Humano.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cualquier cambio en las condiciones operativas de los trabajadores, deben serles comunicadas por escrito a los afectados.</li> </ul>
<b>Informática</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cualquier cambio en las variables utilizadas en el SIA, debe ser informada por escrito, con 48 horas de anticipación mínima, para ser ingresadas al sistema.</li> </ul>
<b>Abastecimiento.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cualquier cambio en las variables o factores, que puedan afectar los niveles de abastecimiento, deben ser comunicadas con 10 días de anticipación mínima.</li> </ul>
<b>Contabilidad.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cualquier cambio en las variables, que afectan hechos económicos que deban ser registrados contablemente, deben ser comunicadas a contabilidad, de forma inmediata.</li> </ul>

Cuadro II.7

En el ejemplo presentado, todas las políticas van dando origen o relacionándose, con políticas particulares de cada función, ya que la liberalización del crédito se puede traducir en un incremento de ventas, con todo lo que significa proveer más unidades de bienes.

### II.3.5 Procedimientos.

Existen actividades en una empresa, que no se pueden guiar o garantizar sus logros **mediante** las políticas, **requieren de una mayor especificación**.

Ej.-

En el área de producción para el logro de una mayor eficiencia, se realizan estudios de acciones determinando qué deben hacer los trabajadores durante el proceso de transformación de la materia prima en producto terminado. Estos estudios se transforman en **procedimientos**.

***“Los procedimientos, son los planes que especifican la secuencia lógica y cronológica de un conjunto de acciones o tareas, para la realización de un trabajo o para hacer frente a una situación o evento”***

Los procedimientos por sus características, deben estar escritos y explicitados. *Lo óptimo* es que estén en manuales. Ej.- Manual de procedimientos administrativo – contables; Procedimientos para accidentes laborales, etc.

Los procedimientos son más específicos y con menor rango de movilidad, en los niveles más bajos de la escala de decisiones.

Existen variadas técnicas, para la confección y mejor comprensión de los procedimientos, generalmente éstos se describen en prosa, pero es adecuado hacer la Flujogramación también, pues esta técnica facilita la comprensión visual y global. En opinión del autor, la combinación de prosa y Flujogramación, es lo más adecuado.

### II.3.6. Reglas y Normas.

Las *reglas y las normas* son planes, que no permiten la más mínima iniciativa en la acción.

Ej.-

Para un área determinada como es bodega, por el tipo de materiales guardados (materias primas, insumos, accesorios, etc.), se impone la siguiente **norma**; **“SE PROHIBE FUMAR”**. El letrero u aviso, que lo indica **no permite** excepción, **se debe cumplir**.

**Esta es una NORMA, su finalidad es definir inequívocamente una acción o actitud determinada, que se debe cumplir.**

Las “**REGLAS**”, se diferencian de las **normas**, en que si bien son igual de determinantes, **no especifican ciertos aspectos**; por ejemplo; *“La manipulación, de cualquier elemento en la bodega, no la puede realizar ningún trabajador SIN GUANTES DE SEGURIDAD”*.

Dicho en forma de Regla; **“Todo trabajador de bodega, debe usar guantes de seguridad en la manipulación de un bien”**. Pero permite, que quien está a cargo de proveer los guantes de seguridad, tenga la posibilidad de elegir entre diferentes tipos de guantes, para cumplir con la regla y la finalidad de su uso.

El incumplimiento de una **regla o una norma**, genera una falta grave.

Generalmente, son planes generados para cumplir con leyes o normativas legales y para evitar que **acciones inapropiadas** produzcan efectos negativos cuyas consecuencias afectan la operatividad normal de la empresa. Es decir, tratan de evitar **Acciones Inapropiadas**.

Siguiendo con la norma de NO FUMAR en la bodega de materiales o productos terminados, la acción evitada (de FUMAR), trata de eliminar el evento accidental de un incendio. Si este evento ocurriera, la operatividad normal de la empresa se vería afectada. Por ejemplo; El primer subsistema afectado es el área de producción, por no contar con las materias primas, etc., y como todos los subsistemas están relacionados entre sí, afecta a los demás y a la operatividad normal de la empresa en su conjunto, impidiendo en consecuencia el logro de sus objetivos y/o metas, según se había planificado. (El lector puede imaginar el impacto sobre las ventas, los ingresos, los compromisos de pago, etc.)

Para el caso del cumplimiento de la normativa legal, un conjunto de Normas y Reglas están incluidas como parte de un **todo coherente**, en el **"Reglamento Interno de Orden Higiene y Seguridad"**, que toda empresa con cierto número de trabajadores debe tener.

Este reglamento, no sólo permite cumplir con la normativa legal de su existencia y comunicación a cada trabajador de la empresa, a la vez **incluye** todos los aspectos **relacionados con el tema**, que la empresa **desea** incorporar, para así eliminar o mejor dicho minimizar la

ocurrencia de eventos que pueden ser el resultado de acciones inapropiadas.

### II.3.7 Programas.

Ya definidos los objetivos y las metas, la(s) estrategia(s) para lograrlos, las políticas que delimitan las acciones y las decisiones, canalizándolas, los procedimientos que determinan las secuencias lógicas de las acciones para realizar trabajos, las normas y reglas que tratan de evitar acciones inapropiadas específicas. Falta entonces un tipo de plan que permita unir los trabajos, acciones y tareas, **en una unidad de tiempo determinada y para una finalidad específica** y con ello, el logro de las metas y como resultado de estas, los objetivos.

La agrupación de trabajos, acciones y tareas específicas, determinadas para el logro de una meta *en una unidad de tiempo y finalidad definida*, genera el plan llamado “**PROGRAMA**”.

Ej.-

Para cumplir la meta de venta, correspondiente al mes de Enero de 50.000 unidades del bien “X”, se debe;

Función o Subsistema	Ejemplo de Programa.
<p><b>Producción.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe” programar ” sus tandas o lotes de producción, de forma tal que el área de comercialización cuente en tiempo, forma y características, con las 50.000 unidades durante el transcurso del mes de Enero.</li> <li>• Para producción esta programación significa, distribuir en el tiempo (una unidad de tiempo, (Enero y/o Diciembre del año anterior), la utilización del sistema productivo, los trabajadores, las materias primas, insumos, etc. Todo esto, en una secuencia lógica de uso de recursos materiales y humanos.</li> </ul>

Comercialización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe programar en una secuencia lógica, un conjunto de acciones que usan los recursos materiales y humanos de este subsistema, para lograra vender las 50.000 unidades. Esto significa a modo de ejemplo: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La logística de distribución a los puntos de venta.</li> <li>2. la selección de los puntos de venta.</li> <li>3. El accionar asertivo, de la fuerza de venta.</li> <li>4. La publicidad y las actividades de promoción.</li> <li>5. Su sistema administrativo.</li> <li>6. Etc.</li> </ol> </li> </ul>
Finanzas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En términos básicos y simples, todo el programa de uso de los recursos financieros, para cumplir con los compromisos que permitan lograr la meta de venta.</li> </ul>

Cuadro II.8

Las demás funciones y sus programas derivados, puede deducirlos en forma simple, como ejercicio, el lector.

Generar un programa tiene asociado pasos comunes, independiente del área que lo genera. Pero siempre incluirá, los conocimientos técnicos de detalle correspondientes al área específica.

De lo expuesto y del ejemplo presentado, se desprende en forma evidente, que los programas en el sistema empresa y sus subsistemas, están relacionados debido a la interacción propia de los elementos que componen un sistema.

### II.3.8 Presupuesto.

**“El presupuesto, es el plan que cuantifica, integra y expresa monetariamente, todas las acciones y planes generados en el proceso y acto de planificar.”**

Como los recursos económicos y financieros de una empresa, **son limitados**, dentro de las posibilidades de obtención y uso de estos, el “Presupuesto” en cada etapa de la elaboración de planes, va determinando la viabilidad económica y financiera de estos.

Si bien expresa monetariamente el resultado total e integral de los distintos planes y del accionar de las distintas funciones. Es también la **expresión restrictiva** de los recursos financieros, en cada etapa de la planificación.



#### Ej.-

El Presupuesto Maestro o Global anual de una empresa, **relaciona** cada uno de los presupuestos de las **distintas** funciones o subsistemas, terminando con los **estados financieros proyectados** y el **flujo de caja esperado** a nivel de la empresa en su conjunto, para todo un año.

(Se pueden remitir al texto “Pymes, herramientas básicas de administración financiera”, Editorial Legal Publishing, de este autor, donde encontrarán ejercicios y métodos a utilizar).

Todo esto, en función del o los objetivos globales que se esperan obtener en el año.

La confección de los presupuestos, es una actividad más o menos compleja, dependiendo del tamaño de la empresa. En su confección se utilizan técnicas de modelos matemáticos, estadísticos y de simulación, para minimizar el riesgo involucrado en las **estimaciones** utilizadas.

***Confeccionado el presupuesto, se facilita el control del objetivo, así como de las metas, porque los desvíos monetarios se hacen notar inmediatamente.***

#### Observación:

No es la finalidad de este texto, explicar los métodos y/o técnicas existentes para la elaboración de cada uno de los tipos de planes, ya expuestos, existen textos especializados, que abordan esta problemática. Por ejemplo, la confección de presupuestos, es una herramienta financiera, cuyos métodos de elaboración, se encuentran en libros de finanzas, las técnicas de procedimientos son muy aplicadas en temas de informática (Diseño Lógico, programación, etc.), etc.

Sin embargo, independiente de lo anterior y sin profundizar en detalles, se presentarán alusiones a ellos en la solución, sugerida, del caso a resolver.

## II.4 El Proceso de Planificación.

### Introducción al tema.-

En los ítemes anteriores del presente capítulo, sé ha explicado – aunque de manera básica – el concepto de planificar, su importancia radical en el acto de administrar, los tipos básicos de planificación - estratégica y operativa -, las

características fundamentales de la planificación y de sus planes. Los tipos de planes, es decir, los frutos de la planificación, su significado, su jerarquización y alcance, como también la interrelación que existe entre ellos.

*Ahora las preguntas a responder son:*

- ¿Cómo se planifica?;**
- ¿Cómo se realiza el proceso de planificación?**

#### **II.4.1 Etapas clásicas del Proceso de Planificación.**

Existen pautas y aspectos generales que se aplican, en la **generación** de **cualquier plan**. A saber:

- 1. Recopilación de antecedentes.-**  
*(Características, fuentes y métodos)*
- 2. Clasificación y análisis de los antecedentes e información.-**
- 3. Generación de planes alternativos y el uso de supuestos.-**
- 4. Selección y desarrollo del plan definitivo.-**
- 5. Control del plan y su desarrollo.-**

Previo a estas etapas está la pregunta, ¿Por qué es necesaria la generación de un plan?, la respuesta la entrega el **diagnostico o conocimiento** de la situación actual, en que se encuentra la empresa como un todo o una función determinada. Este diagnóstico puede ser realizado formalmente, como se realiza un balance por ejemplo, o como resultado del conocimiento de las situaciones, que tienen los administradores o los empresarios.

**A continuación, las etapas descritas se analizarán en mayor grado de detalle.**

Estas pautas representan los pasos clásicos de todo proceso de planificación, es decir, de todo proceso de elaboración de un **plan**, - cualesquiera de los antes tipificados -.

No se cometa el error de pensar que siempre en toda planificación se deben generar todos los planes descritos. Algunos pueden perdurar por más tiempo que otro, entonces son base para muchos de los futuros planes.

**Ej.-**

*La elaboración de un nuevo procedimiento, debido a nuevas normas legales.*

Este plan no necesariamente cambia la planificación ya existente en la empresa, está inserto.

## **1. Recopilación de antecedentes.**

**Lo primero es definir los factores o variables a considerar relevantes, para la planificación a realizar. Esto significa, haber decidido para qué factores o variables se recopilarn los antecedentes e información. Luego de esta decisión empieza la recopilación.**

### **1.1 Características.-**

Las características básicas, fundamentales y óptimas que cualquier antecedente e información deben cumplir, son:

#### **Fidedignos;**

Vale decir, antecedentes confiables. Esta confiabilidad depende mucho de su fuente, por lo tanto la verificación de estas debe realizarse.

#### **Actuales;**

Es decir, referidos al entorno del momento, a la realidad actual. Independiente de la necesidad de datos históricos.

#### **Oportunos;**

Esto significa, que su disposición debe corresponder al momento del tiempo en que son requeridos para su uso.

(No deben estar disponibles cuando ha pasado su tiempo de uso).

El proceso de planificación tiene un estadio de tiempo definido y decidido con anterioridad – cuanto debe durar -.

### **1.2 Fuentes.-**

*Los antecedentes se obtienen de dos fuentes típicas:*

#### **a. Internos;**

Son los antecedentes y/o estadísticas e información, propios de la empresa. Recopilados a través del tiempo.

**Ej.-**

Estadísticas de sus clientes, su comportamiento, volúmenes de venta, etc.

## **b.- Externos;**

Son llamados externos, porque su fuente de obtención es externa a la empresa y son de tres (3) tipos de fuentes.

### **b.1 Antecedentes Secundarios.**

*Estos son los antecedentes entregados, por ejemplo, por:*

El Gobierno, sea el general, regional, comunal, etc.

El Instituto Nacional de Estadísticas.

Asociaciones comerciales y / o gremiales.

Periódicos, diarios, libros.

Estudios privados, etc.

### **b.2 Publicaciones Especializadas.**

Como son los informes de la industria, los informes económicos, o cualesquiera otra publicación especializada en un tema, sean nacionales o extranjeras, etc.

### **b.3 Fuentes Primarias de datos.**

Estos son datos obtenidos del **entorno** y que sirven, para determinar *efectos específicos hacia* la empresa y **desde** la empresa. Efectos representados por variables o parámetros a investigar.

Son obtenidos por estudios de mercados realizados por la empresa ya sea en formas directas o subcontratadas; tales como: encuestas, observaciones o experimentación.

En relación a los antecedentes e información, siempre es recomendable saber el método o forma como se obtuvieron y el criterio y/o método de análisis, sobre todo si la fuente no garantiza seriedad.

**Ej.-**

Los antecedentes de fuentes primarias, son recopilados por determinadas muestras, utilizando sofisticados modelos estadísticos y matemáticos, que garanticen al máximo la confiabilidad – verosimilitud –de estos.

Baste con ver, cómo se desacreditan las encuestas de opinión políticas, cuando los candidatos y/o participantes no son favorecidos. **Desacreditan el método y la confiabilidad de la encuesta.**

*Es pertinente recalcar lo siguiente:*

Para recopilar antecedentes, se debe saber, **qué buscar**, por lo tanto se sabe inicialmente, el por qué o la razón de la planificación que se realiza.

Este objetivo puede ser inicialmente ambiguo, pero es un horizonte y un inicio.

A mayor explicación; Se inicia proceso de planificación estratégica porque la dirección superior **estima**, que el sistema empresa – Pyme – está en **condiciones de crecer**, lo que es ambiguo.

Ahora bien, el objetivo de crecer un 10%, 5%, 3% o X% el primer año y un X (2) % el segundo año o un X (3) % el tercero. Son obtenidos como **resultado** de los objetivos seleccionados **de la planificación**, pues están bien definidos y deben estar respaldados, con el **por qué** es posible lograrlos.

## **2. Clasificación y análisis de los antecedentes e información.**

Una vez obtenido los antecedentes, se determina la **pertinencia y calidad** de estos.

*Se ordenan y analizan, según el objetivo de su uso.*

**Ej.-**

Los que se relacionan con ventas, para ventas

Los que se relacionan con finanzas, para finanzas y así con todos,

*Para decisiones generales son más agregados, generales y sintetizados.*

**Ej.-**

Para la gerencia un balance puede bastar, no el detalle de todas las sub-cuentas, que componen la cuenta madre de un balance.

*Para decisiones más específicas son más desagregados y puntuales.*

**Ej.-**

En cambio, para un análisis detallado de todos los gastos, finanzas debe conocer cada ítem, su naturaleza y el por qué.

*Los métodos de análisis, van desde el uso del criterio y la experiencia hasta complejos modelos matemáticos y de simulación.*

**Ej.-**

El análisis puede requerir determinar la correlación entre dos (2) o más variables o factores.

Determinar niveles de demanda en función de zonas geográficas, grupos etáreos, niveles de educación, de ingreso, etc.

Relacionar estos factores requiere de métodos estadístico matemáticos, más o menos complejos.

Recordar que mientras mayor sea el grado de complejidad y de exactitud de los métodos utilizados, su costo también será mayor.

### 3. **Generación de Planes alternativos y el uso de supuestos.**

Cualquier plan que se genere, como ya se ha explicado, generará un efecto en el entorno del sistema empresa y como resultado de esto, una **respuesta del entorno**, por lo tanto ningún plan es infalible, siempre hay lo que se llama “*Imponderables*” o variables que no se pueden controlar, por otro lado *el entorno es demasiado grande en comparación con la empresa.*

En la práctica, los imponderables también pueden deberse al accionar de los recursos internos.

*“(Recordemos el principio de incertidumbre de la “Teoría del Caos”, aplicable a los sistemas viables y complejos)”*

Para **minimizar** estos efectos, **deben generarse planes alternativos** para hacer frente a variables o efectos previstos y los no previsibles.

Los planes alternativos, se obtienen como resultado de **simular** situaciones posibles. Esto es ponerse en el caso de; Si ocurriera tal o cual situación.... ¿?.

**Ej.-**

El objetivo de vender el 1.000.000 de unidades, puede tener las siguientes metas y políticas alternativas; (arbitrariamente consideradas, para el ejemplo):

- Si territorialmente una zona responde mejor que otra, se **disminuye** la **meta** de venta de las zonas más improbables de lograr y se trasladan a las zonas que responden mejor. Con todas las acciones que esta alternativa conlleva.
- Si zonal y globalmente la respuesta del mercado es más favorable de lo previsto, el departamento de producción debe contar con un inventario de seguridad mensual de productos terminados, de 50.000 unidades.

Esto significa, que en bodega de productos terminados deben existir mensualmente 50.000 unidades **más**, de las metas de ventas mensualmente previstas, en el presupuesto de ventas. Para lograr esto se debe ir considerando en la programación de producción este inventario de seguridad y sus posibles modificaciones.

### 3.1 **El uso de supuestos.**

Al determinarse los planes alternativos, vía simulación de variables o factores, **¿Qué se está haciendo?** Se están **suponiendo estados posibles.**

**También se usan los supuestos**, cuando se determina un estado determinado, **posible de ocurrir**, no sólo los alternativos.

**Ej.-**

En el ejemplo del objetivo de venta, se pudo haber obtenido la determinación del 1.000.000 de unidades como resultado de un modelo matemático de estimación. Pero este complejo modelo matemático, también **supone internamente** que las variables consideradas **mantienen o varían su comportamiento** en cierto rango, condicionados por los datos e información históricos utilizados.

Por lo tanto, **el uso de supuestos** para proyectar antecedentes, ya sean numéricos o de cualidades (atributos) usados en las simulaciones, **DEBEN LIMITARSE** a un **mínimo** de supuestos y **deben estar basados** en un **riguroso proceso** de selección, que debe considerar la **pertinencia del uso** y del **tipo de supuesto**.

### 4. **Selección y desarrollo del Plan Definitivo.**

Recopilado los antecedentes, clasificados y analizados, utilizados los supuestos y generados los planes alternativos, **se debe** proceder a la **elección del plan definitivo**.

Como este plan dará origen a todo el accionar complementario, de los subsistemas y el entorno, **su elección es vital**. Quizás el **factor determinante** en la selección del plan definitivo, es la pregunta: **¿Qué cantidad de riesgo se está dispuesto a asumir?**

Es **la cantidad de riesgo a asumir**, lo que hará que los objetivos y las estrategias sean más o menos agresivos. Mientras más riesgo se asume, menos conocimiento se tiene, cuantitativamente hablando, de la respuesta del entorno. Lo que no significa, que la empresa no este preparada, para reaccionar ante las respuestas del entorno y los imprevistos.

**Ej.-**

Los ejemplos utilizados; de vender un millón de unidades, de crecer a un X% cada año, han sido elecciones entre planes alternativos.



¿Por qué no 1.300.000 o 1.150.000 unidades? Estas cantidades debieron haberse considerados.

La decisión de crecer un X% el 1er. año y no un (X+b) %, también es una decisión entre alternativas.

***La decisión existe, porque está la alternativa.***

*Desarrollo del plan seleccionado.*

El desarrollo de un plan no sólo implica la selección de los planes complementarios y contributivos, también *corresponde al **acto de administrar el plan***, a su organización, dirección y control, con su respectiva retroalimentación. Incluye el cómo se hará, quién(s) lo dirigirá(n) y harán, cómo se controlará. **Funciones de la Administración, que escapan al objetivo del presente texto.**

## 5. **Control del desarrollo del Plan.**

Esta función de la **administración**, como se comentó, va aparejada al ¿Qué hacer? y los ¿Qué haceres? parciales, pues va determinando que el “Qué hacer”, se realice según lo previsto y retroalimentado con el estudio de las desviaciones si se está cumpliendo. Esto con la finalidad de ir realizando las modificaciones correctivas, para que las acciones se ajusten a los cambios y a lo planeado.

**Ej.** La selección del plan alternativo del traslado de metas zonales, planteado en el punto 3.-, **sólo** se pudo realizar gracias al control continuo aplicado al comportamiento de las ventas realizadas en las distintas zonas geográficas.

Para la finalidad del presente texto, baste decir que el controlar el desarrollo de un plan y de cualquier acción, involucra también controlar el cómo se está haciendo y a los que están dirigiendo y haciendo.

Es decir, involucra controlar también la organización y la dirección del plan en desarrollo, como también lo asertivo del sistema de control empleado.

## Capítulo III

### III. Planificación Estratégica, su uso y operatividad.

#### III.1 Introducción.-

Las etapas generales ya vistas (II.4.1), delimitan en si mismas el proceso de planificación y todo lo que se debe tener en cuenta, para la generación de cualquier tipo de plan.

**Es** el planteamiento **clásico**, lo que **No pasa de moda** como principios, lo esbozado hasta aquí. Pero la **forma de realizarse** al *considerar la empresa como sistema y a su vez como un sub-sistema del entorno y las interacciones existentes*, es lo que marca la diferencia y lo adecúa a los tiempos.

Actualmente se habla de Planificación Estratégica, fundamentalmente cuando se están refiriendo a la planificación realizada por la dirección superior de la empresa, que involucra a la empresa en su conjunto.

Cuando los ciclos económicos cambian, ya sea por períodos de expansión o de crisis o cuando una Pyme se crea y por ende decide ser un actor más, es sano realizar una planificación estratégica, cualquiera sea el mayor o menor grado de profundidad que se le quiera dar, la cual dependerá de los recursos con que se cuentan y del alcance que se le desee dar.

Recordando que ésta planificación abarca a la empresa en su conjunto y el entorno donde opera, se ha elegido como **base para desarrollar un ejemplo o caso**, que permitirá paso a paso aplicar una metodología **sugerida**, pero probada por el autor en la práctica.

***Como se verá en el desarrollo del caso o ejercicio, la mecánica utilizada también es aplicable a los sub-sistemas para la generación de sus planes específicos, de igual manera es utilizable en la planificación operativa.***

*Nota: La alta dirección en una Pyme, demás esta decirlo, puede estar formada por el empresario y su administrador.*

En la medida que el desarrollo del caso lo amerite, se irán incluyendo nuevos conceptos, así se hará hincapié en la utilización práctica, más que en lo teórico – conceptual -.

### III.2 Algunos conceptos nuevos:

Actualmente es de común utilización, lo que se llama **FODA**, la sigla está compuesta por la primera letra de *conceptos claves*, pues clasifican y ponderan los recursos *internos* de la empresa, como la **realidad** de ésta *frente a su entorno*.

**F** = Fortalezas.  
**O** = Oportunidades.  
**D** = Debilidades.  
**A** = Amenazas.

A nivel de la empresa en su conjunto, las **Fortalezas y Debilidades** reflejan las **potencialidades y falencias** de sus **recursos** *como un todo*. A nivel de subsistemas o funciones, reflejan las **potencialidades y falencias** de los recursos que los componen.

A nivel de la empresa en su conjunto las **Oportunidades y Amenazas** reflejan la **POSICIÓN**, que la empresa **tiene** en un **momento** del tiempo, **frente al entorno** en que está inserta. A nivel de subsistemas o funciones, reflejan la **posición** que estos tienen **frente al entorno externo, como al interno**.

La palabra **posición** indica, para estos fines, la **visión**, que la empresa tiene de su entorno. Esta visión le dirá **qué es** oportunidad y **qué es** amenaza. Las que siempre serán en función de las fortalezas o debilidades internas o de cómo están éstas conjugadas.

Las Fortalezas y Debilidades, son de la empresa **hacia el entorno**.

Las Oportunidades y Amenazas, son del entorno **hacia la empresa**.

Por lo tanto, la determinación del FODA corresponde a una técnica o herramienta utilizada, para la clasificación y análisis de antecedentes y/o información.

Antes de continuar, un simple ejercicio matemático:

Entorno Interior	Oportunidades ( O ) ( + )	Amenazas ( A ) ( - )	Comentario
<b>Fortalezas (F) ( + )</b>	( + ) ( + )	( + ) ( - )	Se consideran positivos (+), los factores a favor del sistema. Fortalezas y Oportunidades.
<b>Debilidades (D) ( - )</b>	( - ) ( + )	( - ) ( - )	Se consideran negativos (-), los factores, que juegan en contra del sistema. Debilidades y Amenazas.

Formato III.1.-

La matriz presenta entonces, las combinaciones posibles entre las características de los recursos internos (**F**; **D**) y la posición de la empresa frente a su entorno(**O**; **A**). (Textos especializados explican la utilización y el provecho máximo de la matriz, se pueden consultar).

Consecuente con la finalidad de este librito, basta con visualizar que las Fortalezas **permiten** hacer mejor uso de las Oportunidades, como también, enfrentar de mejor forma las Amenazas. A contrario sensu, las Debilidades **impiden** hacer el mejor uso posible de las Oportunidades, como de enfrentar bien las Amenazas, que el entorno presenta.

En el punto II.3.2.1- referido a las falacias comunes, que se consideran como objetivos, **per-se** de una empresa generadora de riqueza, se hizo mención al “**Principio de las Ventajas Comparativas**”.

*Este principio siempre se debe tener en cuenta, al realizar la planificación estratégica, o en la realización de cualquier negocio.*

Antes de enunciar el Ejemplo o Caso a resolver, se describen a continuación los **pasos o etapas** a realizar para determinar y utilizar el **FODA**, los que se aplicarán en la resolución del ejercicio.

### **III. 3 Etapas a Realizar en la Planificación estratégica.**

Ya determinada la pertinencia de planificar dada por el diagnóstico inicial, independiente del grado de formalidad de éste y teniendo una idea inicial de lo que se quiere, se procede a:

#### ***III.3.1.- Etapas Primera:***

**Se determinan los factores o variables a evaluar**, para determinar el **FODA** de cada uno de los subsistemas y de la empresa en su conjunto.

Así como de los ítemes a considerar dentro de cada factor, si son pertinentes.

#### **Ej.- Factores:**

Recurso Humano, Maquinarias y Equipos, Sistema de Información, etc.

#### **Ítemes del factor Recurso Humano:**

Satisfacción, Nivel de remuneraciones, Capacidad ejecutiva, etc.

#### **Por lo tanto:**

**Factor:** Recurso humano.-

**Ítemes:** Satisfacción.  
Nivel de remuneraciones.  
Capacidad ejecutiva.  
Etc.

### **III.3.2.- Etapa Segunda:**

**Se recopilan** todos los antecedentes e información necesarios, correspondientes a cada ítem de cada factor, a nivel de cada sub -sistema y de la empresa en su conjunto, como los relativos al entorno, que permitan determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas asociadas a cada ítem y en consecuencia a sus Factores, que fueron determinados en la etapa anterior (1ra).

Estos antecedentes e información pueden ser tanto cuantitativos, como cualitativos.

Las fuentes de recopilación, métodos y selección, son la señalada en el punto 1 del subitem **II.4.1.-** (Recopilación de Antecedentes).

**Ej.-**

Para el Factor recurso humano, se recopilan antecedentes e información, que permitan evaluar: El niveles de satisfacción, el nivel de remuneración, la capacidad ejecutiva, etc.

Tanto internamente como relativo a la competencia e industria.

### **III.3.3.- Etapa Tercera:**

**Se clasifican y analizan** los antecedentes recopilados, en relación a los ítemes de cada factor versus cada sub-sistema (función, de la empresa) y vs., la empresa en su conjunto como un todo -con sus correspondientes factores e ítemes-.

**Ej.-**

Para el factor recurso humano y sus ítemes de nivel de satisfacción, nivel de remuneraciones, etc. versus Comercialización, Producción, Finanzas, etc.

Función Producción, por ejemplo; Personal con alto grado de satisfacción, remuneraciones sobre la media del mercado, etc.

### III.3.4.- Etapas Cuarta:

**Confección de una Primera Matriz de FODA**, que relacione cada subsistema con cada uno de los factores seleccionados y el resultado o conclusión, que la evaluación de los antecedentes determinó para sus correspondientes ítemes. Es decir, para determinar **qué Factores** representan **Fortalezas** y **Debilidades**, para cada sub-sistema de la empresa y cuales son **Oportunidades** y **Amenazas** que el entorno les presenta a dichos factores.

#### **Ej. De Primera Matriz de FODA.**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>Sub-sistema(1) o Función(1)</b>				
<b>Factor (1)</b> Ítem(1)	<u>Ítem(1)(conclusión)</u>			<u>Ítem(1)(conclusión)</u>
<u>Ítem(n)</u>				
<b>Factor (2)</b> Ítem(1)				
<u>Ítem(n)</u>				
-----	-----	-----	-----	-----
<b>Factor (n)</b> Ítem(1)				
<u>Ítem(n)</u>				
-----	-----	-----	-----	-----
<b>Sub-sistema(n) o Función(n)</b>				
<b>Factor (1)</b> Ítem(1)				
<u>Ítem(n)</u>				
-----				
<b>Factor (n)</b> Ítem(1)				
<u>Ítem(n)</u>				Ítem(n) (conclusion)

Formato III.2.- (OK)

Cada **conclusión** o **comentario obtenida(o)** de los antecedentes analizados y evaluados, **que determinarán** si el factor **representa** Fortaleza o Debilidad para *el subsistema respectivo* y que Oportunidades o Amenazas les **presenta el entorno** al factor. Conclusiones obtenidas vía la evaluación de sus ítemes. Por tanto, deben ser lo más **asertivas y claras** posibles, que no den lugar a dudas. Y se coloca en la celda correspondiente del ítem.

Esta primera matriz contendrá todas las conclusiones en su forma **más desagregada**. En consecuencia los antecedentes recopilados, analizados y evaluados que la respaldan **son la base de estas conclusiones**.

Su confiabilidad debe estar libre de discusión.

*Es fácil darse cuenta, que ésta primera matriz permite evaluar y tomar decisiones relacionadas con cada sub-sistema por separado, es decir, es totalmente útil y aplicable a la planificación estratégica requerida para **un sub-sistema o función de la empresa**. Bastó con determinar los factores relevantes del subsistema. Lo anterior también es valido, para un sub-sistema sucursal o pequeño negocio.*

Ej.-

Sub-sistema o Función	Fortalezas (+)	Oportunidades (+)
Factores- Ítems.		
<b>Comercialización - Mercadeo</b>		
<b>I.1.- Recurso Humano.</b>		
* Satisfacción.	* Personal Motivado	* Mercado laboral en expansión y con mayor nivel de calificación.
** Nivel Remuneraciones.	** Acorde a Mercado y Rendimiento.	** Nivel de remuneraciones del mercado sin mayores sesgos.
*** Capacidad Ejecutiva y de decisión	*** Nivel Superior Bien.	*** Cursos de capacitación, en expansión.
**** Nivel de Calificación.	**** Acorde a las funciones y actividades.	**** Mercado laboral actual, con mayores niveles de calificación y uso de técnicas actualizadas.
***** Productividad.		***** Estimación de productividad del actual mercado laboral, mayor al promedio histórico.
***** Uso de Técnicas Actualizadas.	***** Nivel Superior Bien.	***** Cursos de capacitación en expansión.

Cuadro III.1.-

Subsistema = Comercialización - Mercadeo

Factor = Recurso Humano

Ítemes = Satisfacción, Nivel de remuneraciones, Capacidad ejecutiva y de decisión, Nivel de calificación, Productividad y Uso de Técnicas Actualizadas.



### III.3.5.- Etapla Quinta:

### MATRIZ RESUMEN

La desagregación y grado de detalle que presenta la primera matriz, dificulta tomar decisiones que involucren a la empresa en su conjunto. A raíz de este problema se hace necesario **RESUMIR la MATRIZ**, considerando al sistema empresa **como un todo versus cada uno de los factores o variables**, que se han seleccionados. Logrando con esto **generalizar y sintetizar** lo que **cada factor significa**, para los sub-sistemas en conjunto y para la empresa como un todo.

#### Ej. De MATRIZ RESUMEN

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>FACTOR(1)</b>				
<b>A Nivel de Sub-sistemas</b>	Ítem (1)(resumen) Ítem(2) Ítem(n)	-----	-----	Ítem(1) Ítem(2) Ítem(n)
<b>A Nivel de la Empresa en su Conjunto.</b>	Resumen del Factor(1)	-----	-----	Resumen del Factor(1)
-----	-----	-----	-----	-----
-----	-----	-----	-----	-----
<b>FACTOR(n)</b>				-
<b>A Nivel de Sub-sistemas</b>	Ítem(1) Ítem(2) Ítem(n)	-----	-----	Ítem(1) Ítem(2) Ítem(n) (resumen)
<b>A Nivel de la Empresa en su Conjunto.</b>	Resumen del Factor(n)	-----	-----	Resumen del Factor(n)

Formato III.3-

Esta matriz, incluye a todos los subsistemas en conjunto, **como si fueran uno**, la conclusión resumen de *cada uno de los ítemes* en que se subdividió cada factor. Y a nivel de la empresa como un todo, se le agregan las conclusiones resumen de lo que **cada factor** le representa.

*De igual forma, que en la matriz primera, la conclusión resumen debe ser asertiva y clara, que no dé lugar a dudas, en lo posible, y fundamentada. La conclusión resumen de un ítem tiene su base según sea pertinente, en la moda o la media, por ejemplo, del resultado obtenido, en cada uno de los sub-sistemas.*

*La conclusión resumen del factor incluye lo aspectos más relevantes del resumen de cada ítem.*

Si bien esta matriz es más agregada, en la práctica y dependiendo del tamaño de la Pyme, como de la cantidad de factores e ítemes, puede significar una “sabana”, para tomar decisiones a nivel de la empresa en su conjunto.

Ej.-

Función Subsistemas - Ítems-factor	Fortalezas (+)
La Empresa, como Sistema. ( En su conjunto)	
IX.1.- Recurso Humano. (factor)	(Ítems-resumen)
A.- Nivel de Subsistemas.  (Ítemes-resumen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Motivado, con buen nivel de satisfacción.</li> <li>* Nivel de remuneraciones acorde al mercado</li> <li>* Capacidad ejecutiva, en general buena.</li> <li>* Nivel de calificación en general alto, en todos sus niveles.</li> <li>* Productividad, en general sobre la media de la industria.</li> <li>* Uso de técnicas actualizadas y de acuerdo a necesidades en el desarrollo general de sus trabajos.</li> </ul>
B.- Nivel de la Empresa en su conjunto. (Factor-resumen)	** Recurso Humano, calificado, responsable, comprometido con el logro de los objetivos y en general cumplidor, con los distintos planes que se desarrollan.

Cuadro III.2.-

### III.3.6.- Etapla Sexta:

#### **MATRIZ FINAL de FODA, para la empresa como un todo.**

La matriz debe contener solamente la conclusión o comentario final que **cada factor** seleccionado, como un todo, representa para la empresa en su conjunto. **Qué lo hace:** *Fortaleza, Oportunidad, Debilidad o Amenaza.*

**Además** de la **deducción, conclusión o comentario** de; **En qué se pueden traducir o se traducen** las *Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas*, **para ser consideradas como tales** en los planes a determinar. Es decir, para determinar las acciones posibles o pertinentes, que permitan aprovechar las Fortalezas y Oportunidades, a la vez de corregir o minimizar las Debilidades y/o Amenazas.

*Estos, “En que se pueden traducir o se traducen”, serán las directrices bases, en la generación de los planes que compondrán la planificación estratégica.*

**Ej. MATRIZ FINAL de FODA**  
**A Nivel de la Empresa en su Conjunto**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>FACTOR(1)</b>	Resumen del Factor(1) + En qué se traduce	-----	-----	Resumen del Factor(1) + En qué se traduce
-----	-----	-----	-----	-----
-----	-----	-----	-----	-----
<b>FACTOR(n)</b>	Resumen del Factor(n) + En qué se traduce	-----	-----	Resumen del Factor(n) + En qué se traduce

Formato III.4.-

Es posible, que un factor puede tener elementos que lo hacen fortaleza y elementos que lo hacen debilidad, conjugar ambos permite una conclusión más asertiva.

De igual manera algunos elementos del entorno pueden representarle amenazas y otros oportunidades.

Como la empresa es un sistema abierto, vivo y viable, se debe haber comprendido que, las fortalezas y debilidades por un lado y las oportunidades y amenazas por el otro, se afectan en circulo (feed-back). Son relativas a un estadio de tiempo.

**Ej.- Para las Debilidades.**

<b>MATRIZ FINAL</b>	
<b>( EMPRESA EN SU CONJUNTO )</b>	
<b>FACTOR (Variable)</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>1.- Recurso Humano.</b>	<p>**Falta de planes actuales, para un mayor desarrollo del personal.</p> <p>**Relación entre Nro. de trabajadores y nivel actual de actividad y carga de trabajo, en el límite. Si la carga de trabajo se incrementa se producirá una disminución en el nivel de productividad por trabajador.</p> <p>* Comercialización con problemas de capacidades y rendimiento en sus niveles medio y bajo.</p> <p><b>Se traduce en la necesidad de contratar nuevos trabajadores, si se incrementa el nivel de actividades de la empresa y en mejorar las capacidades y rendimientos del personal, urgentemente en los niveles medio y bajo del área de comercialización.</b></p>

Cuadro III.3.-

### III.3.7.- Etapla Séptima.-

#### **Matriz de confrontación de las Fortalezas y Debilidades VS., las Oportunidades y Amenazas.**

La anterior etapa ha permitido confeccionar una matriz final del FODA, considerando a la empresa en su conjunto, a la vez de incluir comentarios y/o conclusiones de lo que significan o representan las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, para cada **factor** seleccionado.

En esta etapa y siguiendo lo expuesto en el formato III.1.-, se sugiere construir una matriz que confronte las Fortalezas y Debilidades, de cada factor, con las Oportunidades y Amenazas, que el entorno les presenta.

Entonces, esta confrontación es un planteamiento del;  
” ¿Cómo las Fortalezas y Debilidades pueden hacer frente a las Oportunidades y Amenazas, que el entorno les presenta?”.

Para contestar el “¿Cómo?”, se le adicionan a la Matriz Final de FODA columnas que incluyen las primeras soluciones propuestas, es decir, **las primeras acciones concretas, a seguir y que indican la o las maneras, que las Fortalezas y las Debilidades enfrentan las Oportunidades y Amenazas del entorno, ya sea para aprovecharlas, obviarlas o minimizarlas.**

#### **Ej.- MATRIZ DE CONFRONTACIÓN**

Matriz Final de FODA				Soluciones Iniciales	
Factor (1)		Oportunidades	Amenazas	Oportunidades	Amenazas
	<u>Fortalezas</u> (Componentes De la matriz Final)	Componentes De la matriz final	Componentes De la matriz final	<u>Conclusiones</u>  Fortalezas VS Oportunidades	<u>Conclusiones</u>  Fortalezas VS Amenazas
	<u>Debilidades</u> (Componentes De la matriz Final)	Componentes De la matriz final	Componentes De la matriz final	<u>Conclusiones</u>  Debilidades VS Oportunidades	<u>Conclusiones</u>  Debilidades VS Amenazas
Factor (n)	<u>Fortalezas</u>	Ídem para Factor(n)	Ídem	Ídem para Factor(n)	Ídem
	Ídem				
	<u>Debilidades</u>	Ídem	Ídem para Factor(n)	Ídem	Ídem para Factor(n)
	Ídem				

Formato III.5.-

El lector puede observar que esta matriz, se puede simplificar, conteniendo sólo la parte de las conclusiones de los "En que se traducen las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas correspondientes a cada Factor", si se desea. Para efectos didácticos y seguir teniendo en esta matriz una visión global e incluyente de los aspectos de cada factor, se ha seguido con este modelo.

Ej.

FACTOR (Variable)	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	CONCLUSIONES DE ACCIONES A SEGUIR - FORTALEZAS VS OPORTUNIDADES	CONCLUSIONES DE ACCIONES A SEGUIR - FORTALEZAS VS AMENAZAS
EFICIENCIA EN LOS GASTOS OPERATIVOS	<p>**En general los gastos son los necesarios para la operatividad de la empresa. Este nivel de gastos corresponde a la media de la industria del rubro. A nivel de subsistemas hay una clara tendencia hacia la efectividad más que a la eficiencia. Independiente de lo anterior, aún son susceptibles de ser racionalizados.</p> <p>Se traduce en mantener como mínimo la relación entre el nivel de gastos operativos de la empresa y la media de la industria.</p>	<p>** En términos generales, el nivel de precios se mantiene estable con cierta tendencia a la baja.</p> <p>** Existen facilidades crediticias, para la adquisición de servicios y bienes.</p> <p>En general se puede traducir en mejoras del flujo de caja y márgenes de la empresa.</p>	<p>En general es real amenaza si la empresa no utiliza la oportunidad, para mantener o mejorar sus parámetros relacionados con la industria y la competencia.</p>	<p>MOMENTO PARA RACIONALIZAR LOS GASTOS OPERATIVOS Y EXIGIR MAYOR EFICIENCIA,</p> <p>CON LA FINALIDAD DE MANTENER UNA VENTAJA COMPARATIVA AL LOGRAR QUE ESTOS SEAN MENORES A LA MEDIA DE LA INDUSTRIA. DE ESTA FORMA SE MANTIENE Y REFUERZA LA FORTALEZA EXISTENTE. LA RELACIÓN " GASTOS OPERATIVOS VS NIVEL DE ACTIVIDAD DEBE SER MENOR AL PROMEDIO DE LA INDUSTRIA.</p>	<p>SUPERADA SI SE OPTA POR:</p> <p>CONCLUSIONES DE ACCIONES A SEGUIR - FORTALEZAS VS OPORTUNIDADES</p>
	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	CONCLUSIONES DE ACCIONES A SEGUIR - DEBILIDADES VS OPORTUNIDADES	CONCLUSIONES DE ACCIONES A SEGUIR - DEBILIDADES VS AMENAZAS
	<p>** Tendencia en la gestión de los gastos operacionales a lograr la efectividad, más que la eficiencia.</p> <p>Se traduce en la necesidad de optimizar los gastos operativos, para tratar de nivelar la efectividad actual con la eficiencia ante cualquier cambio en los niveles de actividad.</p>	<p>** En términos generales, el nivel de precios se mantiene estable con cierta tendencia a la baja.</p> <p>** Existen facilidades crediticias, para la adquisición de servicios y bienes.</p> <p>En general se puede traducir en mejoras del flujo de caja y márgenes de la empresa.</p>	<p>En general es real amenaza si la empresa no utiliza la oportunidad, para mantener o mejorar sus parámetros relacionados con la industria y la competencia.</p>	<p>SUPERADA SI SE OPTA POR</p> <p>CONCLUSIONES DE ACCIONES A SEGUIR - FORTALEZAS VS OPORTUNIDADES:</p>	<p>SUPERADA SI SE OPTA POR:</p> <p>CONCLUSIONES DE ACCIONES A SEGUIR - FORTALEZAS VS OPORTUNIDADES</p>

Cuadro. III.4

Estas primeras soluciones propuestas, son el resultado de conjugar

## A.-) Fortalezas.-

A.1) De qué manera las Fortalezas pueden hacer uso de las Oportunidades. Ya sea para reforzarse o simplemente aprovecharlas.

- A.2) De qué manera las Fortalezas pueden hacer frente a las Amenazas, ya sea para superarlas o minimizarlas.

**B.-) Debilidades.-**

- B.1) De qué manera las debilidades pueden hacer uso de las Oportunidades, ya sea para dejar de ser Debilidades o simplemente minimizarse.
- B.2) De qué manera las Debilidades pueden hacer frente a las Amenazas, para minimizar sus efectos.

Recordemos que las Fortalezas y Debilidades de un factor, son relativas y resultado de un estadio de tiempo relacionado con el entorno.

Esto puede significar, que si se trabaja sobre las Debilidades, estas pueden dejar de serlo y reforzar las Fortalezas.

A contrario sensu, si no se mantienen las Fortalezas relativas, estas pueden transformarse en Debilidades posteriormente.

**III.3.8.- Etapa Octava.-**

**Generación de Planes Alternativos, Selección y Desarrollo del Plan Definitivo.**

*Esta es la etapa de generación, propiamente tal, de los planes estratégicos.*

Se basará, en la **Matriz de Confrontación**, ya que ésta incluye la Matriz Final de FODA, como también, las soluciones concretas inicialmente propuestas, para abordar las Oportunidades y Amenazas, que el entorno le presenta, a la empresa, considerando las Fortalezas y Debilidades determinadas, para cada factor.

Esta etapa, debe considerar todas las limitaciones reales, que la empresa puede tener, tanto en sus recursos –internos- físicos y de capacidades, como económico-financieros. De igual manera, debe considerar todas las limitaciones reales, que el entorno le impone, tanto para la obtención de activos, recurso humano, de conocimientos y de capital –incluyéndose, en estos últimos, la obtención de recursos financieros, cualesquiera sean sus formas-.

### Ej.-

La empresa puede desear renovar todos los equipos que componen su SIA, pero las condiciones de venta de los proveedores vs. , la capacidad económica y la situación financiera de la empresa, pueden impedir la renovación total, entonces la conjugación de ambas limitantes obligarían, a buscar el óptimo nivel de reemplazo, para los fines que se persiguen.

En consecuencia, es relevante la *evaluación cuantitativa*, de los elementos constitutivos y conjugados, en las decisiones, sobre cada plan propuesto. Lo anterior sin desmedro, de la *evaluación cualitativa*, que le sea pertinente.

### Ej.-

La empresa puede obtener nuevos recursos financieros, pero bajo condiciones, que incluyen participación de terceros, en la administración de la empresa. Condición considerada inaceptable, pues se desea mantener la autonomía de gestión –*evaluación cualitativa*–.

### Síntesis.-

Este es el momento, de utilizar todos los antecedentes cuantitativos relacionados, con cada factor y su entorno, además de las herramientas o métodos cuantitativos, que permitan su análisis y utilización. También es el momento, para saber decidir, que elementos cualitativos o de atributos, deben ser pertinentes, de utilizar o aplicar, incluyendo la pertinencia y asertividad en el uso de supuestos.

### ¿Qué uso posible tienen los antecedentes cuantitativos?

A modo de ejemplo:

#### A.) Oportunidades y Amenazas.-

En lo posible se deben cuantificar las oportunidades y las amenazas.

- ¿Qué representan cuantitativamente, numéricamente, en dinero?
- ¿Cuánto le significa a la empresa hacer uso de las Oportunidades?, como también el no hacer uso.
- Determinar estratégicamente, el posible uso de las Oportunidades, para sortear las Amenazas. Es decir, ¿Es posible y cómo, se pueden conjugar las Fortalezas con las Oportunidades, para enfrentar las Amenazas?
- Determinar si existen barreras de entrada, ¿En qué se traducen? o si la posición de la empresa, puede servir como barrera de entrada o permanencia, para hacer frente a las posibles amenazas.

## B.) Fortalezas y Debilidades.-

Al igual, que con las Oportunidades y Amenazas, se deben cuantificar las Fortalezas y Debilidades.

- ¿Qué representan cuantitativamente, numéricamente, en dinero?
- ¿Qué le significan a la empresa sus actuales Fortalezas y Debilidades?
- ¿Cuánto le significa a la empresa corregir sus Debilidades?, ¿Qué beneficios le reporta el corregirlas?
- ¿En cuanto limitan las Debilidades, el poder hacer uso de las Oportunidades?
- ¿En cuanto se incrementan las Amenazas, por la existencia o el nivel de las Debilidades?
- ¿En cuanto las actuales Fortalezas, permiten minimizar u obviar algunas Debilidades?

Por otro lado, la generación de planes alternativos, tiene básicamente dos orígenes:

- Objetivos y/o Estrategias **bases** distintas, con todos los planes menores que conlleva.
- Un plan de nivel cualquiera, que tiene distintos métodos o formas de llevarse a cabo, originando así sus alternativas y en consecuencia sus alternativos planes menores

Para efectos prácticos, se presenta a continuación, una matriz sugerida, que relaciona los Objetivos y los distintos planes menores, que compondrán la Planificación Estratégica.

La división o estructura planteada, permite relacionar los objetivos globales, a nivel de la empresa en su conjunto, con sus respectivas estrategias seleccionadas, y así con sus políticas y demás planes.

De igual manera, relaciona las estrategias y demás planes, a nivel general, con cada uno de los factores seleccionados, que deben tenerse en cuenta, por cada subsistema o función, en sus planes particulares.

Posteriormente, la matriz incluye la planificación estratégica de cada Sub-sistema, para el logro de los objetivos globales. Teniendo con ello una visión global y de conjunto, de toda la planificación estratégica realizada y de la interacción existente, entre los distintos planes generados.



Niveles	Objetivos	Metas	Estrategias	Políticas	Procedimientos	Reglas y Normas	Programas	Presupuestos
1.-) <b>A</b> <b>Nivel de la Empresa en su Conjunto</b>	Objetivo. 1º	Meta:  1º.1.- 1º.2.- ..... 1º.n.-	<b><u>Generales.</u></b>  Estrategias 1, 2, 3,...n  <b>A nivel de la Estrategia De Comercialización.</b>	<b><u>Generales.</u></b>  Políticas 1, 2, 3,...n.				<b><u>Generales.</u></b>  Presupuesto Maestro a Nivel de toda La Empresa.
	Objetivo. 2º	Meta:  2º.1.- 2º.2.- ..... 2º.n.-	Estrategias 1, 2, 3,...n					
	..... Objetivo. Zº	..... Meta:  Zº.1.- Zº.2.- ..... Zº.n.-	<b>A nivel de la Mezcla Comercial.</b>  Estrategias 1, 2, 3,...n					
			<b>A nivel de Factores.</b>  <b>Factor 1.-</b>  Estrategias 1, 2, 3,...n  <b>Factor n.-</b>  Estrategias 1, 2, 3,...n	<b>A nivel de Factores.</b>  <b>Factor 1.-</b>  Políticas 1, 2, 3,...n.  <b>Factor n.-</b>  Políticas 1, 2, 3,...n.				

Formato III.6

Para una mayor comprensión de lo expuesto conceptualmente, en el presente capítulo, III, y con la finalidad de ir asociando en forma práctica, las etapas descritas y los conceptos expuestos, se presenta y desarrolla un caso o ejercicio. Este caso en su resolución incorpora antecedentes, datos y conclusiones, **arbitrarias y sugeridas**, la arbitrariedad tiene la finalidad de no hacer **taxativa** la solución propuesta. Pero **no invalida** el **método utilizado** ni la **congruencia**, que **deben tener** las **etapas**.

Se reitera, el **objetivo último** –del ejercicio- **es mostrar, en forma práctica, la aplicación de la metodología expuesta, para realizar una planificación estratégica**. Por lo tanto, **el énfasis estará**, en el **desarrollo de las distintas etapas**. **No** en la metodología para la elaboración, de un plan específico.

La determinación y confección de planes, como los objetivos, estrategias, procedimientos, programas y presupuestos, conllevan un conjunto de técnicas y herramientas particulares, cuya utilización depende de la complejidad de cada plan. Además, como se verá en el desarrollo del ejercicio, si se elaborara cada uno de los planes, se produciría un árbol con ramificaciones que escapan al objetivo del presente texto.

Antes de pasar al ejercicio, se hará un paralelo, entre las etapas típicas de todo proceso de planificación y las de la metodología sugerida.

<b>Etapas clásicas del Proceso de Planificación</b>	<b>Etapas de la metodología sugerida.</b>
1.- Recopilación de antecedentes.	<u>Etapla Primera.</u> - Determinación de Factores y sus Ítemes. <u>Etapla Segunda.</u> - Recopilación de los antecedentes e información, relativos a los factores y sus ítemes seleccionados.
2.- Clasificación y análisis de los antecedentes e información.	<u>Etapla Tercera.</u> - Clasificación y análisis de los antecedentes recopilados. <u>Etapla Cuarta.</u> - Confección de una Primera Matriz de FODA. <u>Etapla Quinta.</u> - Confección de una Matriz Resumen de FODA. <u>Etapla Sexta.</u> - Confección de una Matriz Final de FODA. <u>Etapla Séptima.</u> - Confección de una Matriz de Confrontación.
3.- Generación de planes alternativos y el uso de supuestos.	<u>Etapla Octava.</u> - Confección de la Matriz de Planificación.
4.- Selección y desarrollo del plan definitivo.	<u>Etapla Octava.</u> - Confección de la Matriz de Planificación. Sin abordar el desarrollo del plan definitivo.
5.- Control del plan y de su desarrollo.	<b>Escapa al objetivo del texto, no se han expuesto los principios y particularidades de las otras funciones de la administración, como son las de: Organización, Dirección, Control e Información.</b> <b>Que son aplicables en el desarrollo y control de un plan.</b>

Cuadro III.5.-

### III.4 ENUNCIADO DEL CASO O EJERCICIO

#### Observación:

Los antecedentes generales, que se presentan a continuación, deben considerarse como parte del diagnóstico inicial que ha determinado la pertinencia de realizar una Planificación Estratégica, para los años (X+1), (X+2), (X+3), Fecha actual, Julio del Año X. Se agregarán nuevos antecedentes, en la medida que el ejercicio lo requiera y en las etapas, que didácticamente sean pertinentes.

#### I. Antecedentes Generales del Caso.

##### I.1 Antecedentes Generales de la Empresa. (Antecedentes de fuente interna)

- La empresa, tiene una estructura jurídica, de Responsabilidad Limitada, conformada, por tres (3) socios.
- Razón Social: “**Sociedad Productora y Comercializadora de alimentos ABCD Ltda.**”. Su nombre de fantasía, con el cual también puede actuar es: “**Alimentos ABCD Ltda.**”
- Giro: La producción y elaboración de alimentos, desde algunos derivados de la leche, como quesos, yogurt, manjar,..., hasta las comidas preparadas frescas y congeladas.
- Su organización interna, esta compuesta por:  
Un directorio, compuesto por sus tres socios.  
Un gerente general.  
Un subgerente de comercialización o mercadeo.  
Un subgerente de producción.  
Un subgerente de administración y finanzas, que tiene a su cargo también las áreas de informática, contabilidad y personal o RR HH., con un jefe o encargado, en cada área.  
Un jefe de abastecimiento.  
El resto de los trabajadores de planta lo componen 35 personas.

##### I.2 Antecedentes Generales Financiero-Económicos de la Empresa

- La situación económico financiera de la empresa, está representada por los siguientes informes; Balance General, simplificado y proyectado al 31 de Diciembre del año X y un

cuadro resumen de la estructura promedio de los costos y gastos.

### Balance General Simplificado – Proyectado al 31 -12 - X

Activos	M\$	Pasivos	M\$
• Circulante	420.000	• Circulante	250.000
• Fijo (neto)	280.000	• Largo Plazo	125.000
• Otros Activos	100.000	• Patrimonio	425.000
<b>Total Activos</b>	<b>800.000</b>	<b>Total Pasivos y Patrimonio</b>	<b>800.000</b>

Cuadro. III.6.-

### Cuadro resumen de la estructura promedio de Costos y Gastos

ITEMES	% Prom. Sobre las Ventas
1. Costos de Explotación.	32,0
2. Otros costos directos de explotación – distribución-.	20,0
<b>3. Margen de explotación.</b>	<b>48,0</b>
4. Gastos de Adm. y Vta. Promedio.-fijos-.	30,0
<b>5. Resultado operacional promedio.</b>	<b>18,0</b>
6. Gastos financieros totales sobre las ventas,(promedio)	1,3
<b>7. Resultado, promedio, antes de impuestos.</b>	<b>16,7</b>
8. Impuesto a las utilidades, promedio , sobre las Vtas	2,7
<b>9. Utilidad, promedio, después de Impuestos.</b>	<b>14,0</b>

Cuadro III.7.-

- El margen unitario promedio de contribución, entre el costo variable unitario de producción de cada bien y su precio neto de venta unitario ( $Pvu - Cvu$ ), es del 68% de su precio neto de venta unitario.
- Los otros costos directos o de explotación, por efecto del sistema de distribución, corresponden a los márgenes de distribuidores físicos, representantes territoriales, venta minorista y fuerza de venta y representan en promedio el 20% de los ingresos netos por Ventas.
- La relación con las instituciones del mercado financiero, es óptima. Su opinión de la empresa es excelente.

### I.3 Antecedentes Generales de Comercialización de la Empresa.

- Los bienes – satisfactores -, que elabora la empresa tienen una calidad promedio, superior o igual a la de la competencia.

**Nota: Para efectos del ejercicio, se usará indistintamente: “Alimentos ABCD Ltda.” o ABCD Ltda. Como también “La empresa”.**

1. La concentración de las ventas, por regiones es:

- IV región Coquimbo, La Serena.
- V región Valparaíso, Viña del Mar.
- Región metropolitana
- VI región Rancagua, San Fernando
- VII región Curicó, Talca.

En síntesis, sin incluir la región metropolitana, las ventas regionales se concentran en sus principales centros urbanos.

2. El sistema de los canales de comercialización, esta compuesto por representantes territoriales, que se comportan como puntos de venta minorista y distribuidor oficial a otros minoristas.

Los representantes territoriales, tienen exclusividad con la empresa, no pudiendo realizar actividad alguna, que vaya en contra de los intereses de Alimentos ABCD Ltda. , pero si pueden vender otros bienes.

El N° de estos representantes territoriales dice relación, con el tamaño del centro urbano y la capacidad de gestión de los representantes.

Ellos venden a los consumidores finales y a otros puntos de venta, estos son seleccionados en conjunto con la administración de ABCD Ltda. Esta selección se debe a los estándares de calidad que deben mantener, como al tipo de cliente que se debe satisfacer.

Sus márgenes son diferenciados, para los minoristas y para el público.

Los representantes territoriales pagan a ABCD Ltda. , un derecho o franquicia anual, por ser distribuidores de sus productos, también están sometidos a los estándares de calidad exigidos por la empresa (Alimentos ABCD Ltda.) y sus clientes.

Este derecho es igual al 1% de sus ventas, pero no se traspasa a su precio de compra, se liquida anualmente.

En contraposición a esto, la empresa es responsable de las estrategias de comercialización, publicidad y promoción.

3. La marca de los productos está registrada y es reconocida en su mercado por los clientes, al igual que la calidad de los satisfactores.

4. El capitán del canal de comercialización, es la empresa productora (ABCD Ltda.), por cuanto maneja el precio a público y los márgenes en todos los niveles del canal.
5. La casa matriz, con todas sus áreas (sub-sistemas, funciones) se encuentra ubicada en la región metropolitana. La empresa **no** realiza venta directa al consumidor final.
6. La distribución física de los satisfactores a los puntos de venta, la realizan empresas externas, bajo estrictos sistemas de control y sólo representan costos directos o variables, para ABCD Ltda.
7. Se tiene catastro de todas las empresas, de cierto nivel, que se dedican a prestar servicios de publicidad, promoción, estudios de mercado y afines. La relación con ellas es de mutua confianza, por la seriedad aplicada en sus relaciones.
8. ABCD Ltda. , conoce la industria en que está inserta, sus barreras de entrada, permanencia y de salida.  
Está consciente su administración, que el mercado en que opera permite la entrada de nuevos competidores.
9. La relación con las distintas empresas que componen su industria, incluidos los competidores, es la mejor que se puede tener, dentro de las buenas relaciones y la independencia que deben mantener.  
El conocimiento de las distintas barreras le permite estar consciente del compromiso, que cada competidor tiene con su negocio.
10. ABCD Ltda., es de tamaño mediano, con un volumen de facturación anual neto de Mill. \$ 1.260. Para efectos didácticos, su distribución es lineal durante el año, obviando las variaciones estacionales, con una facturación promedio mensual de Mill. \$ 105.

#### **I.4.- Nuevos competidores.**

- Dos nuevos competidores están entrando al mercado.
- Su capital esta compuesto en un 65%, por inversionistas extranjeros. Uno con inversionistas americanos y el otro con inversionistas de la Unión Europea.
- Se estima que sus estructuras y niveles de actividad, será similar y en competencia directa con la empresa líder actual (1er. Lugar)



- Uso de tecnología de producción y sistemas de administración, según normas y pautas de calidad internacionales.
- Se averiguó, que inicialmente los nuevos competidores tendrían presencia en las regiones: Metropolitana, V y VIII.
- Se desconoce la cantidad y características de los puntos de venta que utilizarán.
- Desconocimiento de las capacidades que los nuevos competidores tienen, para obtener recursos financieros externos.
- Se desconoce el abanico o gama de satisfactores a ofrecer. Se supone que inicialmente, como mínimo, debe ser igual o superior al de la empresa líder actual.
- No existen barreras de entrada alguna, para los nuevos jugadores, en el mercado.
- Se desconoce el monto exacto de inversión que tendrán. Como mínimo debe ser igual o mayor al de la empresa líder actual.
- Se desconoce el impacto que estos nuevos jugadores tendrán, en el mercado potencial, aún no satisfecho, de las regiones en que participarán.

### **I.5. Situación político – económica del Entorno.**

- Tratados económicos abren la posibilidad de mercados internacionales en Europa, Norte América, parte de Asia, China, Japón, India, México y otros países de Suramérica.
- Desconocen los competidores nacionales las Barreras de Entrada **prácticas**, que presentarán los mercados internacionales, sólo se sabe que el arancel aduanero es cero (0), igual trato tiene el mercado nacional, para con los países de los tratados.
- Según fuentes oficiales, la expansión actual del mercado nacional, en que participa ABCD Ltda., se debe básicamente a :
  - Incremento real de fuentes laborales.
  - Incremento real del ingreso familiar, de las personas.
  - Cambio en los hábitos de consumo.
- Estadísticas oficiales muestran un éxodo hacia el extranjero, de mano de obra calificada, relacionada con el rubro de este ejercicio, igual a un 25% de los trabajadores que ingresan al mercado laboral y un 5%, de los que

actualmente trabajan en el rubro. Se desconoce estratificación por especialidades.

- Las actuales políticas económico – tributarias, permiten usar como crédito directo al impuesto sobre las utilidades, de las empresas, un 5% de las inversiones en activos fijos nuevos, realizadas en el año.
- Se permite además, acelerar la depreciación de los activos fijos depreciables, a un tercio (1/3) de la vida útil estimada, por los organismos normadores y fiscalizadores oficiales. Además se ha autorizado una depreciación mayor, si el desgaste es mayor y demostrable.
- Las leyes laborales, permiten una mayor flexibilidad en la contratación de la mano de obra, permitiendo que los trabajadores se contraten por fracciones de tiempo, con una proporcionalidad directa, con la remuneración mínima mensual, determinada por las leyes. Las demás leyes laborales y previsionales, se mantienen en total vigencia.

#### **I.6.- Situación económico - financiera del Entorno.**

- Debido al período, proyectado, de crecimiento que experimenta la economía, se estima que las Instituciones Financieras, mantendrán una tasa de colocación, para los créditos relacionados con el Capital de Trabajo, entre un 1,2% y un 1,8% mensual efectivo los próximos 24 meses.
- Para prestamos superiores a 24 meses y mediano plazo, (hasta 5 años), la tasa promedio de colocación, se estima, que fluctuará entre un 5% y un 9% real, es decir sobre el IPC (En Chile UF + 5% y UF + 9%).
- El IPC proyectado, para los próximos 3 años, se estima, que fluctuará, entre un 3% y un 4% anual.
- Las Instituciones financieras están aceptando invertir (Colocar, Prestar, dar crédito, etc.), en proyectos, probadamente viables (en estudios), a empresas con comportamiento de pago probado y exigiendo un mínimo de garantías reales e incluso sin ellas. Además se estima, que esta situación se mantendrá por los próximos 18 meses.
- Se ha averiguado, que en el mercado informal existen personas naturales, que desean diversificar las inversiones de sus ahorros y pueden invertir en empresas, dependiendo de las garantías dadas por éstas.
- La tasa de captación promedio de las instituciones financieras, estimadas para los próximos 24 meses, fluctuará entre un 0,45% y 0,7% efectiva mensual, es decir, entre un 5,54% y 8,73% efectiva anual.

- El crédito directo promedio, otorgado por los proveedores de Activos Fijos (Maquinarias, Equipos, etc.), tiene un plazo promedio, entre 6 y 18 meses en cuotas y la tasa de interés mensual efectiva cobrada, en promedio es del 1,5%. Generalmente el activo fijo queda como garantía, con prohibición de enajenar.

### **I.7.- Mercado de proveedores de materias primas.**

- El desarrollo de la industria de alimentos ha permitido una cierta seguridad y estabilidad a las áreas agropecuarias y ganaderas, relacionadas con el rubro.
- Se estima, que para los próximos 5 años, no existirán problemas de abastecimiento de materias primas, aún cuando entren al rubro nuevos competidores.
- Los proveedores dan plazo de pago de sus respectivas facturas, entre 30 a 90 días. Algunos recargan, en promedio, entre un 1% y un 1,2% mensual efectivo.
- Cuando la compra de materias primas es por lotes grandes, que garantizan a los proveedores un nivel de ventas, no existen recargos por los plazos otorgados, independiente que las entregas sean parcializadas.
- Los empaques y aspectos de forma de los satisfactores son realizados, por empresa externa, bajo estrictos controles de calidad, diseño y supervisión del departamento de producción de la empresa, con contrato de exclusividad, confidencialidad y demás salvaguardas legales. La empresa tiene patentados sus diseños y la tecnología de producción.

ABCD Ltda., tiene participación de capital, menor al 10%, en la empresa proveedora, sus dueños tienen relaciones con los socios de ABCD Ltda., se estima que no existen aspectos, que indiquen perdida de confianza. Las ventas de este proveedor a ABCD Ltda. , representan el 40% de sus ingresos.

### III.5.- DESARROLLO DEL CASO.

#### III.5.1.- Etapas Primera.-

#### Determinación de los factores y sus ítemes (sub-factores) a evaluar para la determinación del FODA, de cada uno de los subsistemas y de la empresa en su conjunto.

Para el ejercicio – con fines didácticos – se considerarán los siguientes factores e ítemes, arbitrariamente sugeridos.

El lector o estudiante puede elegir los factores e ítemes (sub-factores), que se ajusten y correspondan a la situación que sea de su interés, en la práctica.

FACTOR	ÍTEMES
<b>A.- Recurso Humano</b>	***** Satisfacción. ***** Nivel Remuneraciones. ***** Capacidad Ejecutiva y de Decisión. ***** Nivel de Calificación. ***** Productividad. ***** Uso de Técnicas Actualizadas.
<b>B.- Maquinarias y Equipos</b>	
<b>C.- Sistemas de Información</b>	***** Interna. ***** Con los otros Subsistemas. ***** Entorno Externo. ***** Archivos y registros. ***** Acceso a Información Externa del área.
<b>D.- Nivel de Organización</b>	***** Asignación de funciones. ***** Procedimientos. ***** Coordinación. ***** Logro de Metas.
<b>E.- Relación con el Entorno.</b>	***** A nivel Ejecutivo. ***** A nivel del Recurso Humano. ***** Predisposición del Entorno.
<b>F.- Eficiencia en los Gastos Operativos</b>	
<b>G.- Nivel de Control</b>	***** A nivel de las acciones Internas. ***** A nivel de las Corrientes de Entrada. ***** A nivel de las Corrientes de Salida.
Para la empresa <b>como un todo</b> , se <b>agregan</b> los siguientes <b>factores</b> : Nivel de Gestión Nivel de Objetivos Nivel de Estrategias	

Nivel de Recursos Financieros.	
<b>Nivel de Mercado;</b> Que considera los componentes básicos de la <b>estrategia de comercialización</b> y de la <b>mezcla comercial</b> .	
<b>Componentes básicos de la Estrategia de comercialización</b>	Mercado General Mercado del consumidor Segmentación de mercados Pronósticos de mercados
<b>Componentes básicos de la Mezcla comercial</b>	Producto Precios Plaza Promoción Fuerza de venta

Cuadro III.8.-

Estos factores y sus ítemes, son los que dan la pauta de los antecedentes pertinentes a recopilar, su fuente y la viabilidad de los métodos o herramientas a utilizar.

### III.5.2 Etapas Segunda.-

#### Recopilación de los antecedentes e información requerida y relacionada con los factores y sus respectivos ítemes, seleccionados en la etapa primera.

Como una orientación de los métodos y herramientas, que se pueden utilizar en la recopilación de antecedentes e información, se presentan a continuación **ejemplos o sugerencias** que relacionan los distintos factores, sus ítemes y los métodos, herramientas y fuentes, que permiten obtener los antecedentes e información requeridos.

De igual manera y con la finalidad de relacionar las características y las fuentes de los antecedentes e información a recopilar – ver punto 1 del capítulo II.4.1. -, se ejemplifican algunas fuentes donde se puede encontrar lo requerido.

#### **Ejemplos de fuentes de antecedentes.-**

Recordar que, cuando se consideran encuestas, como fuente interna, no son necesariamente varias encuestas, una encuesta puede agrupar distintos temas y puede ser entregada a llenar por los trabajadores, por lo tanto, no siempre requiere de un encuestador.

A continuación se presenta un cuadro, con **ejemplos sugeridos** de la información requerida y **algunos** métodos y medios, para obtenerla, como de sus **posibles** fuentes.

En esta etapa, para no complicar el ejercicio, sólo se hace referencia, al tipo de información y sus posibles fuentes, sin presentar antecedentes e información.

Factores	Antecedentes Cualitativos	Antecedentes Cuantitativos
<b>Recurso Humano</b>		
A.) Satisfacción.	A.1) Encuesta a nivel de la empresa, que mida el nivel de <b>satisfacción</b> de los trabajadores.  (Fuente Interna; <b>F.Int</b> )	A.2) Estadísticas a nivel de su industria, que refleje el nivel de satisfacción de los trabajadores, si la hay, para evaluar la satisfacción relativa. (Fuente Externa; Secundaria Publicaciones Especializadas.)( <b>F.Ext</b> )
B.) Nivel Remuneraciones.	B.1) Encuesta a nivel de la empresa, que mida el grado de aceptación de las remuneraciones en la empresa.  (Fuente Interna; <b>F.Int</b> )	B.2) Estadísticas a nivel de su industria, de las remuneraciones de los trabajadores, según sus cargos. Para determinar el nivel de remuneraciones relativo de la empresa.  (F.Int.: **Libro de remuneraciones. **Base de datos que contenga la determinación exacta del costo que representa cada trabajador para la empresa.) (F.Ext. ídem A.2)
C.) Capacidad Ejecutiva y de Decisión.	C.1) Análisis de los antecedentes, que la carpeta de vida del trabajador tiene en lo referente a las situaciones, en que le ha tocado decidir y actuar. ( Este análisis es tanto cualitativo, como cuantitativo)  (F.Int: **Carpeta o archivo que contenga el historial de cada trabajador en la empresa.)	
D.) Nivel de Calificación.	D.1) Análisis de la profesión u oficio, de cada trabajador <b>vs.</b> Su nivel de desempeño en el cargo.  Para determinar su nivel de calificación actual.  ( Este análisis es tanto cualitativo, como cuantitativo)  (F.Int: Ídem C.1)	D.2) Estadísticas de los trabajos asignados, nivel de complejidad, etc. <b>vs.</b> Tiempo utilizado, calidad del resultado y objetivo logrado.  (F.Int: Ídem C.1)
E.) Productividad.	E.1) (F.Int: Ídem C.1) (F.Ext. ídem A.2)	E.2) (F.Int: Ídem C.1) (F.Ext. ídem A.2)
F.) Uso de Técnicas Actualizadas	F.1)	F.2) Recopilación de las técnicas utilizadas <b>vs.</b> Los trabajos o tareas asignadas y resultados logrados.
G.) En general.-	<u>Las políticas de la competencia, en lo referente a estos factores, para determinar oportunidades y amenazas.</u>	<u>Estadísticas del mercado laboral en la industria y en general, según profesión u oficio y su comportamiento.</u> <u>Para determinar las oportunidades y amenazas, que se están presentando.</u>

<b>Factores</b>	<b>Antecedentes Cualitativos</b>	<b>Antecedentes Cuantitativos</b>
<b>Maquinarias y Equipos</b>		
H.) En general:	H.1) Especificaciones técnicas de las M. y E.  **Antecedentes del comportamiento del mercado relacionado con el desarrollo de tecnologías de las M. y E.  (F. Int: Carpeta o archivo del historial de cada máquina o equipo.)  (F.Ext. ídem A.2)	H.2) Cantidad de M. y E. por función o tipo de trabajos.  **Grado de utilización de las M. y E.  **Antecedentes, de las condiciones en que se comercializan de las nuevas tecnologías de M. y E. (F. Int: Archivo de las M. y E. utilizadas en cada sub-sistema y su utilización)  (F.Ext. ídem A.2)
<b>Sistema de Información</b>		
I.) Interna.	I.1) Especificaciones técnicas de los computadores y maquinarias utilizadas en el SIA. (F. Int: Carpeta o archivo del historial de cada máquina o equipo.)	I.2) Estadísticas del N° de computadores por función <b>vs.</b> utilización de estos.  (F. Int: Archivos con las características operativas del SIA; Diseño Lógico y Físico)
J.) Con los otros Subsistemas	J.1) Niveles de agregación y desagregación de la información <b>vs.</b> Utilización y decisiones a tomar.  (Fte. Ídem I.2)	J.2) N° de tareas realizadas computacionalmente <b>vs.</b> las manualmente realizadas.  J.3) N° de programas utilizados <b>vs.</b> Tareas realizadas e información obtenida.  (Fte. Ídem I.2)
K.) Entorno Externo	K.1) Antecedentes del comportamiento del mercado en el desarrollo de tecnologías relacionadas con los SIA. (F.Ext. ídem A.2)	K.2) Antecedentes de las condiciones en que se comercializan las nuevas tecnologías. (F.Ext. ídem A.2)
L.) Archivos y registros.	L.1) Características de los sistemas de archivos <b>vs.</b> utilización de éstos.  (Fte. Ídem I.2)	L.2) Estadísticas de los archivos computacionales <b>vs.</b> Los manuales. ** Bases de datos. (Fte. Ídem I.2)
M.) Acceso a Información Externa del Área.	M.1) Antecedentes y análisis de la facilidad, medios y oportunidad, con que se tiene acceso a la información externa, relacionada con el área. (Fte. Ídem I.2) (Archivos que el subsistema tiene, sobre al operatividad y calidad de la información que le llega o recibe.)	
N.) En General	N.1) Las políticas de la competencia, en lo referente a estos factores, para determinar oportunidades y amenazas. (F.Ext. ídem A.2)	N.2) Antecedentes y análisis de la operatividad, de los sistemas de control <b>vs.</b> Corrientes de Entradas y Salidas.  N.3) Bases de datos y niveles de interacción de la información. (Fte. Ídem I.2)

<b>Factores Nivel de Organización</b>	<b>Antecedentes Cualitativos</b>	<b>Antecedentes Cuantitativos</b>
<b>O.) Procedimientos y asignación de funciones y tareas.</b>	O.1) Antecedentes y análisis de la calidad y características de los procedimientos, en relación a las funciones y tareas asignadas.  (Fte. Int., Calidad y existencia de manuales de procedimientos diseñados vs., funciones y tareas asignadas. Estructura de las funciones asignadas vs. Las metas a cumplir).	O.2) Estadísticas de los procedimientos diseñados vs. N° de tareas o trabajos, que los requieren.  (Fte. Int., Ídem O.1)
<b>P.) Coordinación.</b>	P.1) Antecedentes y análisis de los objetivos y metas propuestos vs., la coordinación aplicada, para armonizar la interacción requerida para su logro.  (Fte. Int.; Archivos con la información histórica de cómo se coordinaron los elementos, para el logro de metas).	P.2) (Ídem P.1)
<b>Q.) Logro de Metas.</b>	Q.1) Antecedentes y análisis de las características y factibilidad de las metas propuestas.  (Fte. Int.; Archivos con la información histórica de las metas asignadas, circunstancias y logros).	Q.2) Estadísticas de objetivos y/o metas planificadas y asignadas vs. resultados obtenidos.  (Fte. Int., Ídem Q.1)
<b>R.) En General</b>	R.1) Antecedentes y análisis del comportamiento del mercado, en el desarrollo de tecnologías relacionadas con modelos de organización.  **Antecedentes de la competencia relacionadas, con este factor.  (Fte. Int. (Encuestas) Y Ext. Secundaria)	R.2) Antecedentes y análisis del N° de cargos de jefatura vs. la respuesta de los trabajadores a cargo del jefe asignado.  **Análisis del actual sistema organizacional vs. el logro de objetivos y metas. (Fte. Int. (Encuestas) Y Ext. Secundaria)
<b>Relación con el Entorno</b>		
<b>S.) A nivel Ejecutivo y del Recurso Humano</b>	S.1) Recopilación y análisis de antecedentes, que relacionan el N° de personas que representan contactos externos, con los ejecutivos y trabajadores en general, tanto en lo social como lo Laboral. Evaluación en ambas direcciones.  (Fte. Int. (Encuestas) Y Ext. Primaria)	S.2) Estadísticas de las corrientes de salidas, con las instituciones Político-Económicas y Fiscalizadoras, del entorno vs., los cumplimientos legales, económicos y sus requerimientos.  (Fte. Int. (Encuestas) Y Ext. Primaria)
<b>T.) Predisposición del Entorno.</b>		T.2) Antecedentes del
<b>En General</b>	**Antecedentes de las políticas de la competencia, relacionadas con este factor.  (Fte. Ídem, A.2)	N° de actividades sociales de la empresa vs. sus finalidades y receptibilidad del entorno.  (Fte. Int. (Encuestas) Y Ext. Primaria)



<b>Factores Eficiencia, en los gastos operativos</b>	<b>Antecedentes Cualitativos</b>	<b>Antecedentes Cuantitativos</b>
<b>U.) En General</b>	U.1) Antecedentes de las políticas de la competencia, relacionadas con este factor.  (Fte. Ídem, A.2)	U.2) Antecedentes del monto (\$) de gastos incurridos por cada Función, en su operatividad normal y en el logro de sus metas.  (Fte. Int; Finanzas y/o Contabilidad, sus bases de datos e informes)  ** Ídem, si es posible, a nivel de la industria y la competencia.  (Fte. Ídem, A.2)  ** Antecedentes del comportamiento de la economía proyectado, para estimar el comportamiento del nivel de precios, que afectan los componentes del gasto operativo de la empresa.  (Fte. Ídem, A.2)  ** Antecedentes del comportamiento proyectado del mercado de proveedores.  (Fte. Ídem, A.2)
<b>Nivel de Control</b>		
<b>V.) En General</b>	V.1) Antecedentes de las políticas de la competencia, relacionadas con este factor. Y del mercado en general.	V.2) Estadísticas del comportamiento de los sistemas de control Vs. las corrientes de Entrada y Salida, en los distintos niveles, durante un lapso de tiempo.
<b>A nivel de las acciones Internas</b>		
<b>A nivel de las Corrientes de Entrada.</b>		
<b>A nivel de las Corrientes de Salida.</b>	(Fte. Ídem, A.2)	(Fte. Int. Archivos y bases de datos, de cada función e informática)

<b>Factores</b>	<b>Antecedentes Cualitativos</b>	<b>Antecedentes Cuantitativos</b>
<b>Nivel de Gestión</b>  W.) En General	W.1) Antecedentes de las políticas de la competencia, relacionadas, con este factor. (Fte. Ídem, A.2)  ** Antecedentes del mercado, en general, relacionado, con los avances y técnicas modernas, de gestión. (Fte. Ídem, A.2)	W.2) Estadísticas con las veces, que han aplicado, alguna o todas las funciones de la administración, para el logro de las metas asignadas. A nivel de todos los subsistemas. (Fte. Int. (Encuestas)  **Estadísticas, con la efectividad y eficiencia obtenida en las gestiones realizadas. A nivel de todos los subsistemas. (Fte. Int. (Encuestas)
<b>Nivel de Objetivos</b>  X.) En General	X.1) Análisis de las estadísticas, que reflejan las desviaciones producidas, en el logro de los objetivos o metas. (Fte. Int., Bases de datos y registros de cada función)  **Análisis de los objetivos planteados, hasta la fecha. (Fte. Int., Bases de datos y registros de cada función)  **Análisis del entorno político-económico y proyecciones que puede influir, en los objetivos de la empresa. (Fte. Ídem, A.2)	X.1) Estadísticas con las veces, que se han logrado las metas asignadas. A nivel de todos los subsistemas. (Fte. Int., Bases de datos y registros de cada función)  ** Estadísticas, que reflejen, las desviaciones producidas, en el logro de los objetivos o metas. (Fte. Int., Bases de datos y registros de cada función)

<b>Factores</b>	<b>Antecedentes Cualitativos</b>	<b>Antecedentes Cuantitativos</b>
<b>Nivel de Estrategias</b>  Y.) En General	Y.1) Análisis de todas las estrategias diseñadas, a nivel general y las determinadas a nivel de subsistemas, la congruencia entre ambas y la efectividad de cada una, para el logro de las generales.  (Fte. Int., Bases de datos y registros de cada función)  ** Antecedentes, de las políticas de la competencia, relacionadas, con este factor.  (Fte. Ídem, A.2)  * Antecedentes del mercado en general, relacionado con los avances y técnicas modernas, de planificación estratégica.  (Fte. Ídem, A.2)	Y.2) Antecedentes de todos los factores, antes descritos, del mercado, de la competencia, de las políticas de gobierno, etc.  <b>Análisis cuantitativo y cualitativo de estos.</b>  (Fte. Ídem, A.2)  ** Actualización de los antecedentes, con que se elaboraron las estrategias vigentes.  (Fte. Int., Bases de datos y registros de cada función)  (Fte. Ídem, A.2)  ** Análisis costo – beneficio, de la posibilidad de replantear, las estrategias actuales, frente a los cambios presentados por el Entorno.  (Fte. Int., Bases de datos y registros de cada función, elaborado con la participación de todos los sub-sistemas y la D. superior)
<b>Nivel de Recursos Financieros</b>  Z.) En General	Z.1) Antecedentes y análisis, de los mercados financieros, monetarios y de inversores privados.  (Fte. Ídem, A.2)  ** Antecedentes, de las políticas de la competencia, relacionadas, con este factor.  (Fte. Ídem, A.2)	Z.2) Evaluación de los presupuestos asignados, a cada función, para el logro de sus metas.  (Fte. Int. Archivos y base de datos e informes de Fzas.).  ** Evaluación del nivel de recursos propios, estructura, etc. <b>vs.</b> , la situación actual del mercado y el Entorno.  ** Análisis de las estructuras de costos, etc.  (Fte. Int. Archivos y base de datos e informes de Fzas.).  ** Análisis de los estados financieros, etc.

<b>Factores</b>	<b>Antecedentes Cualitativos</b>	<b>Antecedentes Cuantitativos</b>
<b>Nivel de Mercado</b> A. A) Aspectos generales a todos los sub-factores.	A. A.1) Antecedentes de las nuevas empresas, que ingresan al mercado y que están relacionadas, con el rubro de la empresa.  (Fte. Ídem, A.2)	A. A.2) Antecedentes generalmente vía encuesta al consumidor(muestra estadística tomada), obteniendo opiniones, sobre empaque, características del producto, grado de satisfacción, nivel de precio, en términos relativos, opiniones de los puntos de venta, canales de distribución, oportunidades, en que están disponibles cuando se necesitan. Grado de satisfacción, con la fuerza de venta, etc.
<b>Producto</b>	**Antecedentes del mercado laboral relacionado, con la empresa, etc.  (Fte. Ídem, A.2)	(Fte. Ext. Primaria(encuesta) )  **Estadísticas del grado de efectividad de las promociones realizadas, Gastos en promoción .vs. incremento de las ventas, etc.
<b>Precios</b>		
<b>Plaza</b>		
<b>Promoción</b>		
<b>Fuerza de Venta</b>		(Fte. Int. Bases de datos, archivos...)
<b>Mercado General</b>		
<b>Mercado del Consumidor.</b>		**Estadísticas del grado de efectividad, de los vendedores, vs., contactos con los clientes o clientes atendidos. Nivel de satisfacción de los vendedores con la empresa, etc.
<b>Segmentación de Mercados</b>		(Fte. Int. Bases de datos, archivos, encuestas,...)
<b>Pronósticos de mercado</b>		**Estadísticas, de la situación del mercado y del segmento, en que participa la empresa, políticas de la competencia, de la industria, de la situación económica, de las políticas gubernamentales, ingreso de nuevos competidores, etc. (Fte. Ídem, A.2)
		**Análisis de los datos de crecimiento poblacional, etario, según segmento atendido y por atender, etc. (Fte. Ídem, A.2)

Cuadro III.9.-

### **III.5.3. Etapa Tercera.-**

#### **Clasificación y evaluación de los antecedentes e información recopilados.**

Como **NO es** la finalidad de este texto enseñar los Métodos y Herramientas utilizadas en la Recopilación, Clasificación y Análisis o Evaluación, de antecedentes e información, pues hay varios y muy buenos textos especializados, relacionados con la confección de encuestas, determinaciones de muestras, análisis de antecedentes y conclusiones –de distintas especialidades-. **Se considerará que los antecedentes han sido recopilados, clasificados y evaluados.**

Por lo tanto, los antecedentes, que a continuación se presentan en el desarrollo de este caso, ya han cumplido con las etapas segunda y tercera, y son sólo a modo de ejemplos, no la totalidad.

**Se reitera, que son sugeridos y arbitrarios, pero permiten relacionar los pasos y las conclusiones. Además, recordar que la finalidad del presente capítulo, es mostrar un método sugerido para el desarrollo de una planificación estratégica.**

De igual manera, los antecedentes relativos a cada factor y sus respectivos ítemes, por sub-sistemas y para la empresa como un todo, que se deben utilizar en la confección de las Matrices de FODA, se deben considerar recopilados, clasificados, analizados y evaluados.

Independiente de lo recién aclarado y para tener parámetros más claros y útiles, a utilizar en las etapas siguientes, se presentan **ejemplos de análisis cuantitativos y cualitativos básicos**, de los antecedentes “**recopilados**” para el **desarrollo del caso**.

El manejo y análisis de los antecedentes, que a continuación se presentan, siguen la misma línea del ejercicio,” **tienen una finalidad didáctica**”, esto significa, que permiten **dar una idea** de cómo se **pueden** utilizar los antecedentes y de lo que se **puede concluir**.

El análisis presentado, **no es final ni taxativo**. Siempre los análisis tienen una relación, entre la cantidad y calidad de la información–léase también antecedentes- y la capacidad y conocimientos de quien o quienes la analizan y del o de los objetivos perseguidos.

El lector puede hacer su propio análisis del caso o complementarlo, si es su deseo ejercitarse.

### III.5.3.1 Antecedentes Económico – Financieros, empresa ABCD Ltda.

#### Balance General Simplificado; Proyectado al 31 – 12 - X

Activos	M \$	%	Pasivos	M \$	%
• Circulante	420.000	52,5	Circulante	250.000	31,3
• Fijo (neto)	280.000	35,0	Largo Plazo	125.000	15,6
• Otros Activos	100.000	12,5	Patrimonio	425.000	53,1
<b>Total Activos</b>	<b>800.000</b>	<b>100,0</b>	<b>Total Pasivos y Patrimonio</b>	<b>800.000</b>	<b>100,0</b>

Repetición cuadro III.6.-

#### Otros antecedentes;

#### Activos:

##### 1.- Activos Circulantes, compuestos por:

- Disponibles. 35 %
- Deudores por venta y Dcts., por Cobrar. 25 %
- Existencias: 30 %
  - 1. Materias Primas e Insumos 30 %
  - 2. Bienes en Proceso 10 %
  - 3. Bienes Terminados 60 %
- Otros Circulantes, distintos a los anteriores. 10 %

##### 2.- Activos Fijos (Netos), compuestos por:

- Terrenos. 20 %
- Construcciones y Obras de Infraestructura. 40 %
- Maquinarias y Equipos. 35 %
- Otros Activos Fijos. 5 %

##### 3.- Otros Activos, compuestos por:

- Derechos. 40 %
- Inversiones en otras sociedades. 40 %
- Préstamos a proveedores de M. Primas. 20 %

4.- Nivel de depreciación promedio, de los A. Fijos depreciables, igual al 20 %.

5.- Valor de rescate, promedio, de los activos depreciables, se aproxima al 40% de su valor de **adquisición**.

6.- Pasivos Circulantes, compuestos por:

- Obligaciones con Bancos e Inst. Financieras. 40 %
- Crédito de Proveedores. 50 %
- Obligaciones varias, distintas a las anteriores. 10 %

Las obligaciones con bancos e instituciones financieras, avaladas en un 50%, por los socios, como personas naturales –con sus bienes personales-.

7.- Pasivos de Largo Plazo, garantizados en un 100%, con los terrenos y construcciones. Son créditos a 6 años plazo, con 2 años de gracia, a partir de la fecha de estos estados financieros. Por lo que no afectarán el flujo de caja durante los 2 años siguientes.

8.- El crédito de Proveedores, les fue otorgado por estos, a sólo factura. Este nivel de crédito refleja la confianza que sus proveedores tienen en la seriedad de la empresa y su gestión. (Plazo promedio de los créditos 60 días)

### Algunos análisis cuantitativos.

A.- Nivel de Capital de Trabajo;

- $KT = (A. \text{Circulante} - P. \text{Circulante}) = M \$ 170.000$

B.- Razón Circulante =  $(A. \text{Circulante} / P. \text{Circulante}) = 1,68$  veces.

- Razón Ácida =  $((A. \text{Circulante} - \text{Existencias}) / P. \text{Circulante}) = 1,18$  veces.

C.- Relación Deuda Capital =  $((P. \text{circulante} + P. \text{Largo Plazo}) / \text{Patrimonio}) = 88,24 \%$ .

D. Valor de rescate de las M y E. = Valor Blce, x (4 / 8).

E. Período promedio de cobro de los Deudores por Venta y Ctas. x Cobrar es de 30 días.  $(\text{Deudas y Ctas. por Cobrar} \times 365) / 1.260.000$

F. Los derechos y las inversiones en otras sociedades, son susceptibles de enajenarse o darse en garantía, en lo pertinente – para efectos del ejemplo, al valor de libro actual-.

G.- Las Maquinarias y Equipos tienen la siguiente distribución:

- 50% son M. y E. de Producción. = M\$ 49.000
- 30% son M. y E. del SIA. = M\$ 29.400
- 20% son M. y E. varios. = M\$ 19.600

H.- Los Gastos de Administración y Venta, en sus componentes fijos, no varían linealmente con el nivel de actividad. Se estima, que el 80% de ellos no se incrementará antes que la actividad aumente en un 35%. Pasado este incremento de actividad los gastos aumentarán en un 10%.

El componente fijo de los gastos de Adm. y Vta. , es igual al 70% de ellos.

I.- Se ha calculado y estimado, que es posible reducir en un 1,5%, promedio, los gastos operacionales variables, y en un 3% los gastos operacionales fijos, en su relación actual sobre las ventas. Todo esto vía la reestructuración de actividades, costos y gastos –incremento de eficiencia-.

Por lo tanto:

A.- La empresa cuenta con un capital de trabajo = M\$ 170.000.

B.- Las relaciones circulante y ácida, denotan una sólida situación de liquidez. (Casi excesiva, ¿No será que ahí esta el Pasivo de L. P?)

C.- La relación deuda – capital, indica que la inversión en activos, es mayoritariamente realizada con fondos propios de la empresa.

D.- Si se vendieran actualmente, para efectos de reemplazo, la totalidad de las maquinarias y equipos, se obtendrían recursos por, M\$ 98.000.

- Los terrenos y las obras de infraestructura, permiten, aún, garantizar créditos por; M\$ 43.000 = (M\$ 168.000 – M\$ 125.000).



E.- Otros Activos: M\$ 100.000.-

- Derechos.- 40% = M\$ 40.000.- Son inversiones en derechos y franquicias, es posible transarlos o ser usados como garantía, sólo el 50% de ellos.
- Inversiones en otras sociedades.- 40% = M\$ 40.000.- Son inversiones en empresas con giro relacionado, pero con participación menor al 10% del patrimonio de esas empresas, es posible enajenarlos o ser usados en garantía, - la gestión de esas empresas es buena.-
- Prestamos a Proveedores.- 20% = M\$ 20.000.- Su recuperación total es en 2 años más. No existe riesgo de no pago, a la vez es posible traspasar los derechos de cobro, por estar documentados y legalmente respaldados.  
Se cuenta con M\$ 80.000.-

H.- I.-

### Cuadro resumen de la estructura promedio de Costos y Gastos

(Incluyendo la rebaja estimada, en los gastos y costos operacionales)

ITEMES	% Prom. Sobre las Ventas	Variación por Rebaja en el % Prom. Sobre las Ventas
1. Costos de Explotación.	32,0	31,52
2. Otros costos directos de explotación – distribución.-	20,0	19,70
<b>3. Margen de explotación.</b>	<b>48,0</b>	<b>48,78</b>
4. Gastos de Adm. y Vta. Promedio.-fijos-.	30,0	29,235
<b>5. Resultado operacional promedio.</b>	<b>18,0</b>	<b>19,545</b>
6. Gastos financieros totales sobre las ventas (promedio)	1,3	1,30
<b>7. Resultado, promedio, antes de impuestos.</b>	<b>16,7</b>	<b>18,245</b>
8. Impuesto a las utilidades, promedio , sobre las Vtas	2,7	2,70
<b>9. Utilidad, promedio, después de Impuestos.</b>	<b>14,0</b>	<b>15,545</b>

Cuadro III.10.-

Se puede observar, que existe un apalancamiento, en el **resultado operacional**, -debido a las rebajas en 1,5% de los componentes variables y de un 3% de los componentes fijos-, cuyo índice es 5,5555, es decir, que ante la rebaja, promedio, de un 1% en los gastos operativos el resultado operacional aumentará, en 5,5555%.

Como las estimaciones realizadas indican una reducción –vía eficiencia-, promedio, de 1,545% de los gastos operativos, el incremento en el resultado operacional será de: **8,5833%** = (5,5555 % / 1,545 %).

El lector puede hacer el ejercicio, de determinar el apalancamiento, sobre la utilidad después de impuesto.

### III.5.3.2 Antecedentes de Factores del ENTORNO, empresa ABCD Ltda.

#### Competidores Actuales.

- Total de empresas que actualmente compiten en el mercado y segmento, que participa la empresa ABCD Ltda. , son **doce** empresas de distinto tamaño.
- Cuadro adjunto, muestra ranking de los doce competidores actuales, según tamaño, abanico de satisfactores ofrecidos, participación de mercado, cuales están en reestructuración actualmente, su nivel de ventas anuales (Qué, para simplificar, se consideran directamente proporcionales a su participación en el mercado).

Ranking, Según Tamaño (Lugar)	Abanico de Satisfactores posibles 100% Abanico ofrecido actualmente en %	Mercado potencial 100% Participación En %	Zonas geográficas del mercado, en que participan.	En Estructuración	Mill\$ Nivel de Ventas Anuales Directamente Proporcional.	Participación en % del Mercado Actual. (60% del mercado potencial).
1er	70%	15,0%	Nacional	<b>X</b>	1.750	25%
2do	70%	12,0%	Nacional		1.400	20%
<b>ABCD</b>	<b>50%</b>	<b>10,8%</b>	<b>IV, V, VI, VII, RM</b>		<b>1.260</b>	<b>18%</b>
4to.	50%	7,2%	V, VI, RM.	<b>X</b>	840	12%
5to	30%	4,8%	RM.		560	8%
6to	15%	4,2%	RM	<b>X</b>	490	7%
7mo	15%	1,8%	X, IX.		210	3%
8vo	10%	1,2%	X, IX.	<b>X</b>	140	2%
9no	5%	1,2%	RM		140	2%
10mo	5%	0,6%	RM		70	1%
11ro	3%	0,6%	RM		70	1%
12do	2%	0,6%	RM		70	1%
<b>SUMAS</b>		<b>60%</b>			<b>7.000</b>	<b>100%</b>

Cuadro III.11.-

- La región metropolitana actualmente representa el 50% del total de venta, de los competidores ubicados desde el 1er. al 4to. Lugar del ranking.
- El mercado potencial, total, se estima en un volumen de venta anual, aproximado, de Mill\$ 11.666., lo cual implica un mercado NO satisfecho aún, de Mill\$ 4.666. , es decir, mayor que el volumen actual de venta, de las 3 primeras empresas del ranking, en conjunto.

De la estructura actual del mercado se pudo concluir inicialmente, que el mercado potencial, no satisfecho –no atendido-, se distribuye en las siguientes regiones:

<b>Región</b>	<b>Mill \$ de Venta Potencial</b>	<b>% (aprox.)</b>
Arica – Parinacota	116	2,5
I	233	5
II	350	7,5
III	183	3,9
IV	124	2,7
V	89	1,9
Metropolitana	2.281	48,9
VII	70	1,5
VIII	786	16,8
IX	60	1,3
De los Ríos	113	2,4
X	260	5,6
<b>Sumas</b>	<b>4.665</b>	<b>100,0</b>

Cuadro III.12.-

Estando saturado el mercado de la VI región.

- Antecedentes actualmente recopilados, clasificados y evaluados, por el subgerente de comercialización, en un logro de gestión impecable, para este proceso de planificación, indican que el 100% del mercado potencial tiene la siguiente distribución por regiones y concentrada en sus centros urbanos principales: Ver cuadro “Estructura del Mercado”, en página siguiente. (Base del cuadro III.12.-)

Estructura del Mercado																				
Regiones	Ciudades  Metas	INE Censo 2002 (aprox.) Habitantes por Región		Mercado Potencial  Venta		Venta Actual Mill \$ por Región.														Mercado
						1er.	2do.	ABCD Ltda.		4to.	5to.	6to.	7mo.	8vo.	9no.	10mo.	11avo.	12avo.	Sumas	Potencial
		Nº	% (aprox.)	Mill \$	%			Mill \$	%											
Arica - Parinacota	Arica	189.644	1,3	116	1	0	0	0,0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	116
I Tarapacá	Iquique	238.950	1,6	233	2	0	0	0,0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	233
II Antofagasta	Antofagasta Calama	439.984	2,9	350	3	0	0	0,0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	350
III Atacama	Copiapó Vallenar	254.336	1,7	233	2		50	0,0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	50	183
IV Coquimbo	La Serena	603.210	4,0	350	3		100	75,6	6,0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	176	124
	Coquimbo							50,4	4,0										50	
	Ovalle																			
V Valparaíso	Valparaíso Viña del Mar Sn. Antonio	1.539.852	10,2	816	7	375		151,2	12,0	100	0	0	0	0	0	0	0	0	626	89
								100,8	8,0										101	
Metropolitana	Santiago Puente Alto Resto Comunas	6.061.185	40,2	6.416	55	875	700	630,0	50,0	530	560	490	0	0	140	70	70	70	4.135	2.281
VI O'Higgins	Rancagua Sn. Fernando	780.627	5,2	583	5	100	150	88,2	7,0	210	0	0	0	0	0	0	0	0	548	3
								37,8	3,0										38	
VII Del Maule	Curicó Talca	908.097	6,0	466	4	100	170	37,8	3,0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	308	70
								88,2	7,0										88	
VIII Del Biobío	Concepción Chillán Los Ángeles	1.861.562	12,4	1.166	10	200	180	0,0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	380	786
IX De la Araucanía	Temuco	869.535	5,8	350	3	100	50	0,0		0	0	0	90	50	0	0	0	0	290	60
De los Ríos	Valdivia	356.396	2,4	233	2	0	0	0,0		0	0	0	70	50	0	0	0	0	120	113
X De los Lagos	Osorno Puerto Montt	716.739	4,8	350	3	0	0	0,0		0	0	0	50	40	0	0	0	0	90	260
XI (***) Aysén	Coyhaique	91.492	0,6																	
XII (***) Magallanes	Pta. Arenas	150.826	1,0																	
Cuadro III.13.-		15.062.435	100,0	11.662	100	1.750	1.400	1.260	100	840	560	490	210	140	140	70	70	70	7.000	4.665

**Página en Blanco, sobrante.**

## Nuevos Competidores.

Con los antecedentes actuales de los nuevos competidores, que son exiguos, se podría deducir lo siguiente –con base en ciertos supuestos-:

**1er. Supuesto:** No desean entrar, en una confrontación total y con similitud de satisfactores y precios;

Tienen disponibles los mercados de la zona norte, desde la primera, hasta la III región.....

Venta potencial	Mill\$	882
-----------------	--------	-----

Región Metropolitana.....	Venta potencial	Mill\$	2.281
VIII Región	Venta potencial	Mill\$	786
		<b>Mill\$</b>	<b>3.949</b>

**2do. Supuesto:** Abanico de satisfactores a ofrecer, bien diferenciados, en variedad, calidad y precio, a los actuales.

Lo cual es poco probable, pues los gustos y preferencias de los consumidores meta, no han variado significativamente.

Les permitiría entrar en cualquier región, tratando de obtener los segmentos no satisfechos y desplazar la demanda actual de los competidores nacionales, a su abanico de satisfactores.

**3er. Supuesto:** Una combinación de los 2 anteriores;

Les permitiría participar en todo el territorio nacional, con fuerzas relativas, según el mercado no satisfecho y dependiendo de su estrategia de distribución.

De todas formas, lo **más probable** es que participen en los mercados de las regiones; Metropolitana y del BíoBío, independiente de las otras que elijan.

### III.5.3.3 Antecedentes Complementarios.-

#### 1. Recurso humano.-

El sistema de remuneraciones actuales de la empresa, contiene un fuerte componente variable, que dice relación, con la productividad y logro de metas en todos los niveles.

La estructuración, entre lo variable y fijo fue un acuerdo logrado, entre los ejecutivos y sus trabajadores, ha funcionado bien. El componente variable, en promedio, representa el 30%, de la renta total.

#### 2. Maquinarias y Equipos y el SIA.

2.1.- Producción tiene una capacidad ociosa relacionada, con sus M., y E., así, como también, en su sistema de producción, de aproximadamente un 35%, de su actual nivel de actividad. Pero esta capacidad ociosa no dice relación, con la M., de Obra. En volumen de venta representa un aumento aproximado del 53,8%, sobre el nivel actual. (35 / 0.65)

2.2.- La relación, entre las M., y E., que componen el SIA de la empresa, no presenta una relación directa o lineal. Se estima, que incrementando la inversión en M. y E., y en programas, con nuevas tecnologías, equivalentes al 20% de lo invertido, se estaría en condiciones, de hacer frente a un incremento de actividad, de casi un 100% de la actual.

#### 3. Nivel de Organización.

La línea y enfoque actual de organización es operativa, su actualización conviene hacerla vía la incorporación de tecnologías y mayor utilización del SIA, para estos fines.

#### 4. Nivel de Control.

La capacidad y calidad del nivel de control, se optimiza si su incremento, se realiza, por medio del SIA.

#### 5. Nivel de Gestión.

El nivel de gestión debe seguir el enfoque de la organización y el control, con mayor utilización del SIA, de forma tal, de centrarlo en la toma de decisiones semi-estructuradas y no estructuradas.

Respecto de los antecedentes cuantitativos y cualitativos sugeridos, que se han recopilado y presentado, como también sus análisis sólo son un ejemplo, para mostrar lo que se puede realizar en cada etapa.

En la práctica, cada administrador debe saber cuales son los antecedentes relevantes y el tipo de análisis a realizar, para la planificación estratégica, que desea desarrollar.

### **III.5.4 Etapa Cuarta.-**

#### **Confección de una Primera Matriz de FODA.-**

La primera matriz de FODA presentada a continuación y desagregada, por cada **función o sub-sistema** de la empresa ABCD Ltda., presenta las **conclusiones** –sugeridas, para efectos didácticos y del ejemplo-, correspondientes a cada factor y sus respectivos ítemes, después de haber sido recopilados, clasificados y evaluados los antecedentes e información, en que se **basan dichas conclusiones**.

Por lo tanto, se recuerda nuevamente, que los antecedentes presentados, a modo de ejemplo, en la etapa tercera, han tenido sólo la finalidad de ampliar la visión de la empresa y su entorno o contexto en el cual ella está inserta y con el que interactúa.

**En consecuencia no han sido todos los antecedentes requeridos y considerados, para construir la presente matriz de FODA.**

Para mayor aclaración, el lector debe aceptar, **a modo de ejemplo**, que del factor Recurso Humano, para los ítemes; Satisfacción, Nivel de Remuneraciones, se ha contado con la siguiente información:

**Satisfacción:** Encuesta interna, realizada en los distintos sub-sistemas entregó que: El 95% del personal se encuentra motivado y con buen nivel de satisfacción laboral.

**Nivel de Remuneraciones:** Estadísticas comparativas, entre el nivel de remuneraciones del personal, de cada sub-sistema y el nivel de remuneraciones actuales, **que tienen sus pares, en el mercado** y en la industria que se participa, arrojó un nivel de remuneraciones, de un 5%, en promedio, más altas en los trabajadores de ABCD Ltda.



**De igual manera, para todos los factores e ítemes, que no han aparecido, en los antecedentes expuestos, como ejemplos anteriormente.**

Además, la lectura y análisis, de las conclusiones presentadas, en esta primera Matriz de FODA, permiten dar una buena pista del tipo de antecedentes e información, que se debió haber recolectado, clasificado y evaluado, para permitir llegar, a las conclusiones presentadas, al igual que el tipo de fuentes, herramientas y métodos utilizados.

**Síntesis;** Esta matriz de FODA, como salta a la vista, ha entregado una radiografía de cada función **vs.**, los factores e ítemes seleccionados. Por tanto es la base para cualquier planificación a nivel de sub-sistemas.

**Infiriendo,** la metodología se puede usar, para una microempresa o también para la sucursal de un negocio, etc.

Primera Matriz de FODA, Plan estratégico (Ejemplo) Empresa ABCD Ltda. (Confeccionado con los antecedentes recopilados, clasificados y evaluados.)				
Cuadro III.14.-				
Función Subsistemas - Ítemes	Fortalezas (+)	Oportunidades (+)	Debilidades (-)	Amenazas (-)
<b>I. Mercadeo - Comercialización</b>				
<b>I.1.- Recurso Humano.</b> * Satisfacción.  ** Nivel Remuneraciones.  *** Capacidad Ejecutiva y de Decisión. **** Nivel de Calificación.  ***** Productividad.  ***** Uso de Técnicas Actualizadas.	* Personal Motivado  ** Acorde a Mercado y Rendimiento.  *** Nivel Superior Bien. **** Acorde a las funciones y Actividades.  ***** Nivel Superior Bien.	* Mercado laboral en expansión y con mayor nivel de calificación. ** Nivel de remuneraciones del mercado sin mayores sesgos.  *** Cursos de capacitación, en expansión. **** Mercado laboral actual, con mayores niveles de calificación y uso de técnicas actualizadas. ***** Estimación de productividad del actual mercado laboral, mayor al promedio histórico. ***** Cursos de capacitación en expansión.	*** Nivel medio y bajo sin iniciativa.  **** Rendimiento medio No óptimo. Topa con nivel actual de actividad. ***** Nivel medio y bajo deficientes.	** Competencia con estrategia competitiva, basada en incentivos y beneficios sociales.  **** Competencia, en proceso de renovación del recurso humano.
<b>I.2.- Maquinarias y Equipos.</b>	* Adecuado a las necesidades y en Número suficientes.	* Mercado, con ofertas de tecnología de punta y facilidades de adquisición.	* La actual, no es de última generación.	* Competencia, en proceso de racionalización de sus equipos.
<b>I.3.- Sistema de Información.</b> * Interna.  ** Con los otros Subsistemas.  *** Entorno Externo. **** Archivos y registros.  ***** Acceso a Información Externa del Área.	* Adecuado a necesidades.  ** IDEM - Interna.  *** Adecuado a Necesidades. **** Adecuado a necesidades. **** Sistema lógico y expedito. ***** Adecuado a necesidades, de calidad y actualizada.	* Mercado, con ofertas de sistemas modulares de información, que se agregan según necesidades. ** Posibles de mejorarse. Existencia de sistemas de redes y de administración, de mayor simpleza y manejo en el mercado. *** Competencia, con sistemas no actualizados. **** Posible de actualizarse, según nuevas necesidades.	* Sin métodos actualizados e innovadores.  ** Sin métodos actualizados e innovadores.	*** Competencia, en proceso de actualización en informática.

Función Subsistemas - Ítemes	Fortalezas (+)	Oportunidades (+)	Debilidades (-)	Amenazas (-)
<b>I.4.- Nivel de Organización.</b> *Asignación de funciones  ** Procedimientos.  *** Coordinación.  **** Logro de Metas.	* Adecuada a necesidades y operacional.  ** Definidos, escritos y comunicados.  ** Posibles de mayor racionalización. *** Bien realizada por los responsables.  *** Se obtienen, en forma efectiva, pero no tanto en eficiencia.	** Existencia de nuevas técnicas, que facilitan la elaboración de procedimientos.  *** Enfoques modernos sobre organización, que aumentan su eficiencia.	** Niveles medio y bajo, se diluyen y no cumplen.  **** Nivel bajo requiere supervisión constante.	En general: Desarrollo de nuevas estrategias organizacionales en la competencia y la industria.
<b>I.5.- Relación con el Entorno.</b> * A nivel Ejecutivo. ** A nivel del Recurso Humano. *** Predisposición del Entorno.	* Interacción positiva y fructífera. ** Adecuada con los clientes, en el acto de venta. *** Con aceptación de los clientes y del segmento de mercado.	*** Demanda a nivel de segmento, en aumento.  *** Mercado requiere satisfactores complementarios. *** Demanda agregada, en la economía, iniciando expansión. *** Posibilidad de nuevos negocios.	** Fuera de lo laboral, nula.	*** Competencia desarrollando nuevas estrategias de mercadotecnia y comercial.
<b>I.6.- Eficiencia en los Gastos Operativos.</b>	* Nivel de gastos aceptables, posibles de racionalizarse.	* Niveles de precios estables.	* Niveles de gasto, sobre la media de la competencia.	
<b>I.7.- Nivel de Control.</b> * A nivel de las acciones Internas. ** A nivel de las Corrientes de Entrada. *** A nivel de las Corrientes de Salida.	* Control oportuno y sistemático. ** Control oportuno y sistemático. *** Selección adecuada, de las Corrientes de Salida.	* Existencia de sistemas de control, más actualizados y eficientes. ** Corrientes de entrada, de mayor calidad. *** Buenas respuestas del Entorno, a las Corrientes de Salida.	* Lenta corrección de las desviaciones. ** Lenta corrección de las desviaciones.	* Competencia, en proceso de racionalización.

Función Subsistemas - Ítemes	Fortalezas (+)	Oportunidades (+)	Debilidades (-)	Amenazas (-)
<b>II Producción</b> <b>II.1.- Recurso Humano.</b>  * Satisfacción. ** Nivel Remuneraciones.  *** Capacidad Ejecutiva y de Decisión.  **** Nivel de Calificación. ***** Productividad. ***** Uso de Técnicas Actualizadas.	* Personal motivado. ** Remuneraciones de mercado e incentivos, por productividad. *** Personal ejecutivo, capacitado, innovador y asertivo.  **** Nivel medio y bajo, calificado acorde a las actividades. ***** Nivel bueno, sobre la media de la industria. ***** En las distintas áreas, se utilizan conocimientos técnicos actualizados.	**** Mercado laboral en expansión y con buen nivel de calificación.	***** Topa con nivel actual de actividad.	En general: Requerimiento internacional de M. de Obra calificada, que afecta el área.  Competencia y la industria, en proceso de racionalización del recurso humano.
<b>II.2.- Maquinarias y Equipos.</b>          <b>II.3.- Sistema de Información.</b>  * Interna. ** Con los otros Subsistemas.  *** Entorno Externo.  **** Archivos y registros.  ***** Acceso a Información Externa del Área.	* De actual generación.  * Con capacidad actual ociosa.  * Diseño y distribución de planta, óptima y eficiente. * Ídem proceso productivo.	En general:  Existencia en el mercado de nuevas tecnologías.   En general; existencia en el mercado de sistemas modernos de fácil adquisición y modulares, que se pueden integrar.	* Utilización completa de la capacidad física de la planta.	
	* Interno e inter funciones, de acuerdo a requerimiento y susceptible de ser mejorado. ** Sistema expedito, lógico y oportuno de acuerdo a la actual necesidad de información. *** Corrientes de Entrada y Salida de información, de buena calidad y útil para la empresa. **** Lógicos y ordenados, de fácil acceso, información de detalle también en formularios y con procedimientos manuales. ***** Buenos contactos y acceso a la información actual de común conocimiento.	**** Susceptibles de mecanizarse más, de acuerdo a las ofertas del mercado.  *** Con Internet, se facilita su acceso.		* Desarrollo tecnológico, muy rápido.          *** Competencia, en proceso de racionalización.

[illegible]

Función Subsistemas - Ítemes	Fortalezas (+)	Oportunidades (+)	Debilidades (-)	Amenazas (-)
<b>III Finanzas</b> <b>III.1.- Recurso Humano.</b> * Satisfacción.  ** Nivel Remuneraciones.  *** Capacidad Ejecutiva y de Decisión. **** Nivel de Calificación. ***** Productividad.  ***** Uso de Técnicas Actualizadas. <b>III.2.- Maquinarias y Equipos.</b>  <b>III.3.- Sistema de Información.</b>  * Interna. ** Con los otros Subsistemas. *** Entorno Externo. **** Archivos y registros. ***** Acceso a Información Externa del Área.  <b>III.4.- Nivel de Organización.</b>  * Asignación de funciones. ** Procedimientos. *** Coordinación. **** Logro de Metas.	* Motivado, con buen nivel de satisfacción.  ** Acorde a mercado.  *** Buena en todos sus niveles. **** Alta, en todos sus niveles. ***** Sobre la media de la industria.  ***** Acorde a necesidades y uso de métodos modernos. En general:  Equipos modernos y de generación actual.  * Lógico, integrado, expedito y mecanizado. ** Bueno y de acuerdo a necesidades de información. *** Corrientes de Entrada y Salida de información, de buena calidad y útil, para la empresa. **** Lógicos, expeditos, seguros y de fácil acceso. ***** Buen acceso y de acuerdo a los requerimientos.  * Adecuada a necesidades y totalmente operativa. ** Procedimientos claros, escritos y comunicados. *** Buena, en todos sus niveles. **** Con efectividad y eficiencia.	En general: Mercado laboral en expansión y con alto nivel de calificación, de acuerdo a modernos enfoques. Mercado de capacitación en expansión con modernas tecnologías, calidad y facilidades de pago.          En general:  Existencia en el mercado de nuevas tecnologías. Con facilidades, para su adquisición. En general; existencia en el mercado de sistemas modernos de fácil adquisición y modulares, que se pueden integrar.          En general; existencia de nuevos enfoques de administración que utilizan los sistemas modernos de información.	***** Topa con nivel actual de actividad.	En general: Requerimiento internacional de M. de Obra calificada, que afecta el área.          Desarrollo tecnológico, muy rápido.          En general; Competencia en proceso de modernización, racionalización y uso de nuevos enfoques.

**Fernando Aquiles Pinto López**  
autor-fapl@live.cl

**Fernando Aquiles Pinto López**  
autor-fapl@live.cl



<b>Función Subsistemas - Ítemes</b>	<b>Fortalezas (+)</b>	<b>Oportunidades (+)</b>	<b>Debilidades (-)</b>	<b>Amenazas (-)</b>
<b>IV.6.- Eficiencia en los Gastos Operativos.</b>  <b>IV.7.- Nivel de Control.</b>  * A nivel de las acciones Internas. ** A nivel de las Corrientes de Entrada. *** A nivel de las Corrientes de Salida.	* En general; buen nivel de eficiencia.  En general; bueno y efectivo, en todos sus niveles y en las corrientes de Entrada y Salida	* En general; nivel de precios estables.  En general; se pueden mejorar, gracias a las nuevas tecnologías existentes en el mercado.		
<b>V Informática.</b>  <b>V.1.- Recurso Humano.</b> * Satisfacción.  ** Nivel Remuneraciones.  *** Capacidad Ejecutiva y de Decisión. **** Nivel de Calificación. ***** Productividad.  ***** Uso de Técnicas Actualizadas.	* Motivado, con buen nivel de satisfacción.  ** Acorde a mercado.  *** Buena en todos sus niveles. **** Alta, en todos sus niveles. ***** Sobre la media de la industria.  ***** Acorde a necesidades y uso de modernos métodos.	En general: Mercado laboral, en expansión y con alto nivel de calificación, de acuerdo a modernos enfoques.  Mercado de capacitación en expansión, con modernas tecnologías, calidad y facilidades de pago.	En general. Personal actual del área, no dará abasto para incremento de actividades y nuevos requerimientos de información de la empresa.  ***** Topa con nivel actual de actividad.	En general: Requerimiento internacional de M. de Obra calificada, que afecta el área.
<b>V.2.- Maquinarias y Equipos.</b>	En general:  Equipos modernos y de generación actual.	En general:  Existencia en el mercado de nuevas tecnologías. Con facilidades para su adquisición.	En general:  Utilizados en un 95% de su capacidad, en el SIA de la empresa.	En general; Desarrollo tecnológico, muy rápido.

Función Subsistemas - Ítems	Fortalezas (+)	Oportunidades (+)	Debilidades (-)	Amenazas (-)
<b>V.3.- Sistema de Información.</b>  * Interna. ** Con los otros Subsistemas. *** Entorno Externo. **** Archivos y registros. ***** Acceso a Información Externa del Área.  <b>V.4.- Nivel de Organización.</b>  * Asignación de funciones. ** Procedimientos. *** Coordinación. **** Logro de Metas.  <b>V.5.- Relación con el Entorno.</b>  * A nivel Ejecutivo.  ** A nivel del Recurso Humano. *** Predisposición del Entorno. <b>V.6.- Eficiencia en los Gastos Operativos.</b>	* Lógico, integrado, expedito y mecanizado. ** Bueno y de acuerdo a necesidades de información. *** Corrientes de Entrada y Salida de información, de buena calidad y útil, para la empresa. **** Lógicos, expeditos, de fácil acceso. ***** Buen acceso y de acuerdo a los requerimientos.  * Bien definida y operacional. ** Procedimientos claros, escritos, flujo gramados y comunicados. *** Buena, en todos sus niveles. **** Con efectividad y eficiencia.  * Buena, tanto en lo laboral como social. ** Buena, tanto en lo laboral como social. *** Buena.  En general; son más efectivos que eficientes.	En general; existencia en el mercado de sistemas modernos, de fácil adquisición y modulares, que se pueden integrar.  Lo que puede perfeccionar el SIA de la empresa.  En general; existencia de nuevos enfoques de administración que utilizan los modernos sistemas de información.  En general: Entorno receptivo a la participación de la empresa privada, en el quehacer social.  En general; nivel de precios estables.		En General:  Competencia en proceso de modernización, racionalización y uso de nuevos enfoques, para actualizar sus SIA.  En general; Competencia en proceso de modernización, racionalización y uso de nuevos enfoques.

Función Subsistemas - ítemes	Fortalezas (+)	Oportunidades (+)	Debilidades (-)	Amenazas (-)
<b>V.7.- Nivel de Control.</b>  * A nivel de las acciones Internas. ** A nivel de las Corrientes de Entrada. *** A nivel de las Corrientes de Salida.	En general; bueno y efectivo en todos sus niveles y en las corrientes de Entrada y Salida.	En general; se pueden mejorar gracias a las nuevas tecnologías existentes en el mercado.		
<b>VI Abastecimiento.</b> <b>VI.1.- Recurso Humano.</b> * Satisfacción.	* Motivado, con buen nivel de satisfacción.	En general: Mercado laboral en expansión y con alto nivel de calificación, de acuerdo a modernos enfoques.		En general: Requerimiento internacional de M. de Obra calificada, que afecta el área.
** Nivel Remuneraciones.	** Acorde a mercado.	Mercado de capacitación en expansión con modernas tecnologías, calidad y facilidades de pago.		
*** Capacidad Ejecutiva y de Decisión. **** Nivel de Calificación. ***** Productividad.	*** Buena en todos sus niveles.  **** Alta, en todos sus niveles. ***** Sobre la media de la industria.		***** Topa con nivel actual de actividad.	
***** Uso de Técnicas Actualizadas. <b>VI.2.- Maquinarias y Equipos.</b>	***** Acorde a necesidades y uso de métodos modernos. En general:  Equipos modernos y de generación actual.	En general:  Existencia en el mercado de nuevas tecnologías. Con facilidades para su adquisición.		En general;  Desarrollo tecnológico, muy rápido.

Función Subsistemas - Ítemes	Fortalezas (+)	Oportunidades (+)	Debilidades (-)	Amenazas (-)
<b>VI.3.- Sistema de Información.</b>  * Interna. ** Con los otros Subsistemas. *** Entorno Externo. **** Archivos y registros. ***** Acceso a Información Externa del Área.  <b>VI.4.- Nivel de Organización.</b>  * Asignación de funciones. ** Procedimientos. *** Coordinación. **** Logro de Metas. <b>VI.5.- Relación con el Entorno.</b>  * A nivel Ejecutivo. ** A nivel del Recurso Humano. *** Predisposición del Entorno. <b>VI.6.- Eficiencia en los Gastos Operativos.</b> <b>VI.7.- Nivel de Control.</b>  * A nivel de las acciones Internas. ** A nivel de las Corrientes de Entrada.	* Lógico, integrado, expedito y mecanizado. ** Bueno y de acuerdo a necesidades de información. *** Corrientes de Entrada y Salida de información, de buena calidad y útil, para la empresa. **** Lógicos, expeditos, de fácil acceso. ***** Buen acceso y de acuerdo a los requerimientos.  * Asertiva y operativa. ** Procedimientos claros, escritos y comunicados. *** Buena, en todos sus niveles. **** Con efectividad y eficiencia.  * Buena, tanto en lo laboral como social. ** Buena, tanto en lo laboral como social. *** Buena.  En general; son efectivos y eficientes. En general; bueno y efectivo, en todos sus niveles y en las corrientes de Entrada y Salida.	En general; existencia en el mercado de sistemas modernos, de fácil adquisición y modulares, que se pueden integrar.          En general; existencia de nuevos enfoques de administración, que utilizan los sistemas modernos de información.          En general:  Entorno receptivo a la participación de la empresa privada, en el quehacer social.  Proveedores en condiciones de facilitar nuevos negocios.  En general; nivel de precios estables.  En general; se pueden mejorar gracias a las nuevas tecnologías existentes en el mercado.		En general; Competencia en proceso de modernización, racionalización y uso de nuevos enfoques .          En general; Competencia en proceso de modernización, racionalización y uso de nuevos enfoques.          En general; Competencia en proceso de modernización, racionalización y uso de nuevos enfoques.

Función Subsistemas - Ítemes	Fortalezas (+)	Oportunidades (+)	Debilidades (-)	Amenazas (-)
<b>VII Contabilidad.</b>  <b>VII.1.- Recurso Humano.</b>  * Satisfacción.  ** Nivel Remuneraciones.  *** Capacidad Ejecutiva y de Decisión. **** Nivel de Calificación. ***** Productividad.  ***** Uso de Técnicas Actualizadas.  <b>VII.2.- Maquinarias y Equipos.</b>  <b>VII.3.- Sistema de Información.</b>  * Interna. ** Con los otros Subsistemas. *** Entorno Externo.  **** Archivos y registros. ***** Acceso a Información Externa del Área.	* Motivado, con buen nivel de satisfacción.  ** Acorde a mercado.  *** Buena en todos sus niveles. **** Alta, en todos sus niveles. ***** Sobre la media de la industria.  ***** Acorde a necesidades y uso de métodos modernos.  En general:  Equipos modernos y de generación actual.  * Lógico, integrado, expedito y mecanizado. * Bueno y de acuerdo a necesidades de información. *** Corrientes de Entrada y Salida de información, de buena calidad y útil, para la empresa. **** Lógicos, expeditos, seguros y de fácil acceso. ***** Buen acceso y de acuerdo a los requerimientos.	En general:  Mercado laboral, en expansión y con alto nivel de calificación, de acuerdo a modernos enfoques.  Mercado de capacitación en expansión con modernas tecnologías, calidad y facilidades de pago.  En general:  Existencia en el mercado de nuevas tecnologías. Con facilidades para su adquisición.  En general; existencia en el mercado de sistemas modernos, de fácil adquisición y modulares, que se pueden integrar.	***** Topa con nivel actual de actividad.	En general: Requerimiento internacional de M. de Obra calificada, que afecta el área.  En general; Desarrollo tecnológico, muy rápido.  En general: Competencia en proceso de modernización, racionalización y uso de nuevos enfoques.

Función Subsistemas - Ítemes	Fortalezas (+)	Oportunidades (+)	Debilidades (-)	Amenazas (-)
<b>VII.4.- Nivel de Organización.</b>  * Asignación de funciones. ** Procedimientos. *** Coordinación. **** Logro de Metas.	* Bien definida y asertiva. ** Procedimientos claros, escritos y comunicados. *** Buena, en todos sus niveles. **** Con efectividad y eficiencia.	En general; existencia de nuevos enfoques de administración, que utilizan los sistemas modernos de información.		En general; Competencia en proceso de modernización, racionalización y uso de nuevos enfoques.
<b>VII.5.- Relación con el Entorno.</b>  * A nivel Ejecutivo.  ** A nivel del Recurso Humano.  *** Predisposición del Entorno.	* Buena, tanto en lo laboral como social.  ** Buena, tanto en lo laboral como social.  *** Buena.	En general: Entorno receptivo a la participación de la empresa privada, en el quehacer social.  Instituciones fiscalizadoras facilitan acuerdos y receptivos en el trato.		
<b>VII.6.- Eficiencia en los Gastos Operativos.</b>	En general; son efectivos y eficientes.	En general; nivel de precios estables.		
<b>VII.7.- Nivel de Control.</b>  * A nivel de las acciones Internas.  ** A nivel de las Corrientes de Entrada. *** A nivel de las Corrientes de Salida.	En general; bueno y efectivo en todos sus niveles y en las corrientes de Entrada y Salida.	En general; se pueden mejorar gracias a las nuevas tecnologías existentes en el mercado.		

Función Subsistemas - Ítemes	Fortalezas (+)	Oportunidades (+)	Debilidades (-)	Amenazas (-)
<b>VIII Dirección Superior.</b> <b>VIII.1.- Recurso Humano.</b>  * Satisfacción.  ** Nivel Remuneraciones.  ***Capacidad Ejecutiva y de Decisión. **** Nivel de Calificación. ***** Productividad. ***** Uso de Técnicas Actualizadas.  <b>VIII.2.- Maquinarias y Equipos.</b>  <b>VIII.3.- Sistema de Información.</b>  * Interna.  ** Con los otros Subsistemas.  *** Entorno Externo. **** Archivos y registros. ***** Acceso a Información Externa del Área.	En general;  Nivel ejecutivo de alta dirección, motivado, satisfecho, calificado, con capacidad de liderazgo, legitimado por los trabajadores de la empresa y con fuerte capacidad para enfrentar desafíos.  Gran capacidad para trabajar bajo presión, tomar decisiones y asertivos.  En general; Las necesarias para el nivel de actividad actual.  En general, para la alta dirección:  Bueno, expedito, lógico, técnico, con excelente sinterización de la información requerida para la toma de decisiones y la relación con los subsistemas y el entorno. Con sistemas de archivo seguros y que resguardan la información estratégica.	En general:  Mercado laboral de asistentes, para nivel de alta dirección en expansión y con buen perfil, para los cargos.  En general:  Existencia en el mercado de nuevas tecnologías. Con facilidades para su adquisición. En general; existencia en el mercado de sistemas modernos de fácil adquisición y modulares, que se pueden integrar.		

<b>Función Subsistemas - Ítemes</b>	<b>Fortalezas (+)</b>	<b>Oportunidades (+)</b>	<b>Debilidades (-)</b>	<b>Amenazas (-)</b>
<b>VIII.4.- Nivel de Organización.</b>  * Asignación de funciones.  ** Procedimientos. *** Coordinación. **** Logro de Metas.	En general:  A nivel de la empresa, racional, operativa y adecuada al logro de los objetivos actuales.	En general; existencia de nuevos enfoques de administración, que utilizan los sistemas modernos de gestión.		En general; Rápido desarrollo de la tecnología relacionada con la gestión.
<b>VIII.5.- Relación con el Entorno.</b>  * A nivel Ejecutivo.  ** A nivel del Recurso Humano. *** Predisposición del Entorno.	En general para la alta dirección:  Tanto en lo laboral como social, de calidad, confiable y con buena aceptación y opinión del entorno.	En general:  Entorno receptivo a la participación de la empresa privada, en el quehacer social.		
<b>VIII.6.- Eficiencia en los Gastos Operativos.</b>		En general; nivel de precios estables.	En general; a nivel de la alta dirección, el nivel de gastos es más alto que la media de la industria	
<b>VIII.7.- Nivel de Control.</b>  * A nivel de las acciones Internas.  ** A nivel de las Corrientes de Entrada.	En general, a nivel de la alta dirección:  Bueno y efectivo, en todos sus niveles y en las corrientes de Entrada y Salida.	En general; se pueden mejorar gracias a las nuevas tecnologías existentes en el mercado.		



### **III.5.5.- Etapa Quinta.-**

#### **Confección de MATRIZ RESUMEN de FODA, para la empresa como un Todo.**

La Matriz Resumen, que se presenta a continuación, considera la empresa **como un todo**, lo importante entonces es el resultado o conclusión final de cada **FACTOR. Qué representa** para el sistema empresa, y **está** compuesto, **por el resultado o conclusión final de cada uno de los ítemes**, en que se ha desagregado el factor. Éstos **ahora** son independientes de los sub-sistemas individuales, se consideran como uno, en si mismo.

**Más las conclusiones finales del factor, lo que éste representa para la empresa, como un todo.**

Se puede observar que las conclusiones resumen, pueden estar constituidas, por la moda, la media o la tendencia, de las conclusiones de cada ítem, en los diferentes sub-sistemas. La de los factores, engloba o sintetiza el resumen de los ítemes que lo componen.

En algunos casos refleja situaciones, que son obvias y que no se están dando, como es el caso de: Recurso Humano –Debilidades- y la “no existencia de planes actuales de desarrollo del personal”.

**Debe existir una congruencia, en las conclusiones de la Matriz primera y esta Matriz Resumen.**

**Matriz Resumen del FODA, para la empresa en su conjunto  
(Confeccionada, con los antecedentes recopilados, clasificados y evaluados.)**

Cuadro III.15.-

<b>Función Subsistemas - Ítems</b>	<b>Fortalezas (+)</b>	<b>Oportunidades (+)</b>	<b>Debilidades (-)</b>	<b>Amenazas (-)</b>
<b>La Empresa, como Sistema. ( En su conjunto)</b>				
<b>1.- Recurso Humano.</b>				
<b>A.- Nivel de Subsistemas.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Motivado, con buen nivel de satisfacción.</li> <li>* Nivel de remuneraciones acorde al mercado.</li> <li>* Capacidad ejecutiva, en general buena.</li> <li>* Nivel de calificación, en general alto, en todos sus niveles.</li> <li>* Productividad , en general sobre la media de la industria</li> <li>* Uso de técnicas actualizadas y de acuerdo a necesidades en el desarrollo general de sus trabajos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* En general; las oportunidades las presenta el mercado laboral, vía la incorporación de nuevos trabajadores, con un mayor nivel de calificación, preparación general, cultura y educación, en las distintas especialidades que una empresa requiere.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Mercadeo con problemas de capacidades y rendimiento en sus niveles medio y bajo.</li> </ul>	
<b>B.- Nivel de la Empresa en su conjunto.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>** Recurso Humano, calificado, responsable, comprometido con el logro de los objetivos y en general cumplidor, con los distintos planes que se desarrollan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>** La mayor expansión, que presenta el mercado laboral permite, que el nivel de precios de los trabajadores se mantenga constante y en algunos casos disminuya.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>** No existencia de planes actuales de desarrollo del personal.</li> <li>** La cantidad actual de recurso humano, no permite incremento de la carga de trabajo, sin bajar el nivel de productividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>** En general; Éxodo de mano de obra calificada y profesionales al mercado internacional.</li> <li>** Reestructuración laboral en la competencia.</li> <li>** Contratación de la nueva generación de trabajadores por las nuevas empresas, que se incorporan al mercado.</li> </ul>
<b>2.- Maquinarias y Equipos.</b>				
<b>A.- Nivel de Subsistemas.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* En general, cuentan con Equipos modernos y de generación actual. Adecuado a las necesidades de cada subsistema, en cantidad y calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* En general, el mercado presenta nuevas tecnologías, en este campo. Para la realización de las distintas funciones.</li> </ul>		
<b>B.- Nivel de la Empresa en su conjunto.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>** Las maquinarias y equipos utilizados por la empresa son los adecuados al nivel de operaciones y necesidades actuales, tanto en cantidad, como en calidad. Nivel de depreciación actual, de un 85% en promedio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>** En general, el mercado presenta nuevas tecnologías en este campo y para poder comercializarlas, existen varios mecanismos de financiamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>** En general, la cantidad de máquinas y equipos es la necesaria para el actual nivel de operaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>** Rápido desarrollo en la tecnología relacionada con maquinarias y equipos.</li> <li>** Competencia en proceso de reorganización.</li> </ul>

Función Subsistemas - Ítemes	Fortalezas (+)	Oportunidades (+)	Debilidades (-)	Amenazas (-)
La Empresa, como Sistema. ( En su conjunto)				
<b>3.- Sistema de Información.</b>				
<b>A.- Nivel de Subsistemas.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* En general, es bueno, expedito, lógico, técnico, con la información requerida por cada función para la toma de sus decisiones.</li> <li>* La interacción de información entre funciones, es expedita y de acuerdo a las necesidades.</li> <li>* Casi no existe duplicidad de información.</li> <li>* Los sistemas de archivos son, en general, lógicos y de fácil acceso, como seguros.</li> <li>* Los sistemas, son mayoritariamente mecanizados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* En general, existencia en el mercado de sistemas de información, nuevas alternativas tecnológicas, que se pueden integrar modularmente según requerimientos de cada subsistema.</li> </ul>		
<b>B.- Nivel de la Empresa en su conjunto.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>** El SIA de la empresa cumple, en la actualidad, con su finalidad de proveer la información necesaria a cada subsistema y de acuerdo al lenguaje técnico requerido por ellas</li> <li>** Minimiza los procesos manuales.</li> <li>** Agrega o desagrega la información, según requerimiento y nivel de decisiones.</li> <li>** Cuenta con base de datos que elimina, casi en su totalidad, la duplicidad de información.</li> <li>** Permite, en general, controlar y filtrar las entradas y salidas de información con el entorno de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>** Existencia en el mercado, de nuevas tecnologías y modelos que se pueden integrar a los SIA, que las empresas tienen actualmente. Son compatibles para la toma de decisiones.</li> <li>** Existen facilidades financieras para su adquisición.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>** En general; El SIA, está trabajando a su total capacidad, con el actual nivel de operaciones de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>** Rápido desarrollo en la tecnología relacionada con los SIA.</li> <li>** Competencia en proceso de reorganización.</li> </ul>

Función Subsistemas - Ítemes	Fortalezas (+)	Oportunidades (+)	Debilidades (-)	Amenazas (-)
<b>La Empresa, como Sistema. ( En su conjunto)</b>				
<b>4.- Nivel de Organización.</b>				
<b>A.- Nivel de Subsistemas.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Funciones bien asignadas y operativas.</li> <li>* Cuenta con procedimientos claros, escritos y comunicados.</li> <li>* El nivel de coordinación es bueno, en todos sus niveles.</li> <li>* La capacidad de logro de metas, en general, es efectiva y eficiente.</li> <li>* En general los niveles de jefatura, son legitimados, por los trabajadores. (Liderazgo).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Se han desarrollado nuevos enfoques, de administración, que utilizan, las modernas técnicas de gestión e informática según las características y estrategias, de cada función.</li> </ul>		
<b>B.- Nivel de la Empresa en su conjunto.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>** La estructura organizacional, es la adecuada al nivel de operaciones y el cumplimiento de los objetivos, de acuerdo a las estrategias actuales. Tanto en los recursos físicos como humanos requeridos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>** Existencia en el mercado, de nuevos enfoques integradores del desarrollo de la administración y la informática. Que no requieren reorganizaciones totales.</li> <li>** Facilidades de adquisición y capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>** En general; El actual sistema organizacional es operativo y adecuado, al actual nivel de actividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>** Competencia en proceso de reorganización.</li> </ul>
<b>5.- Relación con el Entorno.</b>				
<b>A.- Nivel de Subsistemas.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* A nivel ejecutivo es buena, tanto en lo laboral como en lo social.</li> <li>* La predisposición del entorno hacia cada subsistema, en su especialidad es buena, como respuesta a la actitud que cada función debe tener, según políticas generales de la empresa para con el entorno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Entorno receptivo y de buen grado a las corrientes de salida de cada función, reconociéndoles calidad y confiabilidad, tanto en lo técnico como en lo social. Remitiendo respuesta, en corrientes de entrada acorde a las de salida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* A nivel de los trabajadores es baja la relación con el entorno de la empresa.</li> </ul>	
<b>B.- Nivel de la Empresa en su conjunto.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>** A nivel global de la empresa, las corrientes de salida hacia el entorno son positivas, cumpliendo con las expectativas, del sistema político - económico, como con el entorno social.</li> <li>** Como resultado de lo anterior, la predisposición general del entorno hacia la empresa es positiva, transformándose esto en corrientes de entrada, que cumplen con las expectativas y necesidades de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>** Entorno receptivo a la participación de la empresa privada, en el quehacer social.</li> <li>** A nivel de las instituciones político-económicas y fiscalizadoras hay confiabilidad, en el comportamiento de la empresa.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>** Competencia en proceso de reorganización.</li> </ul>

Función Subsistemas - Ítemes	Fortalezas (+)	Oportunidades (+)	Debilidades (-)	Amenazas (-)
<b>La Empresa, como Sistema. ( En su conjunto)</b>				
<b>6.- Eficiencia en los Gastos Operativos.</b>				
<b>A.- Nivel de Subsistemas.</b>  <b>B.- Nivel de la Empresa en su conjunto.</b>	* En general los gastos son los necesarios, para la operatividad de cada subsistema, aún cuando se piensa más en la efectividad que en la eficiencia. ** En general los gastos están en el rango del promedio, de la industria.  ** Son susceptibles de ser racionalizados.	** En términos generales, el nivel de precios se mantiene estable, con cierta tendencia a la baja  . ** Existen facilidades crediticias, para la adquisición de servicios y bienes.	** Tendencia en la gestión de los gastos operacionales a lograr la efectividad, más que la eficiencia.	** Competencia en proceso de reorganización.
<b>7.- Nivel de Control.</b>				
<b>A.- Nivel de Subsistemas.</b>  <b>B.- Nivel de la Empresa en su conjunto.</b>	* En general bueno y efectivo, en todos sus niveles y en las corrientes de Entrada y Salida. ** Sistema de control que cumple con su finalidad, de verificar si lo planeado se cumple, detectando a tiempo las desviaciones, lo que permite las correcciones oportunas ** Trabaja bien como filtro, de las corrientes de Entrada y Salida.	** En general, se pueden mejorar gracias a las nuevas tecnologías existentes en el mercado.	* Mercadeo tiene lentitud en la corrección de desviaciones.  ** Adecuado al nivel actual de actividad.	** Competencia en proceso de reorganización.

Función Subsistemas - Ítemes	Fortalezas (+)	Oportunidades (+)	Debilidades (-)	Amenazas (-)
La Empresa, como Sistema. ( En su conjunto)				
<b>8.- Nivel de Gestión.</b>				
<b>A.- Nivel de Subsistemas.</b>	* En general, el nivel de gestión o administración es bueno, adecuado a los niveles, que se ejerce. * A nivel de jefaturas o gerencias, sobre la media de la industria en niveles más bajos, adecuada al nivel.	* Existencia de software, que ayudan con modelos de simulación la toma de decisiones pertinentes a cada área.		
<b>B.- Nivel de la Empresa en su conjunto.</b>	** En general, el nivel de gestión esta de acuerdo al logro de los objetivos, estrategias y planes determinados.	* Existencia en el mercado, de programas computacionales amigables que ayudan la toma de decisiones, con modelos matemáticos, estadísticos y de simulación. Son fáciles de adquirir y compatibles, con los sistemas de la empresa. ** Existencia de programas de capacitación, que enseñan en forma simple los métodos más modernos de la administración de empresas. ** Existencia de franquicias tributarias, para la capacitación laboral.	** En general; adecuado al nivel actual de operaciones.	** Competencia, en proceso de reorganización.
<b>9.- Nivel de Objetivos.</b>				
<b>A.- Nivel de Subsistemas.</b>	* Los objetivos o metas propuestos para las distintas funciones, se cumplen, con un mínimo de variaciones, permitiendo con esto el logro de las metas de los distintos subsistemas, debido a la interacción de estos.			
<b>B.- Nivel de la Empresa en su conjunto.</b>	** En general, el sistema empresa tiene un logro del 90% de los objetivos, que se ha planteado.	** Repunte económico, que permite el replanteamiento de objetivos.	** No existencia de objetivos de mediano y largo plazo.	** Competencia, en proceso de reorganización.

Función Subsistemas - Ítems	Fortalezas (+)	Oportunidades (+)	Debilidades (-)	Amenazas (-)
<b>La Empresa, como Sistema. ( En su conjunto)</b>				
<b>10.- Nivel de estrategias.</b>				
<b>A.- Nivel de Subsistemas.</b>	* Las estrategias diseñadas a nivel de subsistemas, para el cumplimiento de las estrategias generales de la empresa, son efectivas. Cumpliéndose y respetándose la interacción, entre las funciones.			
<b>B.- Nivel de la Empresa en su conjunto.</b>	** En general, las estrategias elegidas para el logro de los objetivos, que la empresa se propone, han sido efectivas lo que ha permitido a la empresa estar en la posición, que tiene en la actualidad.  Tanto a nivel de mercado, como del resto del entorno.	** En general: existencia de modernos enfoques, para la planificación estratégica.  ** Repunte de la economía, que permite reestructurar las estrategias y objetivos de la empresa	** En general; no existencia de estrategias de mediano y largo plazo.	** Competencia en proceso de reorganización.
<b>11.- Nivel de Recursos Financieros.</b>				
<b>A.- Nivel de Subsistemas.</b>	* Presupuesto asignado a cada función, para el logro de los objetivos, se cumple y es el adecuado.			
<b>B.- Nivel de la Empresa en su conjunto.</b>	** Presupuesto global a nivel de las estrategias, determinado en forma realista .	** Mercados financieros y monetarios, con actuar conservador.  ** Posibilidad de nuevos inversionistas en el mercado. ** Instituciones financieras promoviendo créditos contra proyectos viables, sin mayores garantías.	** Recursos financieros propios, invertidos totalmente en actual nivel de actividad.	** Competencia, con posibilidad de incrementar sus recursos financieros.  ** Competencia, en proceso de reorganización.  ** Posibilidad de incremento, de las tasas de interés. ** Los recursos financieros de las inversiones extranjeras son ostensiblemente mayores a los nacionales.

<b>Función Subsistemas - Ítemes</b>	<b>Fortalezas (+)</b>	<b>Oportunidades (+)</b>	<b>Debilidades (-)</b>	<b>Amenazas (-)</b>
<b>La Empresa, como Sistema. ( En su conjunto)</b>				
<b>12.- Nivel de Mercado.</b>				
<b>A.- Nivel de Subsistemas.</b>				
<b>B.- Nivel de la Empresa en su conjunto.</b>	** En general; segmento de mercado de la empresa, satisfecho y en expansión.	** En general, mercados y políticas económicas favorables, que permiten un repunte de estos.		
<b>Productos.</b>	**Satisfactorios ofrecidos por la empresa, en ciclo de vida correspondiente a crecimiento.	** Espacio, para la creación de bienes complementarios.  ** Aprovechamiento del ciclo de vida de los bienes.	** Estandarización y empaque, con diseños utilizados desde el inicio, de los bienes ofrecidos.	** La reorganización de la competencia puede alcanzar, el área de los productos ofrecidos. ** Existe la posibilidad de incorporación de nuevos productos complementarios y/o sustitutos
<b>Precios.</b>	** En general, con mayor margen promedio unitario de contribución, que la competencia. ** Mercado meta, conforme con estructura actual de precios.	** Aprovechamiento del ciclo de vida de los bienes.	** No mayor diferencia con la competencia.	** Posibilidad de baja en los precios de la competencia.
<b>Plaza.</b>	** Los puntos de venta son accesibles a los clientes y en cantidad para atender la demanda actual.	** Ingreso al mercado, de nuevas empresas de distribución.  ** Incremento del N° de puntos de venta, vía la diversificación de de bienes en negocios actuales, que antes no participaban.	** Canales de distribución eficientes, pero convencionales.	** Ingreso al mercado de nuevos puntos de ventas y sistemas de distribución, que pueden ser utilizados por la competencia.
<b>Promoción.</b>	** Políticas de promoción y publicidad, con resultados esperados para el nivel de inversión.	** Ingreso al mercado de nuevas empresas relacionadas, con la publicidad y la promoción.	** Se ha utilizado en demasía.	** Existe la posibilidad de nuevos sistemas de promoción, a utilizar por la competencia.
<b>Fuerza de Venta.</b>	** Vendedores de los distintos niveles, en general motivados.	** Mayor nivel de calificación, de los trabajadores relacionados con la venta, que ingresan al mercado laboral.	** Requieren demasiada supervisión.	** Reorganización de la competencia, puede aumentar el nivel de efectividad de su fuerza de venta.
<b>Mercado general.</b>	** Buena posición de la empresa en el mercado.  ** La empresa no es la líder, pero se encuentra entre las tres (3) mayores en su segmento de mercado.	** Mercado en general repuntando para los niveles de actividad económica.	** La empresa, no ha renovado su visión general de mercado.	** Existen empresas con inversiones extranjeras, que ingresaran al mercado de la empresa. ** Nivel de inversión, con mayor capacidad que la nacional. Sin problemas de barreras de entrada.



<b>Función Subsistemas - Ítemes</b>	<b>Fortalezas (+)</b>	<b>Oportunidades (+)</b>	<b>Debilidades (-)</b>	<b>Amenazas (-)</b>
<b>La Empresa, como Sistema. ( En su conjunto)</b>				
<b>Mercado del consumidor.</b>	** En general, mercado bien atendido y satisfecho.	** Mercado de los productos de la empresa, en expansión.  ** Cambios favorables en los hábitos de las personas y la incorporación de nuevos clientes potenciales.	** La empresa no ha estudiado, los nuevos cambios en los niveles de ingresos y hábitos de su mercado meta.	** Ardua competencia.
<b>Segmentación de mercados.</b>	** Segmento bien definido y elegido.	** Posibilidad de incorporación de nuevos segmentos.  ** Existe la posibilidad de diversificar los segmentos de mercado debido a los cambios de hábitos de los mercados, en general.  Vía bienes complementarios y la posibilidad de producir nuevos satisfactores.	** La empresa confía demasiado en su posición, dentro del segmento que participa.	** Posibilidad que la competencia actual y la potencial incremente sus segmentos de mercado y su participación relativa.
<b>Pronósticos de mercado.</b>	** En general, la empresa cuenta con un buen sistema de información y planeación de mercadotecnia.	** El acceso a la información, tanto interna como externa es relativamente fácil.  ** Tratados económicos abren mercados internacionales, para el rubro.	** Los pronósticos con que la empresa trabaja, son de tres años atrás. No los ha actualizado.	** Deben actualizarse, para incorporarle efecto del ingreso de las inversiones extranjera, las nuevas políticas de la competencia y los cambios, que están ocurriendo en las variables de proyección. ** El mercado de la empresa, se verá con una fuerte competencia, por el ingreso de inversiones extranjeras.

**Página en blanco, sobrante.**

### III.5.6.- Etapa Sexta.-

#### **MATRIZ FINAL de FODA, para la Empresa como un TODO.**

La Matriz Final, construida y presentada a continuación, en consecuencia con lo expuesto conceptualmente, incluye las conclusiones finales de cada factor, referidas a la empresa como un todo, sin relevancia de los ítemes individuales. Además incluye los **“En qué se traduce cada conclusión”**, por factor, **para ser consideradas:** Fortalezas, Oportunidades, Debilidades o Amenazas.

Es una **síntesis**, de lo que permite y/o representa Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, para cada factor seleccionado.

Al incluir los “En qué se traduce....”, se están incluyendo las directrices de acción, que guiarán la generación de los planes estratégicos -finalidad del ejercicio y del capítulo-.

Como en las matrices anteriores, las conclusiones son arbitrarias y sugeridas, se pueden obtener otras, pero no invalidan el procedimiento propuesto, para la generación de una planificación estratégica, ni la congruencia y correlación, que debe existir entre las matrices.

Para una mejor utilización práctica, de esta matriz final, se ha utilizado la secuencia: Fortalezas, Debilidades-----Oportunidades, Amenazas. De esta forma se tienen agrupados los aspectos interiores y exteriores, de cada factor, facilitando su análisis y utilización.

## MATRIZ FINAL de FODA (EMPRESA EN SU CONJUNTO)

Cuadro III.16.-

FACTOR (Variable)	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>1.- Recurso Humano.</b>	<p><b>**Recurso humano calificado,</b> responsable, comprometido con el logro de los objetivos y en general cumplidor con los distintos planes que se desarrollan.</p> <p><b>**Con buen nivel de satisfacción,</b> remuneración acorde a mercado y con productividad sobre la media de la industria.</p> <p><b>Se traduce en que el actual R. H. con que cuenta la empresa es satisfactorio en el desempeño de sus actividades está satisfecho y dispuesto a nuevos desafíos.</b></p>	<p><b>**Falta de planes actuales,</b> para un mayor desarrollo del personal.</p> <p><b>**Relación entre Nro. de trabajadores y nivel actual de actividad y carga de trabajo,</b> en el límite. Si la carga de trabajo se incrementa se producirá una disminución en el nivel de productividad por trabajador. * Comercialización con problemas de capacidades y rendimiento en sus niveles medio y bajo.</p> <p><b>Se traduce en la necesidad de contratar nuevos trabajadores, si se incrementa el nivel de actividades de la empresa. Incentivar el desarrollo del personal, urgentemente en los niveles medio y bajo del área de comercialización.</b></p>	<p><b>** Incorporación al mercado laboral de nuevos trabajadores con mayor nivel de calificación,</b> preparación general, cultura y educación, en las distintas especialidades que una empresa requiere. <b>**** Esto se traduce en, un menor costo de reclutamiento y posible aumento de la productividad en las nuevas contrataciones.</b></p> <p><b>**Mayor expansión del mercado laboral,</b> permite que el costo por mano de obra se mantenga constante y en algunos casos disminuya.</p> <p><b>En general se traduce en una oportunidad o momento para nuevas contrataciones si los objetivos y estrategias lo requieren.</b></p>	<p><b>**Exodo de la mano de obra calificada,</b> a mercados internacionales.</p> <p><b>****Esto significa, que en algún momento el mercado interno de mano de obra, se puede ver contraído y en consecuencia se producirá un aumento en el costo de la M. de Obra calificada.</b></p> <p><b>**Reestructuración laboral en la competencia.</b> <b>****Esto se traduce, en posible mayor eficiencia y efectividad, en el uso de la mano de obra por parte de la competencia aumentando su productividad.</b></p> <p><b>** Contratación de la nueva generación de trabajadores por los nuevos competidores,</b> que se incorporan al mercado. <b>**** Se puede traducir en mayor eficiencia de la nueva competencia.</b></p> <p><b>En general se debe cuidar y desarrollar el personal de la empresa, para disminuir tentación de buscar otros lugares de trabajo.</b></p>

FACTOR (Variable)	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>2.- Maquinarias y Equipos</b>	<p>**En general, las Maquinarias y Equipos, son modernas, de generación actual y adecuadas al actual nivel de operaciones de la empresa, tanto en cantidad, como calidad.</p> <p>**El promedio de Depreciación de las M. y E. es del 85% de su valor libro, es decir que, la inversión realizada en ellas esta casi recuperada.</p> <p>Se traduce en mantener, como mínimo, la actual política de adquisiciones de M. y E., en lo que a calidad y cantidad se refiere, VS su utilización.</p> <p>Al estar casi totalmente depreciadas, significa que la inversión en ellas realizadas ha sido recuperada. El valor de rescate de los activos fijos, completan la depreciación promedio en 100%.</p>	<p>** En general, la cantidad de máquinas y equipos es la necesaria para el actual nivel de operaciones.</p> <p>**Ante un incremento del nivel de actividades u operaciones, se deben adquirir nuevas M. y E.</p> <p>Se traduce, en la necesidad de adquirir nuevas M. y E. , si se incrementa el nivel de actividad de la empresa.</p>	<p>**Rápida evolución de las tecnologías relacionadas con las maquinarias y equipos.</p> <p>****Esto se traduce, en una mayor rapidez de obsolescencia de estos elementos, lo que implica que las nuevas tecnologías aumentan la eficiencia y efectividad en su uso, lo que conlleva una disminución de costos.</p> <p>**Facilidades financieras para la adquisición de estas nuevas tecnologías.</p> <p>**** Se traduce en un buen momento para realizar nuevas adquisiciones, de ser requeridas.</p> <p>En general es una oportunidad, si la empresa logra evaluar y planificar bien la adquisición, su uso y el tiempo de utilización de ellas.</p>	<p>**Rápida evolución de las tecnologías relacionadas con las maquinarias y equipos.</p> <p>****Esto se traduce, en una mayor rapidez de obsolescencia de estos elementos, lo que implica que las nuevas tecnologías aumentan la eficiencia y efectividad en su uso, traduciéndose en una disminución de costos y posibles aumentos en la calidad.</p> <p>En general es una amenaza, si la empresa no logra usar la oportunidad bien y la competencia hace uso de ellas, VÍA SU REORGANIZACION y el uso de éstas por los nuevos competidores.</p>

FACTOR (Variable)	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>3.- Sistemas de Información. (SIA)</b>	<p>** El SIA de la empresa cumple en la actualidad, con su finalidad de proveer la información necesaria a cada función y de acuerdo al lenguaje técnico requerido por ellas.</p> <p>** Minimiza los procesos manuales.</p> <p>** Agrega o desagrega la información, según requerimiento y nivel de decisiones.</p> <p>** Cuenta con base de datos que elimina, casi en su totalidad, la duplicidad de información.</p> <p>** Permite en general, controlar y filtrar las entradas y salidas de información con el entorno de la empresa y al interior de ésta.</p> <p><b>Se traduce que ante cualquier modificación o desarrollo del SIA se debe mantener la calidad y eficiencia actual, como mínimo.</b></p>	<p>**El SIA de la empresa trabaja a su total capacidad, con el nivel de operaciones y requerimientos actuales de información.</p> <p><b>Esto se traduce, que ante nuevos incrementos de operaciones o actividad, el SIA de la empresa, deberá modificarse para satisfacer la información requerida, por los nuevos niveles de actividad. Tanto en programas y/o equipos.</b></p>	<p>**Rápida evolución de las tecnologías relacionadas con los SIA.</p> <p>Compatibles con los elementos actualmente en uso.</p> <p><b>****Esto se traduce, en una mayor rapidez de obsolescencia de estos elementos, lo que implica que las nuevas tecnologías aumentan la eficiencia y efectividad en su uso, traduciéndose en una disminución de costos y posibles aumentos en la calidad.</b></p> <p>**Facilidades financieras para la adquisición de estas nuevas tecnologías.</p> <p><b>En general es un buen momento para realizar nuevas inversiones en SIA de ser requeridas.,</b></p>	<p>**Rápida evolución de las tecnologías relacionadas con los SIA.</p> <p>Compatibles con los elementos actualmente en uso.</p> <p><b>En general es una amenaza, si la empresa no logra usar la oportunidad bien y la competencia hace uso de ellas, VÍA SU REORGANIZACION y el uso de éstas por los nuevos competidores.</b></p>

FACTOR (Variable)	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>4.- Nivel de Organización.</b>	<p>**La estructura organizacional es la adecuada al nivel de operaciones y el cumplimiento de los objetivos, de acuerdo a las actuales estrategias. Tanto en los recursos físicos, humanos, de liderazgo, estructura y de procedimientos requeridos.</p> <p><b>Significa que ante cambios en los objetivos, estrategias u otros planes, se debe mantener la actual calidad y operatividad organizacional. Así como ante cambios en los niveles operacionales.</b></p>	<p>**El actual sistema organizacional, es operativo y adecuado al actual nivel de actividad.</p> <p><b>Esto también se traduce, en la necesidad de reestructurar el sistema organizacional, ante un nuevo incremento del nivel de actividades de la empresa.</b></p>	<p>**Desarrollo de nuevos enfoques de administración, que utilizan las modernas técnicas de gestión e informática, aplicables a la singularidad de cada estrategia, compatibles con los sistemas organizacionales actualmente en uso.</p> <p>**Facilidades para la capacitación en estas nuevas técnicas.</p> <p><b>En general es un buen momento para realizar nuevas inversiones en organización, de ser requeridas.</b></p>	<p>**En general se traduce en amenaza la utilización de estas oportunidades del mercado del conocimiento si hace uso de ellas la competencia y no la empresa.</p> <p><b>En general se traduce en amenaza la utilización de estas oportunidades del mercado del conocimiento si hace uso de ellas la competencia y no la empresa.</b></p>
<b>5.- Relación con el Entorno.</b>	<p>** A nivel global de la empresa, las corrientes de salida hacia el entorno son positivas, cumpliendo con las expectativas del sistema político-económico, como el social.</p> <p>** Como resultado de lo anterior, la predisposición general del entorno hacia la empresa es positiva, transformándose esto en corrientes de entrada que cumplen con las expectativas y necesidades de la empresa.</p> <p><b>Se traduce en mantener la actual calidad, en la relación que la empresa tiene con el Entorno, ante cualquier cambio en el nivel de actividad de la empresa, como mínimo.</b></p>		<p>**Entorno receptivo a la participación de la empresa en el quehacer social</p> <p>** A nivel de las instituciones político-económicas y fiscalizadoras hay confiabilidad en el comportamiento de la empresa</p> <p>**Conianza del entorno, frente a las corrientes de salida de la empresa en todos sus aspectos, traduciéndose en una respuesta equivalente para las corrientes de entrada.</p> <p><b>En general se traduce, en preferencias de los clientes y deferencia por parte de las instituciones públicas y privadas, la cual debe ser mantenida por la empresa.</b></p>	<p><b>En general es amenaza si la competencia puede mejorar sus parámetros de relaciones frente al entorno sociopolítico y sus instituciones, como ante la sociedad disminuyendo la ventaja relativa que la empresa tiene.</b></p>

FACTOR (Variable)	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>6.- Eficiencia en los Gastos Operativos.</b>	<p>**En general los gastos son los necesarios para la operatividad de la empresa. Este nivel de gastos corresponde a la media de la industria del rubro. A nivel de subsistemas hay una clara tendencia hacia la efectividad más que a la eficiencia. Independiente de lo anterior, aún son susceptibles de ser racionalizados.</p> <p><b>Se traduce en mantener como mínimo la relación entre el nivel de gastos operativos de la empresa y la media de la industria.</b></p>	<p>** Tendencia en la gestión de los gastos operacionales a lograr la efectividad, más que la eficiencia.</p> <p><b>Se traduce en la necesidad de optimizar los gastos operativos, para tratar de nivelar la efectividad actual con la eficiencia ante cualquier cambio en los niveles de actividad.</b></p>	<p>** En términos generales, el nivel de precios se mantiene estable con cierta tendencia a la baja.</p> <p>** Existen facilidades crediticias, para la adquisición de servicios y bienes.</p> <p><b>En general se puede traducir en mejoras del flujo de caja y márgenes de la empresa.</b></p>	<p><b>En general es real amenaza si la empresa no utiliza la oportunidad, para mantener o mejorar sus parámetros relacionados con la industria y la competencia.</b></p>
<b>7.- Nivel de Control.</b>	<p>** Sistema de control que cumple con su finalidad de verificar si lo planeado se cumple, detectando a tiempo las desviaciones, lo que permite las correcciones oportunas.</p> <p>** Trabaja bien como filtro, de las corrientes de Entrada y Salida.</p> <p><b>Se traduce en mantener como mínimo la calidad actual, ante cambios en los niveles de actividad.</b></p>	<p>**El sistema de control está operando al límite, con el actual nivel de operaciones de la empresa.</p> <p>** Mercadeo tiene lentitud en la corrección de desviaciones.</p> <p><b>Se traduce en la necesidad de reestructurar el sistema de control, ante nuevos incrementos de actividad y en mejorar los utilizados en la función de comercialización</b></p>	<p>**Existencia de nuevas tecnologías para aplicar y mejorar los sistemas de control.</p> <p><b>Momento para hacer uso de las nuevas tecnologías en los sistemas de control de la empresa.</b></p>	<p>**Uso de estas tecnologías por parte de la competencia, traduciéndose en mejoras de su gestión.</p> <p><b>Real amenaza es si la empresa no utiliza la oportunidad, para mantener o mejorar sus parámetros de control versus los que puede lograr la competencia.</b></p>



FACTOR (Variable)	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>8.- Nivel de Gestión.</b>	<p>**Nivel de gestión en acuerdo al logro de los objetivos, estrategias y planes determinados.</p> <p>**A nivel ejecutivo sobre la media de la industria, en lo demás en concordancia con los respectivos niveles.</p> <p><b>Se traduce en mantener, como mínimo, la calidad actual ante cambios en los niveles de actividad.</b></p>	<p>**Limitado por el actual nivel de actividad de la empresa.</p> <p><b>Se traduce en la necesidad de reestructurar el sistema de gestión, ante nuevos incrementos de actividad.</b></p>	<p>** Existencia en el mercado, de programas computacionales amigables que ayudan la toma de decisiones, con modelos matemáticos, estadísticos y de simulación. Son fáciles de adquirir y compatibles, con los sistemas de la empresa.</p> <p>** Existencia de programas de capacitación, que enseñan en forma simple los métodos más modernos de la administración de empresas.</p> <p>** Existencia de franquicias tributarias, para la capacitación laboral.</p> <p><b>Momento para hacer uso de las nuevas tecnologías ofrecidas por el mercado.</b></p>	<p>** Competencia en proceso de reorganización.</p> <p><b>Real amenaza es si la empresa no utiliza la oportunidad, para mantener o mejorar sus parámetros de gestión versus los que puede lograr la competencia.</b></p>
<b>9.- Nivel de Objetivos.</b>	<p>**El sistema empresa tiene un logro del 90% de sus objetivos planteados. Esto gracias al buen logro de las metas de cada subsistema y a la operatividad entre funciones.</p> <p><b>Se traduce en mantener como mínimo, el cumplimiento actual ante cambios en los objetivos.</b></p>	<p>**Carencia de objetivos de mediano y largo plazo.</p> <p><b>Se traduce en prioridad el tener objetivos de mediano plazo, al menos en lo inmediato.</b></p>	<p>** Repunte económico, que permite el replanteamiento de objetivos.</p> <p><b>Momento que permite el replanteamiento de Objetivos.</b></p>	<p>** Competencia en proceso de reorganización.</p> <p><b>Real amenaza es si la empresa no utiliza la oportunidad, para mantener o mejorar su posición frente a la competencia.</b></p>
<b>10.- Nivel de Estrategias</b>	<p>**En general las estrategias elegidas para el logro de los objetivos, que la empresa se ha propuesto, han sido efectivas, lo que le ha permitido estar en la posición que tiene en la actualidad, tanto a nivel de mercado como con el entorno. Lo anterior logrado gracias a las acertadas estrategias de cada subsistema, su cumplimiento y efectiva interacción entre las funciones.</p> <p><b>Se traduce en mantener como mínimo la asertividad actual, ante cambios en los objetivos.</b></p>	<p>**Carencia de estrategias de mediano y largo plazo, como consecuencia de la falta, de tales objetivos.</p> <p><b>Se traduce en una prioridad el tener estrategias de mediano plazo, al menos en lo inmediato.</b></p>	<p>** En general existencia de modernos enfoques para la planificación estratégica.</p> <p>** Repunte de la economía, que permite reestructurar las estrategias y objetivos de la empresa.</p> <p><b>Momento que permite el replanteamiento de Objetivos y por ende de estrategias.</b></p>	<p>** Competencia en proceso de reorganización.</p> <p><b>Real amenaza es si la empresa no utiliza la oportunidad, para mantener o mejorar su posición frente a la competencia.</b></p>

FACTOR (Variable)	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>11.- Nivel de Recursos Financieros</b>	<p>**Presupuesto global a nivel de los objetivos y estrategias, determinados en forma realista, respetados y sin mayores desviaciones en su ejecución...Ídem a nivel de los subsistemas.</p> <p>Se traduce en mantener lo asertivo de la formulación presupuestaria y su ejecución, ante cualquier estrategia o plan futuro.</p>	<p>**Recursos financieros propios de la empresa y de sus socios propietarios, invertidos totalmente en el actual nivel de actividad, que la empresa tiene.</p> <p>Se traduce en la necesidad de obtener financiamiento de fuentes externa, ante cualquiera nueva inversión.</p> <p>Lo anterior sin perjuicio de la racionalización, que se pueda hacer al uso de los recursos financieros propios.</p>	<p>** Mercados financieros y monetarios, con actuar conservador.</p> <p>** Posibilidad de nuevos inversionistas en el mercado.</p> <p>** Instituciones financieras promoviendo créditos contra proyectos viables sin mayores garantías.</p> <p>En general hay facilidades para obtener fuentes de financiamiento externo, según viabilidad y requerimientos, como también la posibilidad de nuevos socios.</p> <p>En general políticas económicas favorables que permiten un repunte de los mercados y convenios internacionales con posibilidad de nuevos mercados</p>	<p>** Competencia con posibilidad de incrementar sus recursos financieros.</p> <p>** Competencia en proceso de reorganización.</p> <p>** Posibilidad de incremento de las tasas de interés.</p> <p>** Los recursos financieros de las inversiones extranjeras son posiblemente mayores que los nacionales.</p> <p><b>Real amenaza es si la empresa no se adecua a la realidad financiera del entorno, perdiendo con ello segmentos de mercado en los que tiene intereses.</b></p> <p><b>Real amenaza es el uso de las políticas económicas, el repunte del mercado y los convenios internacionales por la competencia y/o los nuevos competidores, en desmedro de la empresa.</b></p>

FACTOR (Variable)	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>12.- NIVEL DE MERCADO</b>				
<b>Producto</b>	<p>**Satisfactores ofrecidos por la empresa, en ciclo de vida correspondiente a sus periodos de crecimiento.</p> <p><b>Se traduce en aprovechar la etapa expansiva del ciclo de vida de los productos, para realizar ciertas innovaciones, que alarguen o aprovechen mejor su ciclo.</b></p>	<p>**No se ha innovado en los aspectos de forma, como estandarizaciones, empaque y diseños, ya que son los utilizados desde sus inicios.</p> <p><b>Se traduce en estudiar innovaciones inmediatas relacionadas con los aspectos de forma de los satisfactores, como mínimo.</b></p>	<p>** Espacio para la creación de bienes complementarios.</p> <p>** Aprovechamiento del ciclo de vida, en crecimiento, de los bienes de la empresa.</p>	<p>** La reorganización de la competencia puede alcanzar el área de los productos ofrecidos.</p> <p>** Existe la posibilidad de incorporación de nuevos satisfactores complementarios y /o sustitutos.</p>
<b>Precio</b>	<p>**Nivel de precios con márgenes de contribución unitarios promedio, mayores que los de la competencia.</p> <p><b>Se traduce en la capacidad que la empresa tiene para usar su mayor margen de contribución, si la situación lo requiere.</b></p>	<p>**No existe mayor diferenciación en los precios, con la competencia.</p> <p><b>Se traduce en subsanar esta igualdad, como mecanismo de diferenciación si las estrategias lo requieren</b></p>	<p>** Aprovechamiento del ciclo de vida de los bienes, lo que se permite por el nivel de demanda a no estar obligado a bajar los precios.</p>	<p>** Posibilidad de una baja en los precios de la competencia.</p>
<b>Plaza</b>	<p>**El mercado meta conforme con estructura actual de precios de los satisfactores.</p> <p><b>Se traduce en la capacidad que la empresa tiene para usar su mayor margen de contribución, si la situación lo requiere.</b></p> <p>**Los puntos de venta utilizados por la empresa para el actual mercado meta, están accesibles a los clientes y en la cantidad adecuada, para atender el nivel de demanda actual.</p> <p><b>Se traduce en mantener la calidad y la relación actual, entre puntos de venta y mercado meta, como mínimo.</b></p>	<p>**Los actuales canales de comercialización utilizados por la empresa, son eficientes pero convencionales.</p> <p><b>Se traduce, en una necesidad de actualizar los puntos de venta, a los gustos y preferencias actuales de los consumidores.</b></p>	<p>** Ingreso al mercado, de nuevas empresas de distribución física, lo que incrementa la competencia entre ellas, con los consecuentes beneficios, para los usuarios de sus servicios.</p> <p>** Incremento posible del N° de puntos de venta, vía la diversificación de bienes ofrecidos actualmente por minoristas y mayoristas que antes no participaban.</p>	<p>** Ingreso al mercado de nuevos puntos de ventas y sistemas de distribución, que pueden ser utilizados por la competencia, debido a su proceso de reorganización.</p>

FACTOR (Variable)	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>Promoción</b>	<p>**Políticas y estrategias de promoción y publicidad, con resultados esperados, para el nivel de inversión utilizada.</p> <p><b>Se debe mantener como mínimo, la actual relación entre el nivel de gastos y los resultados obtenidos.</b></p>	<p>**La promoción y la publicidad, la empresa las ha utilizado en demasía.</p> <p><b>Se traduce, en reestructurar las estrategias y políticas de promoción y publicidad, aprovechando el actual ciclo de vida de los satisfactores, para la obtención de una mayor eficiencia y relación con su mercado meta.</b></p>	<p>** Ingreso al mercado de nuevas empresas relacionadas con la publicidad, las comunicaciones y la promoción, permitiendo esto una mayor competitividad y eficiencia entre ellas.</p>	<p>** Existe la posibilidad por parte de la competencia de usar nuevas empresas, sistemas o modelos de promoción.</p>
<b>Fuerza de Venta</b>	<p>**En general, los vendedores de todos los niveles están motivados y satisfechos.</p> <p><b>Se deben mantener como mínimo, estas características de la fuerza de venta, ante incrementos de actividad.</b></p>	<p>**La fuerza de venta, en general, requiere demasiada supervisión.</p> <p><b>Se debe reestructurar la dirección de la fuerza de venta, para minimizar la entropía que generan y desarrollar más a su personal.</b></p>	<p>** Mayor nivel de calificación de los trabajadores relacionados con venta, que ingresan al mercado laboral.</p>	<p>** Reorganización de la competencia, puede aumentar el nivel de efectividad de su fuerza de venta y de los posibles competidores que ingresen.</p>

FACTOR (Variable)	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b><u>Resumen Mezcla Comercial</u></b>	<p><b>En general la mezcla comercial actual ha logrado sus objetivos y el posicionamiento, que la empresa tiene. Deben mantener su asertividad.</b></p>	<p><b>En general, las debilidades se presentan por la falta de dinamismo, que se ha tenido en reestructurar la actual Mezcla Comercial.</b></p>	<p><b>En general las oportunidades relacionadas con estos factores permiten reestructurar la estrategia de la empresa, relacionada con su MEZCLA COMERCIAL.</b></p>	<p><b>La amenaza principal se presenta en la reestructuración que la competencia puede hacer también de su MEZCLA COMERCIAL. Lo que puede ocurrir con los nuevos inversores, que entran al segmento de mercado, ya que estos se basarán en las debilidades o falencias actuales.</b></p>
<b>Mercado General.</b>	<p>**Buena posición de la empresa, en el mercado.</p> <p>**La empresa no lidera segmento de mercado, pero se encuentra entre las 3 mejores.</p> <p><b>La empresa como mínimo, debe mantener su actual posición ante sus mercados.</b></p> <p>**En general, mercado bien atendido y</p>	<p>**La empresa no ha renovado su visión general del mercado y su segmento.</p> <p><b>Se traduce en una apremiante necesidad para la empresa, de actualizar sus conocimientos del mercado general y de su segmento.</b></p> <p>**La empresa no ha estudiado</p>	<p>** Mercado en general repuntando para los niveles de actividad económica, con posibilidad de aumento de la demanda.</p> <p>** Mercado de los productos de la</p>	<p>** Existen empresas con capitales extranjeros, que ingresan al mercado de la empresa.</p> <p>** Nivel de inversión de los capitales extranjeros mayores a los recursos financieros de los competidores nacionales. Sin problemas de barreras de entrada.</p> <p>** Se visualiza un arduo nivel de competencia.</p>

**Fernando Aquiles Pinto López**  
**autor-fapl@live.cl**

<b>RESUMEN ESTRATEGIA de COMERCIALIZACION</b>	En general asertividad de la Estrategia actual ha logrado sus objetivos y el posicionamiento, que la empresa tiene, debiendo mantenerse su calidad.	En general, las debilidades se presentan por la falta de dinamismo, que se ha tenido en reestructurar la actual la estrategia de comercialización por exceso de confianza.  Esto ha repercutido en una perdida del conocimiento actualizado de estas variables.	En general las oportunidades relacionadas con estos factores permiten reestructurar la ESTRATEGIA de COMERCIALIZACION de la empresa.	La amenaza principal se presenta en la reestructuración que la competencia puede hacer también de su ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN. También ha de ocurrir con los nuevos inversores, que entran al mercado, ya que estos se basarán en las debilidades o falencias actuales.
---	---	---	--	---

**NOTA:** La verdadera amenaza para ambas estrategias, de Comercialización y Mezcla Comercial es que la competencia y los nuevos jugadores les realicen reestructuraciones y la empresa no las haga.



### III.5.7.- Etapas Séptima.-

#### **MATRIZ de CONFRONTACION**

##### **Construcción de una matriz, que confronta las Fortalezas y Debilidades vs., las Oportunidades y Amenazas.**

Siguiendo con las etapas propuestas, se presenta, a continuación la Matriz de Confrontación, sugerida para el ejemplo en desarrollo.

La mecánica de confección ya ha sido expuesta conceptualmente y las explicaciones dadas, para la confección de las matrices anteriores, son válidas también, para ésta.

En la confección de las conclusiones, soluciones o directrices generales propuestas, para la conjugación de las Fortalezas vs., su Entorno y las Debilidades vs., su Entorno determinadas para cada factor, se ha privilegiado hacer frente al entorno, **potenciando** las Fortalezas y de esta manera subsanar las Debilidades actuales. Lo que se traduce en un aprovechamiento de las Oportunidades y una eliminación o minimización de las Amenazas.... ¿Por qué? El lector puede darse una respuesta estratégica.

Cuadro III.17

## MATRIZ DE CONFRONTACIÓN

**Imprimir, si se requiere, en doble Carta o más larga, el N° de hojas dejadas en blanco concuerda con las divisiones que se deben hacer de las matrices que encuentran en Excel.**



Cuadro III.17

## MATRIZ DE CONFRONTACIÓN

Cuadro III.17

## MATRIZ DE CONFRONTACIÓN

Cuadro III.17

## MATRIZ DE CONFRONTACIÓN

Cuadro III.17

## MATRIZ DE CONFRONTACIÓN

Cuadro III.17

MATRIZ DE CONFRONTACIÓN

Cuadro III.17

MATRIZ DE CONFRONTACIÓN

### III.5.8.- Etapa Octava.-

#### **Generación de Planes Alternativos, Selección y Desarrollo del Plan Definitivo.**

#### **Elaboración de los planes determinados, en el ejercicio.**

La jerarquización de los planes, está graficada, en la figura II.2, siguiendo el marco conceptual, la elaboración de los planes del presente caso, debería contenerlos todos, a modo de ejemplo.

#### **Aclaración:**

La planificación estratégica, debe contenerlos todos, pues trabaja con la empresa, como un todo.

Pero ello no implica, que no se puedan incorporar los ya existentes- como pueden ser algunas políticas, procedimientos, etc., u otros de largo plazo, como la misión, filosofía y propósito.

La elaboración de cualquier plan no implica necesariamente, la elaboración de todos los de nivel inferior, dependerá del estadio de tiempo, en que se encuentra el desarrollo del sistema empresa, recordemos además, que estos deben ser contributivos entre si, es decir, puede incorporar planes ya existentes, que pueden requerir o no, simples ajustes.

#### **Para el caso en desarrollo:**

##### **1.) Misión, Filosofía, Propósito.-**

Estos planes han sido elaborados, en los inicios de la empresa y mantienen su total vigencia.

Son un dato y no tienen relevancia –cualesquiera que hayan sido-, para el desarrollo del presente ejercicio.

En consecuencia se **iniciará** el desarrollo, de esta planificación estratégica, con la generación de los Objetivos y Metas.

## 2.) Objetivos y Metas.-

¿Qué permitirá decidir los Objetivos y, en consecuencia, las Metas, que guiarán el accionar, de la empresa los próximos años, o el período de vigencia, de la presente planificación estratégica?

### ¿Ha faltado algo en la metodología sugerida?

- Se tienen los antecedentes generales de la empresa.
- Se determinaron los factores y sus respectivos ítemes, a evaluar.
- Se recopiló, clasificó y evaluó la información requerida.
- Se confeccionaron las matrices de FODA.
- Se confeccionó la Matriz de Confrontación.
- Se han manejado cuantitativamente los datos e información.

**Sí, falta una síntesis o resumen**, de la **posición**, en que se encuentra la empresa, frente a su **entorno** y ante **si misma**, que contenga los antecedentes, a nivel global **más relevantes** y de la cual saldrá el **primer** plan. Por lo tanto, se agrega:

### 2.1) Síntesis.- (Se ha obtenido de las etapas anteriores)

#### A.- Entorno.

A.1) El mercado, en que se está participando, presenta el ingreso de dos nuevos jugadores y los competidores actuales más inmediatos, están en proceso de reestructuración interna, en otras palabras, están realizando sus planificaciones estratégicas.

Por si sola, esta situación *implicará efectos* en los niveles de venta de ABCD Ltda., con los consecuentes *impactos* en su desarrollo.



- A.2) Los mercados relacionados, con los distintos elementos, que componen la función de producción de la empresa (léase; Recurso Humano; Activos; Capital; Conocimientos y Administración o Gestión), presentan una viable oportunidad, para acceder a desarrollos tecnológicos, de última generación, que se pueden traducir en una mayor eficiencia y calidad, en las corrientes de Entrada y Salida, como de los Procesos Internos, de ABCD Ltda., en consecuencia, en favorecer su desarrollo.

## **B. Situación Interna.**

- B.1) La situación interna de la empresa, presenta una posición de Fortaleza relativa, que minimiza sus actuales Debilidades y permite enfrentar las Amenazas posibles, que presenta actualmente el Entorno.

Atendida la síntesis y teniendo en cuenta, fundamentalmente, las distintas matrices de FODA, Confrontación y los diversos antecedentes cuantitativos y cualitativos, además de la matriz de Estructura del Mercado, el **directorío** *ha concluido lo siguiente:*

- a.) Es evidente, que nuestro mercado objetivo, se esta volviendo más complejo y competitivo. Esto hace prever, que los esfuerzos para participar y mantenerse en él se incrementarán.
- b.) Se presenta la oportunidad, de explorar y participar, en mercados externos, aún cuando inicialmente no se tienen mayores antecedentes, de sus barreras prácticas, ni de los gustos y preferencias de sus posibles consumidores.
- c.) Es urgente tomar acciones, que permitan mantener el nivel de desarrollo de la empresa ABCD Ltda., puesto que los competidores actuales, como los que están ingresando, se reorganizan, lo que no tiene otro fin, que optimizar sus esfuerzos, para el desarrollo de sus respectivas empresas.

**En consecuencia, se han determinado dos objetivos estratégicos, para el mediano plazo:**

- Mantener la posición actual de la empresa, en su mercado meta, con todos los planes y acciones a desarrollar para lograrlo.

- Enfrentar la actual situación marcando una mayor presencia, en el mercado, vía incremento de ésta en las regiones Metropolitana y VIII, y manteniendo la posición actual en las regiones: IV, V, VI y VII.

Se ha seleccionado el objetivo estratégico, de marcar mayor presencia, pues implica incrementar las ventas, con el consecuente desarrollo para la empresa, a la vez de estimar, que esta mayor presencia se traducirá automáticamente, en una barrera de entrada y permanencia, para los actuales y posibles competidores.

Cálculos desarrollados, que incluyen investigaciones de mercado, sobre los factores componentes de la Estrategia de Comercialización y Mezcla Comercial, las conclusiones iniciales de la Matriz de Confrontación, en conjunto con los antecedentes cuantitativos disponibles y de la Estructura de Mercado han cuantificado este objetivo estratégico, para cada uno de los próximos tres años en:

Metas de ventas por regiones en Mill \$						Objetivo de Venta Anual. (Mill \$)
IV	V	Metropolitana	VI	VII	VIII	
120	250	900	120	120	250	1.760

Cuadro III.18.-

Esto significa, que la venta anual actual, se incrementa en 39,68% y para las regiones: Metropolitana, en 42,86% y VIII, en 21,44% de su mercado potencial o en el 31,8% de su mercado no satisfecho.

Aclaración.

**Como esta es la etapa final, de resolución del caso y con la finalidad de no complicarlo innecesariamente, se ha de aceptar, que los planes generados, en lo sucesivo, han sido ya seleccionados, de entre otros alternativos.**

**Esta aceptación, no altera la metodología ni la finalidad del ejercicio.**

**De todas formas, la lectura, de los próximos planes sugeridos, a presentar, permite deducir por asociación, cuales han podido ser los posibles planes alternativos.**

La generación de los planes sugeridos, se presentan a continuación en la **Matriz de Planificación. Cuadro III.19.**

Para una mayor aclaración de esta matriz, se presentan los logros y presupuestos, más detalladamente. Así como también un esbozo general de la inversión, que ha significado la planificación y sugerencias de financiamiento.

Cuadro III.19.

MATRIZ DE PLANIFICACION (Planes sugeridos, como ejemplos)

**Imprimir, si se requiere, en doble Carta o más larga, el N° de hojas dejadas en blanco concuerda con las divisiones que se deben hacer de las matrices que encuentran en Excel.**

Cuadro III.19.

Cuadro III.19.

Cuadro III.19.

Cuadro III.19.



### Cuadro III.20

#### LOGROS EXPANDIDOS (Mayor detalle)

**Imprimir, si se requiere, en doble Carta o más larga, el N° de hojas dejadas en blanco concuerda con las divisiones que se deben hacer de las matrices que encuentran en Excel.**

### Cuadro III.20

### Cuadro III.20

Cuadro III. 21.-

PRESUPUESTO EXPANDIDO (Mayor detalle)

**Imprimir, si se requiere, en doble Carta o más larga, el N° de hojas dejadas en blanco concuerda con las divisiones que se deben hacer de las matrices que encuentran en Excel.**

Cuadro III. 21.-

Cuadro III. 22.-

RESUMEN PRESUPUESTO PLANIFICACIÓN (Ejemplo didáctico)

### Cuadro III.- 23

Resumen de inversiones en M y E del S I A y de Producción

Cuadro III.- 24

Detalle de Cuentas



Cuadro III.- 25

Resultado Esperado de las Ventas Incrementales

### **III.5.8.1.- Comentarios sobre la Matriz de Planificación obtenida**

Como se puede apreciar, la Matriz de Planificación contiene todos los planes generados, en esta etapa. Última etapa a presentar en el desarrollo del ejercicio y de la metodología sugerida, para la realización de una planificación estratégica.

Contiene los planes globales del sistema empresa, que marcan la dirección y el sentido de los planes a generar por cada sub-sistema, en lo particular. Estos planes globales son generados por el directorio, nivel que tiene la responsabilidad de administrar la empresa, en su conjunto.

Los objetivos, Metas y Estrategias generales, han tenido la particularidad de centrarse en el mercado, vía: determinación de volúmenes específicos de venta, determinación de segmentos de mercado, reestructuraciones de; la estrategia de comercialización y la mezcla comercial. Da también importancia a la forma que deben tender las futuras relaciones con los proveedores-asociaciones-. Esto no es una casualidad, la venta de los satisfactores genera los ingresos, garantizando sus niveles de venta, garantiza todo el accionar de la empresa. Es el ENTORNO y las corrientes de ENTRADA Y SALIDA.

Posteriormente traza el enfoque a tener presente, con cada uno de los factores, que dieron origen a las matrices de FODA. Finalidad de mantener y/o acrecentar las Fortalezas y minimizar u obviar las Debilidades. Trazado que han de respetar los sub-sistemas, pues los factores son parte constituyente de ellos mismos.

Las políticas generales, en consecuencia siguen el mismo trazado.

Los planes posteriores-menores-, detallan acciones específicas derivadas de los planes anteriores.

A nivel de los sub-sistemas, Comercialización se hace cargo del objetivo de venta y del nuevo manejo de los elementos que componen; la estrategia de comercialización y la mezcla comercial. Generando los planes que hacen falta. A su vez se ocupa de adecuar su estructura interna para hacer frente al desafío, con la mayor eficiencia. Esta función es la responsable de la principal fuente de las corrientes de SALIDA.

Producción y los demás subsistemas tienen dos aspectos comunes y generales, a.-) APOYAN a la función de Comercialización, por lo tanto sus respectivos planes abarcan todo lo complementario, para que comercialización cumpla su objetivo. b.-) También se reestructuran internamente para optimizar su eficiencia, ante la nueva categoría de actividad.

Mención aparte tienen los Logros esperados, este aspecto se ha incluido en la matriz de planificación, para resaltar y especificar el resultado a obtener de las **acciones** comprendidas en los distintos planes.

Presupuesto, según la jerarquía de planes, pareciera ser que un plan menor es de menor importancia, en realidad es una **gradación** más que una jerarquización. La relevancia de este plan radica en expresar monetariamente todo el acto de planificar, es por ello que se ha presentado más extendido, para dar un vislumbre de los elementos que se conjugan en él, este vislumbre **no ha incluido** las acciones a emprender por la dirección superior ni la incorporación de nuevos satisfactores.

En propiedad debe terminar con la confección del presupuesto maestro correspondiente al incremento de venta, incluyendo el presupuesto de inversiones y gastos generados por el proyecto, los estados financieros esperados y el flujo de caja correspondiente, que detalla los ingresos y egresos de dinero para los tres años y por sub-periodos, como pueden ser un mes o semana, etc. Y desagregado por sub sistemas.

La matriz de planificación, permite ver, además, que los planes particulares de los subsistemas han incluido los planes generales.

## **ALGUNAS CONCLUSIONES FINALES**

Lo usual sería recapitular el texto desde el principio y exponer lo que se espera lograr en cada tema incluido y como se ha ido encadenando o integrando, para formar un todo.

Si se parte del ejercicio y su desarrollo, mejor aún, de la Matriz de Planificación y recapitulamos el cómo se construyó y que conceptos lo permitieron, se debería llegar a igual resultado, pero haciendo hincapié, en los aspectos prácticos.

Entonces;

- La Matriz de Planificación visualiza a la empresa, como un Sistema, independiente del tipo de empresa y de su estructura jurídica
- .La Matriz de Planificación, permite constatar, los sub-sistemas o funciones en que está estructurada la empresa. Es decir, cuales son las funciones operativas de la empresa y su alcance.
- Al presentar a la empresa como un Sistema, Abierto, Vivo y Viable, facilita la comprensión, de todas las propiedades y características de los sistemas, pues se ven en la operatoria e interrelación de las distintas funciones, de sus planes obtenidos y de las acciones realizadas para su logro.
- Los planes generados y sus acciones asociadas, en cualquier nivel, ya sea dirección superior o sub-sistema, ponen de manifiesto el Acto de Administrar, sus funciones y alcances, a la vez, deja en claro la diferenciación que debe existir entre empresario y administrador.
- La diferenciación de los tipos de planes obtenidos, su gradación e integración, manifiestan en forma clara las características y alcance de cada uno de ellos. Aún más sus coherencia los transforma en un sistema a su vez.
- El proceso de planificación, sugerido, que permitió la obtención de la Matriz de Planificación, en sí es un ejemplo de Procedimiento, la asociación de actividades realizadas en cada etapa, limitadas por el tiempo en que la planificación se debe finalizar, en sí es un ejemplo de Programa.
- Las etapas que se cumplieron, para la confección de la Matriz de FODA y sus posteriores Agregaciones, son en si ejemplos de

corrientes de Entrada y Salida, como de Procesos Internos. Igual ejemplo es la Matriz de Planificación.

- Las matrices de FODA y sus conceptos asociados, cuya agregación permitió decantar los factores y antecedentes a considerar, para la determinación de la Matriz de Planificación, graficaron que su utilidad es independiente del tamaño de la empresa o negocio, al igual que la metodología sugerida.
- Y en su conjunto todo lo expuesto, permite ratificar, que la **Teoría de Sistemas**, es una herramienta muy útil, para percibir el entorno en que estamos insertos, como para análisis internos.
- Desde un ángulo de administración, la Matriz de Planificación grafica en forma inequívoca los beneficios que una administración dinámica genera en la empresa y su entorno. Enfoque al que deben sumarse todos los participantes de una Pyme, para enfrentar, sin quejas posteriores, los desafíos que la globalidad y los tiempos están trayendo.

## **Bibliografía**

**(Sugerida para profundizar temas)**

- **La Gerencia**  
Peter Druker  
Editorial Ateneo
- **Métodos Cuantitativos para negocios**  
Render, Barry  
Editorial Pearson
- **Dirección de Marketing**  
Kotler, Philip/ Séller K.  
Editorial Pearson
- **Investigación de Mercados**  
Aaker  
Editorial Mc-Graw Hill
- **Administración, Escuela proceso Administrativo**  
Munich  
Editorial Pearson
- **La Administración del Sistema Empresa, Un Enfoque Integral de la Administración de Empresas(2ª Edición)**  
Pablo Illanes Frontaura  
Editorial Universitaria
- **Pymes, Herramientas Básicas de Administración Financiera**  
Héctor Fernando Aquiles Pinto López  
Editorial Legal Publishing 2ª Edición, (1ª Edición Lexis Nexis)
- **Plan de Desarrollo Comunal Chimbarongo**  
(Período 2002 – 2006)  
Serplac VI región; H. Fernando Aquiles Pinto López; Luis Rodrigo Arrué Rodríguez