



Sistema Nacional de Educación Superior Tecnológica



Dirección General de Educación Superior Tecnológica



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE TUXTLA GUTIÉRREZ

**TRABAJO PROFESIONAL
COMO REQUISITO PARA OBTENER EL TITULO DE:
INGENIERO INDUSTRIAL EN PRODUCCIÓN**

**QUE PRESENTA:
GILDARDITO RAMON MORALES**

**CON EL TEMA:
IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE CREDITO PARA LOS
TRABAJADORES DEL GOBIERNO ESTATAL Y FEDERAL DEL
ESTADO DE CHIAPAS**

**MEDIANTE:
OPCION VII
(MEMORIA DE EXPERIENCIA PROFESIONAL)**

Contenido

INTRODUCCIÓN	1
1.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1. ANTECEDENTES.....	2
1.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	2
1.3. OBJETIVO	3
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	3
1.3.2. OBJETIVO ESPECÍFICO	3
1.4. JUSTIFICACIÓN	3
1.5. ALCANCES Y LIMITACIONES	4
1.5.1. ALCANCES	4
1.5.2. LIMITACIONES	4
2.ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA	4
2.3VISIÓN	5
2.4 VALORES	5
2.4.1. POLÍTICA	6
2.4.2. PRINCIPIOS.....	6
3.MARCO TEÓRICO.....	7
3.1. IMPORTANCIA DE PLANEAR.....	7
3.2. ADAPTACIÓN AL CAMBIO.....	7
3.3. FACILIDAD DEL EJERCICIO EMPRENDEDOR.....	8
3.3.1. ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO Y LA INCERTIDUMBRE	8
3.3.2. MANTENIENDO LA PERSPECTIVA	8
3.4. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	9
3.4.1. MISIÓN Y VISIÓN.....	10
3.4.2. OBJETIVOS	10
3.4.3. ESTRATEGIAS	10
3.4.4. ASIGNACIÓN DE RECURSOS	10
3.4.5. PERFIL DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	11
3.5. LO QUE NO ES LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	12

3.6.	PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	13
3.7.	ANÁLISIS DE SITUACIÓN.....	17
3.7.1.	ANÁLISIS OPEDEPO PF	19
3.7.2.	PROPÓSITO	21
3.8.	PRESUPUESTOS	22
3.9.	BENEFICIOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	23
3.10.	LIMITACIONES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	27
3.11.	PRONÓSTICOS.....	30
3.11.1.	DEFINICIÓN	30
3.11.2	IMPORTANCIA Y NECESIDAD	30
3.11.3.	TIPOS DE PRONÓSTICOS	33
3.11.3.1.	MÉTODOS CUALITATIVOS.....	34
3.11.3.2.	MÉTODOS CUANTITATIVOS.....	36
3.11.4.	ELECCIÓN DE UN MÉTODO DE PRONÓSTICOS	39
3.11.5.	METODOLOGÍA DE LOS PRONÓSTICOS	39
3.11.6.	MEDICIÓN DEL ERROR DE PRONÓSTICO (EVALUACIÓN)	42
3.12.	SOFTWARE	45
3.12.1.	MINITAB STATISTICAL SOFTWARE	45
3.12.2.	MICROSOFT OFFICE EXCEL 2007	47
4.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	48
4.1.	SITUACIÓN ACTUAL	48
4.2.	ANÁLISIS DEL MEDIO AMBIENTE	49
4.2.1.	POBLACIÓN.....	49
4.3.	ANÁLISIS OPEDEPO PF	49
5.	METODOLOGIA PARA EL DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS.....	51
6.	RESULTADOS Y CONCLUSION.....	54
	FUENTES DE INFORMACIÓN	56

A MIS AMIGOS:

A MIS AMIGOS LES ADEUDO LA CONFIANZA.
LAS PALABRAS DE ALIENTO Y EL ABRAZO.
EL COMPARTIR CON TODOS ELLOS LA FACTURA.
QUE NOS PRESENTA LA VIDA PASO A PASO.

A MIS AMIGOS LES ADEUDO LA PACIENCIA.
DE TOLERARME LAS ESPINAS MAS AGUDAS.
LOS ARREBATOS DEL HUMOR, LA NEGLIGENCIA.
LAS VANIDADES, LOS TEMORES Y LAS DUDAS.....

INTRODUCCIÓN

Toda empresa tiene que darle importancia al proceso de definir a dónde se quiere llegar a través del tiempo. Las estrategias representan las acciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos a largo plazo; el análisis y la selección de la estrategia implican sobre todo, tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva.

El dinamismo del mercado nos hace buscar cada día más y mejores canales de comercialización para poder seguir participando en el.

Es necesario estar pendiente de las necesidades del consumidor para ofrecer productos y servicios que los satisfagan lo mejor posible, que es lo que marcará el éxito o fracaso de este proyecto.

Enlace de Chiapas nace de la inquietud de un grupo de empresarios chiapanecos de brindar un mejor servicio con precios accesibles y un crédito a la medida de los trabajadores de la educación del estado de Chiapas.

Para lograr este objetivo se requiere de proveedores que tengan experiencia en el ramo y gozar de un buen prestigio.

Con el presente proyecto se espera una aportación provechosa para Enlace de Chiapas que sirva como parámetro para tomar decisiones que impactarán de manera directa en el giro de la misma en un horizonte largo de planeación.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Antecedentes

Planear las necesidades referentes a la capacidad de una empresa constituye una de las áreas de desarrollo más importantes a la que se enfrentan todas las organizaciones existentes. Esto es especialmente cierto cuando tal planeación implica nuevas instalaciones o cambios importantes en las instalaciones actuales.

El pronóstico tiene un papel importante en todos los ramos de operación de la empresa o aspectos relacionados con la misma, por ejemplo: clientes, estimación de ingresos y gastos, índice de ventas, entre otras; sin olvidarnos de la capacidad de la empresa, ya que la mayoría de ellas deben vivir con este tipo de decisiones durante varias décadas, esto hace que sea extremadamente importante el desarrollo de pronósticos adecuados en lo referente a la capacidad.

1.2. Definición del Problema

Llevar a cabo estrategias a largo plazo, que nos permita conocer de manera cualitativa y cuantitativa la demanda de los consumidores, la competencia de empresas nacionales e incluso transnacionales, que le permita a las empresas locales que se integren al grupo, mantenerse en el mercado y poder competir utilizando las fortalezas con que cuentan y aprovechando las oportunidades que existen en el entorno y las fortalezas con que cuentan por su conocimiento del mercado.

1.3. Objetivo

1.3.1. Objetivo General

Crear un sistema especial de crédito que nos permita comercializar productos a los trabajadores de la educación del Gobierno del Estado, ofreciéndoles mejores condiciones de las que actualmente se encuentra en el mercado.

1.3.2. Objetivo Específico

- Efectuar pronósticos de acuerdo a los datos históricos con los que se cuentan con el fin de cuantificar la demanda de los productos en los periodos de tiempo mencionados.
- Conocer los factores que pueden impactar de manera negativa o positiva en la venta de los productos.
- Generar alternativas y estrategias para el Área de Operación de las empresas participantes.

1.4. Justificación

En los inicios del nuevo milenio, es inaplazable crear sistemas de crédito que impacten de manera relevante y con éxito a las demanda de un sector tan importante en nuestra sociedad (el de los trabajadores).

En los tiempos actuales los trabajadores, necesitan contar con esquemas de crédito que realmente le sirvan para mejorar su nivel de vida.

1.5. Alcances y Limitaciones

1.5.1. Alcances

El proyecto deberá considerar los rubros más importantes dentro del Área de Operación de Enlace de Chiapas en el estado

1.5.2. Limitaciones

1. Experiencia mínima relacionada con la Planeación Estratégica
2. Escasa información histórica.
3. Tiempo de realización del proyecto.

2. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

2.1 Antecedentes históricos

Ante la necesidad de permanecer en el mercado, un grupo de empresarios chiapanecos busca la forma de competir con las grandes empresas foráneas (nacionales y trasnacionales). Para ello se necesita ofertar los satisfactores necesarios para cubrir las necesidades del consumidor.

Surge la idea de conjuntarse formando una empresa que pueda ofertar una amplia gama de artículos, pero que a la vez pueda llegar a todos los rincones del estado para atender en su localidad a los consumidores, prestando así un servicio que no están cubriendo las grandes empresas departamentales.

2.2 Misión.

Enlace de Chiapas, S.A. es una empresa que tiene el compromiso permanente de trabajar día a día brindando un servicio de calidad, que satisfagan las expectativas de los clientes.

2.3 Visión

Ser una organización moderna e integrada que sea reconocida por la calidad de su servicio a nivel nacional e internacional.

2.4 Valores

En Enlace de Chiapas las personas son muy importantes, por eso buscan la manera de representarlas en “nuestros valores”. Considerando que lo ideal es utilizar la forma concéntrica del caracol, pues éste permite colocar a la persona como el centro e inicio del proceso, tal como aparece en la **figura 2.1**

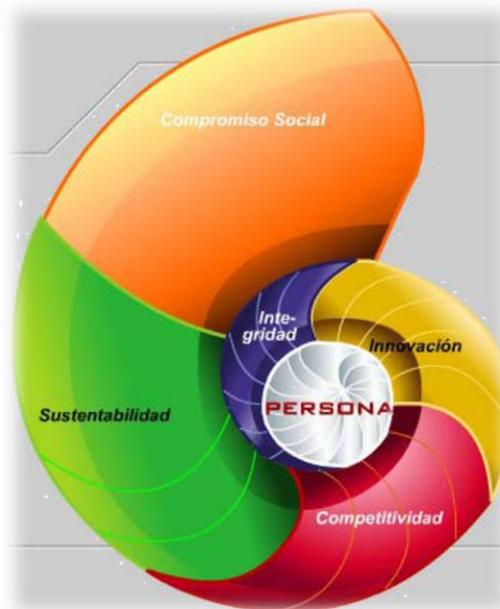


Figura 2.1. Valores de Enlace de Chiapas.

Integración: Consiste en ser auténtico, incorruptible, actual de buena fe y respetando a los demás y a uno mismo.

Innovación: Se refiere a no conformarse con lo existente y aceptar el reto de emprender nuevas tareas para estimular el crecimiento personal, empresarial y social.

Competitividad: Significa tener objetivos claros, así como capacidad y herramientas para trabajar con empeño y pasión, para distinguirnos.

Sustentabilidad: Debe entenderse como la realización óptima entre inversión y beneficio sobre la base de la racionalidad y no de la abundancia.

2.4.1. Política

Enlace de Chiapas es una empresa eficiente y competitiva que se distingue por el esfuerzo y compromiso de sus trabajadores con la Seguridad, la Salud y la Protección Ambiental (SSPA).

2.4.2. Principios

- a) La Seguridad, Salud y Protección Ambiental son valores con igual prioridad que la producción, el transporte, las ventas, la calidad y los costos.
- b) Todos los incidentes y lesiones se pueden prevenir.
- c) La Seguridad, Salud y Protección Ambiental son responsabilidad de todos y es condición de empleo.

3. MARCO TEÓRICO

3.1. Importancia de Planear

La planeación es la función administrativa básica por excelencia. Cuando se realiza adecuadamente, da la pauta para las funciones de organización, dirección e inspección. La planeación puede definirse como el proceso formal de:

1. Seleccionar la misión y los objetivos generales de una organización tanto a corto como a largo plazo;
2. Determinar objetivos divisionales, departamentales e incluso individuales basadas en los objetivos organizacionales;
3. Elegir estrategias y tácticas para el cumplimiento de esos objetivos y
4. Asignar recursos (personas, dinero, equipo e instalaciones) para el cumplimiento de dichas objetivos, estrategias y procedimientos.

3.2. Adaptación al Cambio

Las organizaciones consiguen sobrevivir sólo si logran simultáneamente administrar el cambio, mantener un adecuado grado de estabilidad, reducir al mínimo la confusión y establecer un sentido de dirección. A medida que se incrementan el ritmo del cambio y el grado de complejidad del mundo de los negocios, los administradores y otros empleados deben encontrar mejores maneras de prever el cambio y responder a él.

La planeación es una herramienta que contribuirá a: 1) La identificación de oportunidades futuras, 2) La previsión y prevención de problemas futuros y 3) El desarrollo de cursos de acción (estrategias y procedimientos).

De este modo, una organización tendrá más posibilidades de alcanzar sus objetivos generales.

3.3. Facilidad del Ejercicio Emprendedor

La planeación eficaz debería facilitar el ejercicio emprendedor; dado que estimula nuevas ideas y alienta la realización correcta de las cosas. El método de la planeación emprendedora se caracteriza por los siguientes elementos esenciales: rápido análisis de las oportunidades, atención a unos cuantos asuntos importantes y la rápida integración del análisis con la acción.

3.3.1. Administración del Riesgo y la Incertidumbre

La planeación eficaz contribuye a reducir riesgos e incertidumbres, o perfecciona al menos la comprensión de los riesgos e incertidumbres asociados con las decisiones. Desafortunadamente, incluso la planeación eficaz es incapaz de eliminar los riesgos y la incertidumbre.

3.3.2. Manteniendo la Perspectiva

La planeación sólo puede funcionar si los administradores y otros empleados tienen en mente que es un medio, no un fin. Como resultado de ello, en ocasiones los administradores abordan la planeación desde uno de los dos extremos ineficaces; uno de ellos es el método de extinción por instinto: los administradores y otros empleados se preocupan tanto por la solución de problemas inmediatos y la rápida toma de decisiones que se olvidan de vigilar o examinar oportunidades y amenazas. El otro extremo es el método de parálisis por análisis. Los administradores se sumergen hasta tal punto en la planeación de cada detalle y eventualidad que se olvidan de tomar las decisiones realmente importantes o incluso son incapaces de advertir los asuntos de mayor importancia.

3.4. Planeación Estratégica

La planeación estratégica es el proceso organizacional de desarrollo y análisis de la misión y la visión; de objetivos y tácticas generales, y de asignación de recursos. Al desarrollar planes estratégicos, los administradores deben adoptar un enfoque que abarque a toda la organización.

El propósito general de la planeación estratégica es enfrentar eficazmente las oportunidades y amenazas del entorno a partir de las fortalezas y debilidades de la organización.

En algunas organizaciones, el proceso de planeación estratégica incluye una planeación de contingencias, o prepararse para cambios rápidos e inesperados en el entorno (positivo o negativo), los cuales ejercen impacto en la organización y para los que se requerirá de una respuesta ágil.

La planeación de contingencia obliga a los administradores a estar conscientes de diversas posibilidades y a pensar con la debida anticipación en las estrategias necesarias para responder a ellas.

Sallenave (1991), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".

Los principales aspectos que deben abordarse en la planeación estratégica son: misión, visión, objetivos, estrategias y asignación de recursos.

3.4.1. Misión y Visión

La misión es el propósito o razón de existir de una organización. En una declaración de misión se puede responder a preguntas básicas como ¿cuál es el ramo de actividad?, ¿quiénes somos? Y ¿a qué nos dedicamos? En ella puede describirse a la organización en términos de las necesidades de los clientes a quienes se pretende satisfacer, los bienes o servicios que se ofrecen y los mercados que se persiguen en ese momento o se tiene previsto perseguir en el futuro.

Una visión expresa las aspiraciones y valores fundamentales de una organización, apelando por lo general a las emociones e inteligencia de sus miembros.

Una declaración de visión dota de “espíritu” a las declaraciones de misión que carecen de él.

3.4.2. Objetivos

Los objetivos de una organización las constituyen todo aquello a lo que se compromete a lograr. Se les puede expresar tanto cualitativa como cuantitativamente (qué se desea lograr, en qué cantidad y cuándo).

3.4.3. Estrategias

Los principales cursos de acción que sigue una organización para cumplir sus objetivos se llaman estrategias.

3.4.4. Asignación de Recursos

Al asignar recursos, una organización asigna dinero, personas, instalaciones y equipo, terrenos y otros recursos a varias funciones y tareas. Como parte del proceso de planeación estratégica, la asignación de recursos significa por lo general

la distribución, mediante presupuestos, de recursos económicos para varios propósitos.

3.4.5. Perfil de la Planeación Estratégica

La planeación estratégica cumple con ciertas características; mismas que se pueden apreciar en la **tabla 3.1**.

Tabla 3.1. Perfil General de la Planeación Estratégica.

Dimensión	Planeación Estratégica
Propósito	Garantizar la eficacia y crecimiento a largo plazo
Naturaleza de los temas abordados	Cómo sobrevivir y competir
Horizonte de tiempo	Largo plazo
Qué tan frecuente se hace	De uno a 5 años
Condición en la que ocurre la toma de decisiones	Incertidumbre y riesgo
Dónde se desarrollan principalmente los planes	De media a alta gerencia
Nivel de detalle	Bajo a moderado

Existen algunas ideas sobre la necesidad de que la planeación estratégica sea adecuadamente realizada:

- La organización que no planea su futuro se quedará sin él.
- La mejor manera de enfrentar el cambio es ayudar a crearlo.
- Cuando no sabes a dónde vas, cualquier camino te llevará allá.

3.5. Lo que no es la Planeación Estratégica

La planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que éstas sólo pueden tomarse en el momento. La planeación del futuro exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman con base en estos sucesos, sólo pueden hacerse en el momento. Por supuesto que una vez tomadas, pueden tener consecuencias irrevocables a largo plazo.

La planeación estratégica no pronostica las ventas de un producto para después determinar qué medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronóstico en relación con factores tales como: compras de material, instalaciones, mano de obra, etc. La planeación estratégica va más allá de pronósticos actuales de productos y mercados presentes, y formula preguntas mucho más fundamentales como: ¿Tenemos el negocio adecuado? ¿Cuáles son nuestros objetivos básicos? ¿Cuándo serán obsoletos nuestros productos actuales? ¿Estarán aumentando o disminuyendo nuestros mercados? Para la mayoría de la empresa existe una brecha entre un pronóstico objetivo de las ventas y utilidades presentes y los deseos de la alta dirección en cuando a las mismas. Esta brecha puede ser eliminada mediante la planeación estratégica.

La planeación estratégica no representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano.

Una gran parte de empresas revisa sus planes estratégicos en forma periódica, en general una vez al año. La planeación estratégica debe ser flexible para poder aprovechar el conocimiento acerca del medio ambiente.

En realidad no consiste en la preparación de varios planes detallados y correlacionados, aunque en algunas compañías grandes y descentralizadas si los produce. Pero, la naturaleza conceptual básica de la planeación estratégica, de la cual trata este libro, abarca una amplia variedad de sistemas de planeación que va desde el más sencillo hasta el más complejo.

La planeación estratégica no representa un esfuerzo para sustituir la intuición y criterio de los directores. La planeación estratégica no es nada más un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales; es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las objetivos dictadas.

3.6. Proceso de Planeación Estratégica

El proceso de planeación estratégica de empresas de ramo único está formado por una secuencia e ocho tareas básicas, las cuales se resumen en la **figura 3.1**.

Sin embargo, los administradores y demás empleados que participan en la planeación estratégica empresarial bien pueden avanzar y retroceder de una tarea a otra, o incluso omitir alguna de éstas, al desarrollar planes estratégicos.

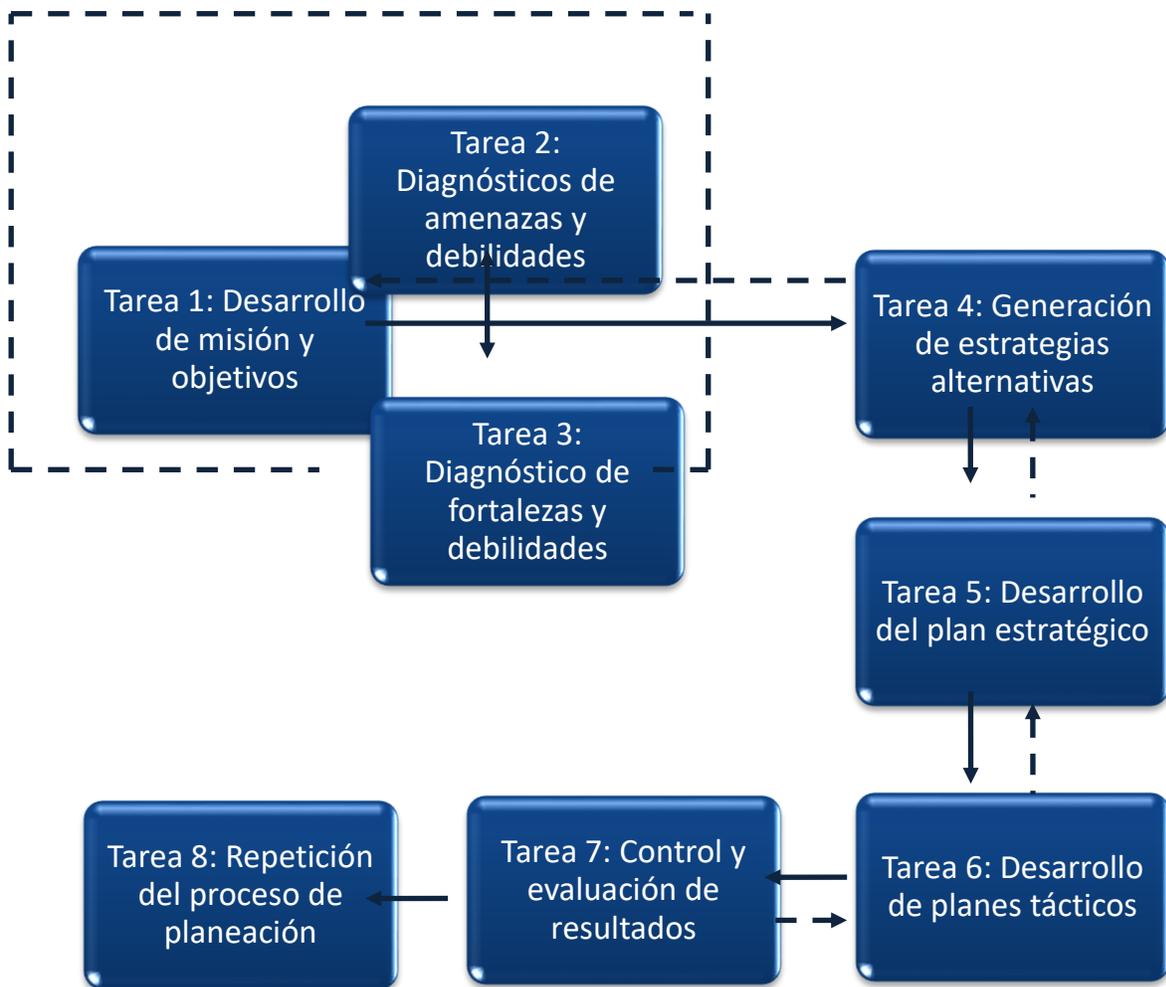


Figura 3.1. Proceso de Planeación Estratégica.

Tarea 1: Desarrollo de Misión y Objetivos

La misión y objetivos organizaciones se formulan respondiendo a preguntas como “¿En qué negocio estamos?” “¿Con qué estamos comprometidos?” “¿Qué resultados deseamos obtener?” Los objetivos generales brinda una dirección amplia para la toma de decisiones y quizá no cambien de un año a otro; la misión y objetivos se ven influidas por un diagnóstico de las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la organización.

Tarea 2: Diagnóstico de amenazas y oportunidades

Se conocen también como fuerzas ambientales e indudablemente pueden afectar a una organización. La planeación estratégica toma en cuenta las amenazas y oportunidades para el desarrollo de la misión, objetivos y estrategias. Son cinco las principales fuerzas competitivas: la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre empresas existentes en la industria.

Tarea 3: Diagnóstico de fortalezas y debilidades

El diagnóstico de las fortalezas y debilidades internas permite a los administradores identificar las fuerzas centrales de una organización y determinar en qué debe mejorar ésta.

Este diagnóstico comprende factores como la posición competitiva relativa de la organización la capacidad de adaptación e innovación, las habilidades de los recursos humanos, la infraestructura tecnológica, los recursos financieros, el dominio administrativo y los valores y antecedentes de los empleados clave.

Tarea 4: Generación de estrategias alternativas

El proceso de diagnóstico y el desarrollo de objetivos organizacionales están estrechamente relacionados con la generación de estrategias alternativas para la organización. A su vez, estas estrategias potenciales deben ser evaluadas en términos de las fuerzas ambientales, las fortalezas y las debilidades de la organización y la probabilidad de que las estrategias contribuyan al cumplimiento de la misión y objetivos de la organización.

Tarea 5: Desarrollo de un plan estratégico

Tras la generación y selección de estrategias alternativas, la dirección está preparada para desarrollar un plan estratégico. En éste se deben especificar las principales acciones (estrategias) por emprender, para cumplir la misión y objetivos de la organización.

Un plan estratégico contiene: 1) la misión y objetivos organizacionales; 2) las estrategias para la obtención y utilización de los recursos tecnológicos, de comercialización, financieros y humanos necesarios; 3) las estrategias para los procesos de manufactura y la realización de actividades de investigación y desarrollo, y 4) las estrategias para el desarrollo y utilización de las capacidades organizacionales y de los empleados. El plan estratégico también puede incluir una síntesis de diagnóstico de las amenazas y oportunidades externas y de las fortalezas y debilidades internas.

Tarea 6: Desarrollo de planes tácticos

El propósito de los planes tácticos es contribuir a la implementación de los planes estratégicos.

Tarea 7: Control y evaluación de resultados

La planeación estratégica y táctica debe acompañarse de controles que garanticen la implementación de los planes y la evaluación de sus resultados. Si los planes no producen los resultados deseados, los administradores y equipos quizá deban hacer cambios en los controles, misión, objetivos o estrategias, o incluso en los planes mismos.

Tarea 8: Repetición del proceso de planeación

Las fuerzas que afectan a las organizaciones se hallan en cambio permanente. A veces estos cambios son graduales y previsibles; otras veces, son abruptos e impredecibles. Sea cual sea la naturaleza de los cambios, los administradores y otros empleados deben estar preparados para adaptarse o innovar mediante la repetición del proceso de planeación. De ahí que la planeación sea un proceso permanente, siempre un medio, nunca un fin en sí misma.

3.7. Análisis de Situación

El análisis de situación se refiere al análisis de datos, pasados, presentes y futuros, que proporciona una base de seguir el proceso de planeación estratégica. La actividad abarca la a veces denominada “evaluación actual”, o “premisas de planeación”. No existe una opinión general acerca del contenido de un análisis de situación, pero en general el concepto incluye la información presentada en la **figura 3.2.**



Figura 3.2. Modelo de Análisis de Situación.

Expectativas de elementos externos: Los elementos son aquellos individuos y grupos con un interés tan importante en los negocios de una empresa, que sus puntos de vista deberían tomarse en cuenta en el proceso de planeación estratégica.

Expectativas de las personas dentro de la compañía: En empresas pequeñas, las expectativas de las personas dentro de la misma son dominadas por los intereses del dueño-director. Conforme estas empresas van creciendo, la dirección se vuelve más sensible a los intereses y valores de su personal.

La base de datos, desempeño pasado: los datos acerca del desempeño pasado son útiles como una base para evaluar la situación actual y posibles desarrollos futuros. Los datos sobre el pasado también son muy útiles para aquellos que no están muy familiarizados con un producto o división, hará que así entiendan las operaciones de unidades, antecedentes, puntos fuertes y débiles, etc. Generalmente, la información relevante sobre el desempeño de una división de un producto podría incluir: ventas, utilidades operativas, flujo de caja, depreciación, gasto de capital, base de inversión, utilidades sobre inversión, participación del mercado, entre otras.

La base de datos, situación actual: El volumen de información es esta parte de la base de datos obviamente es mucho mayor a aquel referente al desempeño pasado. Todo lo que la dirección desea medir como factores importantes al evaluar la situación actual de la empresa debería incluirse, por ejemplo: análisis de clientela y mercado, recursos de la empresa o bien otras medidas de desempeño o áreas de interés.

La base de datos, pronósticos: existen tres elementos claves para el pronóstico, el primero es la identificación de los factores a pronosticar; aquí se pueden discernir tres categorías, en primer lugar está el núcleo, que está compuesto de los factores de preocupación inmediata y obvia para la compañía, por ejemplo el pronóstico de ventas.

En segundo lugar están las fuerzas (como valores sociales cambiantes) que pueden no ser reconocidas como la causa de un impacto en la empresa, aunque sí lo representan. En tercer lugar tenemos aquellas fuerzas cuyo impacto futuro es difícil de prever y que deberían ser verificadas.

El segundo elemento clave es el de determinar si el pronóstico se puede o no adquirir fácilmente de alguna fuente accesible para la empresa y el tercer elemento consiste en qué metodología de pronóstico debería usarse una vez que la compañía haya decidido adoptar este deber.

3.7.1. Análisis OPEDEPO PF

OPEDEPO PF es un acrónimo para debilidades, oportunidades, peligros y potencialidades, fundamentales para la planeación.

El análisis de la situación si se lleva a cabo con el cuidado necesario, debería dar como resultado una lista exacta de debilidades, oportunidades, peligros y

potencialidades. Esta información es muy útil al revisar las misiones y los propósitos, al establecer tentativas de objetivos a largo plazo, y al idear estrategias de programa.

Un análisis OPEDEPO PF sugiere estrategias, y una vez que éstas son identificadas deben ser evaluadas con base en diferentes criterios: en el análisis OPEDEPO PF se desarrolla un conjunto considerable de datos de evaluación.

Este paso es tan importante en el proceso de planeación que algunas empresas inician su planeación estratégica con este análisis.

El análisis OPEDEPO PF parece ser un proceso sencillo y directo, pero puede tropezar con problemas, como son: la medida usada para determinar si existe o no una potencialidad, oportunidad, debilidad o peligro. A excepción de la medida para la competencia, algunas evaluaciones son puramente subjetivas, sin una medida clara. Es decir, una medida de una debilidad o potencialidad puede ser un desempeño pasado de la compañía. La productividad de la misma comparada con la del competidor es una medida importante, pero hay otras como: opiniones de asesores, juicios normativos basados en la comprensión del directivo del criterio estándar en la literatura, opiniones personales, o metas especiales a lograrse.

Al evaluar las oportunidades pueden aplicarse otras normas, tales como: valor del logro de algunos propósitos de la empresa, impacto potencial de utilidades, reducción posible de costos, o adaptación a los intereses de la alta dirección.

Los peligros pueden evaluarse en los siguientes términos, además de otros: problemas directivos debido a reglamentaciones gubernamentales o actitudes del consumidor; avances tecnológicos, que tienen un impacto en los programas de desarrollo, investigación y productos; problemas directivos que surgen de la posibilidad de que algunos directivos claves pueden renunciar; o dificultades en la producción debido a escasez de potencial de materia prima.

Lograr un consenso en vista de tales medidas diferentes no es fácil. Además, el hecho de que los directivos a diferentes niveles llegan inevitablemente a diferentes conclusiones, aun cuando se utiliza la misma medida, dificulta aún más el llegar a un acuerdo. Por ejemplo, un gerente de división puede percibir una oportunidad magnífica de obtener utilidades mediante la producción del producto A, pero el vicepresidente de un grupo puede considerar que rendirá aún más utilidades si asigna el mismo capital en otra división; como consecuencia negará el capital al producto A.

Otro problema consiste en las barreras mentales de las personas que buscan debilidades las cuales pueden estar asociadas con ellos o sus departamentos.

Finalmente, sin considerar las medidas utilizadas, el grado de potencialidad, debilidad, oportunidad o peligro puede variar en forma sustancial en las opiniones de los directivos y del personal. Por ejemplo, estos últimos pueden estar de acuerdo en cuanto que la adquisición de materia prima tendrá como consecuencia cada vez más dificultades; pero pueden estar en desacuerdo acerca de la probabilidad del peligro y la disponibilidad de alternativas para enfrentarlo. También, la oportunidad de aumentar los negocios en un país extranjero puede considerarse real por todos los directores, pero sus opiniones pueden discrepar en cuanto a cuán atractivas es realmente la oportunidad.

3.7.2. Propósito

Uno de los principales objetivos del análisis de situación consiste en identificar y analizar las tendencias, fuerzas y fenómenos claves que tienen un impacto potencial en la formulación e implantación de estrategias. El análisis de situación hace hincapié en la importancia de la evaluación sistemática de los impactos ambientales. Las fuerzas del medio ambiente deben buscarse y analizarse continua y más o menos en forma sistemática.

Además, el análisis de la situación es un foro para compartir y tratar puntos de vista divergentes acerca de cambios ambientales relevantes.

En conclusión, toda la información recopilada en el análisis de situación debería proporcionar una base para completar el proceso de la planeación estratégica en todas sus fases, desde misiones de reevaluación hasta la formulación de planes y presupuestos a corto plazo.

3.8. Presupuestos

Ninguna compañía ha obtenido alguna vez utilidades al planificar; las utilidades provienen de la implantación de planes. La meta de la planeación estratégica es formular estrategias superiores y para implantarlas efectivamente.

Los presupuestos están integrando métodos para convertir los planes estratégicos en acciones actuales. Establecen normas para la acción coordinada y son la base para controlar la productividad y así ver que vaya de acuerdo con los planes.

Al igual que los sistemas de planeación estratégica los sistemas presupuestales deben adaptarse a las características únicas de una organización. Los presupuestos están diseñados para mejorar la planeación. Una vez que son identificados los fines, los presupuestos requieren la especificación de los medios para lograr los primeros.

Los presupuestos son medios para ayudar a los directores a coordinar operaciones. Finalmente los presupuestos facilitan el control directivo sobre la productividad: por sí mismos no pueden controlar nada.

3.9. Beneficios de la Planeación Estratégica

La planeación estratégica formal introduce un nuevo conjunto de fuerzas y medios para tomar decisiones en una organización:

Simula el futuro: una de las grandes ventajas de la planeación estratégica es que puede simular el futuro (en papel). En caso de que la simulación no resulte deseada, el ejercicio puede borrarse y comenzarse de nuevo. Las alternativas de simulación son reversibles, a diferencia de las decisiones tomadas en la vida real sin haber considerado cuidadosamente circunstancias futuras.

Pero la simulación tiene otras ventajas: alienta al ejecutivo y le permite ver, evaluar y aceptar a descartar numerosas alternativas, lo cual sería imposible sin ella. A pesar de que la identificación del curso de acción “correcto” es mucho más importante que producir varias alternativas, el hecho de haber desarrollado varias posibilidades para examinarse puede producir ideas que no surgirían de otra manera.

El hecho de que la simulación permite realizar experimentos sin gastar recursos, alienta al ejecutivo para que pruebe diferentes cursos de acción (nuevamente en papel).

La simulación continua debería convertir a los directivos en mejores ejecutivos, lo cual es difícil de comprobar en forma cuantitativa.

Aplica el enfoque de sistema: La planeación sistemática considera una empresa como un sistema compuesto de diferentes subsistemas, mediante el cual la alta dirección puede ver a la compañía como un todo, en vez de tratar con cada parte de forma individual y sin relacionarla con las demás partes. El conjunto de las mejores soluciones para cada elemento de un problema nunca equivale a la mejor solución para un todo.

La planeación estratégica no servirá de mucho si no se establecen, en algún momento, objetivos específicos para áreas tales como: ventas, utilidades y participación en el mercado. No hay duda alguna que los individuos dentro de una organización por lo general, lucharán intensamente para lograr metas definidas, establecidas para su empresa. Pero lucharán aún más duro si ellos mismos tomaran parte en el proceso de fijar estos objetivos. Es obvio que los objetivos a largo plazo pueden lograrse con más facilidad si existen planes cuidadosamente elaborados para lo mismo. Desde este punto de vista el requerimiento de establecer objetivos en la planeación estratégica es un factor importante en las organizaciones.

Revela y aclara oportunidades y peligros futuros: Un resultado importante del análisis de la situación, es la identificación de oportunidades y peligros. La importancia del mismo no puede ignorarse; es aquí donde la intuición de los directivos debería concordarse con la recopilación y evaluación sistemáticas de datos para agudizar la intuición directiva.

La estructura para la toma de decisiones en toda la empresa: Uno de los atributos más sustanciales de un programa de planeación consiste en que proporciona una guía para los ejecutivos en todos los aspectos de un negocio para tomar decisiones afines con las metas y estrategias de la alta dirección. Una compañía, al desarrollar objetivos, estrategias y políticas generales proporciona una base para que así los ejecutivos a niveles inferiores puedan tomar sus decisiones conforme la alta dirección. Ningún programa de planeación puede o debería tratar de prever todas las decisiones que deben tomar los directores en sus operaciones diarias. Por tanto, se toman miles de decisiones que afectan en forma significativa tanto individual como acumulativamente el éxito a corto y largo plazo de una empresa. Sin un programa de planeación organizado será mucho más difícil para los ejecutivos a nivel inferior tomar las decisiones deseadas.

Mediante la participación en, y la toma de decisiones sobre la base de una estructura de planeación integrada, los ejecutivos pueden dedicar su tiempo a actividades

fructíferas; sus esfuerzos pueden ser concentrados en acciones significativas, de acuerdo con sus propios intereses como también con los de la empresa.

Base para otras funciones directivas: La planeación tanto precede como está entrelazada inseparablemente con otras funciones directivas; por ejemplo, es obvio que la planeación es esencial para realizar un control efectivo. Si el propósito de un esfuerzo organizado no se especifica ni se entiende, ¿cómo puede controlarse en forma efectiva los recursos? Estos últimos se utilizan óptimamente solo cuando se conoce el objetivo de su uso.

La especificación de objetivos y cursos de acción diseñados para lograr los primeros son esenciales para medir los logros en forma adecuada. Asimismo la medida de eficacia, con la cual se lleva a cabo un programa de producción, depende claramente del volumen, costo y calidad de los objetivos establecidos con anterioridad.

La planeación está relacionada con otras funciones directivas, como son: coordinar los diferentes elementos de una empresa, suministrar el personal, dirigir e innovar. Esto no quiere decir que la planeación siempre viene en primer lugar, ni que sea siempre dominante, ya que sin duda alguna la habilidad de dirigir por parte de la dirección es de importancia sobresaliente en muchas compañías. Sin embargo, otras funciones directivas pueden realizarse más fácilmente y en forma más conveniente si se sigue un programa de planeación con un alcance adecuado.

Mide el desempeño: un plan completo proporciona una base para medir el desempeño. La dirección dispone de normas para establecer un plan estratégico de naturaleza tanto cuantitativa como cualitativa. El desempeño de un negocio no sólo debería medirse en términos financieros cuantitativos, como muchas empresas lo tratan de hacer. Es cierto que los resultados financieros están muy relacionados con el éxito o el fracaso de un negocio, pero las características no cuantitativas también son muy importantes; por ejemplo la creatividad, innovación, imaginación, motivación y los conocimientos pueden reflejarse en los resultados financieros. Sin embargo, si no se alientan, miden y valoran por la alta dirección, un éxito financiero puede

fácilmente convertirse en lo contrario. Un programa de planeación bien pensado puede permitir a los directores a cualquier nivel apreciar estos atributos en los directivos bajo su autoridad.

Señala asuntos estratégicos: Un sistema de planeación efectivo deberá señalar los asuntos estratégicos a los cuales deberían prestar atención los altos directivos. De esta manera, la atención de la dirección puede enfocarse sobre asuntos claves, sin tener que preocuparse por factores secundarios. Por supuesto, esto representa un elemento muy valioso para una mejor toma de decisiones.

Todos los factores antes mencionados pueden considerarse esenciales, es decir, que son resultados esenciales, directos e importantes que deberían exigirse a un sistema de planeación efectivo. Más allá de tales resultados sustanciales existen valores, cuya naturaleza es más bien conductual, y de los cuales los más sobresalientes son:

Canal de comunicación: Un sistema de planeación bien organizado es una red de comunicación muy útil. El proceso de planeación es un medio para comunicar los objetivos, estrategias y planes operacionales detallados entre todos los niveles de la dirección. Al completar un plan se habrá creado una comprensión a cualquier nivel directivo acerca de las oportunidades y problemas importantes para el director y la compañía. Las alternativas que se determinaron en el proceso de planeación serán tratadas en un lenguaje común y los asuntos serán entendidos por todos aquellos que participan en la toma de decisiones. Una vez que los planes estén concluidos y escritos, habrá que registrar en forma permanente y clara, todas las decisiones tomadas, quién las implantará y quién las realizará. Tal sistema de comunicación representa una ventaja valiosa para cualquier organización.

Capacitación de los directivos: Varias compañías han comprendido que el sistema de planeación estratégica es un proceso de capacitación de los directivos. Esto no es sorprendente, ya que como se ha mencionado antes, el sistema exige que los

ejecutivos formulen y contesten el tipo de preguntas relacionadas con sus actividades.

Además, también se comentó que el sistema de planeación establece una estructura dentro de la cual probablemente se tomen las decisiones más adecuadas en toda la organización, las cuales van de acuerdo con los deseos de la dirección.

Sentido de participación: La planeación estratégica siempre debería estar acompañada por una mejor motivación y moral por parte de los directivos. Al participar en la elaboración de los planes los directivos deberían obtener una cierta satisfacción en por lo menos la creación parcial de su propio destino. Ellos saben lo que se espera de ello y el cumplir con las exigencias será muy satisfactorio al mismo tiempo la seguridad personal puede aumentar y se establece una confianza. Hoy en día, las personas dentro de una organización, a cualquier nivel están interesadas en participar en el proceso de la toma de decisiones para así contribuir con sus conocimientos a la empresa y encontrar oportunidades para ser creativos. Un proceso de planeación estratégica puede satisfacer estos deseos. Todos estos puntos anteriores permitirán una adaptación más fácil a los cambios por parte del personal, lo cual representa un atributo valioso para cualquier organización.

3.10. Limitaciones de la Planeación Estratégica

Es natural que la planeación estratégica tenga sus limitaciones, no siempre tiene la solución para los problemas de los directivos:

El medio ambiente puede resultar diferente de lo esperado

Pronosticar no es una ciencia exacta; por tanto, los planes que están basados en predicciones quizás equivocadas pueden fallar. Incidentes inesperados en acciones gubernamentales tales como la cancelación de un contrato; un cambio en las actividades de los sindicatos laborales; una baja en la actividad económica; o una

repentina rebaja de precio por un competidor, son factores inseguros que entorpecen el proceso de la planeación.

Resistencia interna

En varias empresas la introducción de un sistema de planeación formal origina prejuicios en contra de la planeación que pueden impedir que ésta sea efectiva.

En las organizaciones más importantes, las formas tradicionales de desempeñar las actividades, las reglas y los métodos antiguos pueden estar tan arraigados que será difícil cambiarlos.

La planeación es cara

Para lograr una planeación efectiva en una empresa mediana se requiere de un esfuerzo significativo. Asimismo, varias personas tendrán que dedicar su tiempo a este proceso y se incurrirán en gastos para estudios e información especiales. Por tanto, la planeación resulta cara y los directivos deberán efectuar constantemente una relación de costo/beneficio a través de todo el proceso. No es posible aplicar esta ecuación en forma cuantitativa a la planeación corporativa; sin embargo, este factor no debería olvidarse ya que se puede incurrir en costos mayores que los beneficios potenciales.

Crisis momentáneas

La planeación estratégica no está diseñada para sacar a una empresa de una crisis repentina. Si una compañía ya está por quebrar, el tiempo que tendría que dedicar a la planeación estratégica será mejor empleado en resolver los problemas a corto plazo. Sin embargo, en caso de que una empresa se encuentre en una crisis momentánea la cual podrá superar, la planeación estratégica debería ser continuada para evitar crisis futuras similares.

Planear es difícil

La planeación es una actividad que requiere de un alto grado de imaginación, capacidad analítica, creatividad y entereza para seleccionar y comprometerse a un cierto curso de acción. Además, involucra un tipo de proceso mental diferente a aquel necesario para tratar los problemas operacionales diarios.

Los talentos necesarios para lograr una planeación óptima generalmente no abundan en la mayoría de las empresas, y las direcciones deben encontrar maneras para mejorar su capacidad de planeación. Una de estas maneras puede consistir en presionar al personal para satisfacer los requerimientos intelectuales y así obtener una planeación estratégica efectiva. En caso de que no se disponga de talentos y si la dirección no insiste en una planeación óptima, la introducción de la planeación estratégica formal puede resultar una pérdida de tiempo en vez de representar un beneficio.

Los planes concluidos limitan las opciones

Los planes representan obligaciones, o debería representarlas, y por tanto limitan opciones. Tienden a reducir la iniciativa de varias alternativas que respaldan los planes. Aunque no es una limitación seria debería hacerse notar.

Limitaciones Impuestas

Además de las limitaciones inherentes de la planeación estratégica, existen limitaciones impuestas, mismas que hay que hacer notar. Los sistemas de planeación pueden resultar ineficaces en los siguientes casos: cuando son demasiado ritualistas y formales, cuando los directivos en línea tratan de delegar sus deberes al personal, cuando los directores aparentemente aplican la planeación pero toman sus decisiones sin consultar los planes, o cuando los directivos enfocan toda su atención a problemas a corto plazo sin tomar en cuenta el futuro.

3.11. Pronósticos

3.11.1. Definición

En los ámbitos empresarial, económico y político, la predicción y el pronóstico tienen diversos significados. En la administración de operaciones se adopta una definición más bien específica del pronóstico y se distingue del concepto más amplio de predicción.

El pronóstico es un proceso de estimación de un acontecimiento futuro proyectando hacia el futuro datos del pasado. Los datos del pasado se combinan sistemáticamente en forma predeterminada para hacer una estimación del futuro.

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

3.11.2 Importancia y Necesidad

Los pronósticos son necesarios dado que todas las organizaciones operan en una atmósfera de incertidumbre; pero hoy deben tomarse decisiones que afectarán su futuro. Para los administradores de una empresa, las conjeturas sobre el futuro, con base en cierta información, son más valiosas que las presunciones sin bases.

Esto no quiere decir que los pronósticos intuitivos sean malos. Al contrario, es frecuente que “las corazonadas” de quienes dirigen las organizaciones proporcionen los últimos pronósticos disponibles.

La función de los pronósticos por juicio personal ha cambiado en años recientes. Antes de la llegada de las técnicas modernas de pronóstico y el poder de la computadora, el juicio del administrador era la única herramienta de pronóstico posible. No obstante, de acuerdo con Makridakis (1986), los pronósticos generados al utilizar sólo el juicio personal no son tan precisos como aquellos que combinan los juicios personales con las técnicas cuantitativas.

Se cree que es más eficiente el pronosticador capaz de formular una mezcla habilidosa de técnicas cuantitativas de pronósticos con un buen juicio personal y que evita los extremos donde se depende completamente de cualquiera de las dos. Las técnicas son importantes, sin embargo, para generar los resultados finales, además del análisis se deben incluir el juicio personal, el sentido común y la experiencia en los negocios.

Debido a que el mundo en el que operan las organizaciones cambia constantemente, siempre han sido necesarios los pronósticos. Sin embargo, en años recientes se ha incrementado la dependencia de los métodos que implican técnicas sofisticadas de manipulación de datos. De la noche a la mañana han surgido nuevas tecnologías y disciplinas, se ha intensificado la actividad gubernamental en todos sus niveles, la competencia en muchas áreas se ha vuelto más reñida, ha aumentado el comercio internacional en casi todas las industrias, se han creado y han crecido agencias de ayuda social y de servicios, e Internet se ha vuelto una fuente importante de datos e información para la toma de decisiones.

Estos factores se combinan para crear un clima organizacional más complejo, rápido y competitivo que en el pasado. Las organizaciones que no reaccionen de inmediato antes las condiciones cambiantes y que no puedan prever el futuro con un cierto grado de precisión, están condenadas a extinguirse.

Las computadoras junto con las técnicas cuantitativas que éstas hacen posible, han dejado de ser sólo una comodidad y se han transformado en una necesidad de las organizaciones modernas. Las dificultades ya señaladas generan una enorme cantidad de datos y la necesidad abrumadora de extraer información útil. Las herramientas modernas de pronósticos, junto con las capacidades de la computadora, se han vuelto indispensables para las organizaciones que operan en el mundo moderno.

Casi todas las organizaciones (grandes y pequeñas, privadas y públicas) utilizan los pronósticos de manera explícita o implícita, puesto que deben planear para satisfacer las condiciones del futuro sobre las que tienen un conocimiento imperfecto, además, la necesidad de tener pronósticos está en todas las líneas funcionales, así como en todo tipo de organizaciones. Se requieren pronósticos en las áreas de finanzas, marketing, personal y producción; en organizaciones de gobierno y empresas que buscan utilidades, en clubes sociales pequeños y partidos políticos nacionales.

Un pasaje de Bernstein (1996) resume de manera eficaz la función de los pronósticos en las organizaciones:

“No se planea enviar bienes a través del océano o ensamblar mercancía para su venta ni se pide dinero prestado, sin primero intentar determinar lo que el futuro podría traer. Asegurarse de que los materiales que se ordenan se entregarán a tiempo, verificar que los artículos que se planea vender se produzcan dentro del programa y tener las instalaciones de ventas en su lugar, son cuestiones que deben plantearse antes del momento en que los clientes lleguen y pongan su dinero sobre el mostrador. El ejecutivo de negocios exitoso es, en primer lugar, un pronosticador; las compras, el marketing, la fijación de precios y la organización vendrán después”.

3.11.3. Tipos de Pronósticos

Cuando los administradores se enfrentan a la necesidad de tomar decisiones en una atmósfera de incertidumbre, existen varios tipos de pronósticos disponibles. Primero, los procedimientos de pronóstico podrían clasificarse como de largo o corto plazos. Los pronósticos de largo plazo son necesarios para establecer el curso general de una organización y son el enfoque exclusivo de la alta dirección. Los pronósticos de corto plazo se usan para diseñar estrategias inmediatas y los mandos medios y las gerencias de primera línea los usan para cubrir las necesidades del futuro inmediato.

También se podrían clasificar los pronósticos en términos de su posición dentro de un continuo micro y macro; es decir, en la medida que involucren pequeños detalles en comparación con una gran escala. Por ejemplo, a un gerente de planta le podría interesar el pronóstico del número de trabajadores necesarios durante los próximos meses (un micropronóstico), mientras que el gobierno federal pronostica la cantidad total de personas empleadas en el país entero (un macropronóstico), otro ejemplo más, a la alta dirección le interesaría pronosticar las ventas para toda la compañía, mientras que a los vendedores individuales les sería de más interés pronosticar sus volúmenes individuales de ventas.

Los procedimientos de pronósticos también pueden clasificarse según sean más cuantitativos o cualitativos. En un extremo, una técnica totalmente cualitativa no requiere manipulación abierta de datos. Solamente se utiliza el juicio de quien pronostica. Incluso aquí, en realidad, el juicio de esta persona es resultado de la manipulación mental de datos históricos. En el otro extremo, las técnicas puramente cuantitativas no necesitan elementos de juicio; son procedimientos mecánicos que producen resultados cuantitativos. Sin embargo se pone de relieve una vez más, que deben utilizarse el sentido común y la apreciación junto con los procedimientos mecánicos y de manipulación de datos. Sólo de esta manera puede obtenerse un pronóstico inteligente.

3.11.3.1. Métodos Cualitativos

Delphi: La técnica o método Delphi es un proceso de grupo cuyo objetivo es un pronóstico por consenso, a menudo un pronóstico de carácter tecnológico. El proceso requiere de un grupo de expertos internos o externos de la empresa para recabar opiniones por escrito sobre el punto sujeto a discusión.

El proceso funciona de la siguiente manera:

- a) Una pregunta, la situación que requiere de un pronóstico, se proporciona a cada experto por escrito, expresada de una manera muy general. Cada uno de los expertos realiza una predicción breve.
- b) El coordinador o moderador, quien proporcionará la pregunta original, reúne todas las opiniones, las pone en términos claros y las edita.
- c) Los resúmenes de los expertos proporcionan la base para un conjunto de preguntas que el coordinador da a los expertos, éstas son respondidas.
- d) Las respuestas por escrito son recopiladas por el coordinador, y el proceso se repite hasta que el coordinador queda satisfecho con la predicción general, que es una síntesis de la opinión de los expertos.

Los miembros del grupo pueden tener distintas formaciones. El coordinador debe de tener el talento suficiente para sintetizar distintas opiniones, elaborar un conjunto estructurado de preguntas y llegar al pronóstico. Tiene la ventaja de que las opiniones de cada uno no se ven influidas por las de otro, ni hay discusiones directas entre los miembros.

Técnica de grupo nominal: Se supone que un grupo de gente conocedora será capaz de llegar a un pronóstico por consenso. De siete a diez personas son invitadas a pasar a una sala de juntas y se sientan alrededor de una mesa, en donde se puedan ver las unas a las otras, pero se les pide no cruzar palabras entre sí.

El coordinador del grupo proporciona las preguntas por escrito o escribe en un pizarrón el asunto que requiere un pronóstico. Cada uno de los miembros del grupo debe escribir ideas sobre el problema. Después de algunos minutos el coordinador del grupo pide a cada uno de los participantes, por turno, que exponga una de las ideas que están en su lista. Un ayudante anota cada una de las ideas en un rotafolio, de manera que todos puedan verla. En esta fase de la reunión ninguna discusión tiene lugar; los miembros continúan dando sus ideas, uno a la vez, hasta que todas han sido escritas en un rotafolio.

En general, entre 15 y 25 proposiciones resultan de la aportación, dependiendo de la pregunta y de las personas que forman el grupo. Durante la siguiente fase de la reunión los miembros del grupo discuten las ideas representadas. El coordinador se asegura de que se discutan todas las ideas; los miembros pueden solicitar que se les aclaren las ideas que han sido escritas. A menudo se combinan las ideas semejantes, lo que reduce el número total de proposiciones. Cuando han concluido todas las discusiones se pide a los miembros que voten de manera independiente, por escrito, anotando las ideas por orden de prioridad. La decisión del grupo es el resultado matemáticamente obtenido a partir de los votos individuales. Los objetivos del proceso son:

- Asegurar diferentes procesos para cada fase de creatividad.
- Balancear la participación de los miembros.
- Incorporar las técnicas matemáticas de votación en la agregación de los juicios de grupo.

La técnica de grupo nominal llega a dar un pronóstico, que es la alternativa que recibe la mayoría de votos del grupo. Algunas veces, cuando el grupo se ha desintegrado pueden combinarse ciertos pronósticos de mayor prioridad para dar uno basado en un consenso mayoritario.

Las claves para el proceso de grupo nominal son la identificación de la pregunta que debe ser dirigida al grupo; se permite la creatividad; se fomenta la discusión limitada y dirigida y, en última instancia, el voto.

Juicio subjetivo de la gerencia: Se agrupan las opiniones de un grupo de expertos de alto nivel o de directivos, a menudo en combinación con modelos estadísticos. Hay que tener en mente las desventajas de la interacción grupal en este sentido: que haya mucha gente no garantiza que haya opiniones conocedoras realmente del tema; las posiciones muy probablemente escondan intereses personales o simplemente no sean enunciadas por miedo a contrariar a la mayoría; hay gran vulnerabilidad a la posición y personalidad de algunos de los individuos, sea por sus aptitudes de manejo de grupos o simplemente por la jerarquía organizacional. Es clave entonces la correcta elección de los participantes.

3.11.3.2. Métodos Cuantitativos

Regresión lineal: El análisis de regresión lineal es una técnica de pronóstico que establece una relación entre variables. Una variable se conoce y se usa para pronosticar el valor de una variable aleatoria desconocida. De los datos anteriores se establece una relación funcional entre las variables. Se considera en este momento la situación de regresión más sencilla sólo para dos variables y para una relación funcional lineal entre ellas.

El pronóstico para la demanda del periodo siguiente F_1 es el pronóstico para el periodo t , dado el valor de la variable X en el periodo t . Los coeficientes a y b son constantes; a es la ordenada al origen de la variable (F) y b es la pendiente de la recta. A menudo esta ecuación se expresa de una manera más conocida:

$$Y = a + bX$$

Regresión Polinomial: Puede ser observada como otra generalización de la regresión lineal simple, o como un caso particular de regresión lineal múltiple. Las funciones f son los polinomios de grado k

$$f(x) = a_0 + a_1x + \dots + a_kx^k$$

Se puede considerar que los caracteres x, \dots, x^k son explicativos para así situarnos en el caso precedente. Para un mismo conjunto de datos, si se aumenta k el error cuadrático disminuirá, hasta anularse cuando k sobrepase a n . Si k es demasiado grande, la regresión no será significativa. En la práctica es raro que una regresión polinomial vaya más allá del grado 3.

Crecimiento Exponencial: El término crecimiento exponencial se aplica generalmente a una magnitud M que crece con el tiempo de acuerdo con la ecuación:

$$M_t = M_0 * e^{rt}$$

Donde:

M_t = es valor de la magnitud en el instante $t > 0$;

M_0 = es el valor inicial de la variable, valor en $t = 0$, cuando empezamos a medirla;

r = es la llamada tasa de crecimiento instantánea, tasa media de crecimiento durante el lapso transcurrido entre $t = 0$ y $t > 0$;

$e = 2,718281828459\dots$

El nombre naturalmente se refiere al crecimiento de una función exponencial de la forma $y = ax$ con $r = \ln(a)$. Se puede ilustrar el crecimiento exponencial tomando en la última ecuación $a = 2$ y x un valor entero. Por ejemplo si $x = 4$, y es $y = 2 \times 2 \times 2 \times 2 = 16$. Si $x = 10$ entonces $y = 1024$. Y así sucesivamente.

Curva S: La curva logística o curva en forma de S es una función matemática que aparece en diversos modelos de crecimiento de poblaciones, propagación de enfermedades epidémicas y difusión en redes sociales. Dicha función constituye un refinamiento del modelo exponencial para el crecimiento de una magnitud.

La curva logística propone que bajo ciertas circunstancias razonables muchas magnitudes en sistemas ecológicos y sociales evolucionan con el tiempo de acuerdo con la expresión:

$$M(t) = \frac{KM_0 e^{rt}}{K + M_0 (e^{rt} - 1)}$$

Logarítmica: Muestra los valores de los datos que aumentan o disminuyen rápidamente antes de estabilizarse. En este tipo de línea de tendencia, los datos pueden contener valores positivos y negativos. Este tipo de línea de tendencia calcula una curva para los puntos por el método de ajuste de mínimos cuadrados utilizando la siguiente ecuación:

$$y = c \ln x + b$$

Donde c y b son constantes, y \ln es la función logarítmica natural.

Potencial: Permite mostrar los valores de los datos que comparan medidas que aumentan a un ritmo concreto. Si desea crear una línea de tendencia de potencia, los datos no deberán contener valores cero o negativos.

Este tipo de línea de tendencia calcula una curva para los puntos por el método de ajuste de mínimos cuadrados utilizando la siguiente ecuación:

$$y = cx^b$$

3.11.4. Elección de un Método de Pronósticos

Existen varios factores que deben considerarse al elegir un método de pronóstico. Debe tomarse en cuenta el nivel de detalle, conocer el horizonte que se pretende alcanzar con los pronósticos, ya sea para una fecha próxima o un futuro cercano y además considerar en qué medida son apropiados los métodos cualitativos y cuantitativos.

La consideración primordial en la elección de un método de pronóstico es que los resultados deben facilitar el proceso de la toma de decisiones de los administradores de las organizaciones. Rara vez un solo método funciona para todos los casos. Para seleccionar un método de pronóstico deben considerarse el tipo de productos, los objetivos y limitantes. Con la disponibilidad de software moderno para pronósticos, es mejor pensar en los métodos de pronóstico como herramientas genéricas que pueden aplicarse de manera simultánea. Asimismo, pueden probarse varios métodos en cualquier situación determinada. La metodología que produzca los pronósticos más precisos en un caso, quizá no sea la mejor en otra situación. Sin embargo, el (los) método(s) elegido(s) debe(n) producir un pronóstico adecuado, oportuno y entendible para los administradores, de tal forma que pueda ayudar a tomar mejores decisiones.

3.11.5. Metodología de los Pronósticos

Todos los procedimientos formales de pronóstico implican el entendimiento de las experiencias del pasado para proyectarlas hacia el futuro. Por lo tanto, suponen que las condiciones futuras serán las mismas que generaron los datos en el pasado, excepto aquellas variables reconocidas de forma explícita por el modelo de pronóstico. El futuro no siempre se parece al pasado. En la medida en que lo haga, los métodos cuantitativos de pronósticos funcionarán bien. Si no lo hace, pueden resultar pronósticos imprecisos. Sin embargo, en general es mejor tener un pronóstico construido de manera razonable que no tener ninguno.

El reconocimiento de que las técnicas de pronósticos operan con los datos generados por sucesos históricos lleva a la identificación de los siguientes cinco pasos en el proceso de pronóstico que se ilustran en la **figura 3.3**.

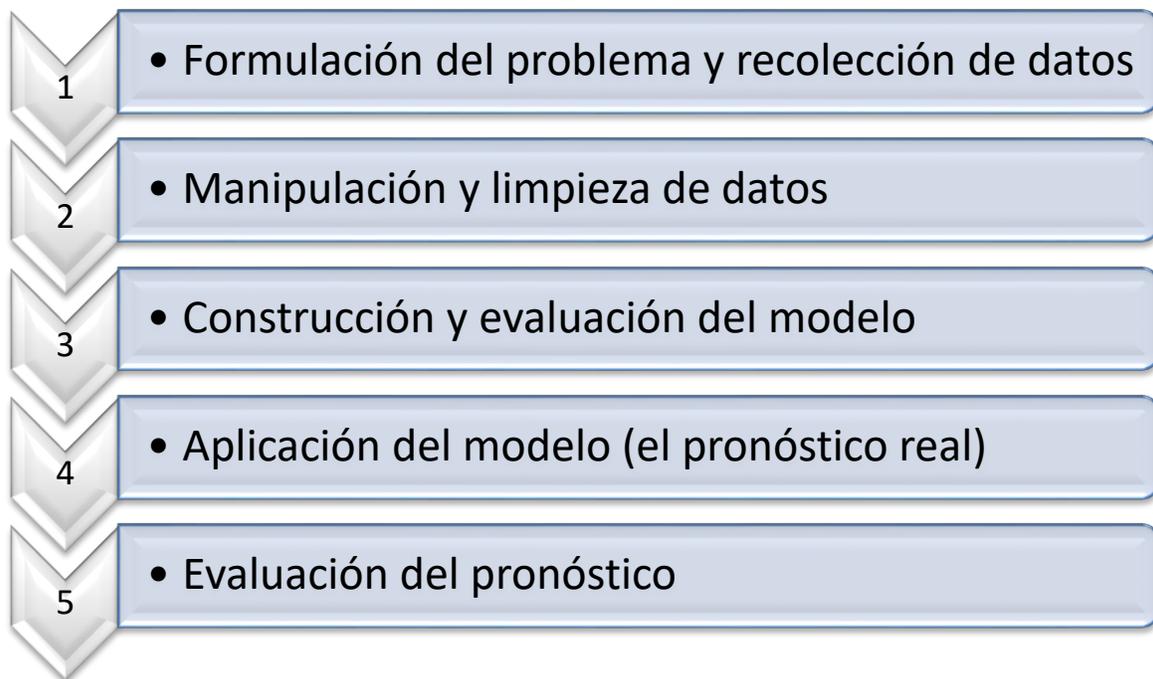


Figura 3.3. Metodología para los Pronósticos.

1. Formulación del problema y recolección de datos

El problema determina los datos adecuados. Si se considera una metodología cuantitativa de pronóstico, los datos relevantes deben estar disponibles y ser correctos. A menudo, la tarea de obtener y recopilar los datos adecuados es desafiante y consume mucho tiempo. Si no se dispone de los datos adecuados, el problema podría tener que redefinirse o se tendría que emplear una metodología no cuantitativa de pronóstico. En general, surgen problemas de recolección y control de calidad siempre que es necesario obtener datos pertinentes para un esfuerzo por hacer pronósticos en los negocios.

2. Manipulación y limpieza de datos

En el proceso de pronóstico es posible tener demasiados datos o muy pocos. Algunos datos pueden ser irrelevantes al problema, otros podrían tener valores omitidos que deban estimarse, algunos datos podrían tener que expresarse en unidades diferentes de las originales, otros quizás deban procesarse previamente, o bien algunos datos podrían ser adecuados, aunque solamente durante ciertos periodos históricos. Por lo general se requiere cierto esfuerzo para obtener los datos de la forma requerida a fin de utilizar determinados procedimientos de pronóstico.

3. Construcción y Evaluación del modelo

Implica adecuar los datos recolectados en un modelo de pronósticos que sea adecuado en términos de minimización del error de pronóstico. Cuanto más simple sea el modelo, resulta mejor para obtener la aceptación del proceso de pronóstico por parte de los administradores que toman las decisiones en la empresa. Con frecuencia deben llegarse a un equilibrio entre un método de pronóstico sofisticado, que es un poco más preciso, y uno simple que se entienda con facilidad y obtenga el apoyo de quienes toman las decisiones en la compañía. Obviamente el juicio intuitivo está implicado en este proceso de selección.

4. Aplicación del modelo (el pronóstico real)

Consiste en los pronósticos reales del modelo que se generan una vez que se han recolectado y quizás reducido a sólo los datos adecuados, tan pronto se ha elegido un modelo adecuado de pronósticos. Frecuentemente los pronósticos de periodos recientes en los que se conocen los valores históricos reales se utilizan para verificar la precisión del proceso.

5. Evaluación del pronóstico

Implica comparar los valores del pronóstico con los valores históricos reales. En este proceso, algunos de los más recientes valores de datos se retienen del grupo de datos que se analiza. Una vez que se ha completado el modelo de pronósticos se realizan los pronósticos para los diversos periodos y se comparan con los valores históricos conocidos. Algunos procedimientos de pronóstico reportan la suma de los valores absolutos de los errores o la dividen entre el número de intentos de pronóstico para reportar el error absoluto promedio del pronóstico. Otros procedimientos toman en cuenta la suma de los cuadrados del error lo cual se compara con cifras similares de métodos alternos de pronóstico. Algunos procedimientos también localizan y reportan la magnitud de los términos de los errores a lo largo del periodo de pronóstico.

3.11.6. Medición del Error de Pronóstico (Evaluación)

Se han creado diversos métodos para resumir los errores generados por una técnica de pronósticos específica. La mayoría de estas medidas son el promedio de alguna función de la diferencia entre los valores reales y de pronóstico. Estas diferencias se conocen como residuales.

La notación básica para pronósticos se resume de la siguiente forma:

Y_t = valor (real) de una serie de tiempo en el periodo t

\hat{Y}_t = valor pronosticado de Y_t

$e_t = Y_t - \hat{Y}_t$ = residual o error residual de pronóstico

Un método para evaluar las técnicas de pronósticos utiliza la suma de los errores absolutos. La desviación absoluta media (MAD, del inglés mean absolute deviation) mide la precisión del pronóstico al promediar las magnitudes de los errores de pronóstico (valores absolutos de cada error).

MAD es más útil cuando el analista quiere medir el error de pronóstico en las mismas unidades que la serie original. La siguiente ecuación muestra como se calcula la MAD:

$$MAD = \frac{1}{n} \sum_{t=1}^n |Y_t - \hat{Y}_t|$$

El error cuadrático medio (MSE, del inglés mean squared error) es otro método para evaluar una técnica de pronóstico. Cada error de pronóstico o residual se eleva al cuadrado; luego, se suman y se dividen entre el número de observaciones. Este método penaliza los errores grandes de pronósticos debido a que los errores se elevan al cuadrado, lo cual es importante; una técnica que produce errores moderados podría ser preferible a una que, por lo general, tiene errores pequeños, pero que en ocasiones produce errores muy grandes. El MSE está dado por la siguiente ecuación:

$$MSE = \frac{1}{n} \sum_{t=1}^n (Y_t - \hat{Y}_t)^2$$

A veces, es más útil calcular los errores de pronóstico en términos de porcentaje en lugar de cantidades. El error porcentual absoluto medio (MAPE, del inglés mean absolute percentage error) se calcula al encontrar el error absoluto en cada periodo, dividiéndolo entre el valor real observado para ese periodo y luego promediando los errores porcentuales absolutos. Este método es útil cuando el tamaño o magnitud de la variable del pronóstico es importante para evaluar la precisión del pronóstico. El MAPE proporciona una indicación de cuán grandes son los errores de pronóstico en comparación con los valores reales de la serie. Esta técnica es especialmente útil cuando los valores de Y_t son grandes. También puede utilizarse el MAPE para comparar la precisión de las mismas o diferentes técnicas en dos series totalmente distintas, la siguiente ecuación muestra cómo se calcula el MAPE:

$$MAPE = \frac{1}{n} \sum_{t=1}^n \frac{|Y_t - \hat{Y}_t|}{Y_t}$$

A veces es necesario determinar si un método de pronóstico tiene sesgo (produce pronósticos más altos o más bajos de manera sistemática). En estos casos se usa el error porcentual medio (MPE, del inglés mean porcentaje error). Se calcula al encontrar el error en cada periodo y al dividir el resultado entre el valor real para dicho periodo; a continuación, se promedian estos errores porcentuales. Si el método de pronóstico no tiene sesgo, el MPE producirá un número cercano a cero. Si el resultado es un alto porcentaje negativo, el método subestima consistentemente. EL MPE está dado por:

$$MPE = \frac{1}{n} \sum_{t=1}^n \frac{(Y_t - \hat{Y}_t)}{Y_t}$$

Parte de la decisión de utilizar una técnica específica de pronóstico implica la determinación de si esta técnica producirá errores de pronóstico que se juzguen ser suficientemente pequeños. Se puede esperar que una buena técnica de pronóstico produzca errores de pronóstico relativamente pequeños de forma persistente.

Las cuatro medidas de precisión de pronóstico que recién se han descrito se utilizan para:

- Comparar la precisión de dos (o más) técnicas diferentes.
- Medir la utilidad o confiabilidad de una técnica específica
- Ayudar a buscar una técnica óptima.

3.12. Software

3.12.1. Minitab Statistical Software

Minitab es un programa de computadora diseñado para ejecutar funciones estadísticas básicas y avanzadas. Combina lo amigable del uso de Microsoft Excel con la capacidad de ejecución análisis estadísticos. En 1972, instructores del programa de análisis estadísticos de la Universidad Estatal de Pennsylvania (Pennsylvania State University) desarrollaron MINITAB como una versión ligera de OMNITAB, un programa de análisis estadístico del Instituto Nacional de Estándares y Tecnología (NIST) de los Estados Unidos.

Minitab proporciona software y servicios para mejoramiento de la calidad, educación sobre estadística e investigación. Miles de empresas distinguidas en más de 80 países utilizan los productos de Minitab para sus proyectos Six Sigma™. Más de 4.000 institutos de educación superior y universidades también utilizan los productos Minitab, convirtiendo al nuestro en el principal software para enseñar estadística a los estudiantes. El Software de estadística de Minitab es reconocido por su insuperable facilidad de uso, confiabilidad y amplias capacidades. Es el paquete ideal para enseñar estadística e implementar Six Sigma y otros proyectos de mejoramiento de la calidad porque:

- Posee una interfaz lógica que complementa la manera en la que la gente aprende y trabaja.
- Contiene completas capacidades de administración de datos, con poderosas ventanas de importación y exportación de archivos, manipulación de datos y presentación de datos como en una hoja de cálculo.
- Incluye extensa documentación, como por ejemplo StatGuide™ para interpretar su salida, y un amplio glosario ilustrado de más de 500 términos.

Algunas de las funciones de Minitab que fueron de utilidad para elaborar los pronósticos fueron:

Series de tiempo y elaboración de pronósticos, análisis de regresión: El análisis de regresión permite investigar y modelar la relación entre una variable de respuesta y una o más variables de predicción. Minitab ofrece una amplia gama de comandos de regresión, incluyendo ajuste por cuadrados mínimos, cuadrados mínimos parciales y procedimientos de regresión logística. Un ejemplo de la tarea que Minitab realiza con la elaboración de pronósticos se observa en la **figura 3.4**.

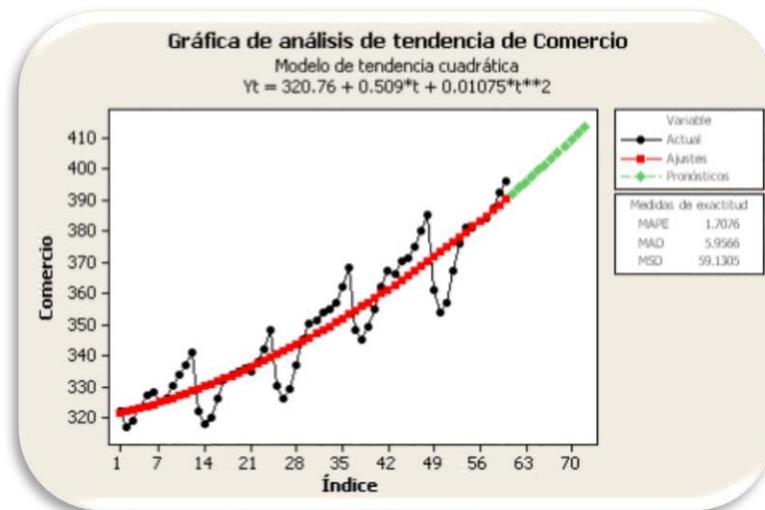


Figura 3.4. Gráfica de Análisis de Minitab.

Para la realización de los modelos de pronóstico fue utilizada la versión 15 en español de este software.

3.12.2. Microsoft Office Excel 2007

Office Excel 2007 es una eficaz herramienta para analizar, compartir y administrar información que ayuda a la toma de decisiones mejor fundadas. Office Excel 2007 ofrece una nueva interfaz orientada a los resultados, vistas PivotTable fáciles de crear y utilizar, mejor creación de fórmulas, visualización de datos mejorada y un sistema mucho más rápido para crear gráficos y tablas de calidad profesional.

Fueron utilizadas especialmente dos herramientas, la primera de ellas análisis Regresión, la cual efectúa el análisis de regresión lineal utilizando el método de "mínimos cuadrados" para ajustar una línea a un conjunto de observaciones. Puede utilizar esta herramienta para analizar la forma en que los valores de una o más variables independientes afectan a una variable dependiente.

Además se tomó en consideración las líneas de tendencias que provocan los datos de ventas de los productos, dentro de las líneas de tendencia se tienen además otras opciones como se pueden observar en la **figura 3.5**.

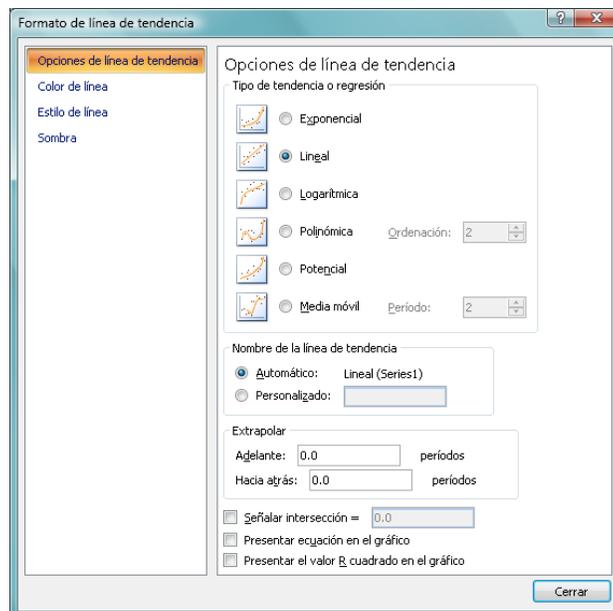


Figura 3.5. Formato de Línea de Tendencia de Microsoft Office Excel 2007.

4. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

4.1. Situación Actual

Enlace de Chiapas, S.A. de Tuxtla Gutiérrez tiene una región delimitada para el abastecimiento de los productos que maneja; tomando como base las regiones económicas del estado se presenta la **figura 4.1**.

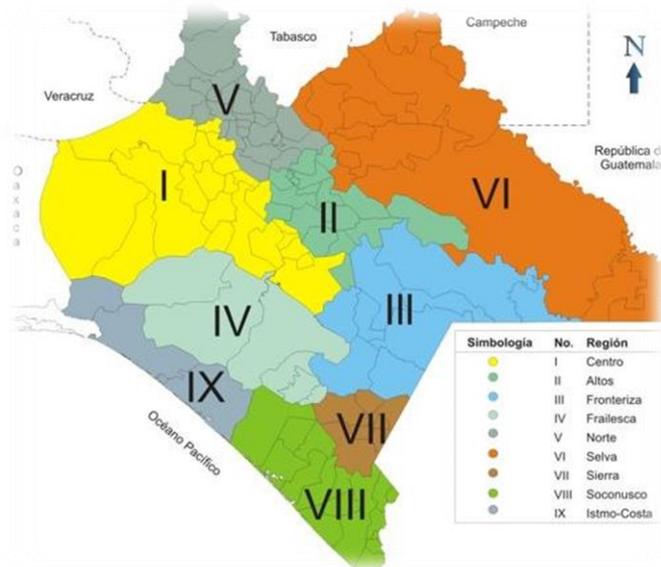


Figura 4.1. Regiones Económicas de Chiapas.

De estas 9 regiones, son 6 en las que se tiene presencia, 4 de manera total y 2 regiones de manera parcial como se aprecia en la **tabla 4.1**.

Tabla 4.1. Municipios de la Zona de Influencia

Región Económica	Municipios
I: Centro	Acala, Berriózabal, Chiapa de Corzo, Chiapilla, Chicoasén, Cintalapa, Coapilla, Copainalá, Ixtapa, Jiquipilas, Nicolás Ruiz, Ocoatepec, Ocozocoutla, Osumacinta, San Fernando, San Lucas, Soyaló, Suchiapa, Tecpatá, Totolapa, Tuxtla Gutiérrez y Venustiano Carranza.
II: Altos	Altamirano, Amatenango del Valle, Chalchihuitán, Chamula, Chanal, Chenalhó, Huixtán, Larráinzar, Mitontix, Oxchuc, Pantelhó, Las Rosas, San Cristóbal de las Casas, Santiago el Pinar, Tenejapa, Teopisca y Zinacantán.
III: Fronteriza	Chicomuselo, Comitán de Domínguez, Frontera Comalapa, La Independencia, Maravilla Tenejapa, Las Margaritas, Socoltenango, La Trinitaria y Tzimol.
IV: Frailesca	Ángel Albino Corzo, La Concordia, Villa Corzo y Villaflores.
V: Norte	Bochil, Jitotol y Simojovel
VI: Selva	Ocosingo, Tumbalá y Yajalón.

4.2. Análisis del Medio Ambiente

4.2.1. Población

Contar con los datos del incremento de población para el periodo 2003-2007 resultó una tarea complicada, ya que los censos que se manejan no cubren este periodo de tiempo, pero a fin de tener una idea del crecimiento de la población se sabe que del año 2000 al 2005 esta tuvo un incremento del 13 % aproximadamente, esto en la zona de influencia de la Tuxtla Gutiérrez. Así que resultará aventurado conocer que tan relacionado está este crecimiento con la demanda de los productos de la Tuxtla Gutiérrez, por lo que se estima un crecimiento poblacional en un periodo de 10 años del 27.8% aproximadamente.

4.3. Análisis OPEDEPO PF

El análisis de las debilidades, oportunidades, peligros y potencialidades, fundamentales para la planeación se presenta en la **tabla 4.2.**

Tabla 4.2. Análisis OPEDEPO PF

ANÁLISIS OPEDEPO PF		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS INTERNO	<p>Enlace de Chiapas, S. A. pretende ser el vínculo entre los trabajadores de las diversas instituciones y las empresas afiliadas a Enlace para figurar como gestor de cobranza de carteras.</p> <p>Está formado por empresas con amplia experiencia y prestigio en su respectivo ramo en el estado.</p> <p>El problema de uno de los integrantes no afecta el funcionamiento de los demás por funcionar independientemente.</p> <p>La cartera tiene una recuperación del 95% por lo que el riesgo es mínimo.</p> <p>Por estar trabajando en forma agrupada y en equipo se tiene más poder de negociación.</p>	<p>Tamaño limitado en cuanto la expansión de las instalaciones.</p> <p>No se tiene una unión de compra debido a que las partes tienen diferentes giros.</p> <p>La cartera es contratada hasta por tres años por lo que estamos expuestos a la fluctuación de la economía del país.</p> <p>No se puede proyectar un crecimiento conjunto debido a que las partes trabajan independientemente.</p> <p>Las líneas de crédito no se negocian en conjunto para bajar las tasas.</p> <p>Si no se siguen los lineamientos correctamente puede aumentar el riesgo de la cartera.</p>
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS EXTERNO	<p>Actualmente se cuenta con un potencial de 50,000 clientes y se puede implementar líneas de venta en todo el estado.</p> <p>Se puede crecer incrementando los servicios, con proyecciones de crecimiento demográficos confiables por ser una cartera segura.</p>	<p>El crecimiento de las cadenas foráneas es una competencia muy difícil de superar por la globalización.</p> <p>El cambio en las políticas económicas del gobierno federal y el crecimiento de los índices de inseguridad.</p>

5. METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS

5.1-DATOS INICIALES.

De acuerdo con la propuesta del abogado y tratadista austríaco autor de múltiples obras reconocidas mundialmente Peter Drucker quien dijo “El cliente define el negocio”, pensamos que el cliente y la competencia definen el negocio, de ahí partimos para generar una empresa que cubriera satisfactores de los clientes y además pudiera competir con ventajas estratégicas con las grandes empresas (cadenas y franquicias) ya establecidas en el estado. Acto seguido procedimos a identificar y definir al cliente en cuanto a un segmento del mercado, el cual va de 3 a 50 veces el salario mínimo general, para inmediatamente proceder con la identificación de sus necesidades las cuales fueron por nuestros análisis.

A.- Primarias:

- 1.- Alimentos
- 2.- Vestidos.

B.- Secundarias:

- 1.- Necesidades Sociales
- 2.- necesidades Religiosas
- 3.- Necesidades Políticas.

En base a las necesidades establecidas anteriormente se clasificaron las siguientes ramas empresariales para un mercado potencial inicial de 40 000 personas.

- a) Alimentos
- b) Vestidos

- c) Materiales para construcción
- d) Ferretería
- e) Muebles y línea blanca

Necesidades cubiertas por 8 empresas y 8 empleados de enlace y según nuestras estimaciones en esta primera etapa en promedio “Enlace” representaba en el 15% de las ventas de los socios fundadores. (y el 85% de las comisiones generadas por esas ventas, era usado para cubrir las necesidades de la “Enlace”). Es decir la empresa estuvo desde un principio arriba del punto de equilibrio

5.2. DATOS ACTUALES

Actualmente enlace atiende a un mercado potencial de 100 000 personas y los segmentos son ahora los siguientes:

- a) Agencia de viajes
- b) Alimentos y bebidas
- c) Vestidos y tiendas departamentales
- d) Materiales para construcción
- e) Ferretería
- f) Muebles y línea blanca
- g) Servicios financieros
- h) Servicios profesionales
- i) Servicios funerarios integrales
- j) Librerías y editoriales
- k) Construcción de inmuebles
- l) Salones y servicios para fiestas

Esto significa crecer a 20 empresas manejadas con 6 empleados (eficiencia administrativa) y según nuestras estimaciones, “Enlace” representa hoy en promedio el 25% de las ventas de los socios, siendo después de esto, una empresa altamente rentable, generando un doble beneficio hacia los socios, ya que ganan al tener más ventas en sus empresas originales y ganan en la empresa “Enlace”.

Todo esto se logra debido a una administración dinámica y eficiente (con el uso de herramientas que sean de provecho para la empresa así como también para los trabajadores) en cuanto a crecimiento, control, mercadotecnia y al hacer uso de las tecnologías adecuadas.

5.3. PRONOSTICOS A 5 AÑOS

“Enlace” espera representar el 35% de la venta de los socios, incrementar a 120 000 los potenciales compradores, para esto se está analizando la posibilidad de hacer convenios con empresas particulares, protegiendo la cartera con una aseguradora, pasar a 50 empresas distribuidas geográficamente en el estado.

Y como desarrollo especial se está proyectando llevar este modelo a estados vecinos.

6. RESULTADOS Y CONCLUSION

La empresa que se constituyo permitió crear un sistema especial de crédito que se implemento para comercializar una amplia gama de artículos a los trabajadores de la educación del Gobierno del Estado, ampliando geográficamente el mercado a la mayor parte del estado para atender en su localidad a los consumidores, prestando así un servicio que permite competir con las grandes empresas departamentales

El segmento del mercado atendido según su nivel de ingreso es muy amplio ya que es el 3 a 50 veces el salario mínimo general para un mercado potencial inicial de 40 000 personas.

En base a las necesidades establecidas se atendieron las siguientes ramas empresariales.

- f) Alimentos
- g) Vestidos
- h) Materiales para construcción
- i) Ferretería
- j) Muebles y línea blanca

Demanda cubierta por 8 empresas y 8 empleados de enlace en la primera etapa en promedio "Enlace" representaba el 15% de las ventas de los socios fundadores, el 85% de las comisiones generadas por esas ventas era usado para cubrir las necesidades operativas de la "Enlace", Es decir la empresa estuvo desde un principio muy por arriba del punto de equilibrio

Actualmente enlace atiende a un mercado potencial de 100 000 personas y los segmentos son ahora los siguientes:

- m) Agencia de viajes
- n) Alimentos y bebidas
- o) Vestidos y tiendas departamentales
- p) Materiales para construcción
- q) Ferretería
- r) Muebles y línea blanca
- s) Servicios financieros
- t) Servicios profesionales
- u) Servicios funerarios integrales
- v) Librerías y editoriales
- w) Construcción de inmuebles
- x) Salones y servicios para fiestas

Esto significa crecer a 20 empresas manejadas con 6 empleados (eficiencia administrativa), “Enlace” representa hoy en promedio el 25% de las ventas de los socios, siendo después de esto, una empresa altamente rentable, generando un doble beneficio hacia los socios, ya que ganan al tener más ventas en sus empresas originales y ganan en la empresa “Enlace”.

Todo esto debido a una administración dinámica y eficiente que ha permitido un rápido crecimiento, estableciendo estrategias de control y mercadotecnia adecuadas para cumplir con los objetivos planteados a largo plazo.

La recomendación es que “Enlace” realice convenios con empresas particulares, protegiendo la cartera con una aseguradora, pasar a 50 empresas distribuidas geográficamente en el estado. Para alcanzar el 35% de la venta de los socios e incrementar a 120 000 los potenciales compradores.

Como desarrollo especial se está proyectando llevar este modelo a estados vecinos.

NOTA: datos como ventas, utilidades, presupuestos e inversión de las empresas participantes no se consignan en el presente trabajo por ser considerados confidenciales por los administradores.

FUENTES DE INFORMACIÓN

BIBLIOGRAFÍAS

Pazos Luis. *Actividad y Ciencia Económica*; Ed. DIANA MEXICO D. F.

Adam, Everett E. Jr. y Ebert, Ronald J. 1999. *Administración de la producción y de las operaciones*. Editorial Prentice Hall. DF, México.

Hanke, John et.al. 2006. *Pronósticos en los negocios*. Pearson Educación. DF, México.

Makridakis, Pyros et.al. 1992. *Manual de técnicas de pronósticos*. Editorial Limusa. DF, México.

Schmelkes, Corina. 2006. *Manual para la presentación de anteproyectos e informes de investigación (tesis)*. Oxford University Press. DF, México.

Steiner, George A. 1983. *Planeación estratégica: lo que todo director debe saber, una guía paso a paso*. Editorial CECSA. DF, México.

MATERIAL NO GRÁFICO

Gobierno del Estado de Chiapas. "Regiones de Chiapas" (Documento Web). 2006.

<http://www.zonainfantil.chiapas.gob.mx/generales/regiones.php>

17 de agosto de 2008

INEGI. "II CPV 2005. Resultados definitivos. Tabulados básicos. Chiapas. Población total, edad mediana y relación hombres-mujeres por municipio según sexo." (Tabla de datos). 2006.

http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/sistemas/conteo2005/datos/07/pdf/cpv07_pob_4.pdf

30 de agosto de 2008

INEGI. "XII CGPV 2000. Tabulados básicos. Chiapas. Población total, edad mediana e índice de masculinidad por municipio según sexo" (Tabla de datos). 2004.

http://www.inegi.gob.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/poblacion/2000/definitivos/Chis/tabulados/07po04.pdf

30 de agosto de 2008

INEGI. "Anuario Estadístico Chiapas. Edición 2004. Transportes y Comunicaciones". (Tabla de datos). 2004.

http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/sistemas/aee04/info/chs/c07_20.xls 29 de agosto de 2008

INEGI. "Anuario Estadístico Chiapas. Edición 2005. Transportes y Comunicaciones". (Tabla de datos). 2005.

http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/sistemas/aee05/info/chs/c07_20.xls 29 de agosto de 2008

INEGI. "Anuario Estadístico Chiapas. Edición 2006. Transportes y Comunicaciones". (Tabla de datos). 2006.

http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/sistemas/aee06/info/chs/c07_20.xls 29 de agosto de 2008

INEGI. "Anuario Estadístico Chiapas. Edición 2007. Transportes y Comunicaciones". (Tabla de datos). 2007.

http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/sistemas/ae07/info/chs/c07_21.xls 29 de agosto de 2008

Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal, Gobierno del Estado de Chiapas. "Enciclopedia de los Municipios de México. Estado de Chiapas. Regionalización". (Documento Web). 2005.

<http://www.e-local.gob.mx/work/templates/enciclo/chiapas/regi.htm#3>
17 de agosto de 2008