

UNIDAD 5

## Concepto de Planeamiento

Los seres humanos actúan racionamente y prevén las actividades que les permita alcanzar los objetivos fijados. Esto implica:

- 1) conocer los fines que se desean alcanzar.
- 2) determinar las actividades mediante las cuales se lograrán los fines.
- 3) seleccionar las actividades más adecuadas para lograr los fines definidos.
- 4) elaborar un plan de acción que ponga en funcionamiento las actividades seleccionadas.

Definición de planeamiento: El planeamiento es un proceso que empieza con el establecimiento de objetivos; define estrategias, políticas (cursos de acción), y detalla planes para conseguirlos; establece un sistema para tomar decisiones e incluye una revisión de los logros para alimentar un nuevo ciclo de planificación. (Steiner, G.A. Top Management Planning).

Es el procedimiento racional de decisión que permitirá seleccionar las alternativas que en forma más satisfactoria posibilitarán el logro de los objetivos establecidos.

Previo al análisis de la forma en que se lleva a cabo el proceso de planeamiento, corresponde establecer cuales son los "fines específicos" que han dado origen a la formación de la unidad social conocida como organización, pues todas las actividades a planificar lo serán en función de ellos.

El planeamiento es un proceso que, después de establecidos los objetivos a lograr, determina "a priori" qué debe hacerse, cuándo debe hacerse, quién ha de hacerlo y de qué manera.

Para ello es menester que las organizaciones consideren el medio en que se desenvuelven y actuar adaptándose al contexto de la acción de las otras organizaciones.

La escala de objetivos de las organizaciones oscila entre los niveles de objetivos finales y últimos de la organización y los objetivos operativos que son simples instrucciones para la rutina diaria.

El planeamiento consiste en un conjunto de planes, -ya cubra un aspecto parcial o inmediato o bien que se refiera a toda la organización-, que deben constituir un sistema coordinado y estructurado de cursos de acción que relacionen entre sí los distintos niveles de objetivos con las acciones a tomar para alcanzarlos.

El sistema de planeamiento es un complejo de planes que cubre distintos aspectos en forma simultánea y que están relacionados entre sí.

### Definir los objetivos de la organización

Se deberá fijar con los integrantes de la organización que ocupan los niveles decisivos, cuales son "sus" objetivos para la misma. Ellos deben aclarar cuál es, a su criterio, la razón de ser de la organización, tal como la consideran.

Establecer la escala de valores en que se hallan agrupados y ubicados los objetivos.

Se debe determinar cuál es el objetivo al que consideramos como simple medio para obtener el más importante, si se trata de dos objetivos, por ejm.: rentabilidad y desarrollo de la comunidad.

En organizaciones como sindicatos, clubes etc. donde además de rentabilidad adecuada o el desarrollo de la comunidad existe un tercer objetivo como el bienestar de sus integrantes, hay que establecer cuál de los dos objetivos fijados permite una mejor satisfacción del tercer objetivo cuya escala de valores es la vigente.

Se deben establecer los objetivos operativos cuya obtención permitirá alcanzar los objetivos no operativos postulados.

### Elementos del Planeamiento

Los distintos tipos de planes que permiten operacionalizar los objetivos son:

- las políticas
- las metas
- los pronósticos
- los programas
- los procedimientos
- las reglas

Las políticas, las metas y los pronósticos, <sup>o son planes de conducta</sup> son planes que se formulan como guía en la etapa del planeamiento en la que se determina los planes de acción a seguir.

Los programas, los procedimientos, las reglas y las estrategias se aplican en la etapa de la puesta en marcha del planeamiento.

Las Políticas: Constituyen los múltiples criterios o caminos mediante los cuales se alcanzan los objetivos que aplicando determinadas políticas resultarán las metas.

Son definiciones establecidas por la dirección de una organización que determinan los criterios generales a adoptar con relación a sus distintas funciones y actividades.

Las políticas son afirmaciones generales o declaraciones que guían y canalizan el pensamiento en la adopción de decisiones por parte de los subordinados en los diversos departamentos de la empresa. Hay políticas generales, departamentales y sectoriales, las que es necesario coordinar.

Una política, al igual que un plan, es una decisión concreta que se formula con la intención de ejecutarla, mientras que un pronóstico no importa una imposición de cumplimiento sino una estimación de lo que habrá de ocurrir.

Las políticas sirven de marco de referencia para la toma de decisiones de los niveles inferiores, y conviene que se formulen por escrito

Las Metas : El conjunto de metas formula el pronóstico. Las metas son la cuantificación de los objetivos operativos, que permiten conocer si se obtuvieron o no, ej.: incrementar las ventas en un 10 %  
efectuar 2 operaciones a 30 días de X pesos  
comprar 1 fotocopidora y 2 máquinas

Las decisiones se formularán en función de la meta a alcanzar, seleccionando la alternativa que mejor responda a la meta.

Los Pronósticos: Son la proyección de la situación futura de la empresa. En las empresas comerciales se pronostica la situación de la entidad mediante balances proyectados para cada uno de los períodos en que se divide el lapso del planeamiento, que nos indicarán: las inversiones a realizar en la empresa, analizadas en sus diver-

*son conj. de metas.*

*son proyección de ganancias y pérdidas*

Los conceptos, la fuente de fondos de terceros a utilizar, (comerciales y financieras), las utilidades y la inversión neta a efectuar.

Los pronósticos están constituidos por las distintas metas dadas a cada sector de la organización, debidamente coordinadas y programadas entre sí. Mediante la proyección se logra establecer:

- las inversiones efectuadas en la empresa y su composición
- la utilidad neta a obtener
- los intereses a pagar por el uso de fondos de terceros
- el detalle del origen y aplicación de fondos utilizados etc.

Los Programas: Tienen por objeto detallar las operaciones a realizar una vez determinados las metas y pronósticos planeados, considerando:

- ¿qué acción debe llevarse a cabo para alcanzar la meta propuesta?
- ¿quienes son los distintos responsables y cuál es su jerarquía?
- ¿Dónde se han de realizar las acciones programadas?
- ¿Cuáles son los periodos en que se cumplan las diversas tareas?
- ¿Cómo se encara cada una de las tareas a realizar?

El programa busca prever todos los detalles inherentes a las acciones a desarrollar.

La programación consiste en establecer la sincronización y la asignación de recursos para realizar una actividad determinada.

Los Procedimientos y las Normas: Son el detalle de "cómo" cumplir las tareas de planeamiento. Son las guías de acción correspondientes a las actividades incluidas en los programas.

Los procedimientos se materializan en instrucciones emitidas a través de "Manuales de Normas" y de "Cursogramas" o Circuitos, cuya minuciosidad aumenta conforme se refieren a labores a realizar por los niveles más bajos de la organización, debido a la menor discrecionalidad de estos niveles.

Las normas o métodos, tienen por objeto indicar las mejores condiciones o forma de llevar a cabo cada operación. Todas las tareas pueden ser metodizadas, especialmente las que ejecutan los niveles operativos más bajos.

Las Reglas: Se refieren a la adopción de acciones específicas y definidas con respecto a situaciones determinadas.

Las Reglas de Comportamiento.  
No están en una secuencia de tareas de rutina como los procedimientos o las normas, sino que son guías de acción para situaciones fuera de la secuencia operativa.

La esencia de una regla es que refleja una decisión previa tomada por un dirigente en el sentido de que hay que llevar a cabo una acción definida ante una cuestión específica o en una situación determinada.

Las reglas son pautas de comportamiento que eliminan la discrecionalidad en quien debe ejecutar la acción involucrada en ellas.

Definición de plan: Son decisiones de cursos de acción futuros, estructuradas, y establecidos por los niveles superiores de la organización.

Duración de los planes: por regla general se acepta:

corto plazo: 1 año

mediano plazo: 1 a 3 ó 5 años

largo plazo: más de 3 o más de 5 años

Presupuesto: es un plan integral de duración usualmente anual, que resume toda la actividad de la organización; generalmente se plasma en una síntesis que es el balance y/o cuadro de ganancias y pérdidas o la cuenta de gastos y recursos, proyectados para el período en cuestión.

Pasos en la preparación de los planes

1. Obtención de la información interna y externa necesaria.

La estimación de un estado futuro se realiza en parte teniendo en cuenta los hechos del pasado.

La información se referirá a los siguientes aspectos:

a) estadísticos

b) cambios

c) información económica

*Datos sobre operaciones realizadas en distintos rubros balance*  
a) Datos de facturación por líneas de productos, en unidades y en pesos

Datos de pedidos recibidos y no cumplidos, en unidades y en pesos

Datos de ventas en unidades y en pesos por zonas, tipos de clientes etc.

Datos de producción de unidades por línea de producto.

Horastrabajadas por líneas de productos y totales.

Horas normales y horas extras trabajadas.

Monto de remuneraciones pagadas, analizados por sector o producto.

Número de obreros, empleados y total del personal

b) Cambios:

b.1 Proyectados en la planta

Detalle de los bienes a incorporar o cambios a realizar en la planta

Descripción de sus características

Fecha en que se realizará su adquisición, y costo

Forma de financiación

Fecha de puesta en marcha

Razón por la que se efectúa la incorporación o cambio

Situación resultante si no se efectúa la incorporación o cambio

Duración esperada de los bienes que se incorporan.

Valor del recupero de los bienes que se dan de baja.

b.2 cambio proyectado de las actividades o en los productos

Detalle de las nuevas actividades a realizar o de los productos a incorporar.

Descripción de los mismos, zonas a cubrir, por quien serán efectuadas, fecha en que se iniciará su venta, forma de implementación e instrumentación de su puesta en marcha.

Ingresos a obtener por las nuevas actividades y/o productos analizados por meses.

Costo directo de los mismos, analizados por conceptos y por meses.

Inversiones a realizar como consecuencia de las nuevas actividades y/o productos.

Por qué se estima conveniente efectuar la incorporación de las nuevas actividades y/o productos.

Situación resultante si no se efectúan los cambios proyectados.

Actividades y productos anteriores que deben eliminarse como consecuencia de las nuevas incorporaciones y sus resultados proyectados.

Periodos en que se llevarán a cabo las nuevas actividades.

c) Información económica:

Economía: Situación general del país y sus tendencias, especialmente de las regiones en que opera la empresa.

Industrias: Evaluación de la rama en que actúa la empresa; situación actual, causas y periodos en los que se mantendrá esa situación.

Mercado: Evaluación de la situación. Su demanda, elasticidad. Su estructura. Posibles estrategias sobre precios y métodos a seguir en cuanto a fijación de precios.

Competencia: Competidores existentes. Procentaje del mercado que detenta la empresa y la competencia. Demanda no cubierta y que se cubriría con las proyecciones que se efectúan. Política a seguir en caso de que no exista demanda no cubierta. Eventuales competidores a desalojar del mercado. Reacción que se espera de éstos.

Técnica y Ciencia: Desarrollo en la rama en que la empresa actúa. Posibilidad de rápida obsolescencia de los bienes de uso a incorporar, o de los productos o servicios que se prestan. Ponderación de sus consecuencias en los planes de la empresa.

Gobierno: Planes políticos, sociales y económicos del gobierno nacional y de los gobiernos locales donde la empresa lleva a cabo sus actividades. Influencias de dichos planes en la empresa. Relaciones con funcionarios del gobierno.

Situación social: Modo de relacionarse con los sindicatos. Si se verán afectadas por los cambios proyectados. Situación laboral en la zona en que actúa la empresa. Situación socio-económica de la zona. Relaciones entre sindicatos y empresarios.

2. Identificación y estudios de los factores que pueden limitar la eficiencia y el crecimiento

Este estudio podrá indicarnos dos cosas:

a) que son anulables a un costo determinado. En este caso el costo de la anulación de tales factores se incorporará a las alternativas de la planificación. Ello podría implicar que el costo sea tan elevado que torne inconveniente el proyecto.

b) El factor limitativo no es eliminable. Su característica de no eliminable puede deberse a su condición intrínseca o bien a que el costo de su eliminación torne inconvenientes los nuevos planes. En estos casos, se debe efectuar el planeamiento partiendo de este factor limitativo, adaptando al mismo toda la planificación. Por ejemplo, una decisión del gobierno de suspender todas las importaciones implicará que todo el planeamiento deberá efectuarse teniendo en cuenta que en los cambios de bienes de uso proyectados o en las materias primas a utilizar, sólo se considerarán artículos de industria nacional, con las correspondientes consecuencias en costos,

financiación, duración etc.; que serán distintos de los importados y, por lo tanto, resultará un proyecto diferente al que se habría obtenido si se hubiera contado con los productos de importación.

### 3. Formulación de las Presunciones Básicas

Es evidente que aunque se tenga toda la información sobre el pasado, sobre los cambios en los equipos y sobre las actividades a proyectar y se conozcan las influencias que los elementos del contexto ejercerán sobre los planes elaborados, las limitaciones que existen para cada uno de los elementos considerados harán que la información sea todavía incompleta. Habrá múltiples aspectos del futuro que quedarán sin respuesta. Este es el momento en que el dirigente y el analista deben trabajar en común para elaborar las presunciones básicas del comportamiento que se estima ha de tener la organización en aquellos aspectos cuya proyección futura no ha sido posible realizar, por no contarse con elementos para ello. El dirigente formulará sus presunciones basado en los fines que desea que la empresa logre y las políticas adoptadas para conseguir tales fines.

Ambos, dirigente y analista, trabajarán en equipo para establecer en definitiva los criterios a seguir en los aspectos cuyas variables deben ser presumidas, utilizando sus conocimientos personales y experiencia que sobre el tema tengan.

Las presunciones pueden abarcar los más diversos aspectos del proyecto, pero generalmente se refieren a aquéllos en que las variables que intervienen no son controlables por la misma empresa: situación económica futura, reacciones del mercado y de la competencia, evolución de la técnica y la ciencia y, en general, todos los demás elementos que hemos indicado como integrantes de la información del contexto que debe ser conseguida.

### 4. La fijación de las metas

Basados en las informaciones, predicciones y presunciones, se fijarán los subobjetivos operativos correspondientes a cada una de las actividades a desarrollar por la organización, asignando a cada actividad programada un monto, el que será correlacionado con los montos asignados a otras actividades con las que se está en correspondencia. Por ejemplo, si se determina el nivel de actividad con respecto a ventas y se establece que su monto será de "X" unidades, las compras a realizar serán un monto equivalente al de esas ventas más la existencia final, menos la existencia inicial.

Se trata de fijar metas o montos a las distintas actividades de manera que en definitiva produzcan una utilidad que comparada con el capital puesto en ellas, dé un rendimiento que, a este respecto, satisfaga los objetivos de los empresarios.

### 5. Los pronósticos forma en que se formulan

#### 5.1 Las ventas

Se confeccionarán varios pronósticos, tantos como posibles situaciones se pudieran presentar, en base a las premisas de ven-

tas que se han tenido en consideración. No obstante, se sintetizan las alternativas en dos o tres pronósticos de ventas más representativos de la situación que se estima será la futura. Para planificar las ventas es menester:

- 5.1.1. Opinión del equipo de vendedores: cada vendedor debe hacer una estimación de las ventas en su zona en el período a planificar. En base a estas estimaciones los jefes de ventas presentarán sus pronósticos al gerente de comercialización quien efectuará la ponderación definitiva de las cifras a proyectar.
- 5.1.2. Opinión de los ejecutivos de ventas: En este caso, los jefes de ventas desarrollan sus pronósticos y los ponen a consideración de la Gerencia Comercial, basados en sus experiencias.  
  
El sistema se basa en el conocimiento que tales jefes tienen del mercado a través de sus vendedores, de la proyección de datos históricos y, por último, en el ajuste que efectúa la Gerencia Comercial de sus estimaciones.
- 5.1.3. El método de "panel": Consiste en la reunión de los clientes actuales o potenciales de la empresa, a efectos de considerar sus necesidades con referencia al producto.
- 5.1.4. La encuesta: Se obtiene la opinión en base a una muestra de consumidores integrantes de un universo determinado, acerca de sus necesidades del producto en el período bajo planeamiento.
- 5.1.5. En base a las estadísticas se obtiene el pronóstico para el período a planificar.
- 5.1.6. El porcentaje del mercado: se estima el monto de ventas que corresponde a la empresa, en el ramo industrial al que pertenece.
- 5.1.7. Análisis de correlación en el tiempo: Se basa en la correlación comprobada entre una serie estadística perteneciente a otros sectores económicos y las ventas de la empresa. Por ejemplo, el número de metros cuadrados de construcción autorizados en un período, con la venta de muebles para el hogar.
- 5.1.8. Métodos econométricos: Se estiman las relaciones estadísticas relacionadas con otras variables: índice de precios, renta, producto bruto, número de nacimientos etc., según el tipo de producto.

## 5.2 Los bienes de uso y equipos :

Conocidas nuestras metas en ventas, corresponde ahora determinar si la empresa cuenta con los equipos necesarios para satisfacer tal pronóstico.

El pronóstico de bienes de uso deberá considerar todos los bienes a utilizarse en el proyecto, determinando aquellos con los que cuenta la empresa y cuáles deben ser adquiridos.

## 5.3 El capital de trabajo:

El pronóstico de ventas realizado deberá tener en cuenta las

condiciones de pago en que las mismas se afectuarán. Esto implica que la empresa debe fijar el monto de créditos a conceder para cumplir con esa meta de ventas. Por otra parte, deberá considerar cuál es la existencia promedio de mercaderías terminadas, productos en proceso, materias primas y materiales que la empresa debe mantener en existencias para poder cumplir en término con las ventas pronosticadas.

Es imprescindible, además, estimar la cantidad de fondos a tener en caja y bancos a fin de cubrir las necesidades financieras emergentes de los compromisos que tome la empresa.

A su vez, en igual forma, como consecuencia del pronóstico de ventas, es necesario estimar el monto de créditos que debe conceder la empresa de acuerdo a los planes de pago convenidos, por otra parte, por las adquisiciones de bienes de uso, la empresa recibe facilidades de pago, cuyo monto también puede estimarse.

Esto nos lleva a pronosticar la masa de fondos a invertir en la empresa en cada uno de los períodos bajo planeamiento en concepto de:

- a) disponibilidades
- b) créditos por ventas (cuentas corrientes, documentos a cobrar etc)
- c) bienes de cambio (mercaderías terminadas, productos en proceso, materias primas, materiales etc)

menos:

- d) deudas comerciales por financiación de operaciones.

Una variación en las condiciones de ventas, no sólo modificará el monto destinado a invertir en créditos, sino que también repercutirá en el total de ventas y en consecuencia en las inversiones en equipos y en compras de bienes de cambio, con lo que prácticamente debe realizarse un nuevo proyecto; y así proseguiremos hasta llegar a una situación que sea acorde con la realidad o bien se tomen dos o tres alternativas de cumplimiento posible, a efectos de determinar el plan de acción a seguir.

#### 5.4 La situación financiera:

Simultáneamente con la planificación de las inversiones a realizar en los distintos ítems que integran el futuro Activo de la empresa, hay que estimar cómo se irá produciendo el ingreso y egreso de fondos correspondientes a las operaciones normales.

Al pronosticar los cambios a realizar en bienes de uso, debíamos determinar no sólo el total a invertir, sino también el momento en que debían efectuarse los pagos; en forma similar, señalamos que debe estimarse la suma que por operaciones comerciales obtendremos de financiación y el monto de disponibilidades necesario para atender las mismas. Asimismo, advertimos que es necesario estimar plazos concedidos en las ventas realizadas y que por lo tanto no ingresan de inmediato en la empresa.

#### 5.5 La planificación de la situación patrimonial

Con los pronósticos detallados precedentemente, podremos establecer cual será el estado patrimonial proyectado en el período bajo planeamiento, dado que tendremos planificados:

- a) total de inversiones a realizar en: Disponibilidades, créditos, bienes de cambio, bienes de uso, esto es el activo.

- b) total de deudas a proveedores por operaciones comerciales
- c) inversión a realizar en cada período bajo planeamiento.

#### 5.6 La situación económica

Interés establecer el monto de las utilidades a obtener mediante las ventas proyectadas. Para ello hay que tener en cuenta todos los costos correspondientes a las operaciones planificadas.

Prácticamente, se trata de confeccionar el Cuadro de Pérdidas y Ganancias proyectado correspondiente a los períodos sujetos a planeamiento

#### 5.7 El rendimiento sobre la inversión

Las preguntas que los dirigentes deberán formularse son las siguientes:

1. Las utilidades pronosticadas con respecto a la inversión de cada período ¿dan un rendimiento satisfactorio?
2. ¿Existen otras fuentes de utilidades fuera de esta inversión que con el mismo o menor riesgo y/o esfuerzo ofrezcan un rendimiento mayor o igual?
3. ¿Se disponen de los fondos necesarios de acuerdo al pronóstico financiero, para efectuar las inversiones?
4. Si no se disponen de los fondos necesarios para efectuar las inversiones ¿es posible obtenerlos abonando una tasa de interés inferior al rendimiento indicado en 1?
5. ¿Cuántos de esos fondos es posible obtener a fin de no afectar la solvencia de la empresa ante terceros?

Si las utilidades dan un rendimiento satisfactorio y se cuenta con los fondos necesarios, no existirán problemas, y se seguirá adelante con las tareas de planeamiento de la organización.

Si para una inversión similar existen otras fuentes de utilidades de igual o menor riesgo o esfuerzo, los dirigentes deberán entrar a considerar nuevas alternativas:

- a) ¿Conviene continuar con la explotación o nos volcamos a otras fuentes de renta?
- b) ¿Es posible adoptar este criterio o las dificultades que entraña implican perder el mayor rendimiento obtenido?
- c) Ante la perspectiva de seguir con la inversión, ¿conviene desarrollarla o ir canalizando hacia las otras fuentes de utilidad los resultados obtenidos de la actual?

Si no se disponen de los fondos necesarios y debe recurrirse a fuentes financieras de un costo menor al rendimiento obtenido en la inversión, hay que establecer:

- a) cuál es el monto de financiación externa a conseguir;
  - b) cuál es el costo de la misma;
  - c) en qué períodos debe conseguirse esa financiación;
- y con esta información modificar:

- 1) los pronósticos patrimoniales (incorporando en el pasivo las deudas a contraer)
- 2) los pronósticos económicos (disminuyendo las utilidades con los montos de los intereses a pagar por la financiación adicional a obtener);
- 3) los pronósticos financieros (estableciendo los ingresos de los fondos necesarios a la inversión y las salidas en concepto de intereses y devoluciones del préstamo).

## 6. Planamiento de la organización. La estructura programada

Definidos a nivel directivo los objetivos y subobjetivos de la organización, pasan a ser pautas para las distintas jerarquías de ejecutivos de la organización, en el proceso de toma de decisiones. ¿Qué significa esto? Que esos objetivos pasan a convertirse en guías de comportamiento y permiten que los criterios de decisión en todos los niveles de la organización se adopten en función de los fines establecidos.

Definidos los objetivos y convertidos en pautas que guían el comportamiento de los niveles inferiores, se establecerá:

- Que estos subobjetivos intermedios cada vez más detallados y cuantificables integren una "cadena de medios a fin" con los de los otros niveles y sectores de la organización.
- Que pueda determinarse su grado de realización.
- Que en conjunto logren la obtención de los fines de la organización.

LA segunda tarea a encarar, una vez definidos los objetivos de la organización, consiste en establecer, para cada nivel de la organización y para cada sector de la misma, los distintos subobjetivos a alcanzar.

Cuando se trata de organizaciones nuevas, la planificación de la organización precede a la elaboración de organigramas y manuales que representen a la estructura formal de la organización.

En las organizaciones en marcha, cumplimentada ya la planificación, se determinarán las modificaciones a introducirse a la estructura de la organización para adaptarla a las operaciones cuyo plan de acción se ha aprobado como consecuencia del planeamiento efectuado.

Sintetizando, podemos señalar que una segunda etapa en el proceso de planeamiento, consiste en determinar qué estructura será la más adecuada para alcanzar las metas que se han determinado lograr, en consonancia con los objetivos y políticas de la organización.

Como vemos, esta etapa consiste en una reflexión preliminar y la preparación anticipada de las necesidades del potencial humano requerido para los planes proyectados, determinando "a priori" la departamentalización, que se adecuará a las distintas actividades y volúmenes.

## 7. Determinación de las acciones a tomar para alcanzar las metas.

Establecidos los niveles de actividad a lograr durante el periodo bajo planeamiento, corresponde ahora determinar las acciones que deben cumplimentarse para alcanzarlos.

Se trata de una tarea de coordinación entre las diversas áreas de la empresa (comercialización, producción, compras etc). Para ello, durante todo el proceso de planeamiento y formulación de los pronósticos, es necesario intervenir y trabajar en forma activa con los responsables de los distintos sectores a fin de que participen en los resultados y conozcan no sólo las conclusiones referentes a su sector, sino también las principales conse-

cuencias que cada acción decidida tiene en los demás departamentos de la empresa.

Se debe establecer con la suficiente antelación, lo siguiente:

1. Qué operaciones se llevarán a cabo.
2. ¿Cuál es su secuencia en el tiempo?
3. Quién es el responsable de cada una de las acciones a desarrollar.
4. Dónde se llevarán a cabo cada una de las acciones programadas.
5. En qué períodos se cumplirán los planes.
6. Qué instrucciones deberán dictarse sobre la forma de operar.
7. Cuáles serán la documentación y registros a utilizar.
8. Qué normas deberán dictarse para la atención de asunto específicos.
9. Además, se establecerán las variaciones que sobre los planes de acción programados se adoptarán en virtud de la reacción de otras empresas y/o como consecuencia de variables no controlables.

Lo importante es señalar qué debe establecerse para cada una de las tareas programadas: en qué momento debe iniciarse, quién la llevará a cabo, cuanto tiempo se empleará y la forma de su realización, previéndose las alternativas a aplicar ante la acción de la competencia o de otras variables no controlables que afecten el plan de acción planeado.

#### 8. El lapso a planificar.

Uno de los problemas que se plantean es la determinación del lapso sujeto a planeamiento. Es evidente que cuanto más extenso sea, mayor es la posibilidad de que se produzcan errores de apreciación sobre los planes a ejecutar y menor la minuciosidad con que se efectúa la planificación. No se pueden dictaminar reglas fijas sobre el tiempo que debe abarcar el planeamiento, por cuanto depende muchas veces de las características de cada organización y sus actividades.

Algunos criterios adoptados para establecer los períodos sujetos a planeamiento, dentro de las condiciones particulares de cada empresa, son los siguientes:

1. Tiempo de reemplazo de los productos actuales.
2. Recupero del capital invertido en la planta, equipo y entrenamiento del personal. (tiempo de reintegro de la inversión).
3. Tiempo de reemplazo de los productos de nuestros clientes.
4. Tiempo de duración de las actuales materias primas utilizadas por nuestra industria.
5. Tiempo en que se tarde en crear un nuevo negocio que reemplace al actual

#### Ventajas del planeamiento

- a) obliga a una clara definición de los objetivos de la organización.
- b) determina cuál es la estructura más adecuada
- c) establece las metas (objetivos operativos) a alcanzar.
- d) fija las políticas, programas, procedimientos y reglas que guían la acción de los integrantes de la organización.
- e) coordina la labor de los miembros de la organización.
- f) permite la delegación a niveles operativos, con alivio de la tarea de los dirigentes.
- g) da la base para la creación de sistemas de información que permitan un mejor control de la organización.

- h) proporciona un mejor conocimiento de los recursos con que cuenta la empresa y del contexto donde actúa.
- i) indica los procedimientos económicamente más eficientes para alcanzar los fines de la organización.

### Limitaciones de la planificación

#### 1. La incertidumbre en las previsiones

Un programa será útil si las circunstancias en las que está basado son correctas. Por lo tanto el primer paso en la preparación de los planes se refiere a la obtención de la información interna y externa necesaria.

Toda planificación basa buena parte de sus estimaciones en presunciones. Esto implica que cuando más largo sea el lapso bajo planeamiento, haya mayor probabilidad de que esas presunciones resulten incorrectas. Por lo tanto, resulta conveniente planificar en forma detallada las actividades de un futuro relativamente próximo. Los programas detallados de períodos mediatos, pueden resultar erróneos, costosos y muchas veces de imposible realización.

Conviene siempre hacer un listado de los supuestos y elaborar programas alternativos de acuerdo a la variación del comportamiento de tales supuestos.

#### 2. Necesidad de operaciones repetitivas

Los programas permanente son útiles cuando una situación operativa se repite reiteradamente. Cuando el comportamiento de las operaciones es errático y no están sujetas a reiteración, corresponderá preparar un programa especial para cada operación, con el consiguiente aumento de los costos de preparación e incertidumbre en las previsiones.

En toda organización existen algunos aspectos repetitivos cuya situación futura puede preverse.

#### 3. El peligro de crear criterios inflexibles.

Cuanto más detallados son los programas, mayor será su grado de inflexibilidad.

La necesidad de repetición de operaciones que en párrafo anterior señalábamos como conveniente para la planificación, nos puede llevar a que esas reiteraciones se conviertan en hábito o tradición, con los consabidos problemas que se originan cuando se desea modificarlos. La solución la encontramos en la revisión periódica de los programas con el fin de cambiarlos, cuando sea necesario, de acuerdo a las nuevas situaciones por las que atraviesa la empresa.

#### 4. El costo de la planificación vs. costos de la imprevisión.

La planificación exige la obtención y análisis de información, modificación de las estructuras, coordinación entre los distintos miembros de la organización, dictado de normas, seguimiento de los resultados, etc. Todo ello involucra costos en la preparación de los programas. Estos costos deben ser comparados con los beneficios obtenidos del planeamiento. Esta comparación es bastante difícil de realizar, especialmente por la imposibilidad de establecer el costo de la energía y el tiempo que los sectores operativos de la empresa destinan a la planificación.

5. El tiempo e información requeridos para el planeamiento

En determinadas circunstancias, el tiempo se convierte en un factor tan importante para iniciar una acción, que no hay posibilidad de destinarlo a la planificación.

Frecuentemente es más importante una acción rápida que una planificación detallada.

De allí la conveniente de tener preparadas distintas alternativas a los programas vigentes, a los efectos de ahorrar tiempo en su preparación cuando se presentan cambios en las condiciones.

6. Restricciones a la iniciativa individual

Conforme se hacen más minuciosos los programas, el grado de discrecionalidad de los miembros de la organización disminuye.

La frecuencia con que cada integrante de la organización se acostumbra a recibir los manuales de procedimientos y normas que fijan cada uno de los pasos que debe cumplir en sus tareas, provoca una menor predisposición a pensar en posibles cambios para mejorar las mismas. Cuanto más detallada es la planificación, menor es el margen de criterio personal en la toma de decisiones. En estos casos, puede llegarse a la situación en que los miembros de la organización no se sientan integrados con ella.

Conviene obtener la participación de los distintos niveles en el proceso de planificación a fin de obtener de ellos su cuota de creación, además de lograr un sentimiento de participación en los programas.

7. La rutina diaria anula la planificación

Cuando los miembros de una organización deben atender simultáneamente trabajos muy programados y otros muy poco programados, los primeros tienden a tomar preferencias sobre los otros.

El grado de planificación debe ir disminuyendo en detalle, conforme se refiere a los niveles superiores de la organización, debiendo recibir únicamente la información necesaria para una rápida y eficaz detección de alternativas y de aplicación de acciones correctivas.

Planes financieros: etapas

1. Fijación de objetivos; algunos de ellos pueden ser:

rentabilidad  
eficiencia  
expectativas de crecimiento  
recompensa del propietario  
recompensa del personal  
inversiones

2. Recompensa financiera: Consiste en una remuneración por tiempo del empresario y en un rendimiento sobre sus inversiones

3. Estandares de eficiencia: Los objetivos a lograr en la materia pueden establecerse a partir de datos tomados de los propios registros de la empresa o de las estadísticas de la industria a la que pertenezca la empresa, para ver si se ajusta al promedio.

4. Preparación del plan financiero general: Se fijan los márgenes netos y las recompensas para el propietario, por ej.: si se desea un margen neto de 20%, es necesario lograr una venta de 2.000.000.000 para que la recompensa financiera sea la prevista: 400.000.000

|               |               |       |
|---------------|---------------|-------|
| Ventas        | 2.000.000.000 | 100 % |
| Costo         | 1.000.000.000 | 50 %  |
| Benefic.bruto | 1.000.000.000 | 50 %  |
| gastos        | 600.000.000   | 30 %  |
| Benef.neto    | 400.000.000   | 20 %  |

Luego se pueden establecer los márgenes para los próximos años.

5. Verificación de la factibilidad del plan: La verificación requiere que los gastos se desglosen por ej/:

Sueldos y salarios  
Gastos de locales (alquileres, electricidad, calefacción, limpieza, seguros, personal de vigilancia)  
Gastos financieros (intereses, descuentos otorgados, gtos. bancarios, deudas incobrables)  
Gastos de Promoción y Ventas: (publicidad, promociones, gastos de entrega de pedidos)  
Gastos de comunicación: (teléfono, franqueo, telegramas)

¿Cómo puede lograrse una beneficio del 20%?

¿Qué políticas deben seguirse en materias de precios y rotación de existencias?

¿Qué instrucciones hay que dar a los encargados de ventas?

6. Análisis del plan: Es necesario preguntarse:

6.1 ¿Son aceptables los niveles de eficiencia financiera?

$$\text{margen bruto} = \frac{\text{Beneficio Bruto}}{\text{Ventas}} \times 100$$

$$\text{gastos} = \frac{\text{gastos}}{\text{Ventas}} \times 100$$

$$\text{Margen neto} = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Ventas}} \times 100$$

6.2 ¿Es aceptable el nivel de riesgo comercial inherente al plan?

$$\text{Punto de Equilibrio (PE)} = \frac{\text{gastos}}{\text{margen bruto}} \times 100$$

El Punto de Equilibrio significa el importe de ventas a lograr en donde la empresa no da pérdidas ni ganancias.

- 6.3 ¿Es estable la empresa financieramente? ¿Se redujeron los riesgos financieros?

$$\text{Relación de liquidez a corto plazo} = \frac{\text{activo circulante}}{\text{pasivo exigible}}$$

Cuando la relación es más de 1, significa que se redujeron los riesgos financieros.

- 6.4 ¿Constituyen los deudores un riesgo?

$$\text{promedio diario de ventas} = \frac{\text{total de ventas a crédito}}{\text{por días de venta}} = \text{cantidad de ventas en pesos por día. luego obten go:}$$

$$\text{días de ventas a crédito} = \frac{\text{promedio adeudado en periodo}}{\text{promedio diario}}$$

y rectifico entonces, o exigo el cumplimiento de lo dispuesto, al sector cobranzas.

- 6.5 ¿En qué medida el activo de la empresa está financiado por las deudas que ha contraído la empresa?

$$\frac{\text{total de deudas}}{\text{total deudas+capital}} \times 100$$

A casi todos los empresarios les gustaría mantener esta cifra por debajo del 50 %. Lo que se trata de saber es quién controla verdaderamente el activo de la empresa y si los intereses -si hay que pagarlos- sobre los saldos que debe a los acreedores se transformarán en una carga intolerable en el futuro.

- 6.6 ¿Son adecuadas las existencias? ¿Se están utilizando eficientemente los fondos invertidos en ellas? ¿Pueden o deben reducirse esos fondos? ¿Son adecuados el margen bruto y el coeficiente de rotación de las existencias?

El coeficiente de rotación está determinado por:

$$\frac{\text{Costo de las existencias vendidas en el periodo}}{\text{Promedio de las existencias mantenidas para la venta en el periodo}}$$

Las existencias no deben aumentar al mismo ritmo que las ventas. Por ej. un incremento de ventas del 20 % puede requerir un incremento del 15% de las existencias.

#### Flujo de Caja (cash flow):

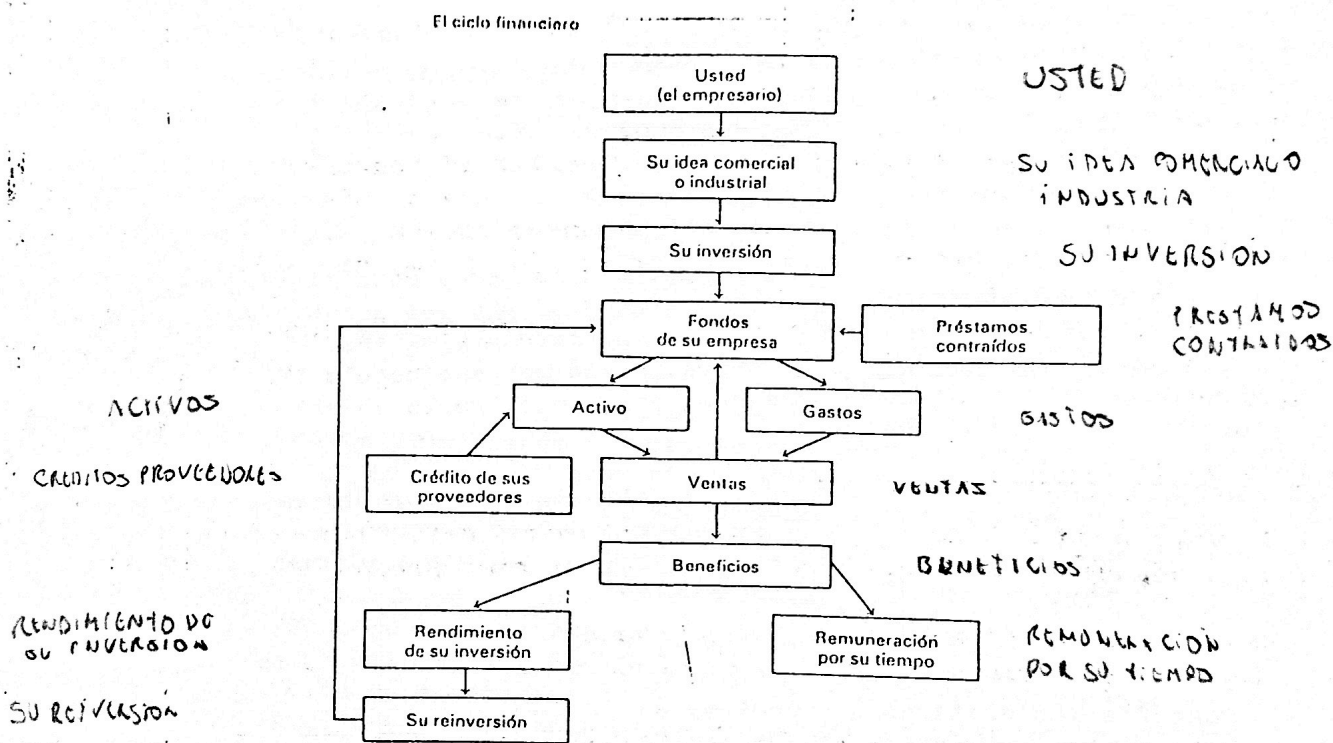
Es un importante aspecto financiero que necesita la atención del empresario, semana tras semana, mes tras mes.

un buen control del flujo de caja puede aumentar los beneficios al reducir los gastos en concepto de intereses, y permitir aprovechar las oportunidades que se presenten.

Ciclo Financiero: Hay que controlar la liquidez como es debido. Una vez determinada su investigación acerca de las verdaderas posibilidades de su idea comercial o industrial, se comienza a invertir en la empresa y ésta dispone de fondos. Con parte de estos adquiere activo, fijo y circulante, y con el resto se pagan gastos destinados a promover las ventas y, por ende, beneficios; estos constituyen parte de su recompensa financiera. El empresario retira cierta proporción y el resto lo invierte en su empresa. Esto plantea problemas de estrategia empresarial:

- ¿debe provenir exclusivamente de su bolsillo la totalidad del capital o sería mejor que encontrara socios?
- ¿Sería conveniente que recurriera al crédito a corto plazo, y en qué condiciones?
- ¿Hay alguna manera de compartir los principales riesgos financieros o de eliminarlos?

Es evidente que si el empresario puede conseguir préstamos al 15% de interés anual y obtener en su empresa un rendimiento del 30% sobre ese dinero realizaría una brillante operación, pero si ganara sólo un 12% el resultado sería diametralmente opuesto.



Es indispensable que obre en forma ordenada, prudente y lógica en el manejo de los fondos de su empresa. En cuanto a la liquidez, es un factor que no debe descuidar. Lo más probable es que en estas materias usted necesite asesoramiento y ayuda profesional.

## Fuentes de financiación:

Cuando alguien se inicia en los negocios por su propia cuenta tiene la intención de proporcionar el mismo la mayor parte de los fondos que necesitará la empresa (capital). Sin embargo cuando hacen falta fondos adicionales, los consigue recurriendo a diversas formas de crédito. Como quiera que al invertir en su negocio el empresario asume los riesgos de éste, espera de su capital un rendimiento mucho más alto que del dinero obtenido en crédito; así, puede esperar de aquel un rendimiento del 40 ó 50%, mientras que puede conseguir un préstamo pagando un interés del 12 o 15 %, lo que le producirá beneficio.

Por ello es necesario conocer algunas de las distintas fuentes de fondos que se deben considerar en la estrategia financiera.

- a) capital invertido que debe tener un rendimiento elevado.
- b) préstamos de familiares o amigos, abonandoles un rendimiento razonable.
- c) préstamos de los bancos a plazo fijo o giro en descubierto (corto plazo)
- d) crédito comercial, es casi siempre la financiación más barata. Teniendo buena reputación se consiguen buenos plazos: desde 30 a 180 días o más.
- e) hay financieras que otorgan préstamos hipotecarios, o préstamos a mediano plazo exigiendo alguna garantía.
- f) el leasing (arrendamiento con opción a compra); gracias a él se puede disponer de máquinas, vehículos, oficinas
- g) hay compañías que se especializan en invertir en pequeñas empresas cuyo futuro consideran prometedor, ya sea en préstamo o como inversión de capital. Estas compañías suelen exigir que se les dé voz y voto en la administración de la empresa a la que aportan capital
- h) en ciertos países el Estado directamente otorga préstamos a determinadas empresas, o bien da su garantía a los préstamos que se otorgan a estos.

## Obtención de recursos financieros:

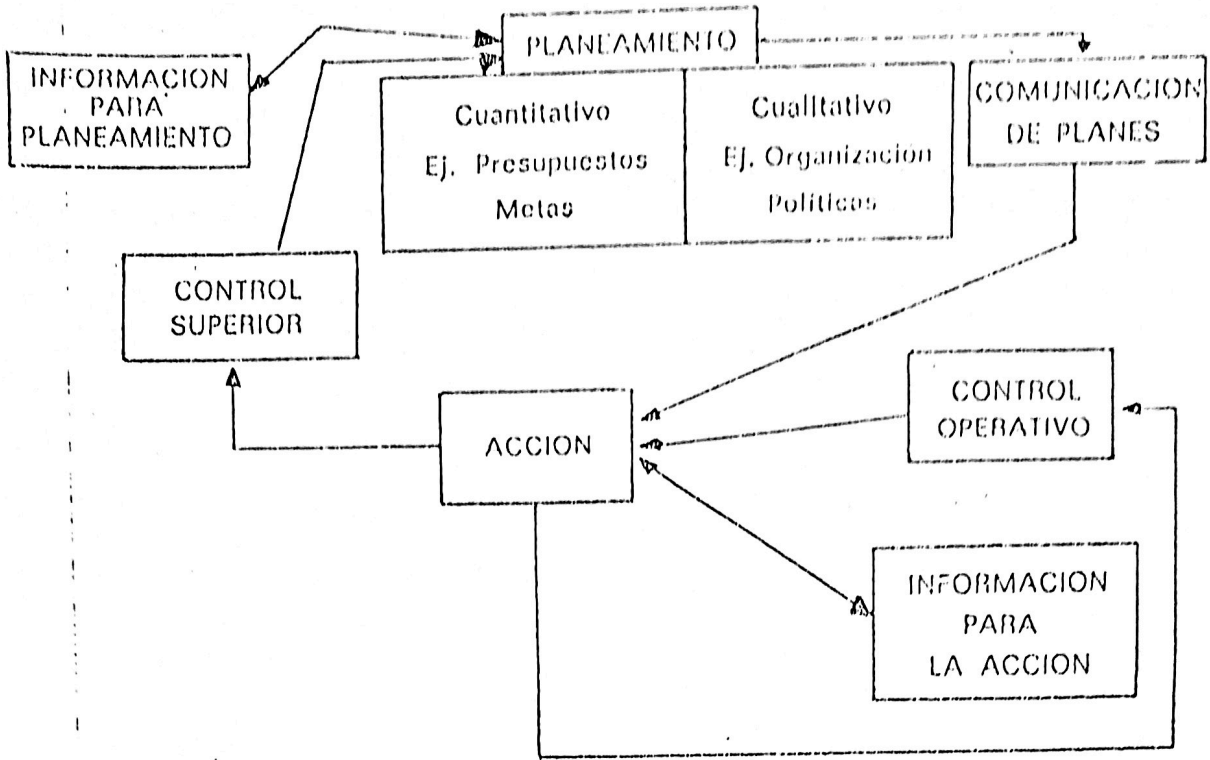
Cuando vaya a solicitar un préstamo deberá responder, demostrando que sus respuestas son verídicas, a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál fue su volumen de ventas el año pasado?
- ¿Qué espera conseguir con este préstamo en materia de ventas el año próximo?
- ¿Qué consecuencias tendrá para sus beneficios el volumen de ventas previsto?
- ¿Cuál ha sido el total de sus deudas a cobrar en los últimos doce meses?
- ¿Qué proporción de sus ventas es a crédito?
- ¿Qué porcentaje de deudores tiene?
- ¿Qué hace para cobrar las deudas morosas?
- ¿Cuál es su umbral de rentabilidad? (ACRIBLER)
- ¿Qué consecuencias tendría para sus beneficios la expansión de sus mercados?

¿Es realista el calendario propuesto para el reemplazo?

Además averiguarán: 1) si dirige la empresa con eficacia  
2) si paga puntualmente sus deudas

- 3) si es una persona honesta
- 4) si goza de la confianza de quienes lo tratan
- 5) si hace todo lo que puede para cumplir con sus obbiga-  
ciones
- 6) ¿cuáles son las perspectivas generales de su negocio?



Perel y otros. Teoría y Técnica de la Administración. Macchi. 86. pg. 36!  
372

