

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
Facultad Multidisciplinaria Oriental
Departamento de Ciencias Económicas
Sección de Administración de Empresas



**“Diseño de un Modelo de Planeación Estratégica aplicado
en las Empresas Constructoras de Vivienda de la Ciudad
de San Miguel. Caso Ilustrativo Sagicar S.A. de C.V.”**

Trabajo de Graduación Presentado por:

Gilma Cristela Morataya Isleño
Evelyn Reyes Contreras
Sandra Yanira Reyes Chicas

Para Optar al Grado de:

Licenciada en Administración de Empresas

Marzo de 2002

San Miguel

El Salvador

Centro América

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rectora:

Dra. María Isabel Rodríguez

Secretaria General:

Licda. Lidia Margarita Muñoz Vela

Decano de la Facultad Multidisciplinaria Oriental:

Ing. Joaquín Orlando Machuca Gómez

Secretaria de la Facultad Multidisciplinaria Oriental:

Licda. Lourdes Elizabeth Prudencio Coreas

Jefe de el Departamento de Ciencias Económicas:

Lic. José Leonidas Morales Gómez

Asesor:

Lic. Carlos Mauricio Ochoa González

Tribunal Examinador:

Lic. Jorge Alberto Ortez Hernández

Lic. Arnoldo Orlando Sorto Martínez

Lic. Carlos Mauricio Ochoa González

Febrero 2002

DEDICATORIA

A DIOS TODOPODEROSO: Por iluminarme y conducir mis pasos. A MIS PADRES: Por todo el apoyo moral y económico para terminar mi carrera. A MI HIJO: Por ser fuente de inspiración para seguir adelante y lograr mis propósitos. AL ASESOR DE TESIS: Lic. Carlos Mauricio Ochoa, por guiarme en el desarrollo de mi trabajo. AL LICENCIADO JORGE ORTEZ: Por el apoyo brindado en lo largo de la carrera y especialmente en la tesis.

Evelyn

A DIOS TODOPODEROSO: Por haberme permitido iniciar, mantenerme y culminar esta carrera. A MIS PADRES: Como un reconocimiento por su esfuerzo. A MIS HERMANOS: Con mucho cariño por su apoyo y comprensión. A NUESTRO ASESOR DE TESIS: Lic. Mauricio Ochoa, por el tiempo invertido en este trabajo. A LOS MAESTROS: Con mucho agradecimiento por sus enseñanzas. AL TRIBUNAL EXAMINADOR: En especial al Lic. Ortez por su gran aporte a este trabajo. A MIS COMPAÑERAS DE TESIS: Evelyn y Yanira, con cariño especial.

Gilma

A DIOS TODOPODEROSO: Por haberme proporcionado la sabiduría necesaria hasta culminar mi carrera. A MIS PADRES: José de la Cruz y Rosa Dina, por haberme llevado en sus oraciones día a día, su apoyo y comprensión. A MIS HERMANOS: Daniel, Ricardo y Josué por su cariño. A familiares y amigos.

Yanira

INDICE

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1: Generalidades de las Empresas Constructoras De Vivienda y Marco Teórico Referente a la Planeación Estratégica y Factores Operacionales.	
1.1 Antecedentes Históricos de la Construcción de Vivienda	1
1.2 Desarrollo Histórico de la Ciudad de San Miguel	9
2.0 Marco Teórico Conceptual de Planeación Estratégica y Factores Operacionales de la Empresa	14
2.1 Definición de Conceptos de Planeación Estratégica ...	14
2.2 Niveles de Estrategias	16
2.3 Clasificación de Estrategias	17
2.3.1 Estrategia del Producto	17
2.3.2 Estrategia de Mercadotecnia	18
2.3.3 Estrategia Financiera	20
2.3.4 Estrategia de Personal	22
2.4 Fuerzas Competitivas de Michael Porter	23
2.4.1 Estrategias Genéricas de Porter	26
2.5 Factores Críticos de Éxito (FCE)	27
2.6 Proceso de Planeación Estratégica	28

2.6.1	Modelo de George Steiner	28
2.6.1.1	El Plan para Planear	30
2.6.1.2	Expectativas de los Principales	
	Intereses Exteriores	31
2.6.1.3	Expectativas de los Principales	
	Intereses Interiores	32
2.6.1.4	Base de Datos	33
2.6.1.5	Estrategias Maestras (Formulación de	
	Misión y Propósito)	39
2.6.1.6	Objetivos	40
2.6.1.7	Formulación del Programa de Estrategias	40
2.6.1.8	Programación a Mediano Plazo	41
2.6.1.9	Planes a Corto Plazo (Presupuestos)	43
2.6.1.10	Implantación de Planes	44
2.6.1.11	Control	44
2.6.2	Modelo de Leonord D. Goodstein	48
2.6.2.1	Planeación para Planear	51
2.6.2.2	Monitoreo del Entorno	52
2.6.2.3	Consideraciones para su Aplicación	54
2.6.2.4	Búsqueda de Valores	55
2.6.2.5	Formulación de la Misión	58
2.6.2.6	Diseño de la Estrategia del Negocio	60
2.6.2.7	Auditoría del Desempeño	62
2.6.2.8	Análisis de Brechas	64

2.6.2.9 Integración de Planes de Acción.....	65
2.6.2.10 Planeación de Contingencia.....	66
2.6.2.11 Implantación.....	68
2.7 Factores Operacionales.....	69

Capítulo 2: Diagnóstico sobre la Aplicación de Elementos de la Planeación Estratégica y el Control de los Factores Operacionales Relacionados con la Producción y Ventas de Viviendas de las Empresas Constructoras de la Ciudad de San Miguel.....	77
---	----

1.0 Objetivos de la Investigación.....	77
1.1 Objetivo General.....	77
1.2 Objetivos Específicos.....	77
2.0 Metodología de la Investigación.....	78
3.0 Determinación del Universo y Muestra.....	78
4.0 Diseño de la Investigación.....	79
5.0 Recolección de la Información.....	80
6.0 Diagnóstico de la Situación Actual.....	81
7.0 Conclusiones y Recomendaciones.....	89

Capítulo 3: Diseño de un Modelo de Planeación Estratégica Aplicado en las Empresas Constructoras de Vivienda de la Ciudad de San Miguel, Caso Ilustrativo Sagicar, S.A. de C.V.....	93
---	----

1.0 Antecedentes.....	95
-----------------------	----

2.0	Objetivos del Modelo	97
3.0	Elementos del Plan	97
3.1	Plan para Planear	97
3.2	Expectativas de los Principales Intereses Exteriores	98
3.3	Expectativas de los Principales Intereses Interiores	100
3.4	Base de Datos	100
3.5	Evaluación del Ambiente Interno y Externo	102
3.5.1	Análisis Interno	102
3.5.2	Análisis Externo	104
3.6	Valores	106
3.7	Estrategias Maestras	106
3.7.1	Misión	106
3.7.2	Visión	107
3.8	Objetivos	108
3.9	Metas	109
3.10	Formulación de las Estrategias	110
3.11	Fijación de Políticas	111
3.12	Elaboración de Planes a Mediano Plazo	112
3.13	Elaboración de Planes a Corto Plazo	113
3.13.1	Pronostico de Venta y Formulación de Presupuestos	113
3.13.1.1	Presupuesto de Ventas	121
3.13.1.2	Presupuesto de Producción	123
3.13.1.3	Presupuesto de Uso de Materiales	126

3.13.1.4	Presupuesto de Compra de Materiales	134
3.13.1.5	Presupuesto de Costos Estimados de Materiales.....	150
3.13.1.6	Presupuesto de Costo de Mano de Obra Directa.....	157
3.13.1.7	Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación.....	183
3.13.1.8	Tarjeta de Costo Estándar.....	186
3.13.1.9	Presupuesto de Gastos de Administración...	196
3.13.1.10	Presupuesto de Gastos de Venta.....	199
3.13.1.11	Presupuesto de Efectivo.....	201
3.13.1.12	Elaboración de Estados Financieros Proyectados.....	203
3.14	Implantación.....	212
3.15	Control.....	214
3.16	Consideraciones Finales.....	216
	Bibliografía.....	218
	Anexos	

INDICE DE ESQUEMAS

ESQUEMA N1 1

Proceso de Planeación Estratégica

Modelo George Steiner.....29

ESQUEMA N1 2

Proceso de Planeación Estratégica

Modelo de Leonard Goodstein.....50

ESQUEMA N1 3

Modelo de Planeación Estratégica (George

Steiner) Propuesto para Sagicar S.A. de C.V.....94

ESQUEMA N1 4

Organigrama Propuesto para Sagicar S.A. de C.V.

(Anexo 5).

INDICE DE CUADROS

CUADRO 1	Tabulación de Pregunta 1 (Anexo 3)
CUADRO 2	Tabulación de Pregunta 2 (Anexo 3)
CUADRO 3	Tabulación de Pregunta 3 (Anexo 3)
CUADRO 4	Tabulación de Pregunta 4 (Anexo 3)
CUADRO 5	Tabulación de Pregunta 5 (Anexo 3)
CUADRO 6	Tabulación de Pregunta 6 (Anexo 3)
CUADRO 7	Tabulación de Pregunta 7 (Anexo 3)
CUADRO 8	Tabulación de Pregunta 8 (Anexo 3)
CUADRO 9-A	Tabulación de Alternativa de Pregunta N19 (Anexo 3)
CUADRO 9-B	Tabulación de Alternativa de Pregunta N19 (Anexo 3)
CUADRO 9-C	Tabulación de Alternativa de Pregunta N19 (Anexo 3)
CUADRO 10	Tabulación de Pregunta N110 (Anexo 3)
CUADRO 11	Tabulación de Pregunta N111 (Anexo 3)
CUADRO 12	Tabulación de Pregunta N112 (Anexo 3)
CUADRO 13	Tabulación de Pregunta N113 (Anexo 3)
CUADRO 14	Tabulación de Pregunta N114 (Anexo 3)
CUADRO 15	Tabulación de Pregunta N115 (Anexo 3)
CUADRO 16	Tabulación de Pregunta N116 (Anexo 3)
CUADRO 17	Tabulación de Pregunta N117 (Anexo 3)
CUADRO 18	Tabulación de Pregunta N118 (Anexo 3)
CUADRO 19	Tabulación de Pregunta N119 (Anexo 3)

CUADRO 20 Tabulación de Pregunta N120 (Anexo 3)

INDICE DE TABLAS

Tabla 1

Estructura de Costos para Determinar el Precio de
Venta de las Viviendas120

Tabla 2

Presupuesto de Ventas para SAGICAR, S.A. DE C.V....122

Tabla 3

Presupuesto de Producción para SAGICAR,
S.A. DE C.V.125

Tabla 4

Lista de Materiales a usar en la Producción de
Viviendas (SAGICAR, S.A. DE C.V.)126

Tabla 5 A

Presupuesto de Uso de Materiales para Vivienda
Tipo I128

Tabla 5 B

Presupuesto de Uso de Materiales para la Vivienda
Tipo II130

Tabla 5 C

Presupuesto de Uso de Materiales para la Vivienda
Tipo III132

Tabla 6

Presupuesto de Compra de Materiales para Vivienda
Tipo I, II y III135

Tabla 7

Presupuesto de Costos Estimados de Materiales151

Tabla 8	
Costos de Mano de Obra por Unidad de Medida.....	158
Tabla 9 A	
Presupuesto de Mano de Obra Directa para el Tipo de Vivienda I.....	159
Tabla 9 B	
Presupuesto de Mano de Obra Directa para el Tipo de Vivienda II.....	167
Tabla 9 C	
Presupuesto de Mano de Obra Directa para el Tipo de Vivienda III.....	175
Tabla 10	
Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación....	185
Tabla 11 A	
Tarjeta de Costo Estándar para Vivienda Tipo I.....	187
Tabla 11 B	
Tarjeta de Costo Estándar para Vivienda Tipo II....	190
Tabla 11 C	
Tarjeta de Costo Estándar para Vivienda Tipo III...	193
Tabla 12	
Presupuesto de Gastos de Administración.....	198
Tabla 13	
Presupuesto de Gastos de Venta.....	200
Tabla 14	
Presupuesto de Efectivo.....	202
Tabla 15	
Balances Generales Comparativos.....	208

Tabla 16

Clasificación de los Cambios en el
Balance General209

Tabla 17

Estado de Origen y Utilización de Fondos Proyectados
a Diciembre 2002210

Tabla 18

Estado de Origen y Utilización del Capital Neto de
Trabajo Proyectado a Diciembre 2002211

Tabla 19 A

Razones Financieras Aplicadas a SAGICAR, S.A. DE C.V.
1999-2000 (Anexo 6)

Tabla 19 B

Razones Financieras Aplicadas a SAGICAR, S.A. DE C.V.
2001-2002 (Anexo 6)

RESUMEN

La falta de aplicación de herramientas administrativas como la planeación estratégica en las empresas constructoras de vivienda de la Ciudad de San Miguel da lugar a que las actividades se desarrollen en forma inadecuada reflejando falta de coordinación en las diferentes unidades que integran estas empresas; esto da lugar a la elaboración del trabajo de graduación titulado *ADiseño de un Modelo de Planeación Estratégica Aplicado en las Empresas Constructoras de Vivienda de la Ciudad de San Miguel. Caso Ilustrativo Sagicar S.A. de C.V.≅.*

Este modelo tiene como propósito proporcionar a las empresas constructoras de vivienda de la ciudad de San Miguel y en particular a Sagicar S.A. de C.V., un modelo de planeación estratégica que comprenda las etapas básicas de la planeación estratégica, detalladas en una forma clara y sencilla, de tal manera que pueda ser fácil de aplicar en estas empresas y, que contribuya a mejorar la planificación de las actividades que se realizan en estas empresas.

Para la elaboración del modelo se obtuvo información a través de investigación bibliográfica e investigación de campo.

Para elaborar el marco teórico se utilizó la investigación bibliográfica la cual proporcionó la información teórica, para ello se utilizaron libros, folletos, boletines, tesis y otros necesarios para complementar la información.

La investigación de campo se realizó mediante la encuesta dirigida a los gerentes, propietarios o representantes de las empresas constructoras de vivienda de la Ciudad de San Miguel.

Para la obtención de la muestra se consideró el 100% del universo, por ser limitado formándolo únicamente once empresas constructoras, tomando como sujetos de la investigación los representantes o gerentes propietarios de estas empresas a quince se les dirigió una encuesta que permitió obtener la información para desarrollar la investigación.

La información obtenida a través de la encuesta permite concluir que la planificación que se realiza en estas empresas no tiene una visión a largo plazo que permita planificar en forma estratégica. Es por ello que en este trabajo se plantea un caso ilustrativo de planeación estratégica en el que se desarrolla cada una de las etapas que debe contener un plan estratégico para que las actividades se desarrollen de la mejor manera.

INTRODUCCION

La industria de la construcción en El Salvador, desempeña un papel muy importante, ya que además de satisfacer una de la necesidad más importante como es la de proveer vivienda a la familia salvadoreña, contribuye al desarrollo económico y social de nuestro país, sin embargo en los últimos años ésta industria ha atravesado problemas, debido entre otras causas a la falta de provisión de las actividades y además porque no identifican claramente, cuál es el medio ambiente interno y externo que les rodea; de ahí que no conocer las debilidades que deben superar y las oportunidades que deberían aprovechar cada una de las empresas que la conforman.

Como consecuencia de ello se ha elaborado el presente trabajo con el propósito de proporcionar una herramienta técnica de planeación que permitan a estas empresas desarrollar objetivos y metas estratégicas acordes a su capacidad y las oportunidades cambiantes del entorno, de tal manera que puedan aprovechar al máximo sus recursos.

El trabajo de graduación da a conocer los problemas y limitaciones que afectan las empresas constructoras de la ciudad de San Miguel al planificar sus actividades, por lo cual se han planteado posibles alternativas de solución fundamentadas en la realidad, para que ésta industria pueda consultar este documento y obtener posibles soluciones a sus problemas, logrando con ello una mayor eficiencia en las diferentes áreas que las integran.

El trabajo de graduación denominado ADiseño de un Modelo de Planeación Estratégica para las Empresas Constructoras de la Ciudad de San Miguel, Caso Práctico Sagicar, S.A. de C.V.≅, pretende que estas empresas cuenten con un instrumento que les permita planear estratégicamente y coordinar las actividades de la mejor manera posible, logrando así mejorar resultados en sus proyectos.

El presente trabajo está integrado por tres capítulos que se detallan así:

El capítulo uno está dividido en dos partes, la primera parte describe generalidades, la segunda parte incluye el marco teórico de planeación estratégica.

El capítulo dos incluye la primera parte, comprende el diagnóstico sobre la aplicación de elementos de la planeación estratégica y el control de los factores operacionales, relacionados con la producción y venta de las viviendas, éste incluye objetivos de la investigación, metodología, determinación del universo y muestra, diseño de la investigación, recolección, diagnóstico de la situación actual, el modelo de planeación, conclusiones y recomendaciones.

El capítulo tres plantea el diseño de un modelo de planeación estratégica aplicado a Sagicar S.A. de C.V. como caso ilustrativo que pueden tomar de ejemplo otras empresas. Este capítulo incluye las fases básicas para la formulación, ejecución y control del proceso de planeación propuesto.

CAPÍTULO 1: "GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS DE VIVIENDA y MARCO TEÓRICO REFERENTE A LA PLANEACION ESTRATEGICA Y FACTORES OPERACIONALES"

1- GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS DE VIVIENDA.

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA CONSTRUCCIÓN DE VIVIENDA.

Los aborígenes erigían muros, pirámides, templos y palacios con bloques de piedra tallada que muchas veces sólo se sostenían por su propia gravedad.

En casas livianas utilizaban postes rústicos y tierra arcillosa, batida con agua, con techos de paja, zacate o palmas.

Las familias españolas que colonizaron más tarde Centroamérica, trajeron conocimientos empíricos de la construcción que con variaciones, aún se utilizan en muchos pueblos o viviendas rurales en El Salvador; como las tejas de barro cocido, las paredes de adobe, posteriormente se usó el refuerzo de los horcones de madera.

"El siglo diecinueve trajo dos factores que transformaron profundamente la sociedad: La máquina y la industrialización de la producción que aquella hizo posible. La máquina e industria destruyeron la estructura esencial de los establecimientos rurales y urbanos, cambiando los ideales de una economía agrícola.

En el año 1912 se inicia una nueva etapa para la industria de la construcción, al introducirse el concreto armado y el uso del ladrillo de obra, en esta época se construyeron muchas edificaciones de servicio público con diferentes estilos arquitectónicos, siendo en este periodo muy pocos los profesionales en la industria de la construcción.

"En El Salvador esta transformación se inició prácticamente en la segunda década del siglo XX, y es probable encontrar una primera causa en los trastornos y desequilibrios habidos en la economía del mundo como consecuencia de la primera guerra mundial"¹.

¹ Salegio, Oscar René. " Análisis de la situación habitacional de El Salvador". 1968. Pág. No. 15

Hasta antes de esta transformación las viviendas fueron simples y primitivas adecuadas a la necesidad y a las posibilidades limitadas de los tiempos de acuerdo con las normas de vida y las variaciones climáticas y geográficas de las zonas de la república. Con el advenimiento de la era industrial la nación sufrió el impacto de las exigencias, las necesidades de una época de nuevas demandas sociales, lo que dio lugar a la creación del problema actual de vivienda.

El maquinismo arrastró concentraciones humanas a los centros poblados, especialmente a la Capital, debido a algún auge de la industria y a la baja productividad agraria.

"El fenómeno de la concentración de la población en las zonas urbanas se presentó en los últimos años en la capital y ciudades principales del país con un ritmo acelerado y con una intensidad antes desconocida."²

"Se reconoce, de una manera general, que la necesidad de viviendas adecuadas constituye actualmente uno de los desequilibrios económicos y sociales de mayor importancia nacional, el cual se ha visto agravado principalmente por la emigración de la población de las zonas rurales hacia

² Salegio, Oscar René . Op. Cit. , .Pág. No. 16

las urbanas, el alto índice de crecimiento demográfico, el bajo nivel de ingresos, y catástrofes naturales.”³

“La industria de la construcción en El Salvador, tiene mayor auge a partir del año de 1926, la cual se desarrolla a raíz del crecimiento de la población que emigra a las zonas urbanas en busca de una ocupación que le genere ingresos para mejorar su nivel de vida, este hecho causó escasez de viviendas especialmente para la población de escasos recursos, por lo que el gobierno consideró por primera vez la construcción de viviendas como un problema real dándole toda clase de facilidades a las compañías para la construcción de viviendas populares.”⁴

El 29 de enero de 1935 fue constituido el Banco Hipotecario de El Salvador por escritura pública, con el objetivo de conceder préstamos con garantía Hipotecaria, sobre bienes inmuebles, canalizó sus recursos hacia otros sectores sin tomar en cuenta prácticamente el sector de viviendas.

³ Salegio, Oscar René. Ídem.. , Pág. 16

⁴ Cruz, Hernández Benjamín “Diagnóstico por Areas Funcionales de la Aplicación del Proceso Administrativo en las Empresas Constructoras de Vivienda, del Sector Privado del Area Metropolitana de San Salvador”. Propuesta de Solución 1994. Pág. No. 1

Entre las líneas de crédito para financiamiento de vivienda de este Banco son: La construcción y adquisición de vivienda, construcción de conjunto de viviendas, reparaciones, ampliaciones y pago de deudas originadas por vivienda”⁵

“En diciembre de 1950 se establece por Decreto Legislativo No.111 el Instituto de Vivienda Urbana (IVU), antes Mejoramiento Social, fue creado con el objetivo de fomentar la provisión de viviendas urbanas, higiénicas, cómodas y económicas para familias de medianos y escasos recursos.”⁶ Producto de este trabajo se construyó la Colonia Belén, en la ciudad de San Miguel, bajo la modalidad de “ayuda mutua”, con cuotas mínimas, siendo los futuros propietarios los que aportaron la mano de obra.

“En ese mismo año se creó por Decreto No.112 el Instituto de Colonización Rural (I.C.R), con el objetivo de fomentar el desarrollo y uso eficiente de pequeña propiedad rural, contribuyendo al mejoramiento social, moral y material de los trabajadores del campo mediante la construcción de casas baratas y adquisición de terrenos rústicos. Posteriormente esta Institución se llamó

⁵Rivera Mejía, María Elena. “Estrategias para la comercialización de viviendas en El Salvador” San Salvador, El Salvador, 1981. Pág. No 85

⁶ Rivera Mejía, María Elena., ídem. , Pág. No 77

Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria (ISTA), creado según decreto No. 302 del 26 de junio de 1975.”⁷

“El 13 de mayo de 1963 se fundó la Financiera Nacional de la Vivienda, mediante Decreto No. 282, con el propósito de contribuir a la solución del problema de alojamiento para el mayor número posible de familias de bajos y medianos ingresos, para ello canalizó a través de Asociaciones de ahorro y prestamos los recursos que recibe del Estado. Destinados primero hacia el financiamiento de la construcción de vivienda a empresas constructoras de proyectos habitacionales, y luego hacia los adquirientes de vivienda.”⁸

“El 01 de septiembre de 1968 se constituye la Fundación Salvadoreña de Vivienda mínima (FUNDASAL), Institución privada sin fines de lucro, con el objetivo de promover el desarrollo integral de las comunidades

⁷ Menéndez Martínez María Guadalupe “Modelo de Organización de un Proyecto de vivienda Rural e infraestructura Comunal en áreas de la Reforma Agraria del Ministerio de Obras Públicas”. Julio 1988. Pág. No. 81

⁸ Cruz, Hernandez Benjamín . Op. Cip., Pág. No. 4

marginales, buscando soluciones habitacionales para personas de bajos recursos económicos.”⁹

“El 17 de mayo de 1973 se establece por Decreto Legislativo No. 328 el Fondo Social para la Vivienda (FSV)”¹⁰, cuyo objetivo era atenuar la necesidad habitacional de los trabajadores de las empresas privadas.

El 16 de octubre de 1975 nace por Decreto Legislativo No.373 el Instituto Nacional para los Empleados Públicos, siendo una entidad autónoma con personería jurídica, que tenía por objetivo el manejo e inversión de sus recursos económicos, que percibe de las cotizaciones de los trabajadores y aportaciones del estado, para cobertura de riesgo, invalidez y muerte de los empleados públicos. “A través del manejo e inversión de estos recursos el INPEP realizó operaciones de inversión, facilitando préstamos personales con garantía hipotecaria, que en su mayoría estaban orientados a la adquisición de vivienda nueva o

⁹ Rivera Mejía, María Elena, Op.Cit. , Pág. No 80

¹⁰ Rivera Mejía, María Elena, Op.Cit. , Pág. No 75

usada, una pequeña porción eran créditos para construcciones, ampliaciones y mejoras.”¹¹

A partir del año 1987 se manifiesta mayor actividad en la industria de la vivienda, aun cuando en mercados estratos subsiste una concentración en la demanda potencial de éstas, por diversas razones: políticas crediticias no acorde con la realidad, limitación de recursos económicos, físicos, hídricos y servicios urbanos entre otros. Desde el punto de vista demográfico se manifiesta una concentración masiva de la construcción de vivienda en las áreas urbanas y su periferia, lo cual se debe principalmente a que los mercados (mano de obra, comercio, industria) y las facilidades de infraestructura (energía, comunicaciones, agua potable) se concentran en dichas áreas.”¹²

“En la actualidad, la mayoría de las empresas constructoras de viviendas, están constituidas por sociedades de profesionales involucrados en el área de la construcción y dedicados a la ejecución de proyectos de

¹¹ Rivera Mejía, María Elena. Op. Cit. , Pág. No 83

¹² Cruz, Hernandez Benjamín , Op.Cit. , Pág. No 7

viviendas, locales comerciales e industriales, etc. Así como participaciones en licitaciones públicas.”¹³

1.2 - DESARROLLO HISTORICO DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL.

San Miguel, cabecera del Departamento de su mismo nombre fue fundado por el Capitán Don Luis de Moscoso, con el título de Villa de orden de don Pedro de Alvarado, el 5 de mayo de 1530. En 1586 obtuvo el título de Ciudad, siendo ésta la actual categoría de la población. Las Cortes Generales y Extraordinarias de 1812, tomando en cuenta la lealtad de sus hijos Españoles, le concedieron el título de “Ciudad muy noble y leal”.

“La Antigua provincia del Chaparrastique abarcaba un extenso territorio, situado al oriente del Lempa, desde la frontera de Honduras hasta el mar pacífico, pasó a formar el gran departamento de San Miguel a raíz de la independencia (1821). El Dr. Barberena considera en ese momento la superficie total de dicha provincia alrededor de 11,466.00 kilómetros cuadrados. En junio de 1865 fue

¹³Cruz, Hernandez Benjamín, Op.Cit. , Pág. No 1

segregado el territorio que hoy componen los Departamentos de La Unión y Usulután. En 1875 se le segregó el territorio que hoy forma el Departamento de Morazán”¹⁴

En 1950 la ciudad de San Miguel se encontraba limitada al Norte por la 16ª Calle Poniente y la 14ª Calle Oriente, al Sur por la 19ª Calle Poniente y la vía férrea, por la 12ª Avenida Norte, de este límite se salía la Colonia Belén construida antes de ese año por el Instituto de Vivienda Urbana (I.V.U), y al oeste por la Avenida Roosevelt y la 7ª Avenida Sur, ocupando toda la ciudad un área urbanizada de 285 hectáreas donde se acomodaba una población de 27,000.00 habitantes. A pesar de sus modestas dimensiones, desde entonces se justificó, en atención al potencial de crecimiento de San Miguel, la elaboración de un plan regulador de su desarrollo urbano, tarea que fue encomendada por el Ministerio de Obras Publicas (MOP) a la firma consultora Housing Corporation (IBEC) y completada en septiembre de 1952. La implementación del plan regulador no se llevó a cabo, frustrándose uno de los primeros esfuerzos de planificación

¹⁴ Cárdenas, Joaquín "Sucesos Migueleños Pág. No. 252

urbana realizados en el país, debido entre otras causas a que las instituciones encargadas de velar por el desarrollo de la ciudad no lograron concertar esfuerzos y continuaron actuando por separado bajo sus propias leyes y disposiciones reglamentarias, favoreciendo así que el crecimiento de la ciudad se diera en forma desordenada e ilegal, especialmente en la periferia donde surgió una serie de colonias sin las condiciones necesarias para sus moradores.”¹⁵

Los factores que han influido en su crecimiento han sido, su papel político-administrativo y enfoque de inversiones públicas como cabecera departamental. Foco de concentración de actividades comerciales de la región oriental, el cultivo de café y el algodón (hasta finales de los años 1970), caña de azúcar y ganado. En adelante el conflicto armado de los años 1980 contribuyó a la aceleración del proceso migratorio interno del campo a la ciudad de San Miguel

¹⁵Leclair, Raúl “Estudio de Transporte de la Ciudad de San Miguel (SAMET)”, Documento Técnico No 18. San Salvador, El Salvador.

La ciudad de San Miguel concentra principalmente actividades de tipo terciario, las actividades del sector industrial desaparecieron de la región oriental durante el conflicto bélico de los años 1980. La caída del algodón y la destrucción causada por el conflicto armado cambió la base productiva de la ciudad y la economía de la zona.

Los principales productos agrícolas más cultivados en la zona de San Miguel son los granos básicos, café, caña de azúcar, henequén, plantas hortenses, pastos y frutas cítricas. Hay crianzas de ganado vacuno, equino, porcino, caprino y mular, aves de corral y abejas.

“Otro aspecto importante para la economía migueleña son las remesas familiares, que si bien es cierto representan una fuente importante de ingresos para San Miguel, la mayoría de éstas se destinan a cubrir necesidades de subsistencia, aspecto que limita las posibilidades de utilizar este capital para inversiones productivas generadoras de crecimiento económico y empleo.”¹⁶

¹⁶ Plan Maestro de Desarrollo Urbano de la Ciudad de San Miguel, Pág. No 8 Tomo No 6

La industria de la construcción de vivienda en El Salvador ha presentado serios problemas desde hace varios años, y uno de los que con más frecuencia enfrentan son los bajos niveles de rotación de inventarios, la falta de aplicación de herramientas administrativas como la planeación estratégica y el poco conocimiento de nuevas herramientas, ha dado como resultado proyectos de construcción de viviendas que han generado un desarrollo urbano desordenado, obras inconclusas, problemas en la venta de vivienda, altos niveles de inventarios y otros problemas administrativos financieros.

En cuanto a la construcción de vivienda, actualmente en la ciudad de San Miguel existen 11 empresas dedicadas al ramo, que aún teniendo exceso en inventarios no logran satisfacer las necesidades de alojamiento de la población, siendo la principal causa la falta de poder adquisitivo de la población. Esta situación de falta de capacidad de pago, es una limitante crítica para la recuperación de las inversiones que se realicen.

2.0 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y FACTORES OPERACIONALES DE LA EMPRESA.

2.1 DEFINICIÓN DE CONCEPTOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

A continuación se mencionaran algunos conceptos de planeación estratégica.

Para George Steiner, la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Considera que la planeación estratégica "es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados"¹⁷

¹⁷ Steiner, George A. "Planeación Estratégica. México. CECSA 18ª reimpresión 1995. Pág. No.20

Según George L. Morrisey, planeación estratégica suele ser una extrapolación histórica que proyecta los resultados futuros según experiencias actuales o pasadas. La planeación a largo plazo debe verse como un proceso dinámico y tan flexible como para permitir y hasta alentar la modificación de los planes como respuesta a las circunstancias de cambio. Considerando como un proceso que reúne al equipo administrativo para transformar la misión, la visión y la estrategia en resultados tangibles en el futuro"¹⁸

Para Leonard D. Goodstein, La planeación estratégica es el proceso por medio del cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrolla los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo.

De lo anterior, se deduce que la visión del estado futuro de la empresa señala la dirección en que se deben desplazar las empresas y la energía para comenzar ese desplazamiento.

¹⁸Morrisey, George L. "Pensamiento Estratégico". México Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 1996. Pág. 5

Prever es más que tratar de anticiparse al futuro y prepararse en forma apropiada; implica la convicción de lo que hacemos ahora puede influir en los aspectos del futuro y modificarlos.”¹⁹

2.2 NIVELES DE ESTRATÉGIAS

En el caso de empresas grandes con diferentes líneas de productos o servicios, pueden darse estrategias a diferentes niveles:

- Estrategias a Nivel Corporativo

Busca determinar cuales son los negocios en los que una corporación debe participar.

- Estrategias a Nivel de Negocio

Busca determinar como deben de competir una corporación en cada uno de sus negocios.

- Estrategia a Nivel Funcional

¹⁹Goodstein, Leonard D, “Planeación Estratégica Aplicada”. Impreso en Colombia. Edit. McGraw- Hill Interamericana, S.A. Pág. No 5

Busca determinar como apoyar la estrategia a nivel del negocio.

Tomando en cuenta que este documento ha sido elaborado para las empresas constructoras de vivienda, se presenta la siguiente clasificación de estrategias que generalmente pueden ser aceptados y aplicables a estas empresas.

2.3 CLASIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS

Una lista completa de programas de estrategias seria demasiado extensa aunque no existe un consenso acerca de la clasificación para que puedan ser usadas en dicha enumeración, los siguientes tipos básicos de estrategias probablemente serían aceptados generalmente; para las empresas constructoras de vivienda.

2.3.1 Estrategia del Producto

Incluye estrategias de diversificación de calidad, productividad, etc. La búsqueda constante de diseños innovadores que atienda a las necesidades gustos,

preferencias y condiciones ambientales, estructuras y nivel socioeconómico de los mercados objetivos.

2.3.2 Estrategia de Mercadotecnia

Dentro de las estrategias de mercadotecnia se pueden formular las siguientes:

Penetración en el Mercado

Pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos y servicios presentes, en los mercados actuales; por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización, como:

- Incrementando las ventas a los clientes actuales.
- Atrayendo clientes de la competencia.
- Atrayendo nuevos clientes actualmente no consumidores.

Desarrollo del Mercado

Requiere de la introducción de productos o servicios actuales en otras zonas geográficas, a través de :

- Nuevos mercados geográficos.
- Promoción de uso del producto en otros segmentos de mercado.
- Atacar, por ejemplo, las ventas institucionales.

Desarrollo del Producto

Pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los productos o servicios.

- Desarrollo de un nuevo producto.
- Reformulación del producto actual.

Diversificación

Cuando las empresas no encuentran opciones de crecimiento por medio de sus productos y mercados actuales o cuando existe incertidumbre sobre la estabilidad de los resultados financieros es recomendable desarrollar nuevos productos y comercializarlo.

Alianzas Estratégicas

Se da cuando dos o más empresas constituye una sociedad o consorcio temporal con el objeto de aprovechar alguna oportunidad. También se da cuando la fusión de objetivos de las empresas busca integrar las ventajas competitivas de cada empresa en los sistemas de distribución, información privilegiada , tecnología y capacidad productiva.

Estrategia Financieras

Dentro de estas se pueden mencionar:

- Estrategia de Encogimiento

Ocurre cuando una organización se reagrupa mediante la reducción de costos y activos a efecto de revertir la caída de ventas y actividades. El encogimiento puede significar la venta de terrenos y edificios con el objeto de reunir el dinero que se necesita, eliminación de líneas de productos, cierre de fábricas obsoletas, recortes de empleados, etc.

En algunos casos de quiebra puede ser un tipo efectivo de estrategias para encogerse. La empresa que se declare en quiebra puede eludir el pago de obligaciones importantes.

Estrategias de Desinversión

La venta de una división o la parte de una organización se llama desinversión. La desinversión puede ser parte de una estrategia general de encogimiento con mira a que una organización se deshaga de negocios no rentables que requieren demasiado capital o no encajan bien con las demás actividades de la empresa.

- Estrategias de Liquidación

Es la venta en parte de los activos de la empresa por su valor tangible. Liquidar es reconocer la derrota y por consiguiente, puede resultar una estrategia emocionalmente difícil. sin embargo, en algunos casos más vale dejar de operar que seguir perdiendo grandes cantidades de dinero.

- Estrategia de Combinación

Ninguna empresa se puede dar el lujo de recurrir a todas las estrategias que podrían beneficiarla. Este es un proceso de tomar decisiones muy difíciles, se deben establecer prioridades. Las empresa, al igual que las personas tienen limitados recursos, por lo tanto deben elegir de entre estrategias alternativas y evitar endeudarse demasiado.

Las empresas no pueden hacer muchas cosas de manera correcta porque los recursos y talentos se dispersan demasiado y los competidores ganan ventajas, sin embargo para las empresas en lucha por sobrevivir podrían emplear una combinación de varias estrategias defensivas, por

ejemplo la desinversión, liquidación y encogimiento al mismo tiempo.

2.3.4 Estrategias de Personal

Las empresas deben esforzarse por obtener colaboradores leales, inteligentes y competentes y entusiastas. Por lo tanto se debe desarrollar muy cuidadosamente estrategias de personal relacionados con:

- Selección y Capacitación del Personal

Tales factores involucran aspectos como: ¿ qué cantidad de pruebas, entrevistas deberían aplicarse a los candidatos?

¿ cuáles deberían ser los requerimientos mínimos de un solicitante? ¿ qué cantidad de experiencia o entrenamiento deberá requerirse de un solicitante? O debe realizar la empresa sus propios programas de entrenamiento ? etc.

- Compensación

Las estrategias de personal dan lugar a serias preguntas respecto a si la compensación debería realizarse a través de salarios, participación en las utilidades, bonificaciones u otros tipos de remuneración económica.

- Prestaciones y Moral de los Empleados

Incluye la formulación de estrategias relacionadas con las prestaciones de los empleados y otros entrenamientos para mejorar la moral: vacaciones, permisos, pensiones de retiro, ausencia por enfermedad etc.

- Relaciones Sindicales

La formulación de las estrategias relacionadas con los sindicatos muchas veces quedan fuera del programa de estrategias.

Sin embargo es importante que una actitud cooperativa puede ahorrar problemas y dinero; al establecer estrategias que determinen quienes serán los encargados de manejar los conflictos dentro de la empresa.

2.4 FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER

Antes de formular las estrategias se debe tomar en cuenta las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, que determinan la intensidad de la competencia en cualquier industria, y son las siguientes:

1- La intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes.

Se refiere a la competencia entre organizaciones existentes, por lo general adopta la forma familiar de guerras de precios ("Especial, únicamente por esta semana, nuevos: precios rebajados"). Campaña de publicidad competitiva ("La calidad es la prioridad número 1"), y el incremento del servicio o garantías al cliente, etc.

2- Participantes Potenciales.

La segunda fuerza es la que representan los participantes potenciales en la industria. Los nuevos participantes traen nuevo vigor, nuevos recursos y un fuerte deseo de obtener participación en el mercado. Lo importante es reconocer que un competidor puede ingresar en el escenario en un trimestre inesperado, y el equipo de planeación necesita considerando las fuentes potenciales de nuevos participantes en la industria.

3- Poder de negociación de los competidores.

Como señala Porter (1980) los compradores compiten con la industria al tratar de reducir los precios, insisten en una mayor calidad o servicios adicionales, y al hacer rivalizar a los proveedores entre si. Todas estas

actividades ejercen impacto en la rentabilidad de la industria.

4- Poder de negociación de los Proveedores.

No sólo los compradores compiten con una industria; igual sucede con los proveedores, ellos pueden ejercer impacto al aumentar o amenazar con el incremento de los precios o al reducir la calidad o disponibilidad de bienes o servicios.

5- Productos o servicios sustitutos.

Comprender la manera como los productos o servicios sustitutos pueden ejercer impacto en una empresa exige la utilización de fuentes humanas al igual que las usuales fuentes impresas. Consumidores proveedores y distribuidores de los competidores representan excelentes fuentes de información acerca de las estrategias actuales y futuras de los competidores.

Debe tenerse en cuenta esta fuerza al monitorear el entorno competitivo aunque es una tarea compleja, y existen aspectos de éste que con frecuencia se pasa por alto. El monitoreo general y profundo del entorno competitivo es una

labor que tiene prioridad en una lista de tareas de la gerencia, tanto para el proceso de planeación como la administración cotidiana.

2.4.1 ESTRATÉGIAS GENERICAS DE MICHAEL PORTER

- Liderazgo General en Costos

Esta estrategia se basa fundamentalmente en mayor productividad, y hace imcapie en la posibilidad de ofrecer un precio bajo, la ventaja competitiva en costos proporciona una adecuada protección respecto de las acciones potenciales de las fuerzas competitivas existentes en el mercado.

- Estrategia de Diferenciación

Esta estrategia consiste en adicionar a la función básica del producto algo que se ha percibido en el mercado como único, y que lo diferencia de la oferta de los competidores.

- Concentración, enfoque o estrategias de especialistas

El objetivo de esta estrategia es concentrarse en la atención de las necesidades de un segmento o grupo particular de compradores, sin pretender abastecer el

mercado entero tratando de satisfacer este nicho mejor que los competidores. Implica una diferenciación o un liderazgo de costos o las dos variantes a la vez, pero dirigida solamente a la población objetivo.

2.5 FACTORES CRITICOS DE ÉXITO (FCE)

Los factores críticos de éxito son los factores determinantes para el éxito de una industria o tipo negocio en particular.

La identificación de los factores críticos de éxito es una consideración estratégica primordial. El empresario o gerente necesita conocer suficientemente bien la industria o tipo de negocio a fin de concluir que es lo más importante para obtener el éxito y que no lo es tanto.

Los factores críticos de éxito constituyen la diferencia entre las pérdidas y las ganancias, y en la última instancia, entre el éxito y el fracaso competitivo.

Un factor crítico de éxito puede ser una habilidad, un talento o una capacidad competitiva o una condición que debe lograr una empresa; se puede relacionar con recursos

tecnológicos, de fabricación, de mercadotecnia, de organización, financieros, humanos o físicos.

Hay que considerar que los factores críticos de éxito varían de un tipo de negocio a otro, e incluso cambian con el tiempo para un mismo negocio. Por ejemplo: para Sagicar S.A de C.V. los FCE pueden ser:

- Acceso a financiamiento
- Un buen plan de ventas
- Calidad del producto
- Acceso a mano de obra
- Acabados
- Publicidad (programas)
- Bajos costos de producción

2.6 PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA.

Con el fin de enriquecer el conocimiento sobre la Planeación Estratégica se presentan dos modelos.

2.6.1 MODELO DE GEORGE STEINER

El modelo de planeación estratégica que aquí se plantea, es el que presenta George A. Steiner, en su obra "Planeación Estratégica". A continuación se presentan los pasos a seguir en el proceso de planeación estratégica como lo muestra el esquema No 1.

2.2.1.1 El Plan para Planear:

Una vez que los directivos hayan decidido sobre lo que quieren obtener de su sistema de planeación, es muy importante que los detalles se analicen con mucho cuidado. Este es el plan para planear o la guía para la planeación, lo cual muchas veces también se denomina "Manual para la Planeación". En una pequeña empresa el plan para planear puede ser transmitido verbalmente a los ejecutivos, pero en compañías grandes se recomienda por escrito.

Los manuales de planeación proporcionan los lineamientos básicos para la planeación de una empresa. Por tanto, deberían obtener una clara exposición de las obligaciones del ejecutivo en jefe en cuanto a una planeación formal efectiva como un requisito esencial de la dirección, especialmente para el primer ciclo de planeación, un glosario de términos claves, una especificación de información necesaria para el sistema; una especificación de quién debe proporcionar qué tipo de información; un plan de flujos de información y cualquier norma de planeación especial, tal como se da la evaluación usada en el proceso se hará sobre una base constante o actual.

“Los requerimientos de información, como se ha mencionado antes, cubren un área muy amplia. Sin embargo, los planes requieren información acerca de asuntos como objetivos, estrategias y programas tácticos la cual a su vez informará acerca de ventas, utilidades, participación del mercado, finanzas, mercadotecnia, productos, necesidades de capital, mano de obra, investigación, etc. Tal como sea apropiado y deseado por la alta dirección.”²⁰

2.6.1.2 Expectativas de los Principales Intereses Exteriores:

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. Por lo general, en una compañía muy pequeña el ejecutivo en jefe es también el accionista principal. En las empresas muy grandes existen numerosos intereses por parte de los elementos, además de aquellos de los accionistas, los cuales son considerados por la alta dirección en la planeación estratégica tales

²⁰ Steiner, George A. “Planeación Estratégica. México. CECSA 18ª reimpresión 1995. Pág. No.62

como: clientela, sindicatos, proveedores, defensores autodesignados de consumidores y del medio ambiente, habitantes de comunidades en los cuales la empresa lleva a cabo negocios, gobiernos y público en general.

2.6.1.3 Expectativas de los Principales Intereses Interiores.

En empresas muy 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. En cuanto al proceso de planeación los valores y aspiraciones del ejecutivo en jefe son de gran importancia, y cuando estos últimos expresan puntos de vista referentes a asuntos como la misión de la empresa, normas éticas en arreglos comerciales, ubicación geográfica de plantas y metas de la empresa, estos serán premisas básicas en el proceso de planeación estratégica. En términos generales, estas premisas no son determinadas por un análisis sistemático sino por el ejecutivo en jefe ya sea actuando individualmente o hablando con otros.

Los valores de otros directores ejecutivos en una compañía también son importantes para la planeación. En diferentes empresas la alta dirección trabaja en equipos, casos en los cuales los puntos de vista de estos directivos se consideran cuidadosamente al desarrollar objetivos y estrategias de la compañía.

“El surgimiento de tales valores generalmente es un desarrollo gradual, resultados de diálogos, adaptación de diferentes opiniones y compromisos. Los intereses de otras personas dentro de la organización se están tomando cada vez más en el proceso de planeación estos intereses tanto de directivos como de obreros, están cambiando, y las empresas los están tomando en cuenta en su proceso de planeación, ya que al manifestarse en forma poderosa representa premisas básicas para la planeación.”²¹

2.6.1.4 BASE DE DATOS

Desempeño en el pasado

Los datos acerca del desempeño pasado son útiles como una base para evaluar la situación actual y posibles

²¹ Steiner, George A. “Planeación Estratégica. México. CECSA 18ª reimpresión 1995. Pág. No 129.

desarrollos futuros. Por ejemplo, si la participación del mercado del producto ha ido disminuyendo durante los últimos cinco años, una evaluación del desempeño actual que resulta ser positiva es poco justificada si la tendencia debe continuar. Además cualquier aumento en la participación proyectada debe justificarse completamente y con base a la tendencia.

Los datos sobre el pasado también son muy útiles para aquellos que no están muy familiarizados con un producto o división, para que así entiendan las operaciones de unidades, antecedentes, puntos fuertes y débiles.

Generalmente, la información relevante sobre el desempeño de una división de un producto podría incluir:

- ◆ Ventas (precio y volumen)
- ◆ Utilidades Operativas (antes de deducir impuestos)
- ◆ Flujo de Caja
- ◆ Depreciación
- ◆ Gastos de Capital
- ◆ Base de Inversión
- ◆ Utilidades sobre Inversión
- ◆ Participación del Mercado

Otros tipos de información que podrían ser incluidos son: potencialidades y debilidades en la mercadotecnia, desarrollo del producto y relaciones laborales, productividad por obrero, gastos de investigación y desarrollo, volumen de venta de nuevos productos, deudas a corto plazo, y deudas a largo plazo en relación con la equidad de los accionistas.

Situación Actual

El volumen de información en 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, como por ejemplo: Análisis de clientela y mercado, recursos de la empresa, competencia, medio ambiente, otras medidas de desempeño o áreas de interés."²²

Pronósticos

Hace pocos años, los pronósticos realizados para facilitar la planeación estratégica eran económicos y por

²²Steiner, George A. "Planeación Estratégica. México. CECSA 18ª reimpresión 1995. Pág. No 130

lo general se enfocaron en factores ambientales- económicos que tuvieron una relación directa con la empresa, tales como: ingreso disponible del consumidor, índices de salario, productividad de empleados, condiciones económicas generales y cambios en el índice de precios al consumidor. Los pronósticos también se relacionan con las tendencias económicas de la compañía, pronósticos principales de venta, participación del mercado, fuerza laboral disponible, etc.

Hay tres elementos claves para el pronóstico: El primero es la identificación de los factores a pronosticar, aquí podemos 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 venta de un producto.

En segundo lugar están las fuerzas (Como valores sociales cambiantes), que pueden no ser reconocidas como la causa de un impacto directo en la empresa, aunque si lo representan.

En tercer lugar tenemos aquellas fuerzas cuyo impacto futuro es difícil de prever y que deberían ser verificadas pero ¿hasta qué grado?.

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

“Existen varios pronósticos que son útiles para las organizaciones al llevar a cabo el análisis de situación. En caso de que no se necesiten pronósticos muy exactos, pueden utilizarse aquellos realizados por individuos y agencias respetables a un costo mínimo o nulo. En esta categoría caen por ejemplo: producto nacional bruto, índice de salarios, inflación de precios y cambios demográficos. En algunos casos puede hacer falta un pronóstico ya hecho, o la empresa puede desear realizar su propio análisis.”²³

²³ Steiner, George A . Op. Cit. , Pág. No 140.

Evaluación del Ambiente

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

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) parece ser un proceso sencillo y directo, pero puede tropezar con problemas, como son: la medida usada para determinar si existe o no una fortaleza, oportunidad, debilidad o amenaza.

Al evaluar las oportunidades pueden aplicarse normas tales como: Valor de logro de algunos propósitos de la empresa, impacto potencial de utilidades, reducción posible de costos, adaptación a los intereses de la alta dirección. Los peligros pueden evaluarse en los siguientes términos, además de otros: problemas directivos debidos 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 la escasez de potencial de materia prima.

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

2.6.1.5 Estrategias Maestras (Formulación de misión y propósitos)

Una de las responsabilidades más importante de la alta dirección es la de formular los propósitos y las misiones básicas de la compañía. Como Peter Ducker lo menciona, la dirección debe decidir " ¿ Qué es nuestro negocio y que

debería ser? ". No solo debe identificar las líneas del negocio y los mercados a los que se da servicio, sino que también debe determinar, como debe de operar el negocio. Este deber requiere de mucho análisis y conocimiento.

2.6.1.6 Objetivos

Un objetivo, se refiere a un resultado que se desea o necesita lograr dentro de un periodo de tiempo específico. Es un valor esperado por un individuo o grupo dentro de una organización, es un estado futuro deseado de un negocio o de uno de sus elementos, a pesar de que el objetivo debe lograrse en el futuro, se determina un lapso específico para su realización.

2.6.1.7 Formulación del Programa de Estrategias

Una vez que se han establecido los propósitos y misiones y los objetivos básicos de planeación a largo plazo, la secuencia conceptual en la planeación estratégica es desarrollar el programa de estrategias para lograrlo.

El programa de estrategias se refiere a la adquisición, uso y disposición de recursos para proyectos específicos.

Las estrategias de programas se confunden con las tácticas, pero existe una clara diferencia entre estos dos elementos de planeación. (Por ejemplo: la estrategia es la estructura dentro de la cual se lleva a cabo los movimientos tácticos. Las estrategias vienen en primer lugar y las tácticas implementan las estrategias), sin embargo cuando se unen las dos no existe una clara diferencia entre ambas. Una de las razones de esta confusión es que es una continuidad de medios para un fin. Por ejemplo: "Una compañía puede decidir que establecerá una estrategia básica para penetrar en el mercado europeo y que su división principal adquiera una compañía extranjera que produzca un producto similar al suyo. Una táctica puede ser la adquisición de la compañía mediante un intercambio de acciones en vez del pago en efectivo. Sin embargo, para una división, esto puede representar una estrategia o, si uno lo prefiere, una subestrategia."²⁴

2.6.1.8 Programación a Mediano Plazo

La coordinación de los planes funcionales en el proceso de la planeación estratégica tiene varios propósitos. La programación a mediano plazo indicará la

²⁴ Steiner, George A." Planeación Estratégica. México. CECSA. 18ª reimpresión 1995. Pág. No 176.

manera en que deben distribuirse los recursos para implantar la estrategia.

Si los directores pueden demostrar que mediante el uso efectivo de los recursos pueden lograrse las estrategias, podrán certificar que estas últimas son dignas de crédito.

Si no se dispone ni se pueden adquirir ciertos recursos, es necesario volver a examinar las estrategias y modificarlas para adaptarlas a la disponibilidad de recursos. En caso de que halla exceso de algún recurso, también es conveniente volver a evaluar las estrategias, ya que cambiarlas puede permitir un mejor uso de ello. Cuando los planes funcionales se unen a la satisfacción de los directivos, proporcionarán una base sólida para desarrollar planes tácticos a corto plazo, para asegurar la implantación de los mismos.

La dimensión de tiempo usual para planes a mediano plazo es de cinco años, aunque empresas con una tecnología muy desarrolladas y/o con largos periodos de espera para investigar y producir, tienden a usar dimensiones de tiempo

más largas. Empresas mas pequeñas junto con aquellas que se enfrentan a medio ambiente no pronosticable y que cambian rápidamente , tienden a adoptar, una perspectiva de tiempo para la programación a mediano plazo que es menor de cinco años.

2.6.1.9 Planes a Corto Plazo (Presupuestos)

Los presupuestos están integrados por métodos para convertir los planes estratégicos en acciones actuales; son las guías para estas últimas. Establecen normas para la acción coordinada y son la base para controlar la productividad y así ver que vaya de acuerdo con los planes. En estas descripciones se encuentran implícitos tres funciones sobrepuestas; planeación, coordinación y control.

Al igual que los sistemas de planeación estratégica los sistemas presupuestarios deben adaptarse a las características únicas de cada organización. Puesto que cada una difiere de las demás en cuanto al sistema de presupuesto; la mayoría de las compañías tienen presupuestos de venta y gastos pero su práctica universal ahí termina.

2.6.1.10 Implantación de Planes

Antes de que los planes puedan implantarse, es obvio que deben existir primero, paralelo al desarrollo de planes y/o después de la preparación de los mismos, los directivos necesitan tomar varias acciones, antes de que estos planes puedan ponerse en práctica. Por ejemplo, la organización total de una empresa debe ser la adecuada para los deberes, magnitud y empuje de la misma. Las tareas y secuencias de pasos claves a realizarse para implantar los planes deben ser determinados y comunicados; se deben identificar aquellas personas responsables de deberes específicos y que tengan un conocimiento acerca de lo que deben hacer. debe tenerse la seguridad de que los recursos tanto humano como materiales, estén o estarán disponibles cuando sea necesario, para facilitar la implantación de planes. Deben establecerse sistemas de incentivo y de motivación, e idearse y poner en práctica sistemas adecuados para coordinar los esfuerzos y guiar la actividad individual.

2.6.1.11 Control

La palabra control se utiliza en este caso en el sentido de control directivo que busca asegurar que el desempeño esté conforme con los planes. Tal control involucra un proceso de evaluación del desempeño y el tomar

la acción correcta cuando el desempeño difiere de los planes, este proceso involucra tres pasos básicos: establecer normas, medir el desempeño contra la norma y corregir divergencias de la norma.

Establecer normas

El proceso de control se inicia con planes. Como se ha dicho antes, en el proceso de planeación existe una continua reducción de detalles, de estrategias amplias a planes estratégicos.

La decisión directiva es muy importante en este momento al seleccionar y definir las normas específicas para guiar la acción. La clave para determinar las normas a fijarse es la respuesta a la pregunta ¿Qué es lo que se quiere medir la dirección? No se pueden establecer normas para todo, así que hay que seleccionar actividades claves, las cuales la dirección desea evaluar continuamente.

Medir el desempeño contra las normas

Existen diferentes aspectos en cuanto a medir el desempeño: primero ¿qué grado de variación será la razón para tomar acciones correctivas? "segundo, los directivos

deben estar alerta para determinar si las normas deben cambiarse. Debido a los cambios que se llevan a cabo en el medio ambiente, puede ser necesario corregir las normas antes de considerar el desempeño.

Tercero, la dirección debe desarrollar el tipo de sistema de información adecuado para apreciar, comparar y corregir el desempeño. El sistema de información a directivos debe de identificar aquellos puntos dentro de una área de responsabilidad de un directivo, cuya vigilancia permitirá al mismo ejercer el control apropiado sobre el desempeño de los empleados, para lograr las metas bajo su responsabilidad. Esto representa un problema de diseño muy complejo, ya que éste debe de responder a las necesidades, conocimientos, métodos preferidos para obtener y utilizar la información, la norma bajo revisión, etc. del directivo. Entre menos concreta sea la norma contra la cual se mide el desempeño, mas difícil será el problema del diseño de sistema de información.

Cuarto, debe mencionarse el poder de las computadoras al facilitar el control. La computadora, cuando es

diseñada, instalada y operada en forma adecuada es un método extremadamente eficiente para obtener información en forma rápida y exacta.

Quinto, obtener información que compara resultados actuales con resultados deseados pueden ser útiles para ciertos tipos de información, pero bastante inadecuado para otros. Cuando los directivos evalúan el desempeño general de otros directivos, una base necesaria consiste en una comparación de resultados financieros de su área de operación respectiva predeterminadas. Sin embargo, para otras actividades se necesita una advertencia anticipada, o personas que pronostiquen los resultados.”²⁵

Evaluar el desempeño y tomar acciones correctivas

Las medidas del desempeño pasado y los pronósticos, de hecho alertan a los directivos en cuanto a lo que está pasando o lo que podrá suceder, pero no determinan que acciones deberían emprenderse. Existen dos fases para estas dos actividades : la primera se relaciona con la evaluación de las señales de advertencia; y la segunda con la decisión

²⁵ Steiner, George. A “Planeación Estratégica . México. CECSA 18ª reimpresión 1995.Pág.No.260.

directiva acerca de cualquier remedio para corregir las divergencias de las normas.

Una vez que un directivo haya decidido que se necesitan tomar acciones correctivas, el asunto se incluirá en el proceso directivo total. Se podrá necesitar revisión de planes, nuevas normas, nuevo liderazgo, una mejor motivación de empleados, etc. A pesar que el control puede identificarse como una función clave del director, no puede desempeñarse sin tomar acciones simultaneas entre otras funciones.

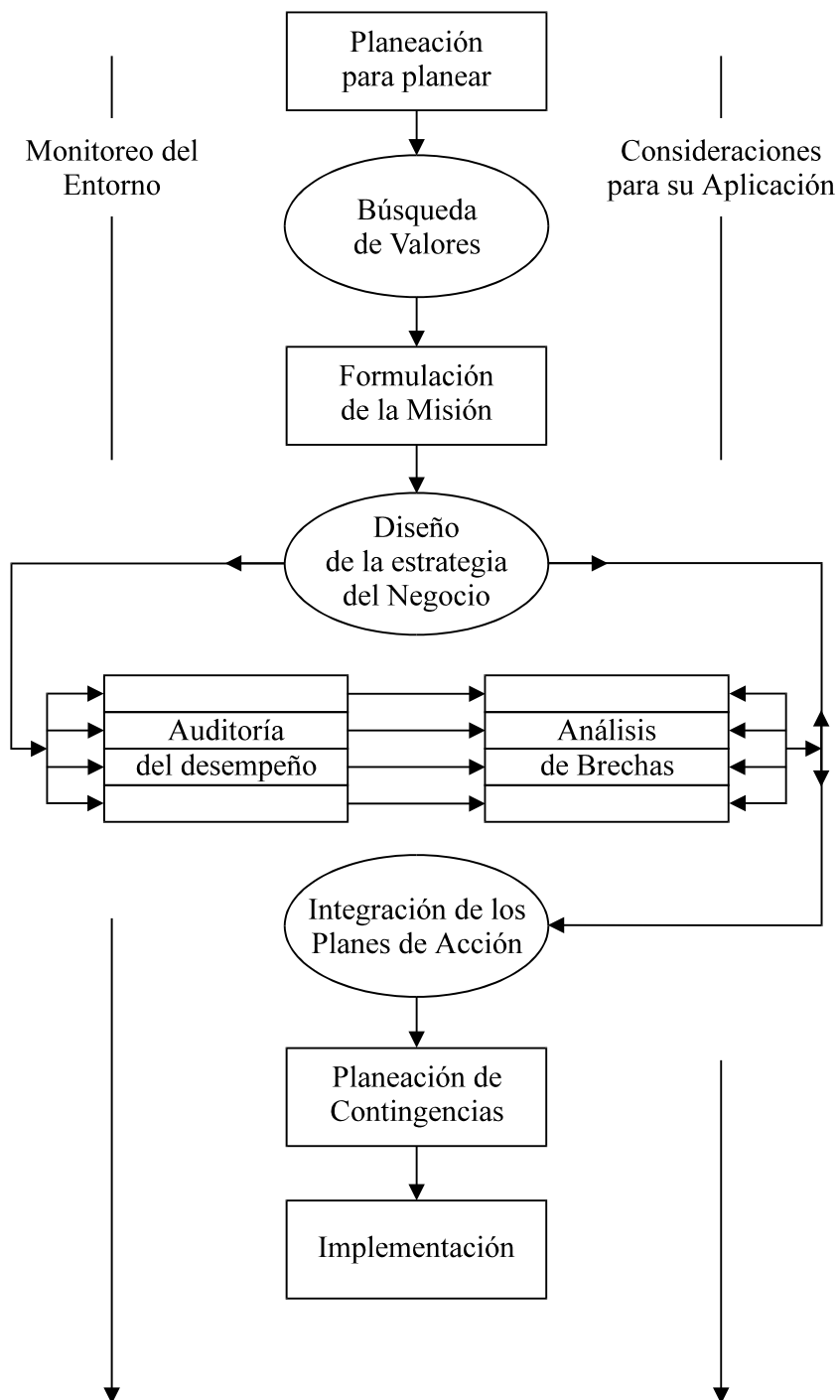
2.6.2 MODELO DE LEONARD D. GOODSTEIN

El modelo que presenta Leonard. D. Goodstein en su obra "Planeación estratégica aplicada", se fundamenta en modelos existentes pero difiere en contenido, énfasis y proceso con respecto a ellos. Este modelo es especialmente útil para organizaciones de mediana y pequeña magnitud, y es igual de eficaz para entidades gubernamentales y organizaciones sin ánimo de lucro, como para empresas industriales.

Al utilizar este modelo para la planeación estratégica se proporcionará una nueva dirección y energía a la organización. El modelo difiere de otros en su continuo interés en las áreas de aplicación e implementación, no solo después de completarla, si no a cada paso a lo largo del proceso. Así mismo difiere de los demás en su énfasis en la toma de decisiones dirigida por valores, y su fuerte concentración en el proceso crítico de prever el futuro organizacional ideal.

Este modelo presenta tres fases diferentes a otros modelos que son: Búsqueda de valores, diseño de la estrategia del negocio e integración de los planes de acción, los cuales aparecen encerrados en óvalos en vez de rectángulo para distinguir aquellos elementos que son diferentes de los enfoques comunes para la planeación estratégica, como lo muestra el esquema siguiente:

ESQUEMA N° 2
MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA DE GOODSTEIN



2.6.2.1 Plan para planear:

La labor previa de este proceso implica resolver un sin número de preguntas y tomar varias decisiones, las cuales son muy importantes para el éxito o fracaso final de todo el proceso de planeación. "Las siguientes son preguntas comunes: ¿Cuánto compromiso existe con el proceso de planeación?, ¿ Quién se debe involucrar?, ¿Cuánto tiempo empleará?, ¿ Cómo involucrar a los interesados ausentes?, ¿Qué información se necesita para planear de manera exitosa?, etc."²⁶

El plan para planear incluye responder a estas preguntas y tomar las decisiones necesarias para obtener las respuestas antes de la iniciación de cualquier proceso real de planeación. Es muy importante no precipitarse en el proceso de planeación real, sin antes aclarar las diversas expectativas de las personas en la organización acerca de la planeación, sin considerar quién está involucrado, quién no, etc. Estos aspectos se deben resolver antes de tomar cualquier decisión.

²⁶ Goodstein, Leonard D. Op. Cit. , Pág. No 13

El primer paso en la planeación para planear consiste en asegurarse de que exista compromiso organizacional ante el proceso, que los dirigentes claves de la organización consideren importante el proceso y estén dispuestos a invertir tiempo y esfuerzo de manera que sea visible para el resto de la empresa. Sin este tipo de compromiso con el proceso de planeación por parte de la estructura de la empresa, no se puede dar un plan estratégico exitoso.

2.6.2.2 Monitoreo del entorno

A lo largo de su existencia, las organizaciones deben tomar conciencia de lo que sucede en su entorno y que puede afectarles; y ello es especialmente cierto en el proceso de planeación. En particular se deben monitorear cuatro entornos separados pero traslapados.

Macroentorno: Aspectos sociales como los demográficos, tecnológicos, económicos como tasa de interés, y políticos como los cambios en la regulación gubernamental.

Entorno industrial: "La estructura de la industria, la forma como se financia, el grado de presencia gubernamental, los productos típicos utilizados en éstas y sus estrategias habituales de mercados." ²⁷

Entorno competitivo: Influyen factores como la consideración de perfiles del competidor, los modelos de segmentación de mercado e investigación y desarrollo. Las preguntas iniciales se refieren a quién es la competencia y como compete. La forma tradicional de responder a estas preguntas es observando a otras organizaciones que suministran los mismos productos o servicios. Otra manera consiste en tener en cuenta aquellos productos que los clientes podrían considerar como alternativas razonables para satisfacer sus necesidades o deseos.

Entorno interno de la organización: La estructura de la compañía, su historia, sus fortalezas y debilidades distintivas preceden de que manera podría afectar a la organización; cada una de estas áreas con el paso del

²⁷ Goodstein, Leonard D. Op. Cit. , Pág. No 115

tiempo constituye una parte esencial de la planeación estratégica aplicada y necesita considerarse en cada fase. Quizá, la decisión más importante como parte del monitoreo del entorno, es decidir, que aspectos importantes de éste se deben vigilar con regularidad.

2.6.2.3 Consideraciones para su aplicación

Aunque la implementación es el paso final del modelo y plan estratégico general no se puede poner en marcha hasta llegar a la integración y a la revisión, existe una continua necesidad de aplicación e implantación a través del proceso de planeación. Cada fase de dicho proceso contiene aspectos de aplicación que se deben abordar durante la misma y no posponerse hasta la implantación final, por ejemplo, en la fase de planeación para planear se hace necesario informar a los grupos de interés ausentes acerca de la iniciación del proceso de planeación y se debe asegurar su consentimiento; si la búsqueda de valores identifica valores incongruentes en segmentos de la organización, se hace indispensable abordarlos tan pronto como se ha identificado etc.

Una de las formas más importantes en el cual este modelo difiere de otros es en su gran interés por un profundo involucramiento en el proceso. Para lograr ese involucramiento se deben seguir tres reglas:

- El involucramiento en gran escala debe comenzar lo más pronto posible.
- El involucramiento debe ser práctico y llegar hasta el máximo grado posible.
- Debe haber tanta participación como sea posible en la toma de decisiones acerca del proceso.

Obviamente, no todos los miembros de la organización se pueden o deben sentar a la mesa de planeación por eso es necesario que cada uno se involucre de una manera u otra, tan rápido como sea posible. Así mismo se debe realizar lo mas pronto posible la forma como serán aplicados o implementados los logros del equipo de planeación.

2.6.2.4 Búsqueda de valores

Constituye un examen de los valores de los miembros del equipo de planeación, los valores actuales de la

organización, su filosofía de trabajo, los supuestos que comúnmente utiliza en sus operaciones, la cultura organizacional predominante y finalmente los valores de los grupos de interés en su futuro. En esta búsqueda de valores, el grupo de planeación se desplaza de una concentración individual a un examen más amplio de la empresa y a su funcionamiento como sistema social.

Valores personales

Una parte importante de esta fase implica un examen de los valores personales de los integrantes del equipo. Un individuo para quien la toma de riesgo constituye un valor personal importante puede prever un futuro organizacional muy diferente, en comparación con una persona que mantiene la seguridad como alto valor personal. De igual manera las metas y sueños de un individuo que posee como valor la reputación profesional y está menos interesado en el poder, serán diferentes de las que tiene una persona con prioridades opuestas.

Si las diferencias en valores no se identifican, clarifican y comprenden puede haber poco acuerdo acerca de

la forma como el futuro de la organización cumplirá las expectativas personales de los miembros individuales del grupo administrativo. Una vez haya claridad acerca de los valores personales de los miembros del equipo de planeación, y un acuerdo como se pueden manejar sus diferencias en valores, se pueden llevar a cabo los procesos de planeación estratégica.

Valores organizacionales

“Una vez analizados los valores individuales del equipo de planeación administrativo, se deben considerar los valores a que aspira la organización en general, los cuales se reflejarán en el comportamiento futuro de la entidad.”²⁸ Una vez que se han superado las diferencias de valores individuales del equipo de planeación administrativa, se deben de considerar los valores deseados de toda la organización. Es decir, ¿qué valores desean que esta compañía adopte y utilice en su toma de decisiones?.

Aunque el análisis de los valores personales del grupo de planeación se concentre en la pregunta de qué desean

²⁸ Goodstein, Leonard D. Op. Cit. , Pág. No 18

ellos apoyar como individuos, la pregunta que se debe de plantear en esta parte es qué desean ellos que apoye su organización. Por lo general el equipo plantea inquietudes como rentabilidad versus crecimiento, ser un buen ciudadano corporativo y que se les vea como una organización de valor agregado o un buen lugar para trabajar.

En la búsqueda de valores, el aspecto importante por abordar es qué valores desea el equipo de planeación para hacer que la organización opere en el futuro.

2.6.2.5 Formulación de la misión

La formulación de la misión implica desarrollar un enunciado claro del tipo de negocio en el que se halla la compañía (o planea estar): una definición concisa del propósito que trata de lograr en la sociedad y/o la economía. Al formular su misión una empresa debe responder a cuatro preguntas básicas:

- ¿ Qué función(es) desempeña la organización?
- ¿ Para quién desempeña ésta(s) función (es)?
- ¿ De qué manera trata de desempeñar la(s) función (es)?
- ¿ Por qué existe esta organización?

La mayoría de las Empresas tienden a responder a la pregunta "qué" en términos de los bienes o servicios producidos para los consumidores.

La alternativa recomendada consiste en responder a la pregunta en término de las necesidades del consumidor o cliente que la organización trata de satisfacer, si una empresa se identifica como la entidad que satisface ciertas necesidades del consumidor tendrá mayor sensibilidad para determinarlos y tratarlos, más probabilidad para desarrollar nuevos productos y servicios que los satisfagan, y tendrá menos posibilidad de experimentar obsolescencia y decadencia.

Una empresa exitosa trata de identificar los bienes y servicios con gran validez de satisfacción de las necesidades del cliente e incluye estas consideraciones en la formulación de la misión.

El segundo aspecto consiste en identificar "a quién esta dirigida" es decir, a que mercado o segmento del mercado intenta servir la organización la formulación de

la misión exige una identificación clara de qué parte o segmento del potencial total de la base de clientes considera la organización como su mercado principal se debe de relacionar la manera como la compañía tratará de lograr sus metas; por ejemplo: qué tecnologías utilizará para suplir las necesidades que ha identificado en su mercado. El "cómo" puede involucrar una estrategia como, por ejemplo: convertirse en un productor de bajo costo, proporcionar los productos mas confiables.²⁹

La pregunta de por qué una organización desempeña las funciones que realiza, es importante para las compañías que buscan utilidad el enunciado del "Por qué" posibilita que la compañía ubique lo que hace en un contexto social y proporcione un enfoque mas significativo para sus actividades.

2.6.2.6 Diseño de la estrategia del negocio

Implica el intento inicial de la organización para descubrir en detalles los pasos a través de los cuales se logra la misión de la organización. En esta fase del proceso, al equipo de planeación se le puede conceptualizar

²⁹ Goodstein Leonard. D. Op. Cit., Pág. No.205.

una serie de escenarios futuros específicos. También se le solicita identificar los pasos necesarios para lograrlos, quién será responsable de dichos pasos y cuándo se pueden dar.

El diseño de la estrategia del negocio requiere establecer los objetivos del negocio cuantificados de la organización. El proceso respectivo consiste en cuatro acciones importantes:

- Identificar las principales líneas de negocios(LDN), o el perfil estratégico que desarrollará la empresa para cumplir su misión.
- Establecer los indicadores críticos del éxito (ICE), los cuales posibilitarán que la organización registre su proceso en cada línea de negocio que intente seguir.
- Identificar las acciones estratégicas mediante las cuales la empresa logrará su visión de la conducción futura ideal.
- Determinar la cultura necesaria para apoyar esta línea de negocio, los ICE y las acciones estratégicas.

Cada una de estas cuatro acciones se debe determinar y analizar en forma independiente durante las dos fases siguientes (Auditoría del desempeño y Análisis de brechas).

2.6.2.7 Auditoría del desempeño

Una vez que el equipo de planeación ha previsto el futuro de la organización, debe desarrollar una comprensión clara de su desempeño actual en un proceso denominado auditoría del desempeño.

La auditoría del desempeño es un esfuerzo concentrado que requiere el estudio simultáneo de las fortalezas y debilidades internas de la empresa y de las oportunidades y amenazas externas que pueden tener un efecto positivo o negativo en la organización y en sus esfuerzos para lograr el futuro deseado.

La sigla FODA representan los cuatro factores fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se deben considerar en una auditoría del desempeño efectiva.

La auditoría examina el desempeño reciente de la organización en términos de índices de desempeño básico, flujo de caja, crecimiento, patrones de contratación,

calidad, tecnología, operaciones, servicio, beneficio, etc. En esta parte se necesitan objetividad y disponibilidad para evaluar en forma realista las fortalezas y debilidades internas de las compañías, por penoso que pueda ser el análisis.

En el análisis de desempeño debe incluir cualquier dato que pueda ayudar a la organización a comprender mejor sus capacidades actuales para hacer su trabajo. Esos datos podrían incluir ciclos de vida de los productos existentes, productividad del empleado, rotación de inventarios, instalaciones (incluso capacidad y condición) y capacidad administrativa.

La pregunta importante que debe responder la auditoría del desempeño es si la organización cuenta con la capacidad de implementar en forma exitosa su plan estratégico de negocios y de esta manera lograr su misión. En consecuencia, al planear la fase de la auditoría del desempeño, el equipo debe prestar especial atención para asegurar los datos específicos que indicarán la capacidad de la empresa a fin de desplazarse en la dirección estratégica identificada.

La auditoría del desempeño también debe incluir información acerca de las fuerzas externas a la organización que puedan ejercer impacto en el éxito al lograr sus metas, es decir, las oportunidades y amenazas del análisis FODA.

Durante este análisis externo, el equipo de planeación debe estudiar a competidores, proveedores, mercados y clientes, tendencias económicas, condiciones del mercado laboral y regulaciones gubernamentales en todos los niveles que puedan afectar la compañía de manera positiva o negativa.

2.6.2.8 Análisis de brechas (GAP)

Después de la auditoría del desempeño, se hace necesario identificar brechas entre el desempeño actual de la compañía y el desempeño que se requiere para la exitosa realización de su modelo de la estrategia del negocio. Este análisis de brechas es una comparación de los datos generados durante la auditoría del desempeño con aquellos indispensables para ejecutar su plan estratégico; es decir, una evaluación de la realidad.

Además el análisis de brechas exige el desarrollo de estrategias específicas para cerrar cada brecha identificada. Por cada brecha que no se pueda cerrar a través de una estrategia evidente, el equipo de planeación debe regresar a la fase del diseño de la estrategia del negocio y reimplementar el modelo hasta que se pueda cerrar la brecha.

Si el análisis de brechas revela disparidad considerable entre la auditoría del desempeño y el perfil estratégico o las estrategias identificadas para lograrlo, puede ser necesario reexaminar el diseño o funcionamiento de la organización. Obviamente, se requiere modificar el modelo de la estrategia del negocio o la empresa (o ambos) con el fin de cerrar las brechas entre el plan y la capacidad de la organización.

2.6.2.9 Integración de los planes de acción

Decidir cual de las estrategias de la empresa se ajusta mejor a toda la organización y a cada una de las líneas de negocios (LDN) en el cumplimiento de sus metas,

constituye una parte importante de la planeación estratégica.

Después de desarrollar y dar inicio a la implantación de la estrategia para el cierre de las brechas reveladas en la fase de análisis de brechas, es necesario abordar dos aspectos importantes. En primera instancia, cada una de las distintas líneas de negocios la organización, necesita desarrollar planes detallados en términos operativos o tácticos con base al plan general e incluir presupuestos, planes de marketing y Cronograma. En segundo lugar, después de desarrollarlos por separado estos planes se deben integrar como un todo. En otras palabras, la primera tarea consiste en desarrollar un plan operativo específico para cada elemento organizacional luego, la segunda tarea es integrarlos continuamente.

2.6.2.10 Planeación de contingencias

La planeación de contingencias se fundamenta en el supuesto que de alguna manera, la capacidad de pronosticar con exactitud los factores significativos que afectarán la empresa es limitada, especialmente en término de las

variaciones en aquellos. No obstante, el equipo de planeación tiene que identificar factores como las tasas de interés, el empleo, construcción de vivienda, etc. y desarrollar planes alternativos con base en posibles modificaciones en estos factores. Así la planeación de contingencias proporciona a la organización una variedad de estrategias de diseños de negocios que se pueden utilizar en distintos escenarios, cada uno de los cuales se pueda evaluar y planear.

La planeación de contingencia implica lo siguiente:

- 1) "Identificar las amenazas y las oportunidades internas y externas más importantes para la organización, especialmente aquellas que implican otros escenarios diferentes de los más probables.
- 2) Desarrollar puntos de partida a fin de iniciar acciones para cada contingencia.
- 3) Acordar cuáles pasos se darán para cada uno de estos puntos de partida."³⁰

³⁰ Goodstein Leonard. D. Op. Cit., Pág. No.39

2.6.2.11 Implantación

La implantación del plan estratégico implica la iniciación concurrente de varios planes tácticos y operativos diseñados en el nivel funcional o superior más el monitoreo y la integración de dichos planes en el nivel organizacional. En la parte de la implantación, todos los grupos de interés necesitan estar informados de que el plan estratégico se está poniendo en marcha y deben acordar el apoyo para esta parte del proceso. Así mismo para ejecutar el plan estratégico se deben iniciar los cambios necesarios en el sistema de control administrativo, en el sistema de información y en la cultura organizacional.

La evaluación más importante de la implantación, es el grado en que los miembros de la organización, en especial los gerentes, integran el plan estratégico dentro de sus decisiones. Un plan estratégico se implanta cuando la respuesta inicial de un gerente al verse frente a una decisión es considerar si en ese plan hay una respuesta. Aunque los parámetros para cada decisión no los suministrará el proceso de planeación, la consideración del

plan como el primer paso en la toma de decisiones constituye la mejor evidencia de su puesta en marcha.

2.7 FACTORES OPERACIONALES

Los factores operacionales son los elementos materiales y humanos que dentro de la empresa vigorizan y dan agilidad a todas las actividades, de ellos dependen muchos resultados, por ejemplo: mayor productividad, incremento en las ventas, adecuadas fuentes de financiamiento y buen manejo de fondos, maquinaria y equipos industriales necesarios, personal competente, controles financieros y contables, etc.

Según Alfred W. Klein y Lothar Grabinsky, los factores operacionales de una empresa pueden definirse de la manera siguiente:

- Medio Ambiente

El medio ambiente es el conjunto de influencias que actúan sobre la operación de la empresa, su función es mantener oportunamente informada a la empresa sobre los cambios que ocurren en las condiciones externas para su

debida orientación e informar a la vez al exterior acerca de sus actividades.

De lo antes expuesto se denota la enorme importancia que el factor ambiental tiene para el buen desenvolvimiento de la empresa y es responsabilidad de la gerencia crear un ambiente favorable en el medio exterior a la misma. Este aspecto se hace efectivo siempre y cuando se procure mantener buenas relaciones con los proveedores, cuando vende un producto de buena calidad y a precio moderado a los consumidores, cuando se respetan las disposiciones gubernamentales, etc.

Sin el cumplimiento de estas condiciones, la empresa se vería rodeada de una atmósfera negativa que iría en detrimento de sus operaciones e inclusive de sus propios intereses.

- Política y Dirección (Administración General)

Es la orientación y manejo de la empresa mediante la dirección y vigilancia de sus actividades. En cuanto a este factor, la gerencia debe procurar, poner en ejecución

políticas que faciliten la obtención del objetivo general de la empresa. En tal sentido, la actuación del elemento humano, el manejo y uso, de los elementos materiales así como también, la utilización del tiempo requerido en cada actividad, deben de encausarse en forma sistemática en cursos de acción uniforme que permitan, su máximo aprovechamiento; de esta manera operará en forma coordinada y su actuación en general estará sujeta a las disposiciones gerenciales provenientes de los objetivos determinados en la fase de la planeación.

- Productos y Procesos

Se define como la selección y diseño de los bienes que se han de producir y de los métodos usados en la fabricación de los mismos. La selección apropiada de los productos que elaborará la empresa, así como también la determinación de los procesos como se han de utilizar en el esfuerzo productivo, son decisiones de tipo gerencial. El adecuado diseño del producto y la normalización del mismo permite utilizar menor volumen de materias primas y materiales auxiliares que van incorporados al producto final.

La planificación racional de los procesos, por su parte elimina en alto grado los desperdicios y las tareas improductivas, generando por lo tanto mayor productividad para la empresa

- **Financiamiento**

Se refiere al manejo de los aspectos monetarios y crediticios; su función es particularmente importante en la empresa para actuar en sus múltiples operaciones. Esta tarea implica a la vez la consecución y manejo de fondos requeridos para que la empresa pueda operar, es decir, proporcionar el capital de trabajo normalmente necesario y demás recursos monetarios para las inversiones fijas pertinentes.

La gerencia debe tomar en cuenta la importancia del recurso financiero y por lo tanto debe de aprovechar las fuentes de financiamiento adecuada y además, hacer un uso racional de los recursos para evitar caer en situaciones que le originen desequilibrio financiero.

- **Medios de Producción**

Tal como su nombre lo indica, es el conjunto de elementos materiales a través los cuales la empresa

desarrolla las actividades de producción. La gerencia debe en este caso seguir las políticas de inversión en activos fijos y de reposición de las mismas, determinadas en la fase de planeación, este aspecto incluye la selección de terrenos y la construcción de edificios lo suficientemente funcionales para que las operaciones se realicen de una manera eficaz

Por otro lado, implica también dotar a la empresa de la maquinaria, equipo, herramientas e instalaciones necesarias para la producción.

- Fuerza de Trabajo

Constituye la célula de trabajo más dinámica dentro de la organización empresarial; su misión es sumamente delicada y su importancia se detecta sin mayores complicaciones, la elección del personal y el adiestramiento adecuado del mismo es una función gerencial de gran valor de cuya eficiencia depende el logro de una acertada organización de esa fuerza de trabajo, cuya actuación deberá estar orientada a lograr el máximo aprovechamiento de los recursos productivos y en

consecuencia es indispensable obtener de ella la óptima productividad en el desempeño de sus labores.

- **Suministros**

Sus funciones están orientadas a satisfacer las necesidades de materiales y servicios necesarios que urgen a la empresa para la buena marcha de sus operaciones. No cabe duda que la gerencia tiene que contar con políticas de compras y asegurar un flujo continuo a la empresa de los materiales requeridos; además tiene también que adquirir materiales en el volumen deseado y conforme a normas definidas de calidad.

- **Actividad Productora**

No es más que la empresa puesta en marcha en su labor de transformar los materiales en artículos que pueden comercializarse, en este factor desempeña un papel especial la maquinaria y equipo industrial que interviene en el esfuerzo productivo y su mejor aprovechamiento depende de la eficiencia del personal adiestrado que los maneja y de su disposición según los procesos que requiere la fabricación del producto.

El objeto básico de este factor es que las operaciones productivas de la empresa se lleven a cabo en forma satisfactoria y sus condiciones económicas.

- **Mercadeo**

La venta y distribución de los artículos que fabrica la empresa es una actividad que se realiza a través del mercado. La gerencia debe por consiguiente conocer el mercadeo de los productos para que sus políticas de venta operen en forma eficaz.

La gerencia debe de determinar las políticas de mercadeo y activar dichas funciones conforme un curso de acción racional que garantice la obtención de los resultados deseados, ventas de los productos en cantidades y precios convenientes.

- **Contabilidad y Estadística**

Los registros contables y las cifras estadísticas se convierten para la gerencia en instrumentos de análisis que les permitan deducir o investigar determinada situación de la empresa.

Los datos estadísticos nos muestran el historial de las operaciones de la empresa, lo cual es sumamente útil para la elaboración de proyecciones sobre resultados que se desean obtener en el futuro. Una empresa que carece de registros contables prácticamente camina a la deriva porque no tiene residencia objetiva de su situación financiera y del resultado de sus operaciones.

CAPITULO 2 "DIAGNÓSTICO SOBRE LA APLICACION DE ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA Y EL CONTROL DE LOS FACTORES OPERACIONALES RELACIONADOS CON LA PRODUCCIÓN Y VENTA DE VIVIENDAS EN LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL".

1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar qué elementos de la planeación estratégica y qué factores operacionales están siendo aplicados en las empresas constructoras de vivienda de la Ciudad de San Miguel.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Determinar qué base toman para planificar los proyectos, las empresas constructoras de vivienda y a que segmento de la población van dirigidos.

Comprobar qué grado de importancia se le dan al control de los factores operacionales en estas empresas.

Investigar cuáles son los factores del entorno que tienen mayor influencia en las operaciones de las empresas constructoras de vivienda.

2.0 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

El método general de investigación que se ha utilizado es el deductivo- inductivo, pues se inicia de lo general a lo particular, tomando como base la información de fuentes secundarias y de la investigación de campo, logrando obtener conclusiones específicas de la problemática que se investiga.

3.0 DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA.

UNIVERSO

En este caso el universo de la investigación lo constituyen las empresas constructoras de vivienda de la ciudad de San Miguel, que según datos preliminares proporcionados por la Alcaldía Municipal de San Miguel en junio del año 2000 el total de empresas constructoras de viviendas registradas era de 26. Al llevar a cabo la recolección de datos se comprobó que el total de estas

empresas es de 11, debido a que algunas de éstas se fusionaron, otras cerraron y otras cambiaron su giro.

SUJETOS DE LA INVESTIGACIÓN

Se seleccionó únicamente a los representantes o gerentes propietarios de las empresas constructoras de vivienda, debido a la naturaleza del tema.

LA MUESTRA

Para determinar el tamaño de la muestra a investigar, se consideró el 100%, por el limitado universo que existe.

MARGEN DE ERROR DE LA MUESTRA.

En toda investigación a realizar existe un margen de error; para este estudio el riesgo que se puede cometer es una mala interpretación por parte del encuestado, debido a que la muestra es igual al 100 % del universo.

4.0 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

La investigación que se realizó es de tipo exploratoria, descriptiva y correlacional; la exploratoria permitió recabar información previa, de ideas o sugerencias

que se utilizaron en el análisis preliminar de la situación y definir el problema, una vez obtenida la información secundaria y de campo se prosiguió a un análisis descriptivo del estudio, obteniéndose un panorama más preciso de la magnitud del problema, que aportarán los elementos de juicio necesarios para diseñar una propuesta viable.

5.0 RECOLECCION DE LA INFORMACION.

Se consultaron libros, tesis, revistas, folletos y otras fuentes documentales relacionadas con el área de construcción y planeación estratégica, para tener una base teórica sobre la investigación a desarrollar. También se efectuó un estudio de campo, por lo que se necesitó hacer uso de técnicas de modo que permitió el manejo eficiente de las herramientas para recolectar la información acerca del problema en estudio y de las hipótesis de trabajo.

La técnica que se utilizó para la recolección de la información fue la encuesta. Ésta se dirigió a los gerentes o propietarios de las empresas que se dedican a la construcción de vivienda de la ciudad de San Miguel.

En la recopilación de la información se diseñó un cuestionario para realizar la encuesta, ésta contiene

preguntas cerradas y de opción múltiple con un máximo de 20 preguntas especialmente para los gerentes o propietarios de las empresas. (Ver anexo 2)

Una vez que se obtuvo la información deseada a través de la encuesta, esta se procesó para elaborar la interpretación final de la investigación, logrando evaluar qué elementos de la planeación estratégica y qué factores operacionales se aplican en las empresas constructoras de vivienda de la ciudad de San Miguel.

6.0 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DEL MODELO DE PLANEACIÓN.

En la elaboración del diagnóstico se tomaron en cuenta los datos proporcionados en las encuestas dirigidas a los representantes o gerentes propietarios de las empresas constructoras de viviendas de la ciudad de San Miguel. Con el fin de determinar qué elementos de la planeación estratégica y que factores operacionales están siendo utilizados.

- Según el cuadro No. 1 del anexo No.3 el 100% de los encuestados, consideran que es importante mantener un control de los factores operacionales debido a que puede

permitir una mayor productividad y lo tanto ejecutar proyectos viables.

- La mayoría de los encuestados (73%) manifestaron tener poco control sobre los factores operacionales, mientras que un 27% tienen mucho control. Siendo los factores operacionales los elementos materiales y humanos que tiene la empresa y que deben de ser aprovechados de la mejor manera posible; pero se observa aquí una de las principales deficiencias que debe ser considerada para mejorar el funcionamiento de estas empresas.

- El 90% de las encuestas reflejan que el financiamiento es el factor que tiene mayor importancia para el desarrollo de sus proyectos, esto se reflejado en el cuadro No 3 del anexo No 3. Esto se convierte en uno de los principales problemas que atraviesa este sector, debido a que la totalidad de estas empresas operan con crédito bancario, cubriendo altas tasas de interés lo que viene a incrementar el costo de la vivienda y crea problemas de comercialización de la misma.

- El 100% de los encuestados consideran que la planeación tiene mucha importancia en el manejo de los factores operacionales, debido a que le permite a la empresa desarrollar planes en un tiempo establecido y muchas veces los proyectos son elaborados y ejecutados pero no se finalizan en su totalidad sino que son abandonados por falta de una planeación adecuada, aumentando así el costo de la vivienda por el interés que se va generando sobre los préstamos adquiridos.

- El 100% de los encuestados según se observa en el cuadro No 5 del anexo No 3 coinciden en que un modelo de planeación estratégica ayudaría a obtener un mayor control sobre los factores operacionales, logrando así un uso más adecuado y racional de los recursos.

- El 64% de los encuestados respondió que si se realiza adecuadamente la planeación de sus operaciones y solo un 36% opinó que no; de ser así estas empresas no estarían presentando serios problemas como el cierre, fusión y cambio de giro lo que se atribuye a serios

problemas administrativos y financieros que enfrentan estas empresas.

- Según el cuadro No 7 del anexo No 3 la mayoría respondió que la investigación de mercado es la base que toman para planificar los proyectos de construcción, permitiéndoles conocer los gustos y preferencias de los clientes lo que se puede constatar en el cuadro No 9 donde el segmento de empleados es el más sobresaliente en un 81% y aquellos con ingreso entre 2 y 3 salarios mínimos.
- El 45% de los encuestados, planifica los proyectos de construcción tomando en cuenta lo que hace la competencia (cuadro No.7). Esto significa que gran parte de ellas está haciendo lo mismo, lo que no da lugar a una oferta diferente capaz de crear una ventaja competitiva.
- El 55% de los encuestados respondió que la planeación de operaciones está a cargo del gerente general que en muchos casos es el propietario de la empresa, esto indica que los planes son elaborados en los niveles

superiores de la empresa y que por lo general son ingenieros o arquitectos los encargados de planificar los proyectos esto puede representar una debilidad para la empresa debido a que estos son especializados en el área técnica sin tener mucho conocimiento sobre las herramientas administrativas.

- Los elementos que mayormente se aplican en las empresas constructoras es el Monitoreo del entorno (72%) y análisis FODA (36%), que según los empresarios, estos tienen mayor influencia sobre el desarrollo de sus operaciones, por lo que se tiene que estar constantemente analizando aquellas variables controlables y no controlables, las cuales pueden afectar grandemente el desarrollo de sus proyectos.

- En el cuadro No 11 del anexo No 3 se puede observar que en un 81% de las empresas se le da mayor importancia a los planes financieros, tal como se refleja en el cuadro No 3 del anexo 3, en donde un 90% considera que el financiamiento es un factor determinante en el desarrollo de los proyectos.

- El 73% de los encuestados respondió que su empresa se encuentra en igual posición en relación a la competencia, esto puede atribuirse en gran parte a que muchas de éstas están haciendo lo mismo según muestran los resultados en el cuadro No 7.

- En la mayoría de las empresas constructoras (73%), se encuentra que la falta de recursos financieros es su principal barrera para ejecutar proyectos con factibilidad mercadológicas, tal como se refleja en el cuadro No 11, el 81% se da mayor énfasis a la elaboración de planes financieros, es decir que el financiamiento es el elemento principal del cual depende la efectividad de los proyectos de construcción de vivienda.

- Uno de los aspectos que requiere atención especial es la estructura de los costos de construcción, lo que repercute en el alto costo de las viviendas y dificulta la comercialización de las mismas en el sentido de que no se puede ofrecer vivienda a personas que tienen de

uno a dos salarios mínimos lo que viene a limitar el mercado objetivo.

- En un 63% de las empresas constructoras de vivienda, se mide el rendimiento de sus trabajadores según los niveles de productividad, los empleados operativos son contratados por tiempo determinado de acuerdo a la duración de los proyectos, esto le permite tener controlado uno de los factores operacionales como lo es la fuerza laboral.
- De la totalidad de las empresas, sólo el 9% se encuentra operando a un 100% de su capacidad normal, la mayor parte utiliza entre un 60% y 80%, según se puede apreciar en el cuadro No.16 lo que indica que gran parte de estas no utilizan al máximo sus recursos.
- En la mayor parte de las empresas (55%) no saben identificar claramente cuales son sus fortalezas y debilidades lo que se vuelve una limitante para poder diseñar estrategias que conlleve a aprovechar las fortalezas que posee la empresa y a fortalecer aquellas áreas que presentan mayores limitantes; esto se puede

relacionar con el poco control que se tiene sobre los factores operacionales tal como se observa en el cuadro No 2.

- El 73% de las personas encuestadas manifestó que no tienen claramente definida cuales son sus amenazas y oportunidades esto no le permite conocer cuales son aquellos aspectos que pueden convertirse en un obstáculo para desarrollar sus proyectos y por lo tanto no aprovechan las oportunidades que pueden ser una alternativa para sacar adelante sus proyectos de construcción.
- El 64% de los encuestados dijo tener claramente definido la misión y visión de su empresa mientras que solo un 36% dijo que no, pero al preguntar como definieron su misión y visión dieron diferentes conceptos que de alguna manera formularon en su momento. Es importante que las empresas formulen una misión y visión al mismo tiempo que sea comprendida por todos los empleados.
- El 100% de los encuestados opinaron que la principal fuente de financiamiento para sus proyectos de

construcción proviene de los bancos, seguido de los créditos comerciales (72%) y el 27% trabaja con recursos propios. El acceso al financiamiento se les hace cada vez mas difícil, a las empresas, debido a que este sector está siendo cada vez menos rentable.

7.0 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

7.1 CONCLUSIONES:

Con base en la información obtenida de las empresas constructoras de viviendas de la ciudad de San Miguel se emiten las siguientes conclusiones.

- A través de la información obtenida en la investigación se logró determinar que las empresas constructoras de vivienda ejercen poco control sobre los factores operacionales, es por ello que la empresa debe hacer una evaluación en lo que se refiere al ambiente interno ya que el 55% de las empresas no conocen cuales son las fortalezas y debilidades que se le presentan; el no identificar las debilidades no les permite ver en que punto pueden estar fallando y que punto debe de

fortalecer; así mismo el 73% manifestó desconocer el ambiente externo, las oportunidades que deben de aprovechar y las amenazas que deben contrarrestar, lo cual puede tener un impacto positivo o negativo en el desarrollo de los planes.

- Según los resultados obtenidos se pueden considerar que muchas empresas constructoras no tienen una visión amplia a momento de planificar sus proyectos y únicamente se dejan llevar por lo que hace la competencia, lo que indica que están haciendo lo mismo y no crean una perspectiva diferente ante los clientes.

- El financiamiento es uno de los factores operacionales que más importancia se le atribuye en las empresas constructoras de vivienda y por lo tanto los planes se realizan en función del recursos financiero específicamente, lo que viene a constituir mayor preocupación para los constructores y la principal limitante para ejecutar los proyectos.

7.2 RECOMENDACIONES:

Con base en las conclusiones obtenidas en la investigación realizada en las empresas constructoras de vivienda, que abarca los elementos fundamentales del proceso de planeación estratégica y factores operacionales se recomienda lo siguiente:

- Es necesario que la dirección de la empresa le brinde mayor importancia al control de los factores operacionales en todos sus aspectos, estableciendo objetivos y políticas respecto al aprovisionamiento, uso y mantenimiento de estos factores, para garantizar así la marcha sin interrupciones en los procesos; también se recomienda que la empresa haga un análisis interno con el propósito de identificar las fortalezas y debilidades que posee.

- Es importante que las empresas manejen adecuadamente el recurso financiero, ya que la mayor parte del financiamiento proviene de fuentes ajenas; lo que viene a incrementar el costo de la vivienda por las altas tasas de interés que se tiene que pagar por los

prestamos obtenidos para los proyectos de construcción; cuidar la imagen crediticia ante los proveedores y demás agentes financieros; garantizar a los accionistas o socios una adecuada distribución de dividendos; realizar diferentes cotizaciones de precios y elegir el mejor precio sin dañar la calidad del producto.

- Implementar un Modelo de Planeación Estratégica que sirva de guía a las empresas constructoras de viviendas para mejorar la asignación de los recursos disponibles, así mismo que guíe todas las operaciones de la empresas.

**CAPÍTULO 3: "DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA APLICADO EN LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS DE
VIVIENDA DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL, CASO ILUSTRATIVO
SAGICAR S.A. DE C.V."**

El presente capítulo proporciona un modelo de planeación estratégica el cual contiene una serie de elementos que de ser aplicados pueden servir de guía en la planificación de las operaciones de las empresas constructoras de vivienda de la ciudad de San Miguel y en particular para SAGICAR S.A de C.V.

El siguiente esquema muestra detalladamente las distintas etapas del modelo de planeación estratégica que se propone, las cuales se explicaron teóricamente en el capítulo uno y aquí se plantean en términos de una propuesta a SAGICAR S.A de C.V.

1.0 ANTECEDENTES

La empresa "SAGICAR", Sociedad Anónima de Capital variable, fue fundada el 16 de mayo de 1991 con un capital inicial de veinticinco mil colones y fue inscrita en el registro de comercio el 20 de junio de 1992.

Cuando la empresa inició sus operaciones en 1991 se dedicaba únicamente a ofrecer servicios de ingeniería civil, como diseño y construcciones particulares, licitaciones públicas y privadas y lotificaciones. En 1992 comienza a trabajar en proyectos de construcción de vivienda en la ciudad de Usulután, sin tener, al principio, mucha competencia. Por esta razón la empresa logro posicionarse en ese mercado sin mucho problema, logrando con éxito la construcción y venta de sus viviendas del proyecto urbanización Don Bosco Etapa I que contaba con cuarenta viviendas cuyos precios oscilaban entre ¢ 70,000 y ¢ 85,000.

Fue en la tercera etapa (1995) donde se iniciaron los problemas en la venta de vivienda por diversas razones, entre las más importantes están:

- Precio de la vivienda muy alto (entre ¢ 185,000 y ¢ 250,000)
- Existe la necesidad de vivienda pero no hay capacidad de pago por parte de la población.
- Más restricciones por parte de las instituciones que financian la adquisición de vivienda.
- Falta de un programa de publicidad que permitiera dar a conocer el producto.

Debido a este problema la empresa se vio en la necesidad de reducir el precio de las vivienda no logrando solucionarlo totalmente, siendo una de las dificultades más grande que ha enfrentado esta empresa. Por lo anterior se le recomienda a la empresa formular y desarrollar un plan estratégico, que le permita identificar sus oportunidades de mejoramiento mediante la aplicación de técnicas para lograr el máximo aprovechamiento de las mismas.

2.0 OBJETIVOS DEL MODELO

OBJETIVO GENERAL

- Diseñar un modelo de planeación estratégica para las empresas constructoras de vivienda de la ciudad de San miguel y en particular para SAGICAR S.A. de C.V. que le permita orientar sus esfuerzos hacia un crecimiento mediante un mejor control y utilización de sus recursos.

OBJETIVO ESPECÍFICO

- Proporcionar los elementos más importantes y necesarios para el proceso de planeación estratégica para SAGICAR S. A. de C.V.
- Establecer una guía práctica que le sirva de apoyo a los gerentes de las empresas constructoras de vivienda.

3.0 ELEMENTOS DEL PLAN

3.1 PLAN PARA PLANEAR.

Antes de iniciar con el proceso de planeación estratégica es importante elaborar un manual de consulta que deberá contener todo lo relacionado con el procedimiento a seguir en la preparación de los planes.

Dicho manual deberá comprender lo siguiente:

- Misión de SAGICAR SA DE CV.
- Visión de SAGICAR S A DE C.V
- Objetivos de la planeación
- Organización a través de la cual funcionara la planeación
- Duración del periodo de planeación
- Deberes y responsabilidades del equipo de trabajo
- Procedimiento para la aprobación y revisión de los planes.
- Un glosario de términos claves

Además de ello deberá considerarse el compromiso que existe de parte de la dirección de la empresa y de cada una de las personas que se verán involucradas en el plan estratégico.

3.2 EXPECTATIVAS DE LOS PRINCIPALES INTERESES EXTERIORES

En una empresa pequeña como Sagicar S.A. de C.V. el ejecutivo en jefe es también el accionista principal.

las expectativas de los clientes, sobre todo qué esperan de la empresa, cuáles son sus expectativas en

cuanto a la construcción de viviendas. las expectativas de los clientes, sobre todo qué esperan de la empresa, Los clientes están representados por el segmento de empleados públicos y privados de dos a tres salarios mínimos y en gran proporción los clientes con familiares residentes en E.E.U.U. y es a ellos a quien tiene que orientarse los esfuerzos del plan. Además se debe considerar los proveedores que suministran los materiales indispensables para la construcción, que generalmente son José N. Batarsé S.A De C.V, Golttre, el Changarro, entre otros.

También es importante considerar la influencia que puede tener para la empresa los cambios que se presentan en las políticas gubernamentales, ambientales, económicas; las cuales pueden afectar al sector construcción.

Asimismo se debe considerar las diferentes asociaciones o gremiales a las cuales están asociadas las empresa como la Cámara de Comercio, la Cámara de la Industria de la Construcción de Oriente (CICO), la Asociación Salvadoreña de Ingenieros y Arquitectos (ASIA) etc.

En el momento de decidir sobre un proyecto de construcción, es importante tomar en cuenta La Ley de Medio Ambiente, la cual determinara el impacto que puede tener el proyecto en el medio ambiente.

3.3 EXPECTATIVAS DE LOS PRINCIPALES INTERESES INTERIORES

Considerando a SAGICAR,S.A de C.V como una empresa pequeña, según el número de empleados que laboran en ella, los intereses interiores están dominados por el propietario o accionista principal de la empresa, en donde sus valores y aspiraciones son de gran importancia para expresar sus puntos de vista referentes a asuntos como la misión y la visión, metas de la empresa, arreglos comerciales, ubicación geográfica de los proyectos, etc.

Se recomienda que la empresa fomente el trabajo en equipo para hacer más eficiente el desarrollo del plan estratégico.

3.4 BASE DE DATOS

Con el objeto de continuar con el proceso de planeación estratégica de SAGICAR, SA de C.V se deberá

analizar el desempeño pasado, la situación actual y desarrollar los pronósticos lo cual servirá de base para definir la situación futura de la empresa.

Para realizar el análisis de el desempeño pasado se debe considerar entre otras variables las siguientes: ventas de las viviendas, las utilidades operativas (antes de deducir impuestos), depreciación, participación del mercado, etc.

Para medir la situación actual, la empresa debe examinar factores importantes como: el comportamiento de la demanda en el sector construcción, la situación económica y financiera de la empresa, su capacidad técnica, el equipo técnico con que cuenta, el comportamiento de la competencia, medio ambiente, etc.

La empresa debe de elaborar pronósticos que le permitan definir su situación futura y debe de tomar en cuenta : el ingreso poblacional de los habitantes, los índice de salarios, la productividad de los empleados, la

inflación de precios, las tasas de interés de las instituciones financieras.

3.5 EVALUACIÓN DEL AMBIENTE INTERNO Y EXTERNO

A efecto de realizar el análisis del entorno que rodea a SAGICAR, S. A. de C. V. se han dividido las variables que afectan el funcionamiento de la empresa en ambiente interno y externo, haciendo para ello un análisis F.O.D.A.

Con el fin de identificar las fortalezas y debilidades se han analizado variables como la capacidad administrativa de la empresa, la mezcla de mercadotecnia que se aplica, el aspecto financiero, la calidad de los productos y los recursos tecnológicos con que cuenta; de donde se obtiene lo siguiente:

3.5.1 ANÁLISIS INTERNO

Fortalezas

- Capacidad técnica: la empresa está dirigida por personas idóneas en el área de ingeniería civil.

- Experiencia: cuenta con diez años de trabajo en el área de construcción de vivienda.
- Conocimiento de la zona geográfica en que ubica sus proyectos.
- Soporte informático: cuenta con el equipo y los sistemas necesarios para desarrollar sus actividades.
- Calidad en los productos: Sagicar S.A. De C.V. posee como uno de sus valores, proporcionar un producto de calidad garantizando así la satisfacción del cliente.

Debilidades

- Centralización en las funciones, lo que no permite que hayan diferentes ideas al momento de planificar.
- Deficiencia en la selección de los segmentos a los cuales se dirigen los proyectos.
- Falta de promoción al segmento seleccionado.
- Baja rotación de inventarios.

- Falta de una diversificación de productos y/o servicios.
- Deficiente capacitación del recurso humano.
- Reducida fuerza de venta.
- La falta de una planificación adecuada y poco control sobre los factores operacionales.

3.5.2 ANÁLISIS EXTERNO

En éste análisis se toma en cuenta aquellas variables externas que afectan el funcionamiento de la empresa como la competencia, los precios, la inflación, la tasas de interés de los bancos, los impuestos municipales, el ingreso familiar de los clientes potenciales, entre otros.

Oportunidades

- Desarrollar un nicho de mercado preferencial.
- Disponibilidad de mano de obra en la zona donde se desarrollan los proyectos.

- La reducción en las tasas de interés en el sistema financiero como efecto de la ley de Integración Monetaria que abre nuevas posibilidades de adquirir vivienda a más sectores de la población.
- Existe cierta estabilidad en la tasa de inflación promedio esperada para el año 2002 siendo de un 4% lo que le permitiría a la empresa mantener los costos de las viviendas al no ser incrementados los precios de los materiales utilizados.

Amenazas

- La alta dependencia de las familias salvadoreñas de las remesas familiares puede poner en riesgo la demanda efectiva de vivienda.
- Los desastres naturales (terremotos, inundaciones etc.) pueden afectar el desarrollo de los proyectos.
- Entrada de nuevos competidores con precios más bajos en el mercado.

3.6 VALORES

Los valores son el fundamento de la Misión, Visión refleja la personalidad propia de la empresa y las convicciones de los directivos encargados de conducir el negocio hacia el futuro exitoso.

Para la empresa en estudio no se encontró un cuadro de valores definido, aun así se identifican los siguientes valores:

<u>Valores actuales</u>	<u>Cambios Sugeridos</u>
- Responsabilidad	- Responsabilidad social
- Transparencia	- Trabajo en equipo
- Satisfacción al cliente	-Total orientación al cliente
- Puntualidad	- Respeto al individuo
- Honradez	- Iniciativa y creatividad
- Calidad	- Calidad y seguridad

3.7 ESTRATEGIAS MAESTRAS

3.7.1 MISIÓN

En Sagicar S. A. De C.V. no se ha implantado hasta la fecha un sistema de planeación estratégica, por lo tanto no se ha definido claramente la misión de la empresa, esto no permite tenga un propósito claro y que las diferentes unidades no operen con propósitos cruzados.

Se le recomienda a la empresa que formule su misión y que la difunda en un documento visible, de manera que todos los esfuerzos se enfoquen hacia una misma dirección y que sea reconocida tanto a nivel interno como externo.

Formulación de la **MISION** para Sagicar S. A. DE C. V.

"Estamos en el negocio de satisfacer las necesidades de infraestructura básica de la población de El Salvador; mediante el diseño y construcción de viviendas, vías pavimentadas, escuelas, centros recreativos, locales comerciales y otros servicios de ingeniería, tomando en consideración las expectativas de la población, así como también, la protección razonable del medio ambiente; generando cada vez mayor valor para nuestros clientes, accionistas y trabajadores por medio de una mejora continua de nuestros productos y servicios."

3.7.2 VISIÓN

La visión de SAGICAR S.A de C.V debe Formularse para un período de cinco años y debe revisarse periódicamente y reformularse de ser necesario.

Formulación de la **VISION**

"Sagicar S. A. De C. V. será una empresa constructora reconocida por sus empleados, clientes, competidores, inversionistas y público en general por su liderazgo y contribución al desarrollo económico y social de la población salvadoreña, teniendo como premisa la innovación, iniciativa y el trabajo en equipo de nuestro personal, respondiendo debidamente a los cambios para crear oportunidades."

3.8 OBJETIVOS DE SAGICAR S.A. DE C.V.

OBJETIVO GENERAL

- Mejorar la comercialización de las viviendas con el fin de lograr una solvencia financiera que le permita a la empresa desarrollar nuevos mercados y lograr así una mayor rentabilidad en el negocio.

OBJETIVO ESPECÍFICOS

- Disminuir los costos de fabricación, para ofrecer viviendas accesibles a más sectores de la población.

- Diseñar nuevos y mejores modelos de vivienda que atiendan a los gustos y preferencias de los clientes.
- Incrementar la rotación de los inventarios de productos terminados para no caer en excesos de inventarios.
- Crear una fuerza de venta capaz de cumplir con las metas establecidas apoyada por un amplio programa publicitario.

3.9 METAS DE SAGICAR S.A. DE C. V.

- Incrementar las ventas en un 40% para el año 2002 con relación al promedio de los últimos dos años.
- Minimizar los desperdicios en los materiales utilizados en el proceso de fabricación de las viviendas.
- Realizar por lo menos tres cotizaciones sobre los precios de los materiales de construcción para seleccionar al proveedor que propone el precio mas bajo, sin detrimento de la calidad.

- Entregar a los clientes viviendas acabadas con materiales de calidad.
- Vender el 100% de las viviendas en el trimestre siguiente de la construcción.
- Capacitar constantemente al personal que conforma la fuerza de venta, sobre el conocimiento del producto, ventajas sobre la competencia y técnicas claves para hacer ventas exitosas.

3.10 FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Para lograr los objetivos propuestos para Sagicar S.A de C. V., se ha formulado las siguientes estrategias.

- Construir viviendas con diseños innovadores que atiendan a las necesidades y preferencias de los clientes, a precios accesibles sin sacrificar la calidad de estos.
- Seleccionar otras zonas geográficas del país que permitan construir viviendas para un mercado más amplio, realizando estudios de factibilidad de los proyectos.

- Administrar adecuadamente el recurso financiero de la empresa con el fin de reducir el endeudamiento y con ello el costo que esto implica en el desarrollo de los proyectos.

- Seleccionar adecuadamente al personal a contratar garantizando así contar con el personal adecuado para el puesto adecuado.

3.11 FIJACIÓN DE POLÍTICAS

Las políticas se formulan para tener una base que sirva de guía en la toma de decisiones.

Para Sagicar S.A. de C.V. se formulan las siguientes políticas:

- Tomar como base la ley Laudoarbitral vigente para determinar el pago de mano de obra utilizada.

- Mantener al mínimo los inventarios de materiales y de productos terminados.

- Incrementar la participación en gremiales asociadas al sector construcción, con el fin de aprovechar la información técnica que estas ofrecen.

- De preferencia contratar personal que resida en la zona donde se desarrollan los proyectos a fin de reducir costos relacionados a problemas de ausentismo.

3.12 ELABORACIÓN DE PLANES A MEDIANO PLAZO

La programación a mediano plazo indicará la forma en que se deben distribuir los recursos para implantar las estrategias.

Los planes a mediano plazo para SAGICAR S.A de C.V deben elaborarse para un período no mayor de tres años, estos planes deben contener los objetivos, políticas y estrategias a implantar para ese período.

En este trabajo se ha elaborado el plan detallado para el año 2002, especificando cada uno de los elementos que contendrá el plan para este año; para los otros cuatro años que comprenderá el plan estratégico, se deja a manera de

sugerencias por razones de que su elaboración requiere de mayor información y tiempo adicional.

Se sugiere a la empresa que los planes a mediano plazo se elaboren de manera general, dándole énfasis a aquellas áreas que requieren de mayor inversión como lo es recursos humanos, publicidad, y tecnología.

3.13 ELABORACIÓN DE PLANES A CORTO PLAZO

La elaboración de planes a corto plazo implica la formulación de pronósticos y presupuestos que indiquen el comportamiento de las ventas de un producto en un período determinado.

3.13.1 PRONÓSTICOS DE VENTAS Y FORMULACIÓN DE PRESUPUESTOS

Para SAGICAR S.A de C.V, el pronóstico de ventas será aplicado para proyectar la venta de vivienda para el año 2002.

Aplicando la técnica para proyectar ventas mediante el método estadístico de los mínimos cuadrados, se puede determinar las unidades a vender; ésta se basa

fundamentalmente en la ecuación matemática de la línea recta $Y = a + bx$, en donde para cada serie se debe determinar los valores de las constantes a y b que se obtienen mediante la siguiente fórmula:

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

$$a = \frac{\sum y - b \sum x}{N}$$

SIMBOLOGÍA

- Y = Variable dependiente
 X = Variable independiente
 N = Número de períodos.
 Sum. = sumatoria.
 a y b = parámetros constantes.

Para aplicar esta técnica en SAGICAR S.A de C.V es importante contar con datos históricos que permitan hacer un análisis del comportamiento de las ventas en períodos anteriores, para efectos de realizar este trabajo

únicamente se cuenta con datos históricos de los últimos tres años de donde se obtiene lo siguiente:

<u>AÑO</u>	<u>VENTAS EN ¢</u>	<u>PRECIO UNITARIO</u>	<u>VENTAS EN UNIDADES</u>
1999	2,549,700.00	¢127,485.00	20
2000	2,540,000.00	¢127,000.00	20
2001	2,207,957.56	¢157,711.25	14

<u>AÑO</u>	<u>Y</u>	<u>X</u>	<u>X²</u>	<u>XY</u>
1999	20	1	1	20
2000	20	2	4	40
2001	<u>14</u>	<u>3</u>	<u>9</u>	<u>42</u>
	54	6	14	102

Sustituyendo valores tenemos:

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

$$b = \frac{3(102) - (6)(54)}{3(14) - (6)^2}$$

$$b = \frac{-18}{6}$$

$$b = -3$$

$$a = \frac{\text{Sumy} - b\text{sumx}}{N}$$

$$a = \frac{54 - (-3)(6)}{3}$$

$$a = \frac{54 + 18}{3}$$

$$a = 24$$

Aplicando la ecuación de la línea recta se tiene:

$$Y = a + bx$$

$$Y = 24 + (-3)(4)$$

$$Y = 24 + (-12)$$

$$Y = 12 \text{ unidades a vender en el año 2002}$$

Analizando los resultados obtenidos mediante la aplicación del método estadístico, se observa un comportamiento en las ventas con tendencia a la baja para el período del año 2002. Estos resultados no satisfacen las

expectativas que tiene la dirección de la empresa para los próximos períodos, sobre todo porque el comportamiento de las ventas no se debe específicamente al comportamiento en sí de la demanda de vivienda que puede tener la empresa, si no más bien, a factores que pueden ser controlables por la misma, en especial a problemas relacionados con la falta de financiamiento oportuno que permita ejecutar los proyectos en el momento preciso, para no caer en el retraso de los mismos, que por lo general viene a incrementar el costo de la vivienda. Esto puede preverse, si se realiza una planificación que permita mantener controlado los diferentes factores que son determinantes para el desarrollo oportuno de los proyectos de construcción.

Considerando lo anterior se puede realizar una proyección de ventas utilizando un método no estadístico como el método de opinión de los ejecutivos, el cual se basa en la opinión de los directivos de la empresa que combinando una serie de criterios e intereses pueden determinar el volumen de ventas para un periodo específico.

Este método será utilizado en SAGICAR S.A de C.V, para desarrollar el proyecto de construcción de vivienda "Residencial La Pradera", ubicado en la ciudad de Usulután, para el cual se toma en consideración las oportunidades que puede traer para el sector construcción la aplicación de la ley de integración monetaria, con el cual se espera una reducción en las tasas de interés y por lo tanto disminuir los costos de las viviendas, lo que implicaría construir viviendas accesibles a más sectores de la población salvadoreña.

Según datos proporcionados por el propietario o gerente de la empresa en estudio, ésta cuenta con el respaldo crediticio del Banco Cuscatlán, que será la institución que financiará el proyecto para el año 2002; otorgando un préstamo por \$2,992,000.00 a una tasa de interés del 16% anual, el cual será desembolsable en cada trimestre según el requerimiento de la empresa. Este permite desarrollar un proyecto con capacidad para construir 60 viviendas.

Con el fin ofrecer diversidad en cuanto al estilo de las viviendas que ofrece la empresa, se pretende construir

tres tipos, dividiendo las 60 unidades a construir en 10 viviendas de tipo I, éstas contarán de un área de lote de 12.5 x 5.00m. y un área de construcción de 45m², además se construirán 20 viviendas de tipo II, de 12.5 x 5.50m. y un área de construcción de 45m²; y también se construirán 30 viviendas tipo III, con un área de lote de 12.5 x 6.00m. y un área de construcción de 49m².

Para elaborar los presupuestos, es importante determinar el precio de venta de las viviendas según el tipo. En este caso en particular por tratarse de un proyecto diferente a los desarrollados anteriormente por la empresa en donde existen diferentes tipos de vivienda en un mismo proyecto, es importante tener previamente elaborados los presupuestos que servirán de insumos para determinar el precio de venta de las viviendas.

Haciendo uso de las tarjetas de costo estándar de cada tipo de vivienda se puede obtener el costo de materiales, mano de obra, carga fabril y valor del lote urbanizado para cada vivienda, obteniendo así el costo de producción al

cual se le suma los gastos de operación que se obtienen de los presupuestos de administración, venta y de efectivo.

Los gastos de administración, ventas y financieros correspondientes a cada vivienda se obtienen dividiendo el total de cada gasto entre el número de unidades a producir que para este caso son 60 unidades; los gastos financieros se obtienen del presupuesto de efectivo y son los intereses que se pagan por los préstamos obtenidos. A continuación se detalla cada uno de éstos:

TABLA No. 1

Estructura de Costos	Tipo de Vivienda		
	I	II	III
Costos de producción:			
Materiales directos	¢ 29,497.23	¢ 30,710.90	¢ 31,635.80
Mano de obra directa	¢ 14,291.84	¢ 15,256.15	¢ 15,401.72
Costos Ind. De Fab.	¢ 7,091.35	¢ 7,091.35	¢ 7,091.35
Gastos de operación:			
Gastos de Admón	¢ 3,737.39	¢ 3,737.39	¢ 3,737.39
Gastos de Venta	¢ 3,334.28	¢ 3,334.28	¢ 3,334.28
Valor de Lote Urb.	¢ 22,956.68	¢ 23,503.45	¢ 26,067.89
Costo Unitario	¢ 80,908.77	¢ 83,633.52	¢ 87,268.43
+ Mg. de Ut. Deseado (10%)	¢ 8,090.88	¢ 8,363.36	¢ 8,726.84
= Precio de Venta	¢ 88,999.65	¢ 91,996.87	¢ 95,995.27

El valor del lote urbanizado se determino de la siguiente forma:

<u>PRODUCTO</u>	<u>VARAS CUADRADAS</u>	<u>COSTO POR V2</u>	<u>COSTO DE TERRENO</u>
Vivienda Tipo I	89.43	¢256.70	¢22,956.68
Vivienda Tipo II	91.56	¢256.70	¢23,503.45
Vivienda Tipo III	101.55	¢256.70	¢26,067.89

3.13.1.1 PRESUPUESTO DE VENTAS

Para la elaboración del presupuesto de ventas se debe considerar la información obtenida en los pronósticos de ventas en donde se determinó que el precio de venta de las viviendas será de ¢89,000.00 para la tipo I, ¢92,000.00 para la tipo II y ¢96,000.00 para la tipo III.

Las ventas se realizarán en los tres últimos trimestres del año, debido a que para el primer trimestre del año no existe producto del año anterior por lo tanto no hay existencias para la venta y se estima que las primeras viviendas estarán listas para el segundo trimestre del año.

Las unidades a vender en cada trimestre fueron distribuidas según el presupuesto de producción en donde la producción del primer trimestre será la venta del segundo trimestre y así sucesivamente.

3.13.1.2 PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN

Considerando las especificaciones del terreno en que se desarrollará el proyecto y según planos del mismo, se ha determinado construir 10 viviendas tipo I, 30 viviendas tipo II y 20 viviendas tipo III durante el año 2002, la construcción de estas viviendas será distribuida de la siguiente manera:

Para el tipo de vivienda I, se construirá el 30% en el primer trimestre, un 30% en el segundo, dejando un 40% para el tercer trimestre.

Las viviendas tipo II, se construirán 10 viviendas en cada trimestre. La construcción de las viviendas tipo III será de un 25% del total en los trimestres uno y dos, dejando un 50% a construir para el tercer trimestre del año.

La producción en el tercer trimestre es mayor para el tipo de vivienda I y III, debido a que se desea aprovechar el cuarto trimestre del año para comercializar la mayor cantidad de viviendas, por ser en este período en que se presenta mayor demanda.

Para la elaboración del presupuesto de producción se debe considerar las políticas de producción y de inventarios, las cuales se describen a continuación:

- La producción de las viviendas estará distribuida en los tres primeros trimestres con el fin de orientar todos los esfuerzos en el último trimestre a la venta.
- El inventario inicial para el primer trimestre es de cero, para los tres tipos de viviendas, debido a que no existe producto terminado, ni en proceso, del año anterior.
- El inventario final al último trimestre del año será de cero para los tres tipos de vivienda.

3.13.1.3 PRESUPUESTO DE USO DE MATERIALES.

Los materiales a utilizar para la construcción de las viviendas son los que se detallan a continuación:

TABLA No.4

Materiales	Cantidad Usada por Tipo de Vivienda		
	I	II	III
Piedra	13 m3	14 m3	14 m3
Arena	33.5 m3	34 m3	35.5 m3
Grava	5.5 m3	6.5 m3	5.5 m3
Cemento	98 bolsas	104 bolsas	108 bolsas
Cemento Blanco	9 lbs	9 lbs	9 lbs
Hierro de 3/8	8 qq	9 qq	9.5 qq
Hierro de ¼	5.25 qq	5.5 qq	5.5 qq
Alambre de Amarre	55 lbs	55 lbs	55 lbs
Bloques	1,840 u	1,910 u	1,980 u
Polín C de 4"	5 u	5 u	6 u
Electrodos de 3/32"	2 cajas	2 cajas	2 cajas
Lámina Eureka 5"	30 u	32 u	36 u
Capote	6 u	6 u	6 u
Tramos completos	120 u	125 u	140 u
Tubos de cemento de 6"	35 u	35 u	35 u
Sifones	5 u	5 u	5 u
PVC de 2"	3 u	3 u	3 u
Codos 2"	2 u	2 u	2 u
PVC ½"	5 u	5 u	5 u

Codos PVC ½"	10 u	10 u	10 u
Tee PVC ½"	5 u	5 u	5 u
Adaptadores de ½"	5 u	5 u	5 u
Tapón Hembra de ½"	5 u	5 u	5 u
Válvula de ½"	3 u	3 u	3 u
Pegamento PVC	0.5 gls.	0.5 gls.	0.5 gls.
Cinta Teflón	10 u	10 u	10 u
Parrilla 0.3 x 0.3	1 u	1 u	1 u
Ladrillo de Cemento	580 u	605 u	660 u
Zócalo	185 u	192 u	222 u
Antideslizante	110 u	110 u	110 u
Azulejos	385 u	385 u	385 u
Puertas Metálicas	2 u	2 u	2 u
Puertas de Madera	3 u	3 u	3 u
Inodoro	1 u	1 u	1 u
Lavamanos	1 u	1 u	1 u
Lavadero de 2 alas	1 u	1 u	1 u
Fregadero de acero	1 u	1 u	1 u
Válvula para fregadero	1 u	1 u	1 u
Válvula para ducha	1 u	1 u	1 u
Ducha	1 u	1 u	1 u
Tapón resumidero	2 u	2 u	2 u
Grifos	3 u	3 u	3 u

3.13.1.4 PRESUPUESTO DE COMPRA DE MATERIALES.

Las políticas a tomar en consideración en la compra de los materiales son las siguientes:

- El inventario inicial de materiales será de cero para todos los materiales a utilizar.
- El inventario final esperado para cada trimestres será el 30% del material a utilizar en el próximo trimestre, excepto los accesorios que será cero por utilizar una unidad en cada producto.
- Se espera que al final del año el inventario final de materiales sea de cero.
- Para determinar el precio de los materiales a comprar se debe realizar por lo menos 3 cotizaciones a diferentes proveedores y obtener el precio más bajo.
- Se asume que los precios de los materiales serán constantes durante todo el período, y se le ha incrementado un 10% por cualquier imprevisto que pueda presentarse en éste factor.

3.13.1.5 PRESUPUESTO DE COSTOS ESTIMADOS DE MATERIALES

La cantidad de materiales necesarios para la producción planeada se han especificado en el presupuesto de uso de materiales y los costos unitarios en el presupuesto de compras; teniendo disponible datos de cantidad y costos unitarios se puede elaborar el presupuesto de costos de materiales a usar.

Las unidades a usar se han sumado de los tres tipos de vivienda por utilizarse el mismo tipo de material para todas las viviendas y asumiendo que los precios serán constantes. El costo de los materiales a usar estará determinado por el costo unitario de cada material multiplicado por el número de unidades a usar en cada trimestre.

3.13.1.6 PRESUPUESTO DE COSTO DE MANO DE OBRA DIRECTA.

Para elaborar el presupuesto de mano de obra directa se hizo uso de la ley Laudoarbitral, la cual establece la unidad de medida que se debe tomar como base para determinar el pago correspondiente de mano de obra.

La cláusula 43 de ésta ley establece que las formas de estipulaciones de salarios tomando en cuenta las características propias de la industria de la construcción son las siguientes:

- a) Por unidad de tiempo
- b) Por unidad de obra
- c) Por sistema mixto
- d) Por tarea.

Para éste trabajo se ha considerado hacerlo por la unidad de obra por considerarse que puede obtenerse así un dato más exacto.

En cuanto a pago de salarios la cláusula 44 dice " La empresa pagará el salario a los trabajadores cada dos semanas vencidas, cuando la fecha de pago coincidiera con un día de asueto o descanso semanal, el pago se hará el día hábil inmediato anterior. En dicho pago se incluirá el valor de las prestaciones económicas que establece este contrato y las leyes laborales vigente.

Los costos de mano de obra en que se incurrirán serán los siguientes:

TABLA 8

ETAPAS	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO POR U/M
Excavación	M3	¢ 25.00
Compactación	M2	¢ 25.00
Desalojo	M3	¢ 20.00
Muro de Fundación	M3	¢ 58.50
Solera de Fundación		
Armaduría	Qq	¢ 78.25
Preparac. y Vac. De C.	M3	¢ 180.00
Paredes	M2	¢ 39.40
Techos	M2	¢ 17.87
Desague Aguas Negras	ML	¢ 104.20
Agua Potable	ML	¢ 31.57
Desague Aguas Lluvias	ML	¢ 7.33
Pisos	M2	¢ 23.20
Repellado y Afinado	M2	¢ 14.50
Enchapado (baños)	M2	¢ 47.80
Colocación de Puertas	U	¢ 113.00
Colocación de Ap. Y Eq.	U	¢ 43.25
Aceras y Patios	M2	¢ 30.40
Tapiales	M2	¢ 51.86

3.13.1.7 COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN

El Presupuesto de costos indirectos de fabricación expresa los costos diferentes del consumo de materias directos y de la remuneración de la mano de obra directa que para SAGICAR son los siguientes:

Los Sub-contratos incluyen la mano de obra y materiales de la instalación de energía eléctrica y ventanas para ello se realiza un contrato, el costo de energía eléctrica consumida en el proyecto se estima que será de ¢ 1,000.00 trimestral, el pago al supervisor es de ¢3,500 mensuales, el pago de impuestos municipales, según el proyecto es de ¢6,000.00, los cuales han sido distribuidos trimestralmente.

Las partes no incluidas comprenden el costo de trazos, rótulos y limpieza en el proyecto, el que se estima que será de ¢ 20,000.00. y se ha dividido trimestralmente en partes iguales.

Se estima que para el año 2002 el gasto en combustible del vehículo utilizado para el transporte de materiales será de ¢1,500.00 trimestrales.

El sueldo del bodeguero será equivalente a ¢1,500.00 mensuales quien será el encargado de controlar la entrada y salida de materiales.

La depreciación del vehículo que se utiliza para el transporte de materiales se estima que será de ¢45,000.00 los cuales han sido distribuidos trimestralmente (ver anexo).

Al final del presupuesto se ha calculado el pago de ISSS Y AFP correspondiente a la cuota patronal de la mano de obra utilizada en la construcción de las viviendas.

3.13.1.8 TARJETA DE COSTO ESTANDAR POR TIPO DE VIVIENDA

Una vez obtenidos los costos indirectos de fabricación y la respectiva tasa de carga fabril que se aplicará a cada vivienda, se puede elaborar la tarjeta de costo estándar mediante la cual se obtiene el costo de fabricación de cada vivienda; a éste le suma el precio del lote que para el tipo I es de ¢22,956.68, 23,503.45 para el tipo II y ¢26,067.89 para el tipo III; obteniendo así el costo unitario para cada vivienda.

Los datos que se necesitan para elaborar la tarjeta de costo estándar son: el costo de los materiales directos utilizados por vivienda, el costo de la mano de obra directa, y la tasa de carga fabril que se aplicará a cada vivienda; obteniendo así el costo de fabricación. Una vez sumados estos costos se obtiene el costo de cada vivienda.

3.13.1.9 GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

Los gastos de administración de SAGICAR S.A. de C.V. para el año 2002 se detallan a continuación:

Empleados	Sueldo Mensual	Pagos Anuales
1 Secretaria	¢ 1,500.00	¢ 18,000.00
1 Ordenanza	¢ 1,300.00	¢ 15,600.00
1 Contador	¢ 2,500.00	¢ 30,000.00
1 Gerente	¢ 7,000.00	<u>¢ 84,000.00</u>
		¢ 147,600.00

- La oficina además incurre en gastos de papelería y útiles de ¢ 250.00 mensuales.
- El pago al contador externo será de ¢2,500.00 mensuales.
- Pago de teléfonos de oficina ¢ 250.00.
- El pago de energía eléctrica será de ¢ 450.00 mensuales.

- El pago de agua potable se estima que será de ¢ 75.00 mensuales.
- El mantenimiento del equipo de oficina se considera que será de ¢ 250.00 trimestralmente.
- El personal de oficina ha sido contratado recientemente por lo que se considera que para el próximo año el pago de aguinaldos será el equivalente a 10 días de sueldo de cada uno de los empleados.
- El pago de I.S.S.S (7.5%) y AFP(6.75%) correspondiente a la cuota patronal, se calculará sobre el total de sueldos a pagar en cada trimestre al personal de oficina.
- El cálculo de las vacaciones, será de 15 días los cuales serán remunerados con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente a dicho lapso más un 30%.

3.13.1.10 GASTOS DE VENTAS

Los gastos de venta en que incurrirá la empresa para el año 2002 se estima que serán:

- Se contará con un jefe de ventas que devengará un sueldo base mensual de ¢2000.00 más un 0.5% de comisión por ventas mensuales. A los vendedores se les pagará el 2% de comisión por casa vendida, sin sueldo base.
- los gastos en publicidad para el próximo año se estima que serán de ¢8,000.00 y los de papelería de ¢400.00 trimestrales.
- Los gastos en comunicaciones comprende el pago de teléfono de la oficina de ventas y se estima que será de ¢525 por trimestre.
- El cálculo de las vacaciones se hará únicamente sobre el sueldo del supervisor de ventas por ser el único que cumplirá un año de laborar en la empresa.
- El aguinaldo ha sido calculado sobre el sueldo del jefe de ventas y será equivalente al sueldo de diez días por tener un año de laborar en la empresa.

3.13.1.11 PRESUPUESTO DE EFECTIVO.

Para la elaboración del presupuesto de efectivo se debe considerar lo siguiente:

- El saldo mínimo de caja para cada trimestre debe ser de ¢20,000.00 para cubrir las obligaciones corrientes de la empresa.

- El préstamo que recibirá la empresa será adquirido en desembolsos trimestrales, al inicio de cada trimestre en múltiplos de diez según el programa de egresos que presente la empresa y cancelados trimestralmente.

- La empresa presenta según balance general del año 2001 deudas a corto plazo por ₡1,325,000.00 adquirido para la compra y urbanización del terreno en que se desarrollará el proyecto, este debe ser cancelado en un 25% en el segundo y tercer trimestre, cancelando el 50% restante en el cuarto trimestre del año.

- Se tiene previsto realizar un préstamo en el cuarto trimestre del año que servirá para la compra de un terreno para futuros proyectos.

3.13.1.12 ELABORACION DE ESTADOS FINANCIEROS.

Una vez elaborados los presupuestos para SAGICAR, S.A. de C.V. se elaboran los estados financieros proyectados para el año 2002.

Primeramente se presenta el estado de resultados proyectado que se elaboró tomando como base los datos proporcionados por los diferentes presupuestos de donde se determina los costos de producción y operación del período.

En segundo lugar se presenta el balance general proyectado para el año 2002 que ha sido utilizado para hacer un análisis de la situación financiera de la empresa en relación al año anterior, cuyas conclusiones se muestran en el análisis de razones financieras presentado en el anexo 6.

También se presentan los estados de cambio en la posición financiera de la empresa, expresados por el estado de origen y utilización de fondos y estado de cambios en el capital neto de la empresa en estudio.

Para elaborar los estados de cambio en la posición financiera de la empresa, es necesario elaborar previamente las tablas correspondientes que permitan determinar si ha habido cambios que pueden ser incrementos o disminuciones en las diferentes cuentas que conforman el balance general de la empresa.

Para su elaboración es necesario contar con información del periodo anterior, es decir que se necesitan los balances generales de los años 2001 y 2002.

Los pasos a seguir para la elaboración de los estados de cambio en la posición financiera de la empresa son:

1. Hacer una comparación de los balances y establecer la diferencia entre ellos.
2. Clasificar las diferencias en orígenes y utilizaciones.
3. Elaborar el cuadro de orígenes y utilizaciones.

SAGICAR, S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2002

<u>Ventas</u>			4 5,570,000.00
- Costo de lo Vendido			
Materiales Directos	4	1,849,015.25	
Mano de Obra Directa	4	908,637.70	
Costos Indirectos de Fab.	4	425,480.85	
Costos del Terreno	4	1,325,000.00	<u>4 4,508,133.83</u>
= Utilidad Bruta			4 1,061,866.17
- Gastos de Operación			
Gastos de Admón.	4	224,243.97	
Gastos de Venta	4	200,056.63	
Gastos Financieros	4	<u>172,680.00</u>	<u>4 596,980.60</u>
= Utilidad de Operación			4 464,485.57
- Reserva Legal (7%)			<u>4 32,541.99</u>
= Utilidad Antes de Imp.			4 432,343.58
- Impuestos S/Renta (25%)			<u>4 108,085.90</u>
= Utilidad Neta			<u><u>4 324,257.68</u></u>

SAGICAR, S.A. DE C.V.
ANEXO AL ESTADO DE RESULTADOS (PROYECTADOS)
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2002

Gastos de Admón.

Sueldo del Personal de Of.	4	147,600.00	
Papelería y Utiles	4	3,000.00	
Pago a Contador Externo	4	30,000.00	
Teléfono	4	3,000.00	
Energía Eléctrica de Of.	4	5,400.00	
Agua Potable	4	900.00	
Mant. de Eq. de Of.	4	1,000.00	
Aguinaldos	4	5,266.66	
ISSS (7.5%)	4	11,070.00	
AFP (6.75%)	4	9,963.00	
Vacaciones	4	<u>7,043.81</u>	<u>4 224,243.47</u>

Gastos de Venta

Sueldo Jefe de Venta	4	24,000.00
Publicidad	4	8,000.00
Papelería y Utiles	4	1,600.00
ISSS (7.5%)	4	12,243.76
Comunicaciones	4	2,100.00
Vacaciones	4	1,176.50
AFP (6.75%)	4	11,019.37
Aguinaldos	4	667.00

Comisiones S/Venta	4 139,250.00	<u>4 200,056.63</u>
Gastos Financieros		
Pago de Int. (16%) S/Pres.		4 119,680.00

SAGICAR S.A. DE C.V.
BALANCE GENERAL PROYECTADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2002

ACTIVO			
<u>Disponible</u>			
Efectivo en Bancos	4	434,500.15	
Caja Chica	4	<u>300.00</u>	4 434,800.15
 <u>Realizable</u>			
Terrenos para Construc.	4	<u>1,250,000.00</u>	4 1,250,000.00
 <u>Fijo</u>			
Bienes inmuebles	4	1,081,781.00	
Vehículos	4	225,000.00	
Mobiliario y Equio	4	156,393.00	
Herramientas	4	<u>2,035.21</u>	
	4	1,465,209.21	
- Deprec. Acumulada	4	<u>383,428.21</u>	<u>4 1,081,781.00</u>
TOTAL ACTIVO			<u><u>4 2,766,581.15</u></u>

PASIVO			
<u>Exigible a Corto Plazo</u>			
Prést. para Construc.	4	1,250,000.00	
Prov. para Prestac. Lab.	4	<u>500.00</u>	4 1,250,500.00
 <u>Capital y Reservas</u>			
Capital Social	4	680,000.00	
Reserva Legal	4	<u>32,541.99</u>	4 712,541.99
 <u>Utilidad por Distribuir</u>			
Del Presente Ejercicio	4	324,257.68	
De Ejer. Anteriores	4	<u>479,281.48</u>	<u>4 803,539.16</u>

TOTAL PASIVO Y CAPITAL

4 2,766,581.15

TABLA 15
SAGICAR S.A DE C.V.
BALANCES GENERALES COMPARATIVOS

ACTIVO	AÑOS		CAMBIO
	2001	2002	
<u>Activos Circulantes</u>			
Caja y Bancos	4 78,000.00	4 434,800.15	4 356,800.15
Inventarios (Terrenos)	4 1,325,000.00	4 1,250,000.00	4 (75,000.00)
Act. Circ. Totales	4 1,403,000.00	4 1,684,800.15	4 281,800.15
<u>Activos Fijos Brutos</u>			
Edificios	4 1,081,781.00	4 1,081,781.00	4 0.00
Vehículos	4 225,000.00	4 225,000.00	4 0.00
Mob. y Equ. de Of.	4 156,393.00	4 156,393.00	4 0.00
Herramientas	4 2,035.21	4 2,035.21	4 0.00
Act. Fijos Brutos. Tot.	4 1,465,209.21	4 1,465,209.21	4 0.00
- Deprec. Acumulada	4 338,428.21	4 383,428.21	4 45,000.00
Act. Fij. Netos Totales	4 1,126,781.00	4 1,081,781.00	4 (45,000.00)
Total Activo	4 2,529,781.00	4 2,766,581.15	4 236,800.15
PASIVO Y PATRIMONIO			
<u>Pasivos Circulantes</u>			
Prés. a Corto Plazo	4 1,325,000.00	4 1,250,000.00	4 (75,000.00)
Prov. P/Pres. Lab.	4 31,890.70	4 500.00	4 (31,890.70)
Pasivos Totales	4 1,356,890.70	4 1,250,500.00	4 (43,609.30)
<u>Patrimonio</u>			
Capital Social	4 680,000.00	4 680,000.00	4 0.00
Reserva Legal	4 13,608.82	4 32,541.99	4 18,933.17
Utilidad del Ejercicio	4 479,281.48	4 803,539.16	4 324,257.68
Total Patrimonio	4 1,172,890.30	4 1,516,081.15	4 343,190.85

Total Pasivo y Capital	42,529,781.00	42,766,581.15	4 299,581.55
------------------------	---------------	---------------	--------------

TABLA 16
SAGICAR S.A DE C.V.
CLASIFICACION DE LOS CAMBIOS EN EL BALANCE
GENERAL COMO ORIGEN Y UTILIZACION

ACTIVO	DIFERENCIA ENTRE 2001 y 2002	ORIGEN	UTILIZACION
<u>Activos Circulantes</u>	4 281,800.15		
Caja y Bancos	4 356,800.15		4 356,800.15
Invent. (Terrenos)	4 (75,000.00)	4 75,000.00	
<u>Activos Fijos Brutos</u>	4 0.00		
Edificios	4 0.00		
Vehículos	4 0.00		
Mob. y Equ. de Of.	4 0.00		
Herramientas	4 0.00		
Depreciación Acumul.	4 45,000.00	4 45,000.00	
PASIVO Y PATRIMONIO			
<u>Pasivo Circulante</u>	4 (106,390.70)		
Prés. a Corto Plazo	4 (75,000.00)		4 (31,390.70)
Prov. P/Pres. Lab.	4 (31,390.70)		
<u>Patrimonio</u>	4 346,900.88		
Capital Social	4 0.00		
Reserva Legal	4 18,933.17	4 18,933.17	
Utilidad por Distribuir	4 324,257.68	4 324,257.68	

Totales		4 463,190.85	4 463,190.85
---------	--	--------------	--------------

TABLA 17

SAGICAR, S.A. DE C.V.			
ESTADO DE ORIGEN Y UTILIZACION DE FONDOS			
PROYECTADOS A DICIEMBRE DE 2002			
ORIGENES		UTILIZACION	
Util. por Distribuir	4 324,257.68	Incre. en Efec.	4 356,800.15
Deprec. Acumulada	4 45,000.00	Dism. en P.C.P.	4 75,000.00
Reduc. en Invent.	4 75,000.00	Dism. en Prob. p/	
Reserva Legal	<u>4 18,933.17</u>	Préstamos Lab.	<u>4 31,390.70</u>
Orígenes Totales	4 463,190.85	Utilizaciones Tot.	4 463,190.85

El cuadro anterior permite conocer de dónde provienen los fondos y en qué han sido utilizados, el cual puede servir como una herramienta auxiliar en el pronóstico de efectivo.

En el estado de origen y utilización de fondos se observa que la mayor parte de los orígenes, provienen de las utilidades a distribuir y que la mayor parte de los usos se debe al incremento presentado en el efectivo de la empresa.

TABLA 18

SAGICAR, S.A. DE C.V.			
ESTADO DE ORIGEN Y UTILIZACION DEL CAPITAL			
NETO DE TRABAJO PROYECTADO A DICIEMBRE 2002			
ORIGENES		UTILIZACION	
Deprec. Acumulada	4 45,000.00	Incre. en CNT	4 388,190.85
Reserva Legal	4 18,933.16		
Util. por Distrib.	<u>4 324,257.68</u>		
Orígenes Totales	4 388,190.85	Utilizaciones Tot.	4 388,190.85

Según el cuadro anterior el capital neto de trabajo se incrementaría a 4 388,190.85 para el año 2002 según lo presupuestado lo que permitiría que la empresa logre una mayor liquidez y pueda ser utilizado como una fuente de financiamiento para la empresa.

3.14 IMPLANTACION

La implantación del plan estratégico no es una etapa separada de su diseño; esta separación es para facilitar el desarrollo metodológico del plan.

En la práctica, para darse la implantación del final del plan se deberá seguir los siguientes pasos:

Divulgación: Informar a todos los miembros de la empresa y los grupos de interés sobre la implantación del plan, lo cual se hará por medio de:

- Reunión del gerente o propietario con todo el personal que labora en la empresa.
- Distribuir copias del contenido del plan estratégico a todo el personal.
- Explicar la misión, visión y valores de la empresa, así como colocar placas en la pared en lugares visibles.

Promoción del plan a grupos de interés: Se hará llegar una carta a quienes tienen relaciones comerciales con la empresa, donde se le informa sobre la implantación del plan estratégico.

Capacitación: se desarrollarán programas de capacitación con el objetivo de conocer el plan estratégico de la empresa, para ello se tendrá que:

- Realizar talleres para explicar el plan de la empresa.
- Dar la oportunidad de conocer la opinión del personal en lo que se refiere a planeación estratégica.

Distribución de funciones dentro del plan, para este paso es necesario:

- Elaborar un manual de funciones con la nueva estructura propuesta a la empresa.
- Explicar las diferentes actividades que tendrá el personal bajo su responsabilidad.

Cronogramación de actividades: En esta parte la empresa deberá detallar como desarrollará a través del tiempo cada actividad en el proceso de planeación estratégica, la cual se formula para un período menor de tres años.

Motivar al personal: Tiene como objetivo que los miembros de la organización se sientan comprometidos y motivados al logro exitoso del plan estratégico, para ello debe de:

- Celebrar con un almuerzo siempre que haya un avance en el plan.
- Otorgar bonos y realizar reconocimientos mediante elogios verbales.

3.15 El Control

La función de control incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones que realizan coinciden con las operaciones planificadas.

Para llevar a cabo el proceso de control deben desarrollarse tres pasos básicos:

- Establecer normas
- Medir el desempeño contra la norma
- Tomar acciones correctivas

La empresa Sagicar S.A. de C.V. debe de establecer normas para medir el desempeño real con lo esperado, tiene que realizar comparaciones de los resultados reales con las metas esperadas.

Para medir el desempeño contra la norma la empresa debe de tomar aquellos aspectos como ¿Qué grado de variación será la razón para tomar acciones correctivas?.

Para ello debe de contar con un sistema de información que le permita comparar para poder corregir el desempeño, es decir, que para obtener una evaluación real es básico una buena comunicación e información oportuna.

La empresa puede auxiliarse de herramientas como: Balance General, Estado de Pérdidas y Ganancias y el Análisis de las Razones Financieras.

Esta debe de tomar acciones correctivas cuando los resultados reales no coinciden con los resultados esperados, en caso contrario se deja que todo marche con lo planeado.

COMENTARIOS FINALES

Después que los gerentes, o quienes dirigen las empresas constructoras de vivienda, hayan aplicado este proceso de planeación estratégica, es considerable, que este le ayudara a prever su futuro y desarrollar los procedimientos y operaciones necesarias con el fin de lograrlo sus objetivos, será de gran ayuda para el logro de la vitalidad y el crecimiento organizacional, especialmente en el turbulento entorno en el que se encuentra la empresa en la actualidad.

Este enfoque de planeación estratégica puede dar a los líderes organizacionales la capacidad de formar el futuro de su empresa, proporcionando a los gerentes y otros empleados el sentido de control que se haya ausente en muchas empresas. Este sentido de control proviene de la ejecución evidentemente excelente de una estrategia sólida que tenga la concentración total de los recursos limitados en sus metas estratégicas claras.

En la medida que se logre la orientación de los empleados en cuanto a la misión, visión, valores,

objetivos, etc. y vayan de la filosofía a la práctica, y en la medida que se tomen en cuenta en el comportamiento dentro de la empresa, se logrará en forma exitosa el plan estratégico.

Como se ha mencionado antes en este documento, la planeación estratégica significa un proceso permanente, esto implica un ciclo de planeación anual en el que las personas claves de la empresa se reúnen para reexaminar su condición ideal y la real. Se espera que este procedimiento anual asegure que el proceso de planeación continúe siendo fuente de larga duración para la empresa.

A medida que se repita la planeación estratégica constituye un proceso constante de renovación del plan dirigido aún más hacia el futuro. Si una empresa hace su planeación para un período de cinco años, que es lo recomendable, en realidad desarrollará un plan de renovación a cinco años.

BIBLIOGRAFÍA

- **FRED**, David R. "Conceptos de Administración Estratégica", Prentice-Hall Hispanoamericana. Quinta Edición 1997

- **GOODSTEIN**, Leonard D. "Planeación Estratégica Aplicada", Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A DE C. V. Impreso en Colombia, 1998

- **STEINER A**, George "Planeación Estratégica". Compañía Editorial Continental, S.A DE C.V. Sexta Impresión. Junio 1997.

- **MONRISEY**, George L. "Pensamiento Estratégico", Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.1998

- **CRUZ** Hernandez, Benjamín , "Diagnóstico por Areas Funcionales de la Aplicación del Proceso Administrativo en las Empresas Constructoras de Vivienda, del Sector Privado del Area Metropolitana de San Salvador". Tesis, Junio 1993.

- **MENENDEZ,** Martínez María Guadalupe, Modelo de Organización de un Proyecto de Vivienda Rural e Infraestructura Comunal en Areas de la Reforma Agraria del Ministerio de Obras Públicas. Julio 1988.

- **RIVERA** Mejía, Marina Elena "Estrategia para la Comercialización de Vivienda en El Salvador" Tesis, Diciembre 1981.

ANEXO 1**LISTADO DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS DE VIVIENDAS DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL**

1. Barahona Orantes Constructora S.A. de C.V.
2. Consorcio del Pacífico.
3. ECOS y EDIBO S.A. de C.V.
4. Proyecto y Construcción de Ingeniería S.A. de C.V.
5. COSAMI S.A. de C .V.
6. Construsal, S.A. de C.V.
7. Consorcio La Pradera.
8. Sagicar S.A. de C.V.
9. Edificaciones Siramá S.A. de C.V.
10. DIR S.A. de C.V.
11. Constructora Río Grande

ANEXO 2**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.**

Encuesta dirigida a las empresas constructoras de vivienda de la ciudad de San Miguel.

OBJETIVO

Recolectar información sobre qué elementos de la planeación estratégica y qué factores operacionales están siendo aplicados en las empresas constructoras de viviendas, con el fin de que sirva de insumo para el diseño de un modelo de planeación estratégica para estas empresas.

DATOS DE IDENTIFICACION

Nombre de la empresa: _____

Número de empleados: Administrativos _____ Operativos _____

Tiempo de estar constituida: _____

Actividad Principal: _____

Actividades Secundarias: _____

Rango de Activos: Hasta ₡ 300,000.00

De ₡ 300,001.00 a ₡ 500,000.00

De ₡ 500,001.00 a ₡ 1,000,000.00

De ₡ 1,000,001.00 a ₡ 2,000.000.00

Mas de ₡ 2,000,001.00

Nombre del entrevistado: _____

Puesto que ocupa dentro de la empresa: _____

Años de Experiencia: _____

1. ¿Considera usted que es importante para toda empresa, lograr un control de sus factores operacionales?

Si No

2. ¿Dentro de su empresa, qué grado de control se tiene sobre los factores operacionales?

Mucho control

Poco control

Ninguno

3. ¿Cuáles de los factores operacionales que se presentan a continuación considera usted que tienen mayor importancia para su empresa?

Medio Ambiente

Admón. General

Productos y proceso

Financiamiento

Medios de Producción

Fuerza de Trabajo

Suministros

Actividad Productora

Mercadeo

Contabilidad y estadística

4. ¿Qué importancia considera usted que tiene la planeación en el manejo de los factores operacionales?

Mucha

Poca

Ninguna

5. Cree usted que la aplicación de un modelo de planeación estratégica puede contribuir a lograr un mayor control de los factores operacionales en su empresa?

Si No

6. ¿Considera usted que dentro de la empresa se realiza adecuadamente la planeación de las operaciones?

Si No

7. ¿En base a qué se planifican los proyectos de construcción de vivienda?

Investigación de Mercado

Orientación de la competencia

Iniciativa propia

Estudio socioeconómico

Estudio de impacto ambiental

Especifique: _____

8. ¿A cargo de quién esta la planificación de las operaciones de su negocio?

Gerente General

Encargados de Producción

Consultores

Otros

Especifique: _____

9. ¿A qué segmento del mercado dirige usted sus proyectos de construcción?

Según su Ocupación

Según su ingreso

Empresarios De 1 a 2 salario mínimo

Profesionales De 2 a 3 salario mínimo

Comerciantes De 3 a 4 salario mínimo

Empleados De 4 a más salario min.

Residentes en EE.UU

Según su Localización

Rural

Urbana

10. ¿Señale cuáles de los elementos que presentan a continuación se aplican dentro de su empresa?

Monitoreo del entorno

Búsqueda de valores

Formulación de la misión

Diseño de estrategias

Análisis FODA

Otros

Especifique: _____

11. ¿Qué tipos de planes se elaboran dentro de su empresa?

Mercadológicos

Financieros

De Personal

De Producción

Otros

Especifique: _____

12. ¿En qué posición se encuentra su empresa en relación con sus competidores?

Superior

Igual

Inferior

13. ¿Cuales son las principales limitantes que se presentan para poner en marcha los proyectos de construcción?

Recursos Financieros

Rotación de inventario

Margen de rentabilidad

Tramites Burocráticos

Otros

Especifique: _____

14. ¿Señale el rubro principal que le ocasiona problemas en la venta de sus productos?

Estructura de precios

Estructura de costos

Problemas de calidad

Problemas de inversión pública

Gastos en tecnología

Otros

Especifique: _____

15. ¿Cómo evalúa el desempeño de sus trabajadores?

Mediante cumplimiento de metas

Por su habilidad

Según su productividad

Especifique: _____

16. ¿A qué porcentaje de su capacidad normal, se encuentra operando actualmente la empresa?

De 20% a 40%

De 41% a 60%

De 61% a 80%

De 81% a 100%

17. ¿Conoce usted cuáles son las fortalezas y debilidades de su empresa?

Si No

18. ¿Conoce cuáles son las Amenazas y oportunidades de su empresa?

Si No

19. ¿Tiene su empresa una misión y visión claramente definida?

Si No

20. ¿Cuál es la principal fuente de financiamiento para sus proyectos de construcción?

Reservas Propias

Reinversión de utilidades

Créditos Comerciales

Bancos

Otros

Especifique:

ANEXO 4

CALCULO DE LA DEPRECIACION

METODO DE LINEA RECTA

Artículo a Depreciar: Vehículos

Valor: 4 225,000.00

Año	Deprec. Ac. (20%)	Valor en Libros
0		4 225,000.00
1	45,000.00	4 180,000.00
2	45,000.00	4 135,000.00
3	45,000.00	4 90,000.00
4	45,000.00	4 45,000.00
5	45,000.00	- 0 -

ANEXO 6

ESTADOS FINANCIEROS DE SAGICAR, S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADOS

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1999

<u>VENTAS</u>		4 2,549,700.00
<u>Costo de lo Vendido</u>		
Terrenos	4 227,521.02	
Materiales	4 732,094.44	
Mano de Obra Directa	4 478,137.06	
Costos Ind. de Fab.	<u>4 543,571.38</u>	<u>4 1,981,323.80</u>
(=) Utilidad Bruta		4 568,376.10
(+) Otros Productos		<u>4 70,369.58</u>
(=) Utilidad Neta		4 638,745.88
(-) Gastos de operación		
Gastos de Admón.	4 228,268.42	
Gastos Financieros	4 90,586.27	<u>4 318,854.69</u>
(=) Utilidad líquida		4 319,890.99
(-) Reserva legal		<u>4 22,392.37</u>
Utilidad impositiva		4 297,498.62
(-) Imp. S/Renta		<u>4 55,624.66</u>
Utilidad del Ejercicio		<u><u>4 241,873.96</u></u>

SAGICAR, S.A. DE C.V.
ANEXO AL ESTADO DE RESULTADO
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1999

Otros Productos

Ingresos por Alquileres (Locales) 4 70,369.58

Gastos de Administración

Sueldos y Salarios 4 123,484.55

Papelería y Útiles 4 1,515.07

Comunicaciones 4 2,199.06

Imp. Fisc. y Municipales 4 659.20

Transporte y Fletes 4 553.59

Energía Eléctrica 4 3,630.00

Agua Potable 4 1,498.13

Suscrip. y Cuotas 4 1,955.32

Viáticos 4 452.80

Depreciación 4 79,214.11

Seg. Social y AFP 4 3,070.31

Comisiones S/V 4 2,418.74

Aguinaldos 4 4,362.05

Vacaciones 4 3,255.49 4 228,268.42

GASTOS FINANCIEROS 4 90,586.27

SAGICAR, S.A. DE C.V.
BALANCE GENERAL
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1999

ACTIVO

<u>Disponible</u>		
Bancos	4 27,545.42	
Caja Chica	4 <u>300.00</u>	4 27,845.42
 <u>Realizables</u>		
Terrenos y Casas P/venta	4 3,333,622.93	
IVA por cobrar	4 22,490.00	
Cuentas por cobrar	4 <u>39,684.00</u>	4 3,395,796.93
 <u>Fijo</u>		
Bienes inmuebles	4 1,081,781.00	
Vehículo	4 225,000.00	
Mobiliario y Equipo	4 156,393.00	
Herramientas	4 <u>2,035.21</u>	
	4 1,465,209.21	
Menos: Deprec. Acum.	4 <u>169,214.11</u>	4 1,295,995.10
Pagos por Adelantado	4 10,032.86	
Transitorios	4 <u>228,000.00</u>	4 248,032.86
TOTAL ACTIVO		<u>4 4,967,670.31</u>

PASIVO

<u>Exigible a Corto Plazo</u>		
Préstamos para Const.	4 3,653,527.11	
Acreedores Varios	4 145,019.43	
Provisión P/Prest. Lab.	4 <u>500.00</u>	4 3,799,046.54
 <u>Capital y Reservas</u>		
Capital Social	4 680,000.00	
Reserva Legal	4 <u>22,392.38</u>	4 702,392.38
 <u>Utilidades por Distrib.</u>		

Del presente ejercicio	4	241,873.96	
De ejercicios anteriores	4	<u>224,357.43</u>	<u>4 466,231.39</u>
TOTAL PASIVO Y CAPITAL			<u><u>4 4,967,670.31</u></u>

SAGICAR, S.A. DE C.V.**ANEXO BALANCE GENERAL**Realizable

Ter. y Casas p/ Venta (Urbaniz. Don Bosco)	4	3,333,622.93	
IVA por Cobrar (Otros Servicios)	4	22,490.00	
Cuentas por Cobrar (Deudores Socios)	4	39,684.00	

Diferido y Transitorio

Pagos por Adelantado (Alquiler de Maq.)	4	10,032.86	
---	---	-----------	--

Transitorios

Sueldos y Salarios	4	168,000.00	
Papelera y Utiles	4	1,820.00	
Comunicaciones	4	5,320.60	
Transp. y Fletes	4	3,500.00	
Suscrip. y Cuotas	4	450.00	
Viáticos	4	452.80	
Comisiones s/ventas	4	25,497.00	
Indemnización	4	6,800.00	
Vigilancia	4	2,800.00	
Aguinaldos	4	12,650.00	
Vacaciones	4	<u>10,709.60</u>	4 228,000.00

SAGICAR, S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2000

<u>Ventas</u>			4 2,540,000.00
<u>Menos</u>			
<u>Costo de lo vendido</u>			
Terreno	4	370,389.44	
Materiales	4	718,556.26	
Mano de Obra	4	509,614.58	
Gastos de Fabricación	4	<u>268,977.76</u>	<u>4 1,867,538.04</u>
Utilidad Bruta			4 672,461.96
Mas: Otros productos			<u>4 50,137.97</u>
Utilidad Neta			4 722,599.93
Menos: Gastos de Operación			
Gastos de Admon. y Venta	4	222,232.12	
Gastos Financieros	4	<u>622,919.89</u>	<u>4 845,152.01</u>
Pérdida del Ejercicio			<u>4 122,552.08</u>

SAGICAR, S.A. DE C.V.
ANEXO AL ESTADO DE RESULTADOS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2000

GASTOS DE ADMON. Y VENTAS

Sueldos y Salarios	4	128,530.25	
Papelería y Útiles	4	1,820.50	
Comunicaciones	4	5,320.60	
Imp. Municipales	4	1,830.20	
Transp. y Fletes	4	553.59	
Energía Eléctrica	4	4,830.00	
Agua Potable	4	1,400.00	
Depreciación	4	79,214.11	
Seguro Soc. y AFP	4	5,728.00	
Indemnizaciones	4	2,328.00	
Comisiones S/Ventas	4	2,430.00	
Aguinaldos	4	1,678.00	
Vacaciones	4	<u>1,568.87</u>	4 222,232.12
Gastos Financieros (Intereses S/Préstamos)			4 622,919.89

SAGICAR S.A. DE C.V.
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2000

ACTIVO

Disponible

Bancos	4	13,356.03	
Caja Chica	4	<u>300.00</u>	4 13,656.03

Realizable

Terrenos y casas p/venta	4	2,236,128.94	
Cuentas por cobrar	4	<u>92,781.00</u>	4 2,328,909.94

Fijo

Bienes inmuebles	4	1,081,781.00	
Vehículos	4	225,000.00	
Mobiliario y Equipo	4	156,393.00	
Herramientas	4	<u>2,035.21</u>	
	4	1,465,209.21	
Menos: Deprec. Acum.	4	<u>293,428.21</u>	4 1,171,781.00

Diferido y Transitorio

Pagos por adelantado	4	38,327.60	
Transitorio	4	235,000.00	
Déficit	4	<u>122,551.94</u>	4 395,879.54
TOTAL ACTIVO			<u>4 3,910,223.51</u>

PASIVO

Exigible a Corto Plazo

Prést. para const.	4	2,741,102.74	
Prov. por Prestac. Lab.	4	<u>500.00</u>	4 2,741,602.74

Capital y Reservas

Capital Social Mínimo	4	680,000.00	
Reserva Legal	4	<u>22,392.38</u>	4 702,392.38

Utilidades por Distribuir

De Ejercicios Anteriores	<u>4</u>	<u>466,231.39</u>	<u>4</u>	<u>466,231.39</u>
TOTAL PASIVO Y CAPITAL			<u>4</u>	<u>3,910,223.51</u>

SAGICAR, S.A. DE C.V.
ANEXO AL BALANCE GENERAL
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2000

Realizable

Ter. y Casas para la Venta	4	2,236,128.94	
Ctas. por Cobrar			
(Garantías en Depósitos)	4	<u>92,781.00</u>	

Diferido y Transitorio

Pagos por Adel.(Alquileres)	4	38,327.60	
-----------------------------	---	-----------	--

Transitorios

Sueldos y Salarios	4	121,530.25	
Papelera y Utiles	4	1,820.50	
Comunicaciones	4	5,320.60	
Imp. Municipales	4	830.20	
Transp. y Fletes	4	620.00	
Energía Eléctrica	4	4,700.00	
Agua Potable	4	1,490.00	
Suscrip. y Cuotas	4	2,200.00	
Depreciaciones	4	79,214.11	
Seguro Soc. y AFP	4	3,720.00	
Indemnizaciones	4	2,328.00	
Comisiones S/Ventas	4	6,200.00	
Aguinaldo	4	3,026.54	
Vacaciones	4	<u>2,000.00</u>	4 235,000.00

DEFICIT

4 122,551.94

SAGICAR, S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2001

<u>Ventas</u>			4 2,207,957.56
<u>Menos</u>			
<u>Costo de lo vendido</u>			
Materiales Directos	4	654,620.17	
Mano de Obra Directa	4	520,356.67	
Costos de Fabricación	4	347,607.60	
Terrenos	4	<u>335,478.17</u>	4 <u>1,858,062.61</u>
= Utilidad Bruta			4 349,894.95
<u>Menos</u>			
<u>Gastos de Operación</u>			
Gastos de Admon. y vta.	4	<u>155,483.24</u>	4 <u>155,483.24</u>
= Utilidad de Operación			4 194,411.71
- Reserva Legal (7%)			4 <u>13,608.82</u>
= Util. Neta A. de Imp.			4 180,802.89
- Impuestos S/Renta (25%)			4 <u>45,200.72</u>
= Utilidad Neta			4 <u><u>135,602.17</u></u>

SAGICAR, S.A. DE C.V.
ANEXO AL ESTAD DE RESULTADOS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2001

GASTOS DE ADMON.

Sueldos y Salarios	4	120,000.00	
Papelería y Utiles	4	515.00	
Comunicaciones	4	850.00	
Energía Eléctrica	4	1,850.00	
Agua Potable	4	978.00	
Pago de ISSS y AFP	4	4,245.03	
Comisiones S/Ventas	4	21,079.58	
Aguinaldo	4	3,000.00	
Vacaciones	4	<u>2,965.63</u>	<u>4 155,483.24</u>

SAGICAR S.A. DE C.V.
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2001

ACTIVO		
<u>Disponible</u>		4 78,000.00
Efectivo en Bancos	4 77,700.00	
Caja Chica	4 300.00	
<u>Realizable</u>		
Terrenos para Construc.	4 1,325,000.00	4 1,325,000.00
<u>Fijo</u>		
Bienes inmuebles	4 1,081,781.00	
Vehículos	4 225,000.00	
Mobiliario y Equipo	4 156,393.00	
Herramientas	4 2,035.21	
	<u>4 1,465,209.21</u>	
(-) Depreciación Acum.	4 338,428.21	4 1,126,781.00
TOTAL ACTIVO		<u>4 2,529,781.00</u>
PASIVO		
<u>Exigible a Corto Plazo</u>		
Prést. para Construcción	4 1,325,000.00	
Prov. P/Prestamos Lab.	4 31,890.70	4 1,356,890.70
<u>Capital y Reservas</u>		
Capital Social	4 680,000.00	
Reserva Legal	4 13,608.82	4 693,608.82
<u>Utilidad por Distribuir</u>		
Del Presente Ejercicio	4 13,050.09	

De Ejercicios Anteriores	<u>4</u>	<u>466,231.39</u>	<u>4</u>	<u>479,281.48</u>
			<u>4</u>	<u>2,529,781.00</u>

SAGICAR, S.A. DE C.V.**ANEXO AL BALANCE GENERAL AL 31 DE DIC. 2001**

Pagos por Adelantado (Alquiler de Maq. Pesada)	4	36,017.33
--	---	-----------

Préstamo para Construcción

Banco Cuscatlán	4	1,325,000.00
-----------------	---	--------------

AJUSTE

Utilidad del Ejercicio	4	122,552.08
------------------------	---	------------

Pérdida del Ejer. Anterior	4	122,552.08
----------------------------	---	------------

Resultado del Presente Ejercicio

Utilidad por Distribuir	4	135,602.17
-------------------------	---	------------

- Pérdida del Ejer. Ant.	4	<u>122,552.08</u>
--------------------------	---	-------------------

= Excedente por Distribuir	4	13,050.09
----------------------------	---	-----------