



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y
ADMINISTRACIÓN**



**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LOGRAR LA EFICIENTE
ADMINISTRACIÓN Y OTORGAMIENTO DE MICROCRÉDITOS DEL
INSTITUTO MUNICIPAL DEL EMPRENDEDOR DE TOLUCA 2014**

TESIS

PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTA:

ORLANDO VALDES MARTÍNEZ

NO. DE CUENTA: 8810789

ASESOR: M. EN I. SONIA ARREOLA CORONA

REVISORES:

M. EN A. MÓNICA DEL VALLE PÉREZ

M. EN A. SANDRA MIRIAM ALCÁNTARA RAMÍREZ

DEDICATORIAS

A mis padres, gracias por darme la vida y enseñarme los valores de humildad, coraje, valor y sencillez, además por todo el amor que me han brindado en los éxitos y fracasos, siempre impulsando y deseando lo mejor.

Gracias a mis hermanos y hermanas. Por su ejemplo y perseverancia, por su cariño incondicional.

Gracias a mis revisores y asesor de tesis, por sus extraordinarios comentarios y aportaciones para la realización de éste trabajo.

Gracias a ti amor, por estar día a día y compartir nuestras hijas, sueños y nuestra felicidad.

Gracias a Dios por dejarme estar aquí y ahora. Vivir el presente y cada momento para disfrutar el simple hecho de estar vivo.

INTRODUCCIÓN **6**

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO DE LA ADMINISTRACIÓN

1.1. La administración.....	11
1.1.1. Antecedentes... ..	12
1.1.2. Conceptos y definiciones.....	16
1.2. Proceso administrativo.....	18
1.2.1. Planeación.....	18
1.2.1.1. Definición de planeación.....	19
1.2.1.2. Fases de la planeación.....	20
1.2.2. Organización.....	21
1.2.2.1. Definición de organización.....	21
1.2.2.2. Fases de la organización.....	22
1.2.3. Ejecución.....	24
1.2.3.1. Definición de ejecución.....	24
1.2.3.2. Fases de la ejecución.....	25
1.2.4. Control.....	27
1.2.4.1. Definición de control.....	27
1.2.4.2. Fases de control.....	27
1.3. Principios y proceso de la planeación estratégica.....	28
1.3.1. Requisitos generales de un sistema de planeación estratégica.....	33
1.3.2. Tipos de planes.....	36
1.3.3. Proceso de planeación.....	39
1.3.4. Metodología de la planeación estratégica.....	41
1.3.5. Diagnóstico de la organización.....	43
1.3.6. Análisis interno, Fortalezas y Debilidades.....	44
1.3.7. Análisis externo Oportunidades y Amenazas.....	48
1.3.8. Proposición de metas y objetivos.....	52

1.3.9. Definición de estrategias	56
1.3.10. Establecimiento de tácticas.....	56
1.3.11. Establecimiento de planes y programas.....	57
1.4. Diferencia entre empresa privada y empresa pública.....	58
1.4.1. Políticas Públicas.....	59
1.4.2. Planes de Desarrollo.....	60
1.5. Antecedentes de las finanzas, origen y evolución.....	61
1.5.1. Microfinanzas, el microcrédito.....	61
1.5.2. Administración financiera, conceptos, definiciones.....	62
1.5.3. El banco Grameen.....	63

CAPITULO II MARCO CONTEXTUAL DEL OBJETO DE ESTUDIO

2.1. Generalidades del H. Ayuntamiento de Toluca.....	69
2.2. Dirección de Desarrollo Económico.....	72
2.3. Instituto Municipal del Emprendedor Toluqueño.....	76
2.3.1. Funciones y objetivos.....	77
2.4. Departamento de Financiamiento.....	78
2.4.1. Funciones y objetivos.....	80
2.4.2. Otorgamiento de microcréditos del programa FONTOL.....	81
2.4.3. Grupos solidarios, conceptos y responsabilidades del programa de crédito.....	82

CAPITULO III METODOLOGÍA

3.1. Planteamiento del problema.....	86
3.2. Planteamiento de hipótesis.....	87
3.2.1. Elementos de la hipótesis.....	87
3.3. Variables.....	88
3.3.1. Variables dependientes.....	89
3.3.2. Variables independientes.....	89
3.4. Universo.....	89

3.5. Muestra.....	90
3.6. Cuestionario.....	90
3.7. Tabulación y presentación de resultados.....	91
CAPITULO IV PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LOGRAR LA EFICIENTE ADMINISTRACIÓN Y OTORGAMIENTO DE MICROCRÉDITOS DEL INSTITUTO MUNICIPAL DEL EMPRENDEDOR DE TOLUCA 2014	
4.1. Estructura orgánica del Instituto Municipal del Emprendedor Toluqueño.....	94
4.2. Manual de procedimientos y organización del Departamento de Financiamiento.....	95
4.3. Proceso de planeación estratégica del Instituto Municipal del Emprendedor Toluqueño	101
4.3.1. Metodología de la planeación estratégica del Departamento de Financiamiento	102
4.3.1.1. Diagnóstico de los programas del Departamento de Financiamiento.....	103
4.3.1.2. Análisis Interno del Departamento de Financiamiento Fortalezas y Debilidades.....	104
4.3.2. Análisis Externo del programa de financiamiento, Oportunidades y Amenazas.....	107
4.3.3. Establecimiento de metas objetivos.....	109
4.3.4. Definición de estrategias.....	110
4.3.5. Establecimiento de tácticas.....	111
4.3.6. Establecimiento de procedimientos y programas, para lograr la eficiente administración y otorgamiento de micro créditos.....	112
4.3.7. Seguimiento y evaluación.....	114
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	116
BIBLIOGRAFÍA.....	120

INTRODUCCIÓN

Actualmente es difícil obtener financiamiento con tasas preferenciales para la población de escasos recursos, aunado a ello existen diferentes instituciones crediticias privadas que buscan lucrar con dicho sector, por lo tanto el presente proyecto tiene como finalidad mejorar la administración del programa de financiamiento denominado Fondo para la Consolidación de la Microempresa en el Municipio de Toluca; en donde se propone implementar la planeación estratégica, que permitirá contar con finanzas sanas, para aumentar la capacidad crediticia, contribuyendo con esto a incrementar la capacidad en el otorgamiento de créditos y eliminar la pobreza de la población de escasos recursos del Municipio de Toluca, promoviendo la creación de proyectos productivos.

Capítulo 1. Definición de la administración, como funciona, conoceremos el proceso administrativo, en sus diferentes etapas (planeación, organización, ejecución y control), y como funciona en una empresa pública o privada, así como sus diferencias.

El sistema de planeación estratégica, los requisitos generales, tipo de planes, proceso, metodología y el diagnóstico, se presentará el análisis externo (Amenazas y Oportunidades y el análisis interno (Fortalezas y Debilidades); definición de las estrategias y metas.

Se definirá al microcrédito, las micro finanzas, su origen y evolución, el significado de administración financiera, entre otros conceptos básicos de finanzas.

Posteriormente en el Capítulo 2, se conocerá el área de estudio, la estructura organizacional del H. Ayuntamiento de Toluca, la Dirección de Desarrollo Económico, los programas del Instituto Municipal del Emprendedor Toluqueño, así mismo el Departamento de Financiamiento y el proceso de otorgamiento de microcréditos del programa denominado “Fondo para la Consolidación de la Microempresa en el Municipio de Toluca”.

Se conocerá el Fondo de Financiamiento que existe en el Municipio de Toluca, y que tiene como principal objetivo, fomentar el autoempleo entre la población de escasos recursos económicos, sin acceso al financiamiento en la banca privada, debido al cobro excesivo de intereses y a las garantías prendarias.

Subsecuentemente en el Capítulo 3 se presentará la metodología a seguir para elaborar el presente proyecto, el planteamiento del problema, las causas que lo originaron, se presentarán las hipótesis, variables, el universo de estudio, la muestra, cuestionarios utilizados y las tabulaciones.

Y por último en el Capítulo 4, se presentará la aplicación de la planeación estratégica en el Departamento de Financiamiento, lo que permitirá mejorar el programa de otorgamiento de microcréditos del Municipio de Toluca.

Se detallará la estructura orgánica del Instituto Municipal del Emprendedor Toluqueño, conoceremos los manuales de procedimientos y organización, se realizará el análisis FODA, para lograr la eficiente administración y el otorgamiento de créditos en el Instituto Municipal del Emprendedor Toluqueño, se establecerán las metas y alcances reales del programa de financiamiento.

ANTECEDENTES

El acceso a la banca comercial es limitado, especialmente para las personas de bajos recursos económicos. Existen diferentes programas públicos que facilitan el acceso a este tipo de financiamiento, uno de ellos es el Fondo para la Consolidación de la Microempresa en el Municipio de Toluca (FONTOL) fue creado en el mes de abril de 1998 mediante el acuerdo de Cabildo No. 97/074.

FONTOL, se constituyó con recursos del Fondo Nacional de Apoyo para las Empresas de Solidaridad (FONAES) y del H. Ayuntamiento de Toluca, en partes iguales para alcanzar un patrimonio de \$1'600,000.00.

ESTADO ACTUAL

Actualmente este Fondo, ha incrementado considerablemente su capacidad de préstamo, sin embargo no lo suficiente para satisfacer la demanda de créditos bajo periodos fijos o preestablecidos, lo anterior se pudo observar en la dinámica que tiene el fondo para recuperar su inversión, llegando a la conclusión de que se necesita planeación estratégica constante, para lograr la eficiente administración y otorgamiento de microcréditos del Instituto Municipal del Emprendedor Toluqueño.

JUSTIFICACIÓN

Con el desarrollo de este proyecto y aplicando la Planeación estratégica, permitió eficientar la administración y otorgamiento de micro créditos, así como incrementar la operatividad, y tener un crecimiento real en el patrimonio, lo que representó, optimizar los tiempos de respuesta a la demanda crediticia, contar con un mejor control en el flujo de efectivo con informes oportunos de los Estados Financieros.

Además se plantearán los procesos y reglamento del programa de financiamiento que ofrece el Gobierno del Municipio de Toluca; así como los requisitos del crédito, la capacitación y el seguimiento de los proyectos productivos.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Análisis de la problemática que se presenta en el Departamento de Financiamiento en el Municipio de Toluca, actualmente se tiene establecido un reglamento de operación, y dentro de este se establecen las políticas y funciones, no permitiendo el involucramiento de todos los que intervienen en los procesos.

Así mismo faltan recursos humanos, técnicos y financieros, lo que ha contribuido a no contar con una eficiente administración del programa.

Adicionalmente, debido al cobro mínimo de intereses del crédito, así como los trámites sencillos para acceder al financiamiento, asociado con la promoción y difusión de las diversas áreas de la administración pública en el Municipio de Toluca, ha incrementado el número de solicitudes de microcréditos, ocasionando retraso en las promociones de los beneficiarios.

¿Cuál será el beneficio que generará la implementación de la planeación estratégica en el Departamento de Financiamiento del Instituto Municipal del Emprendedor Toluqueño?

HIPÓTESIS

Aplicando la planeación estratégica en el Departamento de Financiamiento, de la Dirección de Desarrollo Económico del Ayuntamiento de Toluca, se lograría la eficiente administración y otorgamiento de microcréditos del Instituto Municipal del Emprendedor de Toluca en el año 2014.

HIPÓTESIS NULA

No aplicando la planeación estratégica en el Departamento de Financiamiento, de la Dirección de Desarrollo Económico del Ayuntamiento de Toluca, no se lograría la eficiente administración y otorgamiento de microcréditos del Instituto Municipal del Emprendedor Toluqueño en el año 2014.

OBJETIVO GENERAL

El objetivo general que se tiene al realizar el presente trabajo es lograr la eficiente administración y otorgamiento de microcréditos del Instituto Municipal del Emprendedor Toluqueño en el año 2014.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Implementar la planeación estratégica en el programa de financiamiento.
2. Lograr la eficiente administración en el otorgamiento de créditos a los beneficiarios del programa.
3. Establecimiento de objetivos, metas y estrategias para su cumplimiento.
4. Analizar las causas que originan el problema mediante herramientas que permitan evitar que se vuelva a repetir.
5. Satisfacer la demanda de los solicitantes de financiamiento.

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO DE LA ADMINISTRACIÓN

I.I. La administración

La administración se utiliza para nombrar a una autoridad pública, como el gobierno de un territorio, o a los responsables de una entidad privada, como los directivos de una empresa.

Es entendida como la disciplina que se encarga de realizar una gestión de los recursos (ya sean materiales o humanos) en base a criterios científicos y orientada a satisfacer un objetivo concreto.

Se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcance con eficiencia metas seleccionadas. Esta se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicio.

En fin, consiste en darle forma, de manera consistente y constante a organizaciones. Todas cuentan con personas que tienen la responsabilidad de servirle para alcanzar sus metas, llamados Gerente, Administradores etc.

Por otra parte, la administración pública de un Estado es el conjunto de los organismos que se encargan de aplicar las directivas indispensables para el cumplimiento de las leyes y las normas. Los edificios públicos y los funcionarios también componen a la administración pública, que aparece como el nexo entre el poder político y la ciudadanía.

Hay veces en que el término se utiliza para denominar a la ciencia social conocida como administración de empresas. Esta ciencia estudia la organización de las

compañías y la forma en que gestionan los recursos, procesos y resultados de sus actividades.

La contabilidad (que brinda información útil para la toma de decisiones económicas) y la mercadotecnia (que estudia el comportamiento de los consumidores en el mercado), por ejemplo, son consideradas ciencias administrativas.

En la Teoría General de la Administración, conocida con las siglas TGA, se reúnen los conocimientos que se tienen hasta el día acerca de la administración de empresas y organizaciones.

Es posible analizar la administración a través de la teoría de las organizaciones, que se dedica a estudiar la manera en la que las personas administran sus recursos y establecen interacciones con el medio exterior para satisfacer sus necesidades.

I.I.I. Antecedentes

La administración nace con la necesidad humana de organizarse para subsistir. El hombre, por sí solo, es incapaz de producir los satisfactores de sus necesidades. Fue precisamente la necesidad de disminuir o eliminar las limitantes que impone el ambiente físico, lo que le obligó a formar organizaciones sociales.

Vivimos en una sociedad donde el esfuerzo cooperativo es el núcleo de las organizaciones humanas; la eficiencia con que cada uno de sus miembros participe depende en gran medida de los administradores. Hoy en día, la complejidad de las organizaciones humanas y el desarrollo de la ciencia y la tecnología, han llevado a considerar que la administración es clave para lograr los objetivos.

Los diferentes enfoques del pensamiento administrativo han aportado infinidad de conocimientos útiles para la administración. La evolución de este arte desde los tiempos del empirismo hasta la actualidad, sólo puede apreciarse con el curso de la historia.

Algunos sucesos históricos de trascendencia se muestran en los hechos que se mencionan a continuación:

Época Primitiva: En esta época, los miembros de la tribu trabajaban en actividades de caza, pesca y recolección. Los jefes de familias ejercían la autoridad para tomar las decisiones de mayor importancia. Existía la división primitiva del trabajo originada por la diferente capacidad de los sexos y las edades de los individuos integrantes de la sociedad. Al trabajar el hombre en grupo, surgió de manera incipiente la administración, como una asociación de esfuerzos para lograr un fin determinado que requiere de la participación de varias personas.

Periodo Agrícola: Aparición de la agricultura y la vida sedentaria. Prevalció la división del trabajo por edad y sexo. Se acentuó la organización social de tipo patriarcal.

La caza, pesca y recolección pasaron a tener un lugar de importancia en la economía agrícola de subsistencia.

El crecimiento demográfico obligó a los hombres a coordinar mejor sus esfuerzos en el grupo social y como consecuencia, a mejorar la aplicación de la administración.

Egipto: La construcción de la Gran Pirámide es buen ejemplo del trabajo coordinado y organizado por miles de obreros y sus dirigentes.

Hebreos: El libro del Éxodo narra la dirección de Moisés, el establecimiento de leyes y reglas con un liderazgo poco usual.

Grecia: La influencia de los grandes filósofos es determinante en la administración. Sócrates, por ejemplo, transmitió a sus discípulos la importancia universal de la armonía y la organización, para lograr los objetivos. Platón, en sus reflexiones, diserta sobre la división del trabajo.

Cristianismo: Con Cristo, surge un liderazgo fuerte y decidido, organización funcional extensa y una administración eficiente. Las organizaciones cristianas (entre las que destaca la católica), aportaron a la administración infinidad de principios y normas que prevalecen hasta nuestros días.

La Revolución Industrial: Es un proceso que se inicia en Inglaterra y se extiende por todo el mundo, se caracteriza por la mecanización de la industria, el cambio del sector agrícola, aplicación de la fuerza motriz, desarrollo de fábricas y el avance en los transportes y comunicaciones. Con el tiempo, el creciente dominio de la ciencia en la industria y el desarrollo de nuevas formas de organización se reflejan en los cambios sociales. El capitalismo como forma de organización social, es consecuencia y factor para los monopolios. La Revolución Industrial determina el desarrollo de empresas, entre las cuales sobresalen:

- a) Normas rígidas de trabajo.
- b) Formas de comportamiento mecanizadas.
- c) Aumento en la dependencia entre los miembros de la organización.
- d) Necesidad de coordinación permanente.

La Revolución Industrial es la génesis de la administración. Con ella aparecen los estudios sobre productividad humana, la investigación administrativa, principios administrativos, conceptos de administración, las funciones de ésta y el enfoque de proceso.

Siglo XX: Se caracteriza por un gran desarrollo tecnológico e industrial y, consecuentemente por la consolidación de la administración. A principios de este siglo surge la administración científica, siendo Frederick Winslow Taylor su indicador; de ahí en adelante, multitud de autores se dedican al estudio de esta disciplina. La administración se torna indispensable en el manejo de cualquier tipo de empresa, ya que a través de aquélla se logra la eficiencia, se aprovechan los recursos y simplificación del trabajo.

En la actualidad, la administración se aplica en cualquier actividad organizada, desde la realización de un evento deportivo hasta el lanzamiento de un cohete interestelar, siendo imprescindible para el buen funcionamiento de cualquier organismo social.

La Administración en América Latina: En la época precolombina existieron tres civilizaciones altiplano mexicano, maya y la de la región incaica. De manera similar a las civilizaciones del viejo mundo, la administración tuvo gran importancia en la organización social, económica y política de estos pueblos.

México: Los estudios sociales y antropológicos de los pueblos de la antigüedad muestran: hechos, costumbres, ideas religiosas, conocimientos y formas de organización, que constituyen un claro ejemplo de la administración pública.

Es impresionante la arquitectura en sus templos, la construcción de ciudades, pinturas, ídolos, el calendario azteca (uno de los más exactos del mundo) vestidos llenos de esplendor, confeccionados con materias primas naturales: en suma, su administración. Los historiadores ponen de relieve la dirección de los gobernantes para lograr que los súbditos alcanzaran mejores niveles de vida. Con las fallas de la administración pública permitieron la consumación de la conquista española, la cual casi destruye aquella civilización. A las obras ricas en tradición y esplendor económico se sobrepuso el ansia de poder y riqueza.

Época de la Colonia: Se caracteriza por la marginación de los auténticos pobladores de la nación. La administración pública autócrata, rígida, esclavizante y opresora no permite a los conquistados mejorar sus condiciones de vida: por ello es explicable el movimiento de Independencia. La inestabilidad del México independiente no propicia una administración pública eficiente. El país culmina con la Revolución de 1910.

Al constituirse México en una República Federal pretende nivelar las clases sociales. La administración pública se hace cargo de la educación, declara la libertad de cultos y

separa a la Iglesia del Estado. La Constitución de 1917 resume la necesidad de armonizar los intereses de los grupos sociales, en congruencia con los ideales que la inspiran a saber: justicia, libertad y democracia.

La definición etimológica: La palabra administración se forma del prefijo ad, hacia, y de ministratio. Esta última palabra viene a su vez de minister, vocablo compuesto de minus, comparativo de inferioridad, y del sufijo ter, que sirve como término de comparación.

El concepto de administración hace referencia al funcionamiento, la estructura y el rendimiento de las organizaciones. El término proviene del latín ad-ministrare (“servir”) o ad manus trahere (“manejar” o “gestionar”).

Así magister, indica una función de autoridad, minister expresa precisamente lo contrario; subordinación: el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro.

Las condiciones que imperan en esta época actual de crisis así como la necesidad de convivencia y labor de grupo, requieren de una eficiente aplicación de esta disciplina que se verá reflejada en la productividad y eficiencia de la institución o empresa que la requiera.

I.1.2. Conceptos y Definiciones

Se puede conceptuar a la administración como el esfuerzo humano coordinado para obtener la optimización de todos los recursos a través del proceso administrativo, a fin de lograr los objetivos constitucionales.

Harold Koontz y Cyril O'Donnell: Definen a la administración como la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

Según Agustín Reyes Ponce: Administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.

Brook Adams: La capacidad de coordinar hábilmente muchas energías sociales con frecuencia conflictivas, en un solo organismo, para que ellas puedan operar como una sola unidad.

George Terry: La administración consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno.

Henry Fayol: Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

José A. Fernández Arena: Señala que es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales, por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

Isaac Guzmán Valdivia: Dice que es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados.

Henry Sisk y Mario Sverdlik: Mencionan que es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de plantación, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos.

Robert F. Buchele: Establece que es el proceso de trabajar con y a través de otras personas a fin de lograr los objetivos de una organización formal.

American Management Association: La administración es la actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y la cooperación de otros.

Joseph L. Massie: Método por el cual un grupo de cooperación dirige sus acciones hacia metas comunes. Este método implica técnicas mediante las cuales un grupo principal de personas (los gerentes) coordinan las actividades de otras.

Wilburg Jiménez Castro: En "La llave del éxito", propone la siguiente definición: "El proceso de prever, planear, organizar, integrar, dirigir y controlar el trabajo de los elementos de la organización y de utilizar los recursos disponibles para alcanzar los objetivos preestablecidos".

I.2. Proceso Administrativo

Se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades. Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar, muchos autores consideran que el administrador debe tener una función individual de coordinar, sin embargo parece más exacto concebirla como la esencia de la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo.

Desde finales del siglo XIX se ha definido la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control. Aunque este marco ha sido sujeto a cierto escrutinio, en términos generales sigue siendo el aceptado. Por tanto cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar metas establecidas por la organización.

1.2.1. Planeación

Es decir por adelantado, qué hacer, cómo y cuándo hacerlo, y quién ha de hacerlo. La planeación cubre la brecha que va desde donde estamos hasta donde queremos ir. Hace posible que ocurran cosas que de otra manera nunca sucederían; aunque el futuro exacto rara vez puede ser predicho, y los factores fuera de control pueden interferir con los planes mejor trazados, a menos que haya planeación, los hechos son abandonados al azar.

Es un proceso intelectualmente exigente; requiere la determinación de los cursos de acción y la fundamentación de las decisiones, en los fines, conocimientos y estimaciones razonadas. La tarea es exactamente: minimización del riesgo y el aprovechamiento de las oportunidades.

1.2.1.1. Definición de Planeación

Para Sánchez Guzmán la planeación es: “Aquella herramienta de la administración que nos permite determinar el curso concreto de acción que debemos seguir, para lograr la realización de los objetivos previstos”.

Según Terry, la planeación es “Seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales, está compuesta de numerosas decisiones orientadas al futuro.- Representa el destinar pensamiento y tiempo ahora para una inversión en el futuro”.

"Planear es función del administrador, aunque el carácter y la amplitud de la planeación varían con su autoridad y con la naturaleza de las políticas y planes delineados por su superior".

Es una función de todos los gerentes, aunque el carácter y el alcance de la planeación varían con la autoridad de cada uno y con la naturaleza de las políticas y planes establecidos por los superiores. Si a los gerentes no se les permite cierto grado de libertad o discreción y responsabilidad, no serán verdaderos ejecutivos.

1.2.1.2. Fases de la Planeación

1.- Definir los objetivos: El primer paso de la planeación es establecer lo que se pretenden alcanzar. En la organización deben orientar los principales planes y servir de base a los departamentales y a todos los de las áreas subordinadas. Deben especificar los resultados deseados y los puntos a los que se desean llegar, para conocer cuáles son los pasos intermedios que se deben dar para llegar allá.

2.- Verificar la situación actual frente a los objetivos: simultáneamente a la definición de los objetivos, se debe evaluar la situación actual en contraposición a los objetivos deseados, verificar dónde se está y qué se debe hacer.

3.- Desarrollar premisas sobre las condiciones futuras: las premisas constituyen los ambientes esperados de los planes en operación. Como la organización opera en ambientes complejos, cuantas más personas actúen en la elaboración y comprensión de la planeación y cuanto más involucramiento se logre para utilizar premisas coherentes, más coordinada será la planeación. Se trata de generar escenarios alternativos para los estados futuros de las acciones, analizando lo que puede ayudar o perjudicar el avance hacia los objetivos. La previsión es un aspecto importante en el desarrollo de premisas y está relacionado con supuestos acerca del futuro.

4.- Analizar las alternativas de acción: se trata de relacionar y evaluar las acciones que se deben emprender, escoger una de ellas para perseguir uno o más objetivos y elaborar un plan para alcanzarlos.

5.- Elegir un curso de acción entre las alternativas: hay que seleccionar el camino a seguir adecuado para conseguir los objetivos propuestos. Se trata de una toma de decisión en que se elige una alternativa y se abandonan las demás. La opción seleccionada se transforma en un plan para alcanzar los objetivos.

6.- Implementar el plan y evaluar los resultados: Para garantizar la consecución de los objetivos, es importante seguir lo que fue planeado y emprender las acciones correctivas a medida que sean necesarias.

Aunque planeación sea una actividad orientada hacia el futuro, esta debe ser continua y permanente y, si es posible, abarcar el mayor número de personas en la elaboración e implementación. En otros términos, debe ser constante y participativa.

Para elaborar la planeación es de vital importancia conocer su microambiente, su misión, los objetivos básicos y, sobre todo, los factores claves para su éxito.

1.2.2. Organización

Se trata de determinar que recurso y actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa. De la estructura establecida necesaria la asignación de responsabilidades y la autoridad formal asignada a cada puesto.

Podemos decir que el resultado a que se llegue con esta función es el establecimiento de una estructura organizativa.

1.2.2.1. Definición de organización

La organización es el acto de dirigir, organizar, sistematizar el proceso productivo que llevan a cabo los administradores, gerentes economistas, contadores que se encuentran en puestos directivos de la unidad productora. La remuneración del capital y la organización es la ganancia.

El diccionario de la Real Academia de la Lengua española dice: “Organizar es establecer o reformar una cosa sujetando a las reglas el número, orden, armonía y dependencia de las partes que la componen o han de componerla”.

La organización es la función de correlación entre los componentes básicos de la empresa, la gente, las tareas y materiales que puedan llevar a cabo el plan de acción señalado de antemano y lograr los objetivos de la empresa.

Para que exista un papel organizacional y sea significativo para los individuos, deberá de incorporar:

- 1) Objetivos verificables que constituyen parte central de la planeación.
- 2) Idea clara de los principales deberes o actividades.
- 3) Área de discreción o autoridad de modo que quien cumple una función sepa lo que debe hacer para alcanzar los objetivos.

1.2.2.2. Fases de la organización

1. Dividir la carga de trabajo entera en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos. Esto se conoce como la división del trabajo.
2. Combinar las tareas en forma lógica y eficiente, la agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la Departamentalización.
3. Especificar quien depende de quién en la organización, esta vinculación de los departamentos produce una jerarquía de la organización.

4. Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce con el nombre de coordinación.

División del trabajo: Se refiere a descomponer una tarea compleja en sus componentes, de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades, en lugar de tareas en general.

Todas las tareas de la organización desde la producción hasta la administración se pueden subdividir. La división del trabajo crea tareas simplificadas que se pueden aprender a realizar con relativa velocidad por consiguiente comenta la especialización, pues cada persona se convierte en experta en cierto trabajo. Además como crea una serie de trabajo, las personas pueden elegir puestos, o puedan ser asignadas a aquellas, que se ciñan a sus talentos e intereses.

Departmentalización: Agrupar en departamentos aquellas actividades de trabajo que son similares o tiene una relación lógica, para ello se elabora un organigrama donde mediante cuadros se representan los diferentes departamentos que integran la organización. Por ejemplo los profesores se pueden agrupar en departamentos de química, departamento de inglés, etc. La departmentalización es el resultado de las decisiones que toman los gerentes en cuanto a las actividades laborales una vez que han sido divididas tareas se pueden relacionar en grupos “parecidos” como pueden suponer existen muchas variedades de trabajos y departamentos en las organizaciones y serán diferentes a las de otras.

Jerarquía: Desde los primeros días de la industrialización los gerentes se preocupan por la cantidad de personas y departamentos que podrían manejar con eficacia, esta interrogante pertenece al tramo de control administrativo (con frecuencia llamado tramo de control o tramo administrativo) cuando sea dividido el trabajo, una vez establecidos los departamentos y elegido el tramo de control los gerentes pueden seleccionar una cadena de mando; es decir, un plan que especifique quien depende de quién. Estas

líneas de dependencia son características fundamentales de cualquier organigrama para representar la jerarquía de quien controla a quien en una organización.

Coordinación: Consiste en integrar las actividades de departamentos interdependientes a efecto de perseguir las metas con eficiencia, sin coordinación los miembros perderían de vista sus papeles dentro de la misma y enfrentarían la tentación de perseguir los intereses de los departamentos, a espesa de las metas de la empresa. Un grado importante de un equipo con toda posibilidad beneficiara un trabajo que no es rutinario ni pronosticable, en el cual los factores del ambiente están cambiando y existe mucha interdependencia.

1.2.3. Ejecución

Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Entre las más comunes utilizadas para poner el grupo en acción están dirigir, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse mediante su propia creatividad y la compensación.

Aunque el administrador forma parte del grupo de trabajo en una empresa, es conveniente, por muchas razones, considerarlo fuera de los subordinados. Para lograr los objetivos de la empresa se le han asignado recursos humanos, técnicos, financieros, materiales, teniendo que integrarlos. La dirección implica el uso inteligente de un sistema de incentivos.

1.2.3.1. Definición de ejecución

La ejecución es la supervisión cara a cara de los empleados en las actividades diarias del negocio. La eficiencia del gerente en la dirección es un factor de importancia para lograr el éxito de la empresa. Cuando un administrador se interesa por sí mismo en la función directiva, comienza a darse cuenta de parte de su complejidad. En primer lugar,

está tratando con gente, pero no en una base completamente objetiva, ya que también él mismo es una persona y, por lo general, es parte del problema. Está en contacto directo con la gente, tanto con los individuos, como con los grupos. Pronto descubre, como factor productivo, que la gente no está solamente interesada en los objetivos de la empresa; tiene también sus propios objetivos. Para poder encaminar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la empresa, el administrador se da cuenta pronto que debe pensar en términos de los resultados relacionados con la orientación, la comunicación, la motivación y la dirección.

Es la capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para la tarea de dirección, de hecho la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización, los gerentes al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo. La dirección incluye motivación, enfoque de liderazgo, equipos, trabajo y comunicación.

1.2.3.2. Fases de la ejecución

La ejecución se compone de varios elementos:

Toma de decisiones: Significa la elección de un curso de acción o alternativa. Al tomar decisiones es necesario definir y analizar el problema, para posteriormente aplicar la decisión o alternativa que mejor se sugiera.

Integración: Al igual que en la toma de decisiones, también existe un proceso para la adecuada integración en cuanto al personal se refiere, este proceso inicia con el

reclutamiento u obtención de los candidatos que aspiran a un puesto determinado, para finalmente capacitarlos en el desarrollo de las funciones que habrán de realizar.

Motivación: La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo, de acuerdo a normas o patrones de conducta esperados.

Comunicación: La comunicación en cualquier grupo que se trate, es de vital importancia ya que involucra a los individuos no solo en su papel de comunicadores, sino en el buen uso que a la información se le da.

Supervisión: Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

Liderazgo: En forma gerencial es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas, el liderazgo involucra a otras personas, empleados o seguidores, si no hubiera a quien dar instrucciones, las cualidades del liderazgo del gerente serían irrelevantes; también involucra una desigualdad de poder entre los líderes y los miembros del grupo la cual se usa de diferentes formas para influir en la conducta de los seguidores de diferentes maneras.

Equipos y Trabajo en equipo: Un equipo se define como dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí, con el propósito de alcanzar un objetivo común. En las organizaciones, desde siempre, han existido dos tipos de equipos los formales e informales. Los equipos formales son creados por los gerentes con el propósito de encargarles tareas específicas, el tipo de grupo formal que prevalece es el equipo de mando, otro tipo de equipo formal es el comité el cual por regla formal dura mucho tiempo y se encarga de problemas y decisiones que se repiten. Los equipos informales surgen con los compañeros de trabajo, en reuniones, festejos o convivencia.

1.2.4. Control

El propósito y la naturaleza del control es fundamentalmente garantizar que los planes tengan éxito al detectar desviaciones de los mismos y ofrecer una base para adoptar acciones, a fin de corregir desviaciones indeseadas reales o potenciales.

El control es la cuarta, y última función en el proceso administrativo. Al igual que la planificación, el control se ejerce continuamente. Por lo tanto, hay procesos de control que deben siempre estar funcionando en una empresa.

1.2.4.1. Definición de control

Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas.

Acción a posteriori (re planificación), concentrando la atención sobre los resultados pasados para controlar las actividades futuras.

1.2.4.2. Fases de control

Establecimiento de estándares: Es la aplicación de una unidad de medida, que servirá como modelo, guía o patrón en base en lo cual se efectuará el control.

Medición de resultados: La acción de medir la ejecución y los resultados, puede de algún modo modificar la misma unidad de medida.

Corrección: La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares.

Retroalimentación: El establecimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación; es aquí en donde se encuentra la relación más estrecha entre la planeación y el control.

1.3. Principios y proceso de la planeación estratégica

En la Planeación se pueden considerar los siguientes principios:

Precisión: El curso o los cursos de acción a seguir deben ser precisos, bien definidos dado que van a seguir acciones concretas.

Mientras que el fin buscado sea impreciso, los medios que coordinemos serán necesariamente total o parcialmente ineficientes. Hay que reducir en lo posible el campo de lo eventual y de la imprevisión y emplear planes tan detallados como sea conveniente.

Flexibilidad: En aparente contraposición al principio de “precisión” antes mencionado, tenemos el que un curso de acción debe ser “flexible” a fin de poder realizar en él los ajustes o cambios que resulten convenientes, de acuerdo a la influencia ocasionada por factores internos o externos al organismo social que nos ocupa; todo plan debe dejar suficiente margen, para que se puedan absorber los cambios que puedan surgir; debido a lo imprevisible, o a las variaciones que se hayan presentado después de haber cumplido con la etapa de la “previsión” y que se hicieron evidentes gracias al proceso de revisión continua a que todo plan debe estar sujeto. En muchos casos, los cambios en cuestión solo serán adaptaciones momentáneas, después de realizar las cuales podemos volver a la dirección original. De ser posible, en el mismo plan original deberán preverse de antemano los caminos a seguir cuando se establezca la necesidad de realizar cambios en el curso o cursos de acción originales. Igualmente deberán establecerse desde el principio, los “sistemas” para la revisión rápida y continua de los procedimientos empleados, así como para la aplicación de las medidas correctivas a que haya lugar.

Unidad de dirección: Para cada objetivo se sigue un curso de acción definido, adecuadamente coordinado con los demás objetivos y con sus cursos de acción correspondientes. De tal manera que aunque dentro de una empresa se estén realizando simultáneamente varios planes, todos ellos deben estar integrados y coordinados de tal manera, que bien pueda decirse que existe un solo plan general.

Para el logro más eficaz de los objetivos de una empresa, así como para obtener el máximo beneficio, todos los planes que se estén desarrollando en la misma o que estén por desarrollarse deben consolidarse, apoyarse mutuamente, y ser congruente en sus fines y en sus medios. Hay que tomar en cuenta que la planeación general de una empresa es tan fuerte como lo es el más débil de sus planes parciales.

Consistencia: Deberá estar perfectamente integrado al resto de los planes, para que todos interactúen en conjunto, logrando así una coordinación entre los recursos, funciones y actividades, a fin de poder alcanzar con eficiencia los objetivos.

Rentabilidad: Deberá lograr una relación favorable de los beneficios que espera con respecto a los costos que exige, definiendo previamente estos últimos y el valor de los resultados que se obtendrán en la forma más cuantitativa posible. El plan debe expresar que los resultados deben ser superiores a los insumos o gastos.

Participación: Todo plan deberá tratar de conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo, o que se vean relacionadas de alguna manera con su funcionamiento.

La planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos.

La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe

efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

Dentro de los instrumentos que se han desarrollado para apoyar la labor que realizan distintas organizaciones, en lo que respecta al logro de sus objetivos, una de las que ha adquirido mayor relevancia y aceptación en los últimos años es la utilización de la planificación estratégica como forma de encausar la utilización de los distintos recursos organizacionales, los cuales hoy en día son particularmente relevantes para lograr ser eficiente y, con ello, más competitivo, dentro de la dinámica con la que se desarrolla el entorno organizacional.

Planeación Estratégica

Es la respuesta lógica a las necesidades de investigar un futuro incierto y complejo, en ese futuro habrá cambios importantes, que la planeación estratégica auxilia a emprender con una probada metodología.

Es una transición ordenada entre la posición que una organización tiene ahora y la que desea para el futuro.

El doctor James W. Taylor en su reporte para Alexander Hamilton Institute, Inc. puntualiza: "Puede contemplarse a la Planeación Estratégica como el proceso de elegir el mejor camino entre dos puntos. Los negocios de hoy son el punto A; los negocios de mañana, el B. Es el examen de las rutas más prácticas entre estos dos puntos, a fin de que se elija el curso óptimo. La verdad es que la buena planificación va aun más allá, porque también ayuda a establecer la ubicación del punto B".

Lo que no es la Planeación Estratégica:

- Un conjunto de técnicas específicas o de métodos y procedimientos inflexibles para elaborar un plan.

- Manejar exclusivamente modelos o variables cuantitativas.
- La planeación estratégica, no se refiere a las decisiones que habrán de tomarse en el futuro.

Proceso de la planeación estratégica

La planificación, es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas. Sin planes los administradores no sabrán cómo organizar su personal, sus recursos debidamente, dirigir la organización y cumplir las metas establecidas.

El reconocimiento de la influencia de la planeación ayuda en mucho a aclarar los intentos de algunos estudiosos de la administración para distinguir entre formular la política y la administración, así como entre el director y el administrador o el supervisor. Un administrador, a causa de su delegación de autoridad, su posición en la organización, puede mejorar la planeación establecida, hacerla básica y aplicable a una mayor proporción de la empresa que la planeación de otro. Sin embargo, todos los administradores desde, los directores hasta los jefes y supervisores, planean lo que les corresponde.

Es un proceso de recopilación de información, analizarla, escudriñar el futuro, producir ideas y formalizar planes.

Generalmente se reconocen tres etapas:

¿Dónde estamos?

¿A dónde vamos?

¿A dónde deberíamos ir?

Beneficios:

Con mucha frecuencia los planes eficientes afectan el futuro de toda la organización. La planificación es fundamental, ya que:

1. Permite que la empresa este orientada al futuro.
2. Facilita la coordinación de decisiones.
3. Resalta los objetivos organizacionales.
4. Determina anticipadamente qué recursos se van a necesitar para que la empresa opere eficientemente.
5. Permite diseñar métodos y procedimientos de operación.
6. Evita operaciones inútiles y se logran mejores sistemas de trabajo.
7. La planeación es la etapa básica del proceso administrativo: precede a la organización, dirección y control, y es su fundamento.
8. Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
9. Facilita el control y permite medir la eficiencia de la empresa.
10. Propicia el desarrollo de la empresa.
11. Reduce al máximo los riesgos.
12. Maximiza el aprovechamiento de los recursos y tiempo.
13. Todos los esfuerzos se dirigen hacia los resultados deseados y se logra una secuencia de esfuerzos efectivos.
14. Se reduce al mínimo el trabajo no productivo.
15. Se coordinan las actividades hacia el objetivo predeterminado.
16. Los gastos totales se reducen al mínimo.
17. Ayuda a realizar futuras posibilidades entre cursos alternativos.
18. Guía el pensamiento administrativo.
19. Ayuda a contestar la pregunta: "que hacer si...."
20. Se elimina el trabajo a base de supuestos.

Reduce la incertidumbre. También aclara la consecuencia de las acciones que podrían tomar los administradores en respuesta al cambio. También reduce la superposición de

actividades. La coordinación antes del hecho probablemente descubra desperdicios y redundancia. Además cuando los medios y los fines están claros, las ineficiencias son obvias. En resumen los propósitos son:

- Disminuir el riesgo del fracaso.
- Evitar los errores y asegurar el éxito de la empresa.
- Administrar con eficiencia los recursos de la empresa.
- Asegurar el éxito en el futuro.

1.3.1. Requisitos generales de un sistema de planeación estratégica

La Dirección General tiene que coordinar las actividades de las diferentes áreas funcionales y adaptar la empresa al entorno externo que existirá en el futuro, el concepto de sistema da un marco o forma de pensar que destaca la naturaleza integrativa de la administración, analiza las interrelaciones entre la empresa, su entorno, y entre los diferentes subsistemas que la integran. El sistema de administración estratégica cuenta con los siguientes elementos:

A) Estructura Organizacional.- Indica las relaciones, autoridad y responsabilidad de cada miembro de la empresa. Estos sistemas buscan ubicar las tareas de cada puesto y sus límites.

B) Sistemas de Recursos Humanos.- Que manejan el flujo de personal y su compensación a través de la organización. Estos sistemas buscan asegurar que sean aquellas personas con las capacidades y marcos mentales apropiados quienes ocupen los puestos y que estén motivadas.

C) Sistema de Planeación y Distribución de Recursos.- Incluye la planeación estratégica, que indica la dirección general de la organización, el sistema de valuación de nuevos proyectos de inversión que resulta en presupuestos operativos, que muestra los ingresos

y costos de las ya establecidas.

D) Los Sistemas de información y administración del desempeño.- Se utilizan para supervisar, evaluar y entender lo que sucede en la organización y su entorno.

E) La cultura y los procesos políticos de la organización describen la organización informal, su importancia y cómo se crea, ejercita, retiene y transfiere el poder.

F) El corazón del modelo es la Planeación estratégica.- La cual determina la dirección en la que se moverá la organización. Un plan estratégico incluye: misión, visión, es decir, objetivos, estrategias y metas.

Estructura del Plan Estratégico.

El plan estratégico considera: Estrategia, Organización y Equipo.

1. Estrategia:

La estrategia empresarial o corporativa definirá los negocios en los cuales la empresa competirá, y los recursos y competencias clave que quiere fortalecer o desarrollar. También dentro la misma está el "gobierno corporativo"; este proceso se refiere a los papeles y responsabilidades de los accionistas, consejo de administración y los principales directores en el manejo de las relaciones legales y económicas entre la empresa, sus accionistas y otros grupos influyentes como clientes, sindicatos, autoridades gubernamentales, etc.

En la estrategia se considera la visión, dónde queremos estar en uno, cinco o diez años; misión, que necesidades estamos cubriendo de nuestros clientes, cuál es nuestra razón de ser; que valores nos rigen como empresa; conocimiento del entorno tanto interno como externo; los objetivos que pretendemos alcanzar, a largo plazo. Para una vez identificados por la dirección, nos proporcionan los indicadores de éxito, que hemos

alcanzado.

a) Misión: Muestra la función de la organización en el mundo, o "para que" existe, e indica:

- La definición del negocio o negocios en los que va a participar;
- Los valores, filosofía y estándares de comportamiento que la empresa corporativa busca desarrollar y,
- Las contribuciones que se realizarán a las diferentes clientelas organizacionales.

Misión es la declaración estratégica de la organización, que define el contexto para los ámbitos de dominio competitivo y señala las directrices generales que guiarán los esfuerzos de cada uno de los niveles de decisión de la Institución.

b) Visión: Situación ideal futura de cómo queremos ser y cómo queremos que nos vean. Debe ser con un alcance amplio para impulsar a la organización en un lapso más prolongado. Un recorrido sin final pero con destino específico.

Lo ideal es que incluya una descripción de los clientes, productos y servicios de la organización y en qué áreas geográficas opera.

- "Es la imagen del futuro de la organización a largo plazo".
- "Es el sueño generado por sus líderes o por un proceso participativo"

c) Objetivos: Indican "qué" es lo que la empresa busca lograr. Los objetivos son fines que no se alcanzarán durante el periodo de la planeación. La estrategia indica "cómo" se van a lograr los objetivos, planes y políticas que se intentarán poner en práctica.

d) Metas: Indican los resultados esperados de las estrategias especificadas en forma medible. Son los fines que se espera alcanzar durante el periodo cubierto por la

planeación. Todos los elementos juntos integran un "plan estratégico" para la empresa. Es útil medir una estrategia empresarial que se aplicará en la empresa como un todo, también deben definirse para cada uno de los negocios que integran la empresa. Finalmente, cada función dentro de una empresa, como sería la mercadotecnia y los recursos humanos, requiere el desarrollo de una estrategia funcional.

2. Organización:

Es el siguiente paso dentro del plan estratégico, si diseñamos el organigrama dentro de la empresa constructora, tenemos una guía más clara para la definición y transmisión de los procesos, a través de una estructura previamente establecida y apoyada con los sistemas, de acuerdo a cada unidad de mando.

3. Equipo:

Representa cómo podemos trabajar juntos, la interacción de equipos, de mando y operativos en fundamento a un liderazgo del Director o Gerente, siempre en base a la comunicación, sin perder la alineación de jerarquías, pero en un ámbito de confianza, lo que favorece una sinergia, esto es desarrollar la capacidad de trabajar en equipo. Y los resultados, que no por ser ideales no son alcanzables: mejorar en forma continua. Operar como un equipo, no resolviendo urgencias, sino atendiendo prioridades. Manejar problemas en forma eficiente, no que los problemas manejen a la empresa y lo que se busca, aprovechar oportunidades, tanto de cambio como de desarrollo.

1.3.2. Tipos de planes

Según éstos, toda operación debe tener un propósito o meta; generalmente el propósito de los negocios es la producción y distribución de bienes y servicios económicos como por ejemplo, el de los tribunales es la interpretación y aplicación de leyes; el de la universidad la enseñanza, la investigación y la extensión.

A continuación mencionamos los diferentes tipos de planes:

Los propósitos: Las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semi-permanente un grupo social.

La investigación: Aplicada a la planeación la investigación consiste en la determinación de todos los factores que influyen en el logro de los propósitos, así como de los medios óptimos para conseguirlos.

Los objetivos: Algunas veces se les llaman metas y actividades, representan no solo el punto final de la planeación, sino también el lugar hacia donde se encaminan la organización, integración, dirección, liderazgo y control; así que, los objetivos y metas son considerados como planes.

Políticas: Son enunciados generales que guían o canalizan el pensamiento o la acción en la toma de decisiones.

Delimitan el área dentro de la cual deben tomarse las decisiones y deben estar de acuerdo con los objetivos; las políticas permiten que los administradores deleguen autoridad a la vez que mantienen el control.

Son además: principios generales o filosofías que sirven para orientar la acción del grupo de trabajo u organismo social; son normas amplias, generales, elásticas y realistas. El objetivo fija las metas, la política señala los medios genéricos para llegar a ellos.

Permiten a los jefes aplicar su propio criterio e iniciativa en la toma de aquellas decisiones a la vez que inspiran y orientan en caso de duda; y sirven además para suplir omisiones. Ejemplos de políticas son: pagar salarios altos, vender solo al contado, promover solamente al personal interno, otorgar descuentos y capacitar al personal.

Los objetivos son necesarios para dar dirección al individuo y a los esfuerzos del grupo y

las políticas sirven para indicar la estrategia general por medio de la cual son alcanzados aquellos objetivos. Un ejemplo de política administrativa es: “La política de la empresa será obtener una mayor penetración en el mercado basándose en la competencia de precios”.

Las políticas se pueden clasificar en básicas, generales y departamentales, ellas identifican al nivel de la organización.

Programas: “Son los planes mismos; pero en los cuales no solo se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente se hace referencia al tiempo requerido para realizar cada de una de sus partes. Es la consecuencia cronológica que confiere vitalidad y sentido práctico a un plan”. Pueden ser a corto plazo generalmente a un año y de largo plazo cuando excede ese período. Tienen como fundamento el capital necesario y los presupuestos operacionales; Están constituidos por metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de áreas, recursos a emplearse y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción.

Presupuestos: Es la expresión de los resultados esperados en términos numéricos; hay varios tipos de presupuesto: proyectado, de ganancias y pérdidas. Es planear, es un instrumento de control que permite consolidar los planes de una empresa.

Procedimientos: Detallan la forma exacta en que debe desarrollarse una actividad; y son guías de acción más que de pensamiento.

Son aquellos planes formulados dentro de las políticas establecidas, cuya finalidad es la de señalar la secuencia cronológica más eficiente, destinada a obtener los mejores resultados en cada función concreta realizada dentro de una empresa o grupo social.

Son más definidos que las políticas y se aplican a actividades específicas para la canalización de ciertas metas bien definidas. Se dan en todos los niveles de una empresa, pero son más frecuentes en los niveles de operación, a diferencia de las

políticas que se dan en los niveles más altos.

Un procedimiento es la descripción de cómo cada una de las series de tareas se van a llevar a cabo, cuando va a realizarse y por quién, como por ejemplo: Un conjunto de instrucciones específicas para procesar órdenes. Otro ejemplo: Todos los pasos que hay que dar para la constitución de una empresa mercantil.

Métodos: Es una descripción de cómo un paso del procedimiento puede llevarse a cabo de la mejor forma posible, ejemplo: la técnica específica en la aplicación de un test de aptitudes es un método; mientras que la secuencia de pasos para emplear personal constituye un procedimiento.

La simplificación del trabajo (eliminación de los movimientos innecesarios para hacer un trabajo) debe comenzar con el estudio de los procedimientos.

Con el empleo de métodos adecuados un gerente podrá lograr mayor eficiencia, comparar fácilmente los rendimientos, elaborar bases para determinar la capacidad efectiva del personal, lograr calidad uniforme de productos o servicios, etc.

Reglas: Dentro del procedimiento tenemos las reglas; las cuales son aplicables al “procedimiento” y al “método”. Son normas que se refieren a una acción específica y definida; o sea, que una regla dice con exactitud qué debe hacerse y que no debe hacerse. La regla no deja campo o elección al jefe en quien se delega autoridad, sino que tan solo le permite analizar si ella es aplicable al caso concreto de que se trate.

1.3.3. Proceso de planeación

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. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe

realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. Es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Los administradores siguen esencialmente todos los pasos en cualquier tipo de planeación:

1. Detección de las oportunidades aunque precede la planeación real y, por lo tanto, no es estrictamente, parte del proceso, la detección de las oportunidades tanto en el ambiente externo como dentro de organización, es el verdadero punto de partida. Pre limita las posibles oportunidades futuras y verla con claridad y de manera compleja, saber donde se encuentra los puntos débiles y fuertes, comprender que problemas se desean resolver y porque, así como saber lo que se espera ganar. Requiere de un diagnostico realista de la determinación de oportunidades.

2. Establecimiento de objetivos. El segundo paso de la planeación consiste en establecer objetivos para toda la empresa y después para cada unidad de trabajo subordinadas, lo cual debe realizarse a corto y largo plazo. Los objetivos especifican los resultados esperados y señalan los puntos finales de lo que se debe hacer, a que habrá de darse prioridad y que se debe lograr con la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.

3. Desarrollo de premisas. El tercer paso lógico de la planeación es establecer, difundir obtener consenso para utilizar premisas críticas de la planeación tales como pronósticos, las políticas básicas y los planes ya existentes en la compañía. Estas, son suposición sobre el ambiente en el que plan a de ejecutarse.

4. Determinación de curso alternativo de acción. Consiste en buscar cursos alternativos de acción, en particular aquellos que no resultan inmediatamente evidentes. Pocas veces hay un plan para el que no existan alternativas razonables y con bastante frecuencia, una que no es obvia resulta ser la mejor.

5. Evaluación de cursos alternativos de acción. Después de buscar los cursos alternativos y examinar sus puntos fuertes y débiles, el paso siguiente es evaluarlos, ponderando a la luz de las premisas y metas previamente fijadas. Quizás un curso parezca ser el más lucrativo, pero puede ser que requiera un gran desembolso de efectivo y que sea de lenta recuperación; otro puede parecer menos rentable pero quizás representa un riesgo menor; quizás se adapte a los objetivos de largo plazo de la compañía.

6. Selección de un curso de acción. Este es el paso en el cual se adopta un plan, el punto real de la toma de decisiones. Ocasionalmente un análisis y evaluación de cursos alternativos revelara que dos o más de ellos son aconsejables y quizás el administrador decida seguir varios cursos en lugar de decidirse por uno.

7. Formulación de planes derivados. Pocas veces cuando se toma una decisión, la planeación esta completa por lo cual se aconseja un séptimo paso, casi invariablemente se necesitan planes para respaldar el básico.

8. Expresión numérica de los planes a través del presupuesto. Si se preparan bien los presupuestos se convierten en un medio para sumar los diversos planes y fijar estándares importantes contra los que se puedan medir el avance de la planeación.

1.3.4. Metodología de la planeación estratégica

Declaración escrita de la misión

La declaración de la misión establece las reglas fundamentales de la empresa para hacer negocios.

Las creencias y los valores compartidos. Una definición del negocio que abarque las necesidades que satisface, los mercados elegidos, la forma de llegar a dichos mercados,

las tecnologías que se usarán para ofrecer los servicios/productos. Las actitudes ante el crecimiento y el financiamiento, la descentralización, la innovación, etcétera

Formulación de la Estrategia

Consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la misma; definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo; generar alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán.

- ¿En qué nuevos negocios se participará?,
- ¿Cuáles se abandonarán?,
- ¿Cómo asignar recursos?,
- ¿Es conveniente extender las operaciones o diversificarse?,
- ¿Es aconsejable ingresar a los mercados internacionales?,
- ¿Es recomendable fusionarse o construir una empresa de riesgo compartido?

Implementar la estrategia.- La empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas. La implementación de una estrategia, implica desarrollar una cultura que sostenga, crear una estructura organizacional eficaz, modificar las actividades de la comercialización, preparar presupuestos, elaborar sistemas de información y usarlos, así como vincular la remuneración de los empleados con los resultados.

Evaluación de la Estrategia.

Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes. Medición del desempeño y aplicación de acciones correctivas.

Adaptar el cambio en la Administración Estratégica

En el ambiente empresarial contemporáneo, la única constante es el cambio. Las organizaciones triunfadoras manejan bien este, adaptando de forma constante sus burocracias, estrategias, sistemas, productos y culturas a efecto de superar los choques y prosperar gracias a las fuerzas que derrotan a la competencia.

Pronóstico de los cambios

Hacer pronósticos es muy difícil. Una forma de atacar el problema es analizando las tendencias del entorno. El entorno general en el que se ubican la empresa y su industria se pueden subdividir en cuatro sectores a efecto de hacer los pronósticos:

- Entorno Político
- Entorno Económico
- Entorno Social
- Entorno Tecnológico

Esta técnica conocida como análisis PEST, puede resultar muy útil si nos hace pensar en términos más amplios sobre las influencias del entorno de la empresa.

Análisis de la Competencia

Preguntas básicas que se debe formular:

- ¿Qué necesidades satisfacen los productos y servicios que la empresa ofrece?,
¿Quiénes son mis contrincantes presentes y futuros?,
- ¿Qué está haciendo el competidor actualmente?,
- ¿Qué es capaz de hacer el competidor?,
- ¿Qué mueve al competidor?,
- ¿Qué movimientos podría efectuar el competidor?
- ¿En qué puntos es vulnerable el competidor?

1.3.5. Diagnóstico de la organización

Antes de iniciar este análisis, es necesario tener claridad sobre lo que es un diagnóstico y lo que es un problema ya que, por muy simples que parezcan, son conceptos que se utilizan de diversas maneras sin tener claridad de las implicancias que representan. A través de la realización de un diagnóstico, es posible obtener una serie de recursos que son importantes a la hora de definir los objetivos de la organización y la estrategia más adecuada para lograrlos. De este modo, un diagnóstico permite:

- Generar conciencia del estado actual de la organización en un ambiente globalizado;
- Identificar las áreas potenciales de desarrollo organizacional;
- Calificar, de manera comparativa, las diferentes áreas de la organización con respecto a otras similares; y
- Crear elementos de análisis para el desarrollo de planes futuros.

Ahora bien, un diagnóstico se desarrolla tanto para conocer la situación de una institución como para conocer las causas de los problemas que impiden que puedan realizarse las actividades establecidas de acuerdo a lo definido. Sin embargo, para graficar lo que representa un problema, es necesario entender lo que éste implica. Una definición adecuada es la que entrega Carlos Matus quien, dentro de la planificación situacional, señala que un problema es básicamente toda diferencia entre la realidad actual y la realidad que se desea lograr.

Así, teniendo claridad sobre ambos conceptos, diagnóstico y problema, es posible entender el análisis interno y externo de la organización.

1.3.6. Análisis interno, Fortalezas y Debilidades

A través de este análisis es posible determinar las capacidades distintivas de una organización, que son de una gran trascendencia ya que por medio de ellas es posible generar ventajas competitivas para la organización y, con ello, poseer una herramienta clave tanto para su vigencia como para su crecimiento.

Han adquirido una gran relevancia durante los últimos años, ya que es hacia su adquisición y mantenimiento donde se dirigen los mayores esfuerzos organizacionales.

Son características internas de la organización que son capaces de sumarse o enfrentar el entorno, orientadas al cumplimiento de la visión y así generan beneficios críticos para la empresa.

Es una característica o una condición de dirección y estrategia interna, que está bajo el total dominio de las fuerzas de la organización y que la diferencia positivamente de las otras instituciones de su industria y específicamente de su grupo estratégico.

1. Características

En lo que respecta a las características del análisis interno es necesario señalar, al igual que en el caso del análisis externo, que es necesario entender lo que son las fortalezas y amenazas para dilucidar las implicancias que cada una de ellas puede representar para el funcionamiento organizacional.

Fortalezas: Son las características propias del desarrollo de la organización que se presentan como factores clave para su desarrollo superior. Elementos que hacen de la organización un ambiente propicio para su desarrollo y que es imprescindible identificar para garantizar una utilización adecuada y para transformarlas en el fundamento de las decisiones estratégicas que conducen al perfeccionamiento de las políticas públicas.

Debilidades: Son características igualmente internas, pero que representan factores que

dificultan el desarrollo superior de la organización. Estas condiciones hacen de la organización un ambiente desfavorable para su desarrollo y es importante conocerlas para generar estrategias que tiendan a superarlas.

Es importante entender la particular importancia que tiene una adecuada detección de las debilidades que tiene la institución para enfrentar los desafíos que presenta el entorno o que desea afrontar la propia institución, ya que su conocimiento es clave para generar las medidas que permitan solucionarlas o, al menos, paliarlas (aprovechando también las oportunidades que el entorno ofrezca) de tal manera que no se transformen en barreras infranqueables que impidan el cumplimiento de los objetivos definidos.

En lo que respecta al sector público, la planeación estratégica enuncia una serie de elementos que deben ser considerados de manera particular en este análisis:

- Leyes orgánicas que rigen el funcionamiento de la organización;
- Recursos humanos de que dispone;
- Tecnología a su alcance;
- Estructura formal;
- Redes de comunicación formal e informal;
- Capacidad financiera; etc.

Además, señala una de las principales debilidades que es característica de las instituciones públicas y que ya se ha mencionado anteriormente, “su relativa rigidez para adaptarse a los nuevos desafíos, derivada principalmente de las características propias del derecho público que es el que rige a estas instituciones”.

Los ámbitos que debe abordar el análisis interno, incluyendo todos los aspectos que son claves para el funcionamiento organizacional son:

- Operaciones de Dirección;
- Comunicaciones;
- Finanzas y Contabilidad;
- Producción y Operaciones;
- Investigación y Desarrollo (I+D) y;
- Sistemas de Información Organizacional tales como el Sistema de Información Territorial o el Sistema de Información de Gestión.

Además, enfatiza la importancia en el análisis de las características de la cultura organizacional, ya que ésta puede ser tanto una fortaleza como una debilidad institucional, constituyendo una de las últimas fuentes de ventaja comparativa.

La cultura organizacional capta las fuerzas sutiles, evasivas y sobre todo inconscientes que definen un lugar de trabajo.

Esto último enfatiza la importancia que tiene la participación dentro del proceso de planificación, para concertar las voluntades necesarias dentro de la organización que hagan viable la implementación del plan. Posteriormente, será analizado el uso que se hace de la información obtenida en el diagnóstico a través de la descripción de la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Ejemplo:

1.- Fortalezas:

- Compromiso de los funcionarios con su organización
- Actitud proactiva frente a desafíos
- Buena percepción ciudadana con respecto a la organización.

2.- Debilidades:

- Moral organizacional baja
- Clima organizacional inadecuado
- Recurso humano no identificado con la organización

1.3.7. Análisis externo Oportunidades y Amenazas

Todas las organizaciones están relacionándose permanentemente con su entorno ya que, a través de él, obtienen los insumos necesarios para generar los productos que posteriormente les entregan a los clientes, usuarios y/o beneficiarios que también están presentes en el ambiente.

En la actualidad las organizaciones funcionan como sistemas abiertos, lo que implica que están en permanente contacto con su alrededor y que ésta es una variable importante que inevitablemente influye en el funcionamiento de la organización condicionando, con ello, el logro de sus objetivos. Por ello, es necesaria la realización de un análisis del entorno en el que la institución se desempeña. Este análisis consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización.

Ejemplos de análisis externo:

- Inmediato: aquél en que la organización se desempeña de manera directa, en donde se relaciona y compite con sus similares. En este ambiente se analiza la posición de la institución y de sus competidores con respecto a su lugar y

participación en el ámbito en que se desempeña.

- Nacional: en el que se analiza el contexto nacional con el fin de determinar las posibilidades y perjuicios que entrega para relacionarse en el ambiente exterior.
- Macroambiente o ámbito exterior: en el que se busca determinar cómo la coyuntura externa (económica, política, etc.) puede afectar el desempeño de la organización.

El análisis externo permite minimizar el impacto de las amenazas y administrarlas adecuadamente y potenciar las oportunidades del entorno, en beneficio de los objetivos.

Ejemplo:

1.- Oportunidades:

- Cambio de Gobierno.
- Acuerdos de Cooperación
- Fondos concursables

2.- Amenazas:

- Inestabilidad Social, política y/o económica
- Desastres naturales
- Competencia

Oportunidades: Son factores y/o procesos externos que, de manera directa o indirecta, contribuyen al logro de los resultados propuestos. Son entendidas como "situaciones que se encuentran en el entorno y que pueden ser aprovechadas para facilitar el logro de objetivos, la realización de la misión y el cumplimiento del rol propuesto por la

organización". Son situaciones en que una institución, utilizando bien sus fuerzas, puede lograr ventaja respecto a las demás. La lista priorizada de las oportunidades debe tenerse muy en cuenta al momento de plantear la visión de futuro.

Amenazas: Son factores, personas o situaciones que, de manera directa o indirecta, influyen negativamente a la organización y que pueden hacerla retroceder, debilitar o destruir.

En lo que se refiere al sector público, el análisis externo debe contemplar, con las consideraciones derivadas de las características de la función pública, una serie de variables tales como:

- Evolución económica del país, sus condiciones de crecimiento y desarrollo, los aspectos económicos de las relaciones internacionales, los tratados de comercio;
- Cambios demográficos y culturales que alteran los niveles de demanda;
- Emergencia de recursos tecnológicos y avances científicos que el servicio debería conocer y eventualmente adoptar;
- Cambios que experimentan el conjunto de las necesidades ciudadanas en materia de transportes, comunicaciones, información y participación;
- Políticas públicas y las prioridades que se han definido para el sector al que pertenece el servicio;
- Riesgo de factores naturales estacionales o accidentales (clima, terremotos, inundaciones, sequía) y los planes de contingencia que correspondan al servicio;
- Competencia privada y de servicios análogo y el desempeño privado en áreas comparables;

- Mandatos legales atinentes al servicio y;
- Condiciones presupuestarias del sector.

Una consideración importante que entrega la planeación estratégica, es la que se refiere a la constante variación a que están sometidas las oportunidades y amenazas, lo que implica la necesidad de revisión permanente de los planes asociados a ellas, además de la importancia que tiene un adecuado manejo. Esto se enfatiza cuando se señala que “las oportunidades no son permanentes, ni en el tiempo ni para cada servicio y se podría afirmar que las amenazas son tales sólo hasta que son identificadas, ya que desde ese mismo momento, bien manejadas, pueden transformarse en excelentes oportunidades para la acción”, lo que implica un rol protagónico de los gerentes y conductores de procesos de planificación.

Las características que debe tener un proceso de análisis del ambiente externo (o de auditoría externa como él la denomina), las cuales pasan por la recopilación de antecedentes sobre las cinco fuerzas externas clave que giran en torno a las organizaciones, que determinan cambios en el comportamiento de los clientes, usuarios y/o beneficiarios y ofrecen posibilidades de cambios en el funcionamiento de la institución:

- Fuerzas económicas;
- Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales;
- Fuerzas políticas, legales y gubernamentales;
- Fuerzas tecnológicas; y
- Fuerzas competitivas.

Con esta información es posible tener claridad sobre el comportamiento de estos factores

y, con ello, abrir la posibilidad para determinar posibles acciones a emprender para enfrentarlos.

1.3.8. Proposición de metas y objetivos

Metas: Son una parte esencial del control, aseguran que las acciones que se emprenden correspondan a las metas y planes creados, para alcanzarlos. Si encontramos que nos estamos saliendo del curso señalado, o si enfrentamos "contingencias" no previstas, podemos tomar acciones correctivas mediante la modificación de nuestro plan. La "replantación".

Son el factor clave para el éxito final de una organización. Necesitamos establecer metas específicas, medibles y con fechas realmente alcanzables. Estas proporcionan un sentido de dirección. Sin una meta, las organizaciones tienden a la confusión, reaccionan ante los cambios del entorno, sin un sentido claro de lo que en realidad quieren alcanzar.

Permiten enfocar nuestros esfuerzos. Los recursos de una organización son siempre limitados, los cuales pueden utilizarse para lograr varias metas. Al seleccionar sólo una o una serie de metas relacionadas, nos comprometemos a utilizar nuestros escasos recursos y comenzamos a establecer prioridades. Guían nuestros planes y decisiones. Las organizaciones se preguntan, ¿Cuál es nuestra meta? ¿Esta acción acercaría o alejaría a la organización de su meta?

Nos ayudan a evaluar nuestro progreso. Una meta claramente establecida, medible y con una fecha específica, fácilmente se convierte en un estándar de desempeño que permite a los individuos, al igual que a los administradores, evaluar sus progresos. Los escenarios son descripciones realistas de posibles situaciones futuras del entorno de la industria. Por lo general se construye más de un escenario, de tal manera que las estrategias se puedan comprobar con una serie de futuros posibles. Entre los distintos escenarios se encuentran los siguientes:

- Un escenario optimista
- Uno donde la estructura y las tendencias de la industria, los movimientos de los competidores y las necesidades de los compradores fueran favorables en el futuro.
- Un escenario pesimista
- Uno que describa el "peor de los casos", para la empresa.
- Un escenario "más probable"
- Uno que se encuentre entre los dos extremos anteriores.

Determinación de objetivos estratégicos

Los objetivos permitirán concretar lo definido en la misión considerando los antecedentes provenientes del proceso de diagnóstico.

A través de estos objetivos serán interpretados en los departamentos como hechos concretos con las ideas definidas anteriormente, lo que permitirá definir la realización de actividades concretas con plazos y recursos específicos, darle sentido al accionar organizacional. Sin embargo, antes es necesario tener claridad en lo que significa un objetivo y lo que implica su definición para el funcionamiento institucional.

¿Qué es un Objetivo?

De acuerdo con lo señalado anteriormente, los representan como la operacionalización de las definiciones formuladas en la misión y visión organizacional. Sin embargo, es necesario entender lo que esto trae consigo.

Los objetivos son los ideales y los sueños viables, de ahí la importancia de fijar uno primario o global de la institución y formular objetivos básicos por las distintas actividades o funciones.

Características

Los objetivos deben cumplir con una serie de características para que puedan ser de utilidad para la organización o persona que los deberá definir, estos deberán:

- Ser realistas, en el sentido de que se cuenta con los recursos y capacidades necesarias para lograrlo;
- Ser concretables en un periodo de tiempo razonable, de acuerdo a la disponibilidad de recursos y a los efectos que se desean llegar;
- Tener un cronograma de trabajo, en el que se definan las distintas actividades que se realizarán para lograrlo, estableciendo plazos de inicio y de término de cada una de ellas, la relación existente entre ellas y los productos que entregarán cada una;
- Estar definidos de manera clara y precisa, de tal manera que sea posible entender sus implicaciones;
- Generar compromiso en los distintos factores que deben influir en él para su concreción.
- Ser flexibles y adaptables a los cambios que se produzcan en relación a la situación inicial en que fue definido.
- Generar resultados medibles, lo que se hace a través del establecimiento de

indicadores.

A partir de esta caracterización se definirán lo que significa un objetivo estratégico dentro del proceso de planificación.

Objetivos Estratégicos

Son los resultados específicos de mediano plazo (más de un año) que la organización busca lograr, a través del esfuerzo intencionado y en el contexto de los desafíos que plantea la visión, con lo que se entiende el argumento en que deben formularse y la periodicidad que deben tener, de tal manera que permita ir produciendo resultados visibles, evaluables y realizar las modificaciones necesarias que permitan ir adaptándolos de acuerdo a los cambios que sufra el plan.

Se entienden como la expresión de los logros que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado, y deben guardar coherencia con la misión y con el análisis interno y externo.

Representan los resultados esperados por aplicar ciertas estrategias, Son las acciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos. El periodo considerado debe concordar para los objetivos y estrategias y, por lo general, es de dos a cinco años. Esto último puede variar de acuerdo a las características particulares de la organización y a los tipos de objetivos por alcanzar.

Características

Tal como fue señalado en la conceptualización del objetivo, son diversas las características que éstos deben cumplir para que sean de utilidad. En el caso de los objetivos estratégicos, básicamente es posible señalar las siguientes características relacionadas con su funcionalidad:

- Proporcionan coherencia en el proceso de toma de decisiones;
- Indican las prioridades de la organización y presentan la base para la selección de estrategias.

Los objetivos deben ser:

- Cuantitativos;
- Cuantificables;
- Realistas;
- Comprensibles;
- Desafiantes;
- Jerárquicos;
- Congruentes, entre las distintas áreas de la organización

1.3.9. Definición de estrategias

Estrategia proviene del griego “strategas”, que significa uso y asignación de recursos. Cursos de acción o alternativas que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

La estrategia, define como se competirá en cada negocio, qué ventajas competitivas se desarrollarán para posicionar a la empresa en relación con sus competidores, mientras que la estrategia funcional indica el papel que tiene cada función en el desarrollo de las ventajas competitivas del negocio.

A través de las estrategias se plantea como lograr específicamente y de la mejor manera los objetivos.

1.3.10. Establecimiento de tácticas

Al terminar el plan estratégico, habrá que difundirlo en toda la organización y a todos los niveles, con la finalidad de implantarlo y elaborar las tácticas para su cumplimiento.

Un plan táctico, es un esquema detallado, que define los elementos para llevar a cabo el plan estratégico, cada táctica deberá incluir la misión de la organización, sus objetivos, las tácticas, programas y presupuesto para la ejecución.

Posteriormente se evalúan los resultados obtenidos y se retroalimenta el plan general, continuando con el proceso para la retroalimentación correspondiente.

1.3.11. Establecimiento de planes y programas

Planes: Los planes son el diseño o esquema detallado de lo que habrá de hacerse en el futuro y son el resultado del proceso de planeación; éstos en cuanto al período establecido para su realización, existen 3 tipos:

- Planes a corto plazo: Término menor o igual a un año
- Planes a mediano plazo: Término de uno a tres años
- Planes a largo plazo: Aquellos que se proyectan a más de tres años

Programas: Es la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos y las estrategias, el tiempo requerido para efectuarlas así como la asignación de los responsables de su ejecución.

La elaboración de un plan puede apegarse al siguiente proceso:

a) Ordenar cronológicamente las actividades.

b) Interrelacionar las actividades

c) Asignar a cada actividad el período de tiempo de su ejecución.

1.4 Diferencia entre empresa privada y empresa pública

Definición de empresa pública: Son las creadas por el gobierno para prestar servicios públicos, pertenecen al Estado, y tienen personalidad jurídica, patrimonio y régimen jurídico propios.

Se crean mediante un decreto del Ejecutivo, para la realización de actividades mercantiles, industriales y cualquier otra actividad conforme a su denominación y forma jurídica. Por lo general tienden a señalar, la propiedad parcial o total del capital por parte del Estado y su participación está fundada en un fin específico.

Características:

Están creadas con un capital perteneciente al Estado, con el objetivo de satisfacer una necesidad de carácter social, pudiendo tener o no beneficios económicos.

Constituyen la mayor parte del sector público de la economía, y son uno de los principales medios utilizados por el Estado para intervenir en la economía.

Tienen una relevancia económica muy destacada, no sólo en términos cuantitativos, sino también porque se sitúan en sectores productivos claves.

Definición de empresa privada

Una empresa privada o corporación cerrada es aquella dedicada a los negocios cuyos dueños pueden ser organizaciones no gubernamentales, o que están conformadas por un relativo número de dueños que no comercian públicamente en las acciones de bolsa.

Empresas Privadas: El capital es aportado por particulares, que asumen riesgos y están motivados por el deseo de conseguir beneficios económicos, mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social.

Características:

El capital de las empresas privadas es propiedad de inversionistas privados, que buscan obtener un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad.

Desempeñan su actividad económica dentro del sector privado, asumen todos los riesgos inherentes a una actividad.

Diferencia entre empresa privada y empresa pública

Las empresas públicas pertenecen al sector público y las empresas privadas pertenecen a individuos particulares.

La pública no busca la maximización de sus beneficios, las ventas o la cuota de mercado, sino que busca el interés general de la colectividad a la que pertenece. La diferenciación entre empresa pública y privada no es absoluta. Por un lado, existen empresas mixtas, cuyo capital social es en parte público y en parte privado.

Asimismo una empresa privada puede convertirse en empresa pública si el gobierno decide nacionalizarla.

1.4.1. Políticas Públicas

Generalmente por políticas públicas se han entendido los programas que un gobierno, cualquiera que sea, desarrolla en función de un problema o situación determinada

Son las acciones de gobierno, es la acción emitida por éste, que busca cómo dar respuestas a las diversas demandas de la sociedad, se pueden entender como uso estratégico de recursos para aliviar los problemas nacionales.

Se pueden entender como el ámbito privilegiado de realización del “pacto” entre Estado y sociedad. Un nuevo papel del Estado, en el sentido de hacerlo más ágil y organizador. Aquí podemos rescatar el sentido participación entre estos dos actores.

Cabe resaltar que no todo es asunto público y de lo público no todo se convierte en política y, actualmente asuntos públicos están siendo atendidos solamente y únicamente por el gobierno.

Son “el conjunto de actividades de las instituciones de gobierno, actuando directamente o a través de agentes, y que van dirigidas a tener una influencia determinada sobre la vida de los ciudadanos”.

Deben ser consideradas como un conjunto de decisiones que se llevan a cabo a lo largo de un plazo de tiempo. La mayoría de las políticas públicas tienen un impacto directo en el bienestar de la población.

Tienen que ver con el acceso de las personas a bienes y servicios. Consisten, precisamente, de reglas y acciones que tienen como objetivo resolver y dar respuestas a la multiplicidad de necesidades, intereses y preferencias de grupos y personas que integran una sociedad.

1.4.2. Planes de Desarrollo

Es una herramienta de gestión que promueve el desarrollo social en un determinado territorio. De esta manera, sienta las bases para atender las necesidades insatisfechas de la población y para mejorar la calidad de vida de todos los ciudadanos.

Todo esto nos permite establecer que un plan nacional de desarrollo; es aquel instrumento que establece los pasos a seguir para lograr el desarrollo social de un país.

Es un proyecto diseñado por las autoridades estatales, que delimita sus políticas y estrategias.

Por lo general, el plan tiene una duración de más de un año, de modo tal que el gobierno tenga el tiempo suficiente para implementar las medidas que considera necesarias para el desarrollo social.

La intención es que las soluciones que ofrece logren mantenerse en el tiempo y ser sostenibles, para que la población no requiera de la asistencia social sino que pueda mantenerse con sus propios medios. Por eso, buscan promover la autosuficiencia de la gente.

El Plan Nacional de Desarrollo 2013 – 2018 proyecta, en síntesis, hacer de México una sociedad de derechos, en donde todos tengan acceso efectivo a los derechos que otorga la Constitución.

Se impulsa un federalismo articulado, partiendo en la convicción, fortaleza de la nación proviene de sus regiones, estados y municipios. Asimismo, promueve transversalmente, en todas las políticas públicas, tres estrategias: democratizar la productividad, consolidar un gobierno cercano y moderno, así como incorporar la perspectiva de género.

Aquí se trazan los grandes objetivos de las políticas públicas y se establecen las acciones específicas para alcanzarlos. Se trata de un plan realista, viable y claro para alcanzar un México en paz, un México incluyente, un México con educación de calidad, un México próspero y un México con responsabilidad global.

1.5. Antecedentes de las finanzas, origen y evolución.

1.5.1. Micro finanzas, el microcrédito

Las micro finanzas se refieren a préstamos dirigidos a personas con pocos medios económicos, donde se incluyen las microempresas.

El término “micro finanzas” es amplio y abarca también servicios como los micro seguros, y no debe confundirse con el de “microcrédito”, el cual es específicamente un préstamo para microempresas, muy útil para personas que no puedan acceder a los créditos de un banco tradicional.

Son pequeños préstamos realizados a personas humildes o pobres a los que no conceden préstamos los bancos tradicionales. Posibilitan, especialmente en países en vías de desarrollo, que muchas personas sin recursos puedan financiar proyectos laborales, por su cuenta, que les reviertan unos ingresos.

Es la parte esencial del campo de la micro financiación, dentro del que se encuentran otros servicios tales como los micro seguros, ahorros u otros.

1.5.2. Administración financiera, conceptos, definiciones

En la actualidad, el mundo empresarial se ha convertido en “una lucha sin tregua” debido a la globalización y al uso de la tecnología, en consecuencia, ahora se requieren empresas competitivas que puedan utilizar la administración financiera como una herramienta determinante para tener los recursos monetarios necesarios para el desarrollo eficiente de las operaciones en organizaciones.

Algunos autores definen a la administración financiera de la siguiente manera: “Es una fase de la administración general, que tiene por objeto maximizar el patrimonio de una empresa a largo plazo, mediante la obtención de recursos financieros por aportaciones de capital u obtención de créditos, su correcto manejo y aplicación, así como la

coordinación eficiente del capital de trabajo, inversiones y resultados, mediante la presentación e interpretación para tomar decisiones acertadas”

Gitman piensa que las finanzas son el arte y la ciencia de administrar el dinero.

La maestra Guadalupe Ochoa Setzer menciona que las finanzas son la rama de la economía que se relaciona con el estudio de las actividades de inversión tanto en activos reales como en activos financieros, y con la administración de los mismos.

Por lo tanto, es una disciplina que optimiza los recursos financieros para el logro de los objetivos de la organización con mayor eficiencia y rentabilidad.

Se refiere al uso adecuado del dinero, por ello es importante en la organización tanto para el desarrollo de las operaciones como para las inversiones que se realizan.

Para las empresas privadas, en las que el propósito es el fin lucrativo (obtener ganancias financieras), los recursos financieros se convierten en los más importantes, ya que el objetivo es hacer más dinero con el que aportan los socios o accionistas.

1.5.3. El banco Grameen

Erase una vez un joven estudiante de Ciencias Económicas que vivía en Bangladesh cuando aún no se llamaba Bangladesh. El joven Muhammad Yunus, pues ése era su nombre, se fue a estudiar a Estados Unidos y mientras estuvo fuera hubo una guerra en su país. Aquello terminó en independencia, pero a un alto precio: "Se había derramado mucha sangre y el país estaba en ruinas. Se tuvo que empezar desde cero, pero había un entusiasmo enorme. Pensamos que podíamos construir una sociedad hermosa".

Contagiado de esa euforia, el doctor Muhammad Yunus abandona su vida americana y un prometedor futuro profesional. Acepta la dirección del Departamento de Economía

en la Universidad de Chittagong (Bangladesh). Confía en que sus conocimientos pueden ayudar a construir un país mejor, pero pronto se topa con la realidad: "Como en todos los países de reciente independencia, la euforia se convirtió en una pesadilla muy rápidamente".

En 1974 una hambruna asola Bangladesh. El joven profesor Muhammad Yunus, en su recorrido diario hacia la Universidad, pasa por aldeas donde la miseria es extrema. "Hay muchas maneras de morir, pero el hambre es la peor. Llega un momento en el que ya no se distingue entre una persona viva y una muerta, el proceso es tan gradual que todo se difumina". Pronto Yunus no puede soportar el contraste entre el ambiente universitario y la desolación que le rodea. La diferencia entre teoría y práctica es demasiada. "Cuando uno tiene que ver cómo la muerte llega a los que están a su alrededor, se pregunta: ¿qué es la vida, de qué trata? Además si estás enseñando en la Universidad todas esas teorías económicas tan elegantes que no tienen significado alguno para la gente que te rodea, sientes que no vales nada. Te sientes vacío como ser humano".

El buscador Muhammad Yunus se dedica entonces a estudiar lo que tiene más a mano. "Decidí que debía renunciar a todo lo que había aprendido en las aulas para intentar simplemente ser un ser humano y buscar un modo de ser útil a otros seres humanos. No tenía ni idea de lo que estaba haciendo, pero sí tenía una extrema frustración. Procedo de un país donde las frustraciones se alimentan". Durante un tiempo, Yunus se dedicó a convivir con los habitantes de la aldea de Jobra, cercana a la Universidad. Allí observó que uno de los grandes problemas eran los prestamistas, que imponían condiciones tan abusivas que la gente vivía en estado de semi-esclavitud. Un estudiante de Yunus elaboró una lista de estas personas y el resultado fue de shock: 42 personas, que necesitarían en total 27 dólares. Unas 4.000 pesetas. "Esa fue la sorpresa más impactante que he tenido jamás, porque como alumno de economía me han enseñado a hablar en términos de billones de dólares. Nunca nadie, jamás, me había hablado de cantidades menores a un dolar per cápita". El primer impulso de Yunus es ponerlo de su propio bolsillo. "No quería que pareciera que les estaba

haciendo un favor, sólo pensé que ya que pedían dinero a un prestamista podían pedírmelo a mí, pero yo no les cobraría nada. Podían simplemente prometer devolvérmelo".

"Lo que no esperaba era la reacción que eso generó. Estaban tan contentos ante una cantidad tan pequeña. Y esto generó en mí la idea de que los bancos deberían hacer eso, porque la tarea de los bancos es prestar dinero a la gente. Así que visité al director del banco del campus universitario, y cuando le propuse prestar dinero a los pobres se cayó de la silla. Pensó que bromeaba". Ése fue el comienzo de un largo tira y afloja. La conversación con el director terminó en batalla campal y Yunus apeló a los directivos. La respuesta fue en todas partes la misma: no se puede prestar dinero a los pobres porque no pueden devolverlo. Pero Yunus, para hacerles ceder, se ofreció como aval. Después de seis meses el banco lo aceptó, para un máximo de 300 dólares. "Ahí descubrí el valor neto de un profesor universitario".

Con los 300 dólares en la mano, el visionario Muhammad Yunus se preparó para el salto al vacío. "Di adiós a tu dinero", le dijo el director del banco, pero se recuperó hasta el último céntimo. El director del banco lo atribuyó a la suerte, pero Yunus probó que se equivocaba, ampliando el préstamo a otra aldea más, y luego a cinco, diez, veinte, cincuenta... "El dinero volvía siempre, pero el director del banco no repensó su posición, no podía aceptar que hubiese un fallo en su idea inicial. Porque la gente puede estar equivocada, pero el sistema bancario no".

"Decidí que debía renunciar a todo lo que había aprendido en las aulas para intentar simplemente ser un ser humano y buscar un modo de ser útil a otros seres humanos" Entonces Yunus decidió que, ya que en el banco no le hacían ni caso, montaría su propio banco. A su manera. El gobierno puso el grito en el cielo con un argumento evidente: bastantes problemas hay dando dinero a los ricos, porque no lo devuelven, como para dárselo a los pobres. Pero Yunus fue inflexible y después de dos años insistiendo consiguió el permiso para abrir el Grameen Bank (literalmente, el banco del pueblo). Era el año 1983.

El banquero Muhammad Yunus, que no tenía ni idea de cómo funciona un banco, se puso manos a la obra siguiendo un criterio muy simple. "Cuando había un problema buscábamos una solución, la poníamos a prueba y si no funcionaba, buscábamos otra cosa. Eso fue sencillo. Ante una dificultad, mirábamos qué hacían los bancos tradicionales... y lo hacíamos al revés".

El funcionamiento del Grameen Bank es, cuanto menos, atípico: para pedir un crédito la única condición es ser pobre. No se precisa aval ni experiencia laboral, la base del Grameen Bank es la confianza. Se presta preferentemente a mujeres. Los créditos tienen un interés similar al de un banco normal y se piden en grupos de cinco personas. No hay abogados ni juicios por impago, se considera que el 3% de morosos -un porcentaje ridículo comparado con el de un banco tradicional- no devuelve el dinero porque no quiera, sino porque no puede. Las oficinas del Grameen Bank se usan poco, los empleados viajan por las aldeas explicando que son los microcréditos y haciendo el seguimiento a los que ya están en curso. Precisamente el trabajo de calle hizo posible uno de los grandes logros del Grameen: el 95% de los prestatarios son mujeres. "Convencerlas de aceptar un préstamo fue difícil, las mujeres se iban corriendo cuando nos veían. Decían: yo no he tocado dinero en mi vida, no sabré qué hacer con él. Pero cuando dicen eso es su miedo el que habla, porque se asume que eso pertenece al dominio masculino. Tardamos seis años en conseguir una igualdad de hombres y mujeres, y entonces observamos que el dinero que iba a la familia a través de las mujeres aportaba muchos más beneficios que el mismo dinero a través del hombre. Las mujeres son muy prudentes, sus experiencias vitales las han formado para ser unas excelentes directoras de recursos".

Ante este dato, el banco de los pobres decidió cambiar su política y dar prioridad a las mujeres en los créditos. "Cuando una mujer toma el primer préstamo suele ser una cantidad pequeña, porque tiene mucho miedo. Antes de aceptar el dinero pasa muchas noches sin dormir. Cuando se le da el dinero está temblando, no puede creer que nadie confíe tanto en ella. Muchas veces las lágrimas resbalan por sus mejillas. La mujer se

promete que hará lo que sea para garantizar esa confianza y trabaja duramente para pagar el préstamo. Así que, cuando un año después lo ha devuelto todo, la mujer mira al mundo y ve que puede conquistarlo, que ha conseguido lo que le dijeron que jamás podría hacer. Así que el Grameen Bank no es sólo dinero, sino que el dinero es un instrumento para una relación de confianza. Porque el Grameen Bank tiene que ver con una transformación y con descubrir lo que uno es. Si esto se multiplica por 2,4 millones de familias, tendremos una idea de lo que es el Grameen Bank".

En el banco de los pobres existen además 16 resoluciones que son una especie de código de conducta. No son obligatorias, pero se explican como algo útil a potenciar. "Estas decisiones se han ido desarrollando a lo largo de los años. Tienen que ver con los debates con los prestatarios sobre la vida, lo importante, lo que se puede hacer y lo que no". Las normas son del tipo: enviaremos a los niños a la escuela; beberemos agua de pozos sanos o la herviremos antes de tomarla; cultivaremos vegetales todo el año, consumiremos en grandes cantidades y venderemos lo que sobre (la deficiencia de vitamina A es un gran problema en Bangladesh). En cuanto a la educación, casi el 100% de los niños Grameen que empiezan los estudios los acaban. Muchos de ellos están en la Universidad: el banco les financia los estudios y ellos se comprometen a devolverlo cuando empiecen a trabajar.

Otra norma garantiza que todos los prestatarios y sus familias voten en las elecciones. Por quien quieran, pero que voten. "De esa manera los políticos se vuelven más cuidadosos, porque saben que vas a votar en masa. Y que llevas a los niños para que aprendan en democracia, para que recuerden que sus padres iban a votar y cuando crezcan voten ellos también y constaten qué significa el voto en sus vidas". En el año 96, tras una campaña del Grameen Bank a favor del voto, el nivel de participación llegó al 93%, con la mayor participación femenina jamás vista. El partido fundamentalista bajó de 17 escaños a tres. En las municipales del año siguiente las mujeres ya tenían su lugar en las listas.

El revolucionario Muhammad Yunus ha exportado la fórmula Grameen a muchos sitios. Partiendo de la base de que las condiciones culturales, geográficas y climáticas pueden

variar, pero los pobres tienen los mismos problemas en todo el planeta, los microcréditos se aplican con éxito en más de sesenta países de Asia, África, Europa y América. Muchos países desarrollados la han adoptado, en lo que supone "una transferencia tecnológica del Tercer Mundo al Primero" sin antecedentes.

Además, el Grameen se expande. El inquieto Muhammad Yunus, una vez consolidado el banco, buscó formas de mejorar la calidad de vida de sus prestatarios. Además de programas de educación y formación, salud, jubilación, pensiones y otros temas sociales, sus miras se centran en las nuevas tecnologías. La Grameen Telecom ha hecho llegar teléfonos móviles a más de 2.000 aldeas en Bangladesh. El 85% de las aldeas bengalíes no tienen electricidad, así que Grameen Shakti (para el desarrollo de las energías renovables) ha instalado paneles solares. Y Grameen Communications está llevando Internet a todos estos lugares. "Esto abre las puertas a todo tipo de oportunidades de negocios, empleos, venta, comercio electrónico... todo es posible".

El economista Muhammad Yunus ha dedicado muchas horas a estudiar la pobreza. "Las instituciones financieras tienen el principio básico de que cuanto más tienen más obtienen. Pero si alguien mirase todo este sistema por primera vez, diría que aquí hay un apartheid financiero. Porque cuando excluyes a la gente sin que ellos tengan la culpa, es un apartheid. Pero pobres y ricos vivimos en el mismo planeta, donde el dinero es necesario para poder obtener dinero. Si no tienes el primer dólar no podrás conseguir el segundo, y seguirás siendo pobre toda la vida".

El Grameen Bank está destinado a poner ese primer dólar. Gracias a sus rompedoras teorías, el ideólogo Muhammad Yunus ha recibido galardones en todo el mundo. Entre ellos, el Príncipe de Asturias a la Concordia o el Premio Internacional UNESCO-Simón Bolívar. También ha sido propuesto para el Nobel de Economía. "La pobreza está creciendo en el mundo, pero podemos detener este proceso. Esta sería una gran noticia, porque el mundo está cambiando, y en poco tiempo la transformación será total. Pero ¿qué tipo de sociedad estamos buscando? Si podemos responder a esa pregunta, a mí me gustaría que cuando esa transformación tenga lugar no llevemos

con nosotros la pobreza. De modo que toda nuestra creatividad sea para que no haya ni una persona pobre en cualquier lugar del mundo".

Gracias al Grameen Bank, el diez por ciento de la población bengalí ha salido de la pobreza. Para el rebelde Muhammad Yunus, esto es sólo el principio.

CAPITULO II MARCO CONTEXTUAL DEL OBJETO DE ESTUDIO

2.1. Generalidades del H. Ayuntamiento de Toluca

Disposiciones generales del Municipio de Toluca:

Artículo 1. El Bando Municipal de Toluca es de orden público y tiene por objeto determinar las bases de la división territorial y de su organización administrativa, señalar los derechos y obligaciones de la población, la prestación de los servicios públicos municipales y establecer las bases para su desarrollo político, económico, social y cultural, conforme a lo dispuesto por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México, la Ley Orgánica Municipal del Estado de México y las Leyes federales y estatales relativas. Sus disposiciones son de observancia general y obligatoria en todo el territorio municipal.

Artículo 2. En el Municipio de Toluca sus autoridades promoverán, respetarán y protegerán los derechos humanos y garantizarán su observancia en todo lo relativo a su ámbito competencial, de conformidad con los principios de universalidad, interdependencia, individualidad y progresividad, reconocidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México y los Tratados Internacionales de los que el Estado mexicano sea parte, así como de las garantías para su

protección.

Nombre y escudo del Municipio de Toluca:

Artículo 9. El nombre del Municipio es Toluca, vocablo de origen náhuatl que significa: “Lugar donde está el dios Tolo, el inclinado de cabeza”.

Artículo 10. La descripción del Escudo oficial del Municipio es el siguiente: El relieve y contorno del Escudo del Estado como fondo general, en cuya parte superior aparece un águila mexicana semejante a la descrita en la Ley Sobre el Escudo, la Bandera y el Himno Nacionales. El centro del Escudo contiene un campo rojo, el mapa del territorio de la municipalidad de Toluca, con su campo blanco delimitado en negro; del lado derecho el topónimo de Toloacan, constituido por la figura de un Tépetl en verde con tres salientes lobulares, representaciones del signo tetl o piedra y, sobre éste, la cabeza del dios Tlotzin con tocado blanco y líneas simples, inclinada hacia el territorio municipal. En la parte inferior del tépetl, dos figuras ovales, una en rojo y otra en amarillo; en la parte inferior del Escudo una cinta con la leyenda “Municipio de Toluca”.

Artículo 22. El gobierno del Municipio está depositado en un cuerpo colegiado denominado Ayuntamiento, y la ejecución de sus determinaciones corresponderá al presidente municipal, quien preside el Ayuntamiento y dirige la administración pública municipal.

Artículo 23. El Ayuntamiento tendrá las obligaciones y atribuciones establecidas por la Constitución Federal, la Constitución Estatal, las leyes federales y estatales que de una y otra emanen, la Ley Orgánica Municipal, este Bando Municipal, el Código Reglamentario Municipal y demás disposiciones de carácter general.

Artículo 24. La administración pública municipal será centralizada,

descentralizada y autónoma. Su organización y funcionamiento se regirá por la Ley Orgánica Municipal, este Bando Municipal, el Código Reglamentario Municipal y otras normas jurídicas aplicables.

Artículo 25. Para el estudio, planeación y despacho de los asuntos en los diversos ramos de la administración pública municipal, la o el presidente municipal se auxiliará de las siguientes:

I. Dependencias:

- 1.Secretaría del Ayuntamiento;
- 2.Tesorería Municipal;
- 3.Contraloría Municipal;
- 4.Dirección de Seguridad Pública y Vial;
- 5.Dirección de Administración Urbana, Obras Públicas;
- 6.Dirección de Desarrollo Económico;
- 7.Dirección de Gobierno, Autoridades Auxiliares y Mediación;
- 8.Dirección de Administración;
- 9.Dirección de Desarrollo Social;
- 10.Dirección de Medio Ambiente y Servicios Públicos;
- 11.Consejería Jurídica; y
- 12.Secretaría Técnica;

II. Organismo autónomo:

- 1.Defensoría Municipal de Derechos Humanos de Toluca

III. Órganos desconcentrados:

- 1.Instituto Municipal de Planeación;
- 2.Instituto Municipal de la Juventud y Estudiantil;

3. Instituto Municipal de Cultura y Arte;
4. Consejo Municipal de la Mujer;
5. Instituto Municipal del Emprendedor Toluqueño;
6. Centro de Educación Ambiental; y
7. Organismo Municipal de Residuos Sólidos.

2.2. Dirección de Desarrollo Económico

Atribuciones de las autoridades municipales en materia de desarrollo económico:

I. Diseñar, promover y fomentar políticas de desarrollo económico y competitividad que atraigan inversiones productivas al Municipio y generen empleos remunerados, mediante el fortalecimiento de la alianza estratégica entre el gobierno y los sectores social, académico y empresarial;

II. Promover y apoyar los programas estatales y federales de capacitación y organización para el trabajo, así como operar el servicio municipal de empleo;

III. Fomentar el desarrollo rural sustentable a través de la capacitación para el empleo de nuevas tecnologías, la vinculación del sector con las fuentes de Financiamiento, el apoyo con estímulos a la producción, la constitución de cooperativas para el desarrollo, grupos de trabajo, asociaciones y comités de sistemas productivos, y el establecimiento de mecanismos de información sobre los programas municipales, estatales y federales, públicos o privados;

IV. Promover, a través de las instancias federales, estatales y del sector privado, Financiamiento para la integración, gestión, puesta en marcha, seguimiento de los proyectos productivos para atraer capitales de inversión;

V. Promover programas de mejora regulatoria integral, continua y permanente, que privilegien los principios de máxima utilidad para la sociedad y su transparencia, a través de la disminución de requisitos, costos económicos, y sociales y tiempo, a los particulares;

VI. Promover y difundir las ventajas competitivas que se ofrecen en la localidad a la inversión productiva, en foros estatales, nacionales e internacionales;

VII. Promover la capacitación de los sectores de la producción, en coordinación con instituciones y organismos públicos y privados, para alcanzar mejores niveles de productividad y calidad de la base empresarial instalada en el Municipio, así como difundir sus resultados;

VIII. Desarrollar y difundir un sistema de información y promoción del sector productivo del Municipio;

IX. Fomentar y difundir la actividad artesanal que se desarrolla en el Municipio, a través de la organización del sector, capacitación de sus integrantes para incentivar la comercialización de los productos;

X. Preservar la actividad artesanal, alentando las figuras asociativas de artesanos, con el objetivo de generar economía de escala, diversificar el mercado al exterior y adquirir una identidad municipal, así como impulsar la creación y actualización del padrón artesanal;

XI. Fomentar y promover la actividad comercial, incentivando su desarrollo ordenado y equilibrado, para la obtención de una cultura de negocios corresponsables de la seguridad, limpia y abasto cualitativo en el Municipio;

XII. Promover el consumo en establecimientos comerciales y de servicios del

Municipio;

XIII. Impulsar la participación del sector privado en el desarrollo de infraestructura comercial e industrial;

XIV. Fomentar el fortalecimiento y ampliación de la red de abasto social del Municipio;

XV. Fomentar la creación de cadenas productivas entre micro, pequeñas y medianas empresas, con las grandes empresas;

XVI. Promover el desarrollo de proyectos productivos en diversas comunidades municipales, para el fomento del empleo en estas zonas;

XVII. Establecer y operar el sistema de apertura rápida de empresas, en coordinación con las autoridades federales y estatales;

XVIII. Fortalecer y ampliar las relaciones con las ciudades que se tienen lazos de hermandad, principalmente en participación bipartita en foros y actividades de carácter empresarial, económico, turístico, educativo, cultural y deportivo;

XIX. Promover y difundir la actividad turística sustentable que diversifique la oferta del sector, en coordinación con organizaciones e instituciones públicas o privadas;

XX. Brindar orientación turística a los visitantes, que les permita conocer todos los atractivos turísticos y culturales con los que cuenta el Municipio de Toluca;

XXI. Incentivar la inversión privada en la restauración y adecuación de los centros poblacionales del Municipio de interés histórico, cultural y turístico, en coordinación con la Federación, el Estado, el Instituto Nacional de Antropología

e Historia y el Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura, en los casos que sean necesarios;

XXII. Promover e impulsar los sitios históricos y las edificaciones que representen para los habitantes del Municipio un testimonio significativo de su historia y cultura;

XXIII. Promover y difundir las ferias regionales como un detonante de identidad cultural, de impacto económico y turístico, en cada una de las circunscripciones territoriales;

XXIV. Promover la creación y mantenimiento de parques, zonas industriales, comerciales y de servicios, aprovechando las reservas territoriales y en estricto apego a las disposiciones aplicables en la materia;

XXV. Colaborar con las autoridades federales y estatales en el ámbito de su competencia, para establecer medidas regulatorias a giros comerciales de impacto regional y crear un registro específico de ellos;

XXVI. Actualizar y operar el registro de establecimientos comerciales del Municipio de Toluca, especificando el giro comercial e impacto que generen, así como llevar a cabo procesos de revisión y actualización de los registros, con la finalidad de mantener un óptimo control del padrón, que se ajuste a las necesidades del Municipio y a las condiciones reales de los establecimientos comerciales;

XXVII. Incentivar el desarrollo económico de la población emprendedora de escasos recursos que realice alguna actividad productiva, a través de la modalidad de microcréditos dentro del Municipio;

XXVIII. Desarrollar programas y actividades dirigidos a impulsar a los

emprendedores del Municipio, bajo un sistema integral de asesoría, capacitación y financiamiento, con el objeto de iniciar, desarrollar y consolidar su empresa;

XXIX. Aprobar el programa especial para otorgar la licencia provisional de funcionamiento para negocios de bajo riesgo sanitario, ambiental o de protección civil, conforme a la clasificación contenida en el Catálogo Mexiquense de Actividades Industriales, Comerciales y de Servicios de Bajo Riesgo;

XXX. Desarrollar el turismo local y favorecer la identidad entre los habitantes del Municipio, con la participación de las autoridades auxiliares y consejos de participación ciudadana;

XXXI. Integrar el Consejo Consultivo Municipal de Turismo;

XXXII. Llevar el registro municipal de prestadores de turismo;

XXXIII. Renovar el Consejo de Desarrollo Rural Sustentable; y

XXXIV. Las demás que se prevén en la Ley Orgánica Municipal, la Ley para la Mejora Regulatoria del Estado de México y Municipios, la Ley de Fomento Económico del Estado de México, los Libros Primero, Cuarto, Noveno y Décimo del Código Administrativo del Estado de México, sus reglamentos y otras disposiciones legales.

2.3. Instituto Municipal del Emprendedor Toluqueño

Después de 14 años de operación y debido al incremento en la demanda de las necesidades de los emprendedores por recibir capacitación más completa a fin de consolidar su negocio, se toma la iniciativa de complementar, conjuntar e innovar los servicios que se prestaban ya con anterioridad a la ciudadanía, bajo un esquema en conjunto que complemente todos los servicios en forma

sinérgica.

Con el objetivo de incrementar el apoyo a emprendedores individualmente, el 23 de Septiembre del año 2011, se establece en la Octogésima Primera Sesión Ordinaria de Cabildo el Fondo Municipal para Emprendedores de Toluca FOMET, encaminado principalmente a Jóvenes emprendedores.

Posterior a ello, surge el Instituto Municipal del Emprendedor Toluqueño, su creación se establece en la Octogésima Séptima Sesión Ordinaria de Cabildo del H. Ayuntamiento de Toluca de fecha 28 de Octubre del año 2011.

2.3.1. Funciones y objetivos

FUNCIONES:

- Coordinar las acciones encaminadas al crecimiento económico integral e incluyente de la población emprendedora del Municipio;
- Contribuir a mejorar el crecimiento económico y la calidad de vida en el Municipio de Toluca, apoyando la actividad emprendedora de nuevos negocios y la expansión de los ya existentes;
- Fomentar una cultura emprendedora con la participación de los diversos sectores de la sociedad toluqueña;
- Fomentar una cultura de regularización empresarial;
- Impulsar vínculos con otras instituciones gubernamentales, académicas y de la sociedad civil para llevar a cabo acciones de investigación en materia de fomento al autoempleo;
- Impulsar actividades para apoyar y promover la transferencia de tecnologías a sectores productivos;
- Desarrollar programas de capacitación orientados a las micro, pequeñas y medianas empresas;
- Brindar asesoría y consultoría al sector empresarial orientadas a la consolidación de sus capacidades de exportación;

- Impulsar esquemas de financiamiento a proyectos productivos aprobados por sus instancias correspondientes;
- Gestionar trámites empresariales ante instancias gubernamentales;
- Dirigir y dar seguimiento, de acuerdo a la normatividad establecida, a los apoyos destinados a proyectos que fomenten una cultura empresarial, una cultura de calidad y el desarrollo y la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas;
- Promover la capacitación a emprendedores para generar planes de negocios y apoyar su desarrollo a través de la vinculación con organismos que ofrecen asesoría y consultoría;
- Recabar la información y datos estadísticos relacionados con mejores prácticas empresariales y comercio exterior, para ponerlas a disposición de las empresas que lo soliciten;
- Buscar oportunidades de exportación de productos fabricados en la Ciudad de Toluca;
- Identificar y desarrollar la oferta exportable en el Valle de Toluca, así como consolidar y diversificar empresas exportadoras; y
- Realizar todas aquellas actividades que sean inherentes y aplicables al área de su competencia.

OBJETIVO:

Diseñar, proponer y coordinar los programas encaminados a fomentar la gestión empresarial, la capacitación, el desarrollo e innovación tecnológica y el incremento de la productividad y competitividad de los emprendedores toluqueños así como de las micro, pequeñas y medianas empresas en las áreas de su competencia.

2.4. Departamento de Financiamiento

Antecedentes:

“Los orígenes de las micro finanzas no se pueden determinar con exactitud, pero la creación del Banco Grameen por el Dr. Muhammad Yunus en Bangladesh en 1976 marcó un hito en el desarrollo de éstas. Incluso, se ha remontado el origen del concepto de micro finanzas a este hecho (FAO, 2000: 46). Actualmente, las micro finanzas, y por lo tanto el microcrédito, es una de las estrategias claves para el Desarrollo y combate de la pobreza. Un indicador del desarrollo de las micro finanzas es el hecho de que actualmente se han realizado réplicas del Banco Grameen en 45 países del mundo (FAO, 2000: 45-46). Al referirse a América Latina, Lucano Urioste (2001: 3) lo expone de la siguiente manera: “tanto por su impacto socioeconómico como por su viabilidad financiera, las micro finanzas han dejado de ser un movimiento alternativo para convertirse progresivamente en una de las más importantes actividades económicas de Latinoamérica”.

El Fondo para la Consolidación de la Microempresa en el Municipio de Toluca (FONTOL), fue constituido en el mes de abril de 1998, mediante el acuerdo de Cabildo No. 97/074. FONTOL, se estableció con recursos el Fondo Nacional de Apoyo para las Empresas de Solidaridad (FONAES) y del H. Ayuntamiento de Toluca, en partes iguales para alcanzar un patrimonio en el año del dos mil de \$1, 600,000.00.

Posteriormente en el año 2012, el ayuntamiento de Toluca autorizó un nuevo incremento al FONTOL de \$1´000,000.00, gracias a los resultados obtenidos.

El FONTOL operará en el Municipio de Toluca, con prioridad en las zonas urbanas y rurales con menores niveles de bienestar.

1) Financiamiento: Otorgar créditos individuales, así como a grupos solidarios conformados de 5 hasta 20 personas y créditos especiales, dirigido a personas de escasos recursos, con un pequeño negocio o intenciones de iniciarlo.

2) Capacitación: Los grupos solidarios y beneficiarios individuales asisten al 100% del programa de capacitación primera, segunda y tercera etapa como un requisito para la presentación del proyecto al Comité Técnico, debiendo quedar constancia de asistencia en su expediente. El proceso de capacitación culmina con la integración de un plan de negocios para el caso de créditos individuales.

3) Asistencia técnica y seguimiento: Tiene por objeto mantener la capacitación y seguimiento verificando continuamente la situación del grupo solidario y al final del crédito con un estudio subsecuente para lograr el fomento y desarrollo económico del Municipio de Toluca.

2.4.1. Funciones y objetivos

FUNCIONES:

- Promover el desarrollo del sector micro financiero del municipio en la población rural y urbana en condiciones de vulnerabilidad;
- Vigilar que los beneficiarios de los programas de financiamiento FONTOL y FOMET, realicen los pagos oportunos, de conformidad con las condiciones de cada crédito otorgado;
- Facilitar y difundir los beneficios de los programas de financiamiento municipal, entre la población económicamente activa del municipio;
- Calendarizar y coordinar las sesiones de los Comités Técnicos, desde el envío de invitaciones, confirmación, preparación de la documentación de los expedientes, hasta formular el acta de la Sesión;
- Ejecutar todas las acciones tendientes al correcto y oportuno funcionamiento de los Comités Técnicos que se instalen para cada fondo;
- Solicitar a la tesorería municipal, la expedición de cheques, así como coordinar la entrega de éstos;
- Dar seguimiento a la cartera de acreditados, así como preparar la ficha

técnica de cada uno de ellos (datos del solicitante, para que fue solicitado el crédito, la visita y formulación del citatorio, en caso de que se haya atrasado en sus pagos);

- Sistematizar y formular reportes para INAES, estadísticas operativas del programa, tanto internos como externos;
- Brindar capacitación administrativa y/o especializada a los beneficiarios de los programas de financiamiento; así como la asesoría técnica y micro financiera a solicitantes de financiamiento
- Efectuar visitas técnicas a los solicitantes de financiamiento, con el objetivo de supervisar la aplicación del recurso y el seguimiento a los proyectos productivos;
- Diseñar e implementar un sistema de evaluación del desempeño financiero por beneficiario, con la finalidad de vincular los casos de éxito con otros programas del gobierno Federal o Estatal;
- Implementar las medidas administrativas necesarias para la eficiente operación de los fondos existentes, de acuerdo con las reglas de operación que se establezcan para cada uno de ellos;
- Desarrollar todas aquellas acciones tendientes a preservar los recursos económicos que sustentan los fondos; y
- Realizar todas aquellas actividades que sean inherentes y aplicables al área de su competencia.

OBJETIVO:

Implementar con apoyo de instituciones públicas y organizaciones privadas, programas de financiamiento municipales, que permitan fomentar el desarrollo empresarial, mediante el otorgamiento de créditos y otros estímulos a la inversión.

2.4.2. Otorgamiento de microcréditos del programa FONTOL

“El microcrédito es uno de los componentes de las micro finanzas y se define como préstamos en pequeña escala dirigidos a la población de bajos recursos y que pueden ser utilizados en actividades productivas o consumo. Puede, no obstante, variar el tamaño de los préstamos, a quién va dirigido, la utilización de los fondos y las condiciones y términos en qué se prestan.”¹

2.4.3. Grupos solidarios, conceptos y responsabilidades del programa de crédito

Grupos solidarios:

A los grupos de personas organizados con base en la metodología autorizada por el Comité Técnico.

Para acceder a los créditos del FONTOL, los Grupos Solidarios deberán constituirse conforme a los criterios aprobados por el Comité Técnico del FONTOL y sus Reglas de Operación. Además de estar integrados por un mínimo de 5 y un máximo de 20 personas mayor de 18 años.

Para poder acceder a los beneficios del FONTOL los Grupos Solidarios deberán cumplir con los siguientes requerimientos:

- Contar con una acta de asamblea que los formalice como grupo de personas organizadas;
- Designar la Mesa Directiva que los representa;
- Suscribir una carta de solicitud de crédito dirigida al FONTOL, en la que se señale específicamente los nombres de los solicitantes individuales del

¹ “El microfinanciamiento y la política gubernamental mexicana 2001-2006”, Elaborado por Nidia Hidalgo Celarié, Estudiante del Doctorado en problemas económicos agroindustriales, Universidad Autónoma de Chapingo, Texcoco, México

crédito, sus ingresos actuales y el destino del financiamiento;

- Suscribir una carta dirigida al FONTOL firmada por todos los integrantes del Grupo en la que se comprometen a fungir como obligados solidarios en la eventualidad de la falta de pago de alguno, de varios o de todos sus integrantes;
- Contar con un reglamento interno de operación y funcionamiento;
- Asistencia a todas las sesiones de capacitación sobre el funcionamiento del programa de microcréditos del FONTOL.
- Los miembros del grupo que paguen puntualmente y demuestren un ahorro individual equivalente al 20% de lo estipulado en segundo y tercer crédito, se les podrá otorgar un incremento en el crédito del 10 %.
- Presentar el Plan de Negocios acorde al plazo del crédito, elaborado durante la capacitación.
- Presentar el reporte de la visita domiciliaria a cargo del Promotor del FONTOL.

Conceptos, disposiciones generales:

FONTOL: Al Fondo para la Consolidación de la Microempresa en el Municipio de Toluca, que se constituye para la administración y entrega de los recursos federales y municipales a la población objetivo en forma de microcréditos.

COMITÉ TÉCNICO: Al cuerpo colegiado del fondo que se constituye para el cumplimiento de los fines del FONTOL;

INAES: Al Instituto Nacional de la Economía Social

MICROCRÉDITO: A los créditos o pequeños préstamos (en dinero) otorgados en los montos y tasas descritos en las Reglas de Operación del FONTOL a prestatarios (Beneficiarios Individuales o Grupos Sociales), que por sus condiciones económicas no pueden acceder al mercado tradicional de financiamiento.

CICLO: Se refiere a las diferentes etapas de financiamiento contempladas en las Reglas de Operación del FONTOL, medidas en lapsos de tiempo.

TASA NORMAL: Es un índice que permite medir el costo total de un crédito. Para el caso del FONTOL los microcréditos se otorgarán a una tasa de interés mensual equivalente al 2.00% sobre saldo insoluto para Grupos Solidarios y de 2.5% para Beneficiario Individual.

PLAZO: El tiempo entre el otorgamiento y el vencimiento del crédito, expresado en meses.

DÍA HÁBIL: Comprende los días laborables de lunes a viernes que no sean feriados.

FIADOR O AVAL: Aval es una garantía o compromiso de pago de una obligación a favor del acreedor o beneficiario, otorgada por un tercero para el caso de no cumplir el obligado principal. Para el FONTOL es una persona física cuyo patrimonio garantiza en proporción de 2 a 1 el monto del crédito solicitado por el Beneficiario Individual y cuyo parentesco con él es diferente a familiar en primer grado.

OBLIGADO SOLIDARIO: Son los integrantes de un Grupo Solidario que por derecho propio se compromete al pago del crédito si a la fecha del vencimiento

no ha sido pagado totalmente el principal y los accesorios. Cuando uno o más de los integrantes del Grupo Solidario no han realizado los pagos, el resto de los integrantes de dicho grupo están obligados a saldar dichos adeudos.

EXPEDIENTE DE CRÉDITO: Es la evidencia documental de un proyecto del crédito proporcionado al Beneficiario Individual o Grupo Solidario.

PROMOTOR: La persona que promueve o promociona productos financieros y organiza grupos solidarios.

TASA MORATORIA: Es la tasa de interés que se cobra por el aplazamiento del pago de una deuda vencida. En el caso de los créditos que otorga el FONTOL será de 4.5% mensual.

POBLACIÓN OBJETIVO: Los ciudadanos que habitan en el Municipio de Toluca que registran bajos ingresos con relación a la satisfacción de los mínimos de bienestar familiar, con vocación empresarial y sin acceso al crédito por vías tradicionales.

MICROFINANZAS: Al esquema orientado a atender las necesidades de financiamiento del segmento de la población objetivo.

CRÉDITO SIMPLE: Crédito a corto y mediano plazo destinado a financiar capital de trabajo e inversiones de activo fijo.

Responsabilidades del Programa:

El FONTOL, tiene la responsabilidad de proporcionar la información a los solicitantes para acceder al financiamiento, a dar a conocer los requisitos, además de acudir a los domicilios para corroborar los datos proporcionados verificando los proyectos productivos.

El FONTOL está obligado a proteger los documentos personales entregados, comprometiéndose a no hacer mal uso de los mismos.

Los responsables de operar el programa están obligados a notificar el resultado de la solicitud de financiamiento, cuando es procedente y también cuando no es aceptada.

2.4.4. Endeudamiento del programa y su recuperación

El programa FONTOL, tiene un porcentaje de cartera vencida del 5%, lo que se puede considerar como aceptable, tomando en cuenta que a los solicitantes de micro financiamiento no se les pide ningún tipo de garantía, además de los factores externos como puede ser: la crisis económica, el alza constante de precios de la canasta básica, además de los gastos de alimentación, vestido, salud, educación, entre otros.

Se utilizan diversas estrategias para la recuperación de adeudos, por ejemplo: entrega de citatorios, llamadas telefónicas invitándolos a pagar, supervisiones a los proyectos productivos vigilando la aplicación de recursos, como facturas, equipo, capital de trabajo.

No obstante derivado de la situación económica de las familias, se les brinda la oportunidad a que reestructuren sus adeudos difiriendo el pago en parcialidades, de acuerdo a su condición de cada deudor, así mismo se les condona el interés generado por la omisión de los pagos vencidos.

CAPITULO III METODOLOGÍA

3.1. Planteamiento del problema

¿Cuál será el beneficio que generará la implementación de la planeación estratégica en el Departamento de Financiamiento del Instituto Municipal del Emprendedor Toluqueño?

Se pretende mejorar el procedimiento en el otorgamiento de solicitud de créditos mediante la aplicación de la planeación estratégica utilizando técnicas como el FODA, (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), o la aplicación del ciclo que se denomina comúnmente CAP-DO y consiste en aplicar la siguiente secuencia de trabajo:

- Verificar (del inglés Check).
- Analizar (del inglés Act).
- Planificar (del inglés Plan).
- Hacer (del inglés Do).

3.2. Planteamiento de hipótesis

HIPÓTESIS

Aplicando la planeación estratégica en el Departamento de Financiamiento, de la Dirección de Desarrollo Económico del Ayuntamiento de Toluca, se lograría la eficiente administración y otorgamiento de microcréditos del Instituto Municipal del Emprendedor de Toluca en el año 2014.

HIPÓTESIS NULA

No aplicando la planeación estratégica en el Departamento de Financiamiento, de la Dirección de Desarrollo Económico del Ayuntamiento de Toluca, no se lograría la eficiente administración y otorgamiento de microcréditos del Instituto Municipal del Emprendedor de Toluca en el año 2014.

3.2.1. Elementos de la hipótesis

Los elementos de la hipótesis son los siguientes:

La unidad de análisis. Son las entidades u objetos cuyos comportamientos se intenta estudiar. Estas unidades pueden ser participantes, grupos, instituciones, escuelas, profesores, etc.

Las variables. Son las características cualitativas o cuantitativas de las unidades de análisis; es decir, son el atributo, la propiedad o cualidad que logran estar presentes o ausentes en un individuo o grupo de individuos.

Los elementos lógicos. Son nexos que relacionan las unidades de análisis con las variables y a las variables entre sí.

Para nuestro caso de estudio:

Aplicando la planeación estratégica en el Departamento de Financiamiento, de la Dirección de Desarrollo Económico del Ayuntamiento de Toluca, se lograría la eficiente administración y otorgamiento de microcréditos del Instituto Municipal del Emprendedor de Toluca en el año 2014.

UNIDAD DE ANÁLISIS	APLICANDO	SE LOGRARÍA
ELEMENTOS LÓGICOS	DEPARTAMENTO DE FINANCIAMIENTO	INSTITUTO MUNICIPAL DEL EMPRENDEDOR TOLUQUEÑO
VARIABLES	INDEPENDIENTE: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	DEPENDIENTE: EFICIENTE ADMINISTRACIÓN Y OTORGAMIENTO DE MICRO CRÉDITOS

3.3. Variables

En la descripción de las variables debe haber varias independientes (factores de exposición, factores de confusión, etc. Las variables, tanto dependientes como independientes, que sean categóricas irán acompañadas de todas las categorías de medida posible, y para las variables numéricas se especificarán las escalas y unidades de medida utilizadas, sin dar cabida a la ambigüedad.

Para el caso de estudio las variables independientes son todos aquellos factores externos que afectan al proceso de otorgamiento de micro créditos, como temporadas, nivel de ventas (ingresos, \$) mientras que las variables dependientes son recaudación (monto de recaudación, \$), monto de inversión, demanda de créditos (cantidad de créditos solicitados).

Al implementar un Sistema de Planeación Estratégica en el Instituto Municipal del Emprendedor Toluqueño, diseñado de acuerdo a las características de la administración municipal y en base a la administración científica, el impacto en la productividad será medible y cuantificable en base a la respuesta de los recursos humanos, elemento fundamental en toda la pirámide organizacional de la empresa.

3.3.1. Variables dependientes

- **Variable dependiente:** Valor real que se refiere al efecto, más no a la causa.

Variable Dependiente (Y):

Lograr la eficiente administración y otorgamiento de microcréditos.

3.3.2. Variables independientes

- **Variable independiente:** Valor real dado a una hipótesis en relación con la causa.

Variable Independiente (X):

Planeación Estratégica aplicada por el Instituto Municipal del Emprendedor Toluqueño

3.4. Universo

El universo es el total de la población económicamente activa del Municipio de Toluca, y de acuerdo al INEGI es de 232,761.

Toluca población económicamente activa: 232,761 sector primario (agricultura, ganadería, pesca), 5,055 sector secundario: (minería, construcción, industria de manufactura): 75,850 comercio: 40,542 servicios: 86,799 gobierno: 15,408 no especificado: 9,107

Cerca del 60% de la población económicamente activa, recibe menos de 3 salarios mínimos, por lo cual resulta importante apoyar a los proyectos productivos, para emprender nuevos proyectos y mejorar sus condiciones de nivel de vida.

3.5. Muestra

La población objetivo del presente proyecto, serán las personas beneficiadas del programa de financiamiento denominado FONTOL, que es la población que registren bajos ingresos y que tengan su domicilio en el Municipio de Toluca.

Población de estudio, será una base de datos estadísticos de la población de referencia y serán los beneficiarios que se encuentren disfrutando financiamiento del programa FONTOL, actualmente se cuenta con 6,071 beneficiarios.

Así mismo para aplicar las encuestas se distribuirán entre 20 ejecutivos de diferentes instituciones privadas y de gobierno para presentar los resultados.

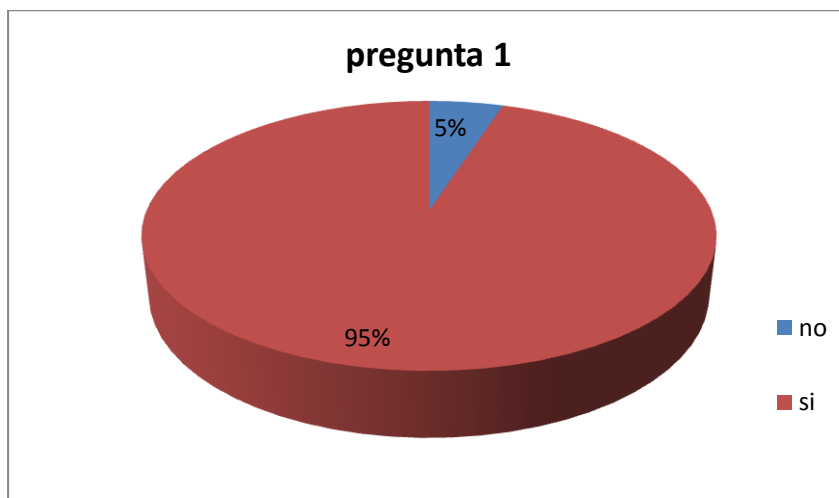
3.6. Cuestionario

1. ¿Se puede implementar la planeación estratégica en el programa de financiamiento?

2. ¿Es posible lograr la eficiente administración en el otorgamiento de créditos a los beneficiarios del programa?
3. ¿Para que es importante establecer objetivos, metas y estrategias para su cumplimiento?
4. ¿Cuáles son las causas que originan el problema y mediante que herramientas permitirán evitar que se vuelva a repetir?
5. ¿Se puede satisfacer la demanda de los solicitantes de financiamiento?

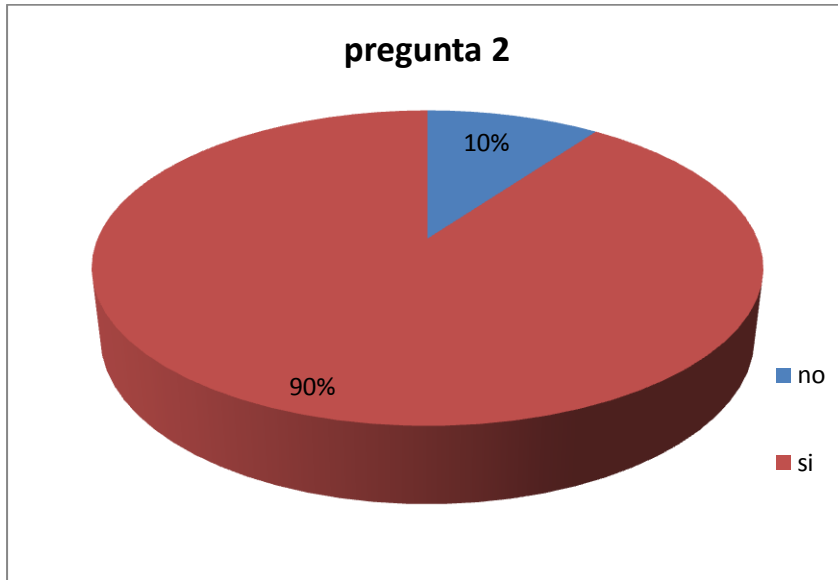
3.7. Tabulación y presentación de resultados

Pregunta 1 ¿Se puede implementar la planeación estratégica en el programa de financiamiento?



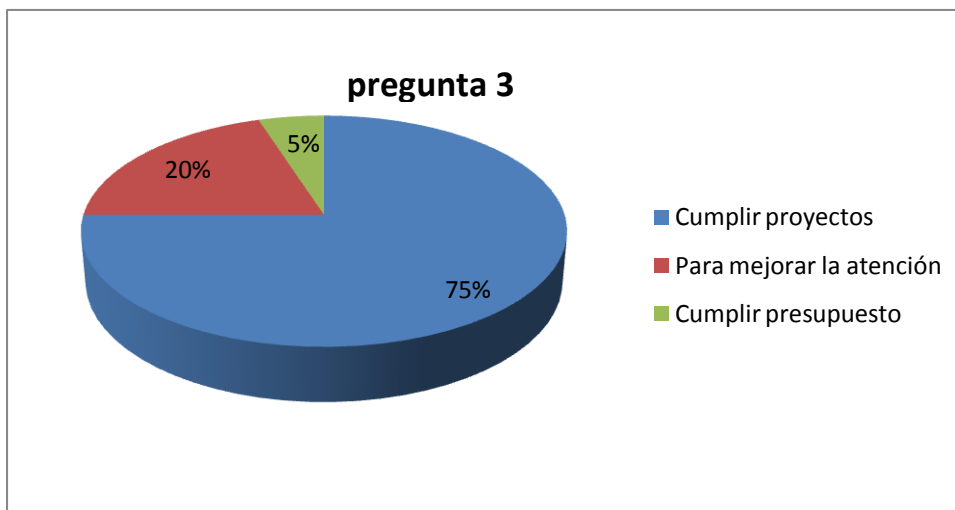
Al contar con el 95% de aprobación de los encuestados se comprueba que si es factible aplicar la planeación estratégica en el programa de financiamiento.

Pregunta 2. ¿Es posible lograr la eficiente administración en el otorgamiento de créditos a los beneficiarios del programa?



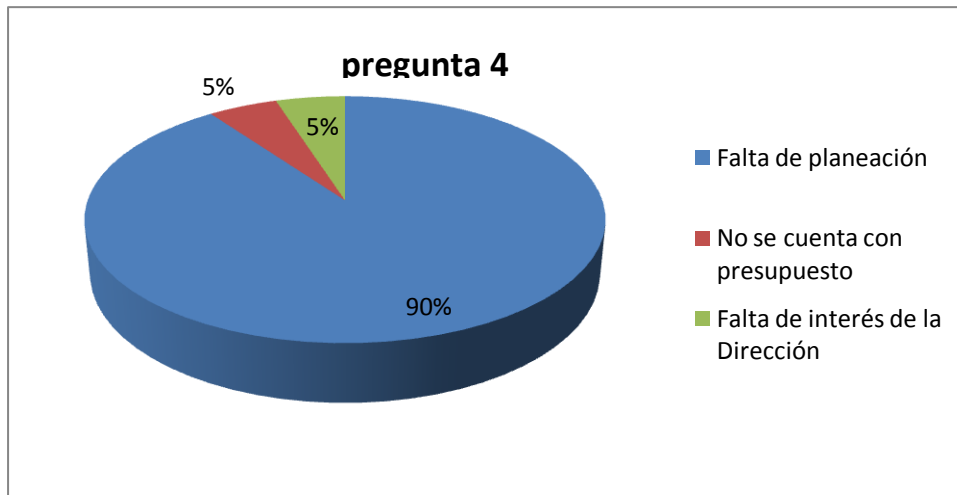
El 90 % de los encuestados considera que aplicando la planeación estratégica en el programa si es posible lograr la eficiente administración en el otorgamiento de créditos.

Pregunta 3. ¿Para que es importante establecer objetivos, metas y estrategias para su cumplimiento?



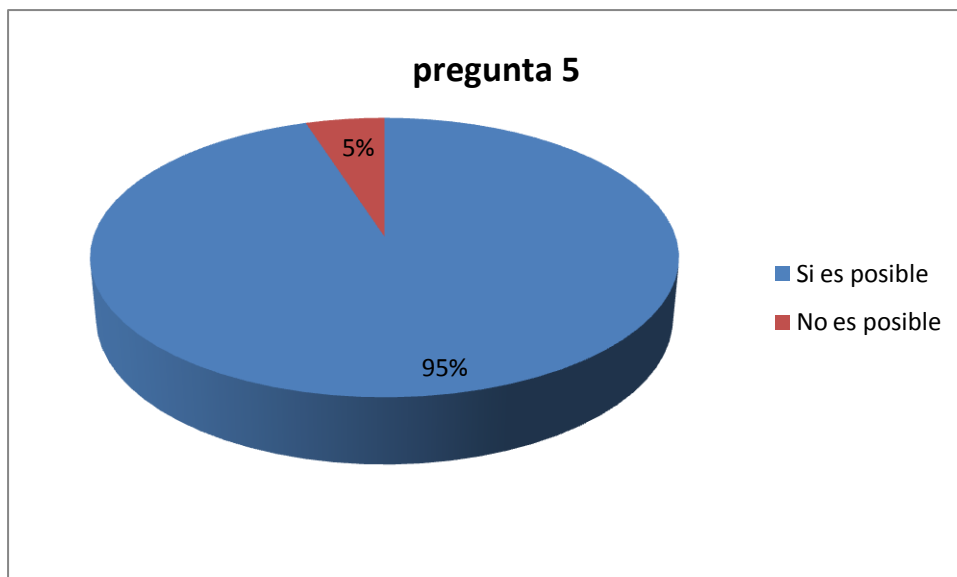
Se puede observar que el 75% de los encuestados, seleccionó que lo más importante es el cumplimiento de proyectos.

Pregunta 4 ¿Cuáles son las causas que originan el problema y mediante que herramientas permitirán evitar que se vuelva a repetir?



Se observa que la gran mayoría de los encuestados seleccionó la falta de planeación, como la principal causa que originan los problemas, y aplicando la planeación estratégica se evitaría que se repita el problema.

Pregunta 5. ¿Se puede satisfacer la demanda de los solicitantes de financiamiento?

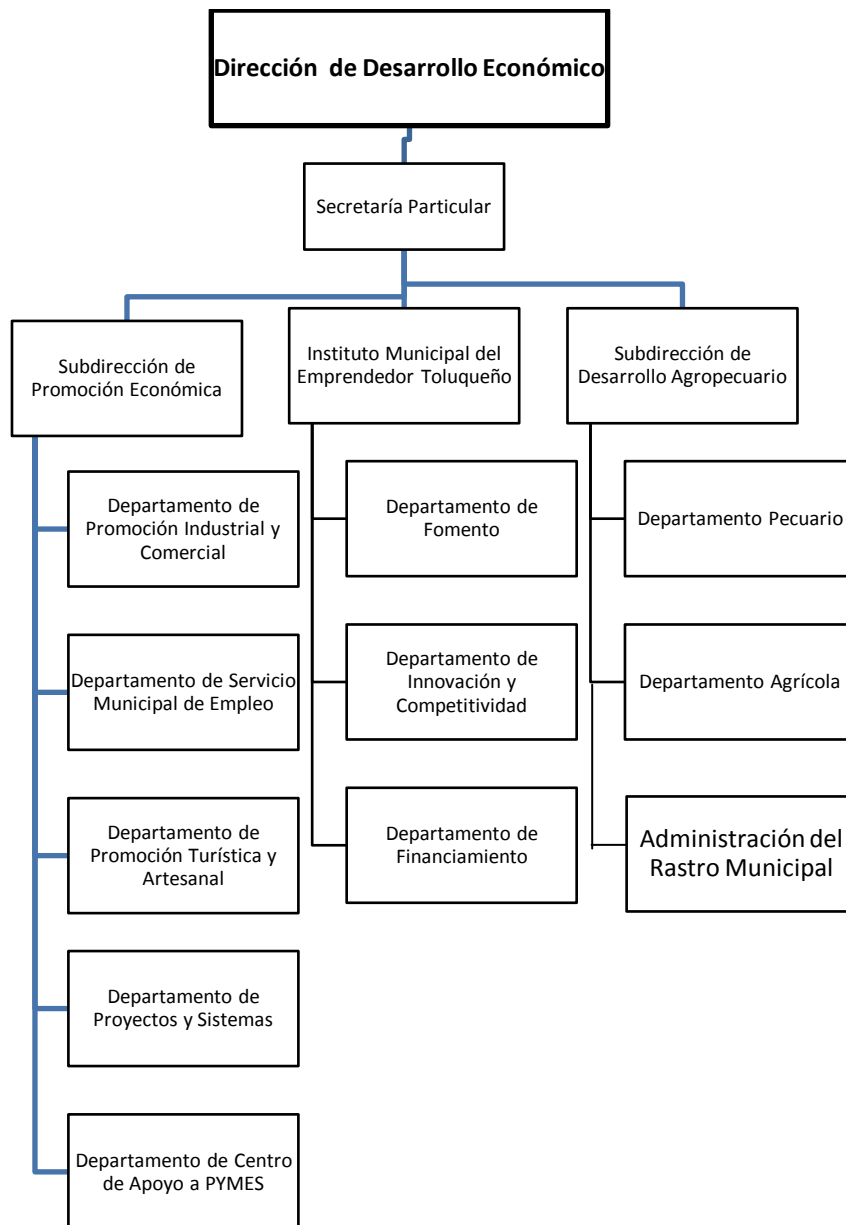


El resultado es contundente, aplicando la planeación estratégica, se garantiza satisfacer la demanda de los solicitantes de financiamiento, se garantiza el pleno conocimiento del proceso de los involucrados en el programa y de la aplicación de controles mensuales que permitirá la evaluación del desempeño de los procesos en el otorgamiento de financiamiento a la población objetivo.

CAPITULO IV PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LOGRAR LA EFICIENTE ADMINISTRACIÓN Y OTORGAMIENTO DE MICROCRÉDITOS DEL INSTITUTO MUNICIPAL DEL EMPRENDEDOR DE TOLUCA 2014.

4.1. Estructura orgánica del Instituto Municipal del Emprendedor Toluqueño

A continuación se muestra como esta estructurada la Dirección de Desarrollo Económico y el Instituto Municipal del Emprendedor Toluqueño



4.2. Manual de procedimientos y Organización del Departamento de Financiamiento

Objetivo del programa de micro financiamiento: Mejorar el nivel de vida de la población que habita en el Municipio de Toluca, que registra bajos ingresos, con

vocación empresarial y sin acceso al crédito por las vías tradicionales, para la satisfacción de los mínimos niveles de bienestar familiar

POLÍTICAS APLICABLES.

- Es responsabilidad del Departamento de FONTOL, dar informes a la ciudadanía sobre los requisitos para otorgar créditos, asimismo revisar la documentación correspondiente.
- El Departamento de FONTOL a través de este micro crédito fomentará la promoción del autoempleo.
- El Departamento de FONTOL aumentará la inversión productiva y fomentará la práctica del ahorro con el propósito de que la población objetivo, dependa menos de los programas gubernamentales y más de los mecanismos tradicionales de mercado.
- El Comité Técnico será quién apruebe o desapruebe las solicitudes para otorgar los créditos.
- El Departamento de FONTOL es responsable del cumplimiento y seguimiento de las resoluciones o acuerdos del Comité Técnico.

El Comité Técnico es el órgano máximo de la Entidad del fondo y en él se irán marcando las directrices del mismo. Las facultades y funciones del Comité Técnico serán, entre otras:

- Facultar como responsable general del Fondo al titular de la Dirección de Desarrollo Económico.
- Conocer los programas y presupuestos de operación del FONTOL a propuesta

del área operativa.

- Conocer y en su caso aprobar las operaciones que requieran autorización particular del Comité Técnico.
- Revisar la información financiera y contable que le presente la Tesorería Municipal y recomendar las medidas correctivas que sean procedentes.
- Determinar y aprobar los apoyos a otorgar con cargo al patrimonio del FONTOL, de conformidad con las Reglas de Operación, los cuales quedarán validados mediante la firma del acta correspondiente por los miembros del Comité Técnico.
- Conocer la celebración de los actos y contratos de los cuales se deriven derechos y obligaciones para el patrimonio del Fondo.
- Conocer de la Tesorería Municipal la inversión de los fondos líquidos del FONTOL.
- Definir los criterios sobre el ejercicio de las acciones que procedan con motivo de la defensa del patrimonio del FONTOL y la recuperación de cartera vencida, incluida la intervención del área jurídica para la cobranza judicial.
- Determinar los casos para los que se solicitará la autorización del FONAES, para su aplicación en la contabilidad como cuentas incobrables, conforme dictamen presentado por las áreas operativa o jurídica, una vez agotadas las gestiones para su recuperación.
- Establecer los sistemas de auditoría interna que considere adecuados, así como designar a los auditores que deberán practicarlos.

- Establecer los sistemas de seguimiento a la cobranza extrajudicial.
- Solicitar a la Tesorería Municipal, previa autorización del Comité Técnico, la asignación de los recursos necesarios para la contratación de personal, adquisición de mobiliario y equipo, material que se requiera para la realización de los fines del FONTOL con cargo al patrimonio y con base en las propuestas que haga el Responsable General del FONTOL.
- Integrar subcomités o grupos de trabajo para la resolución o formulación de los asuntos que el Comité considere pertinentes, como etapa previa a la presentación a su consideración.
- Cualquier otro derivado de los acuerdos del Comité Técnico y de las Reglas de Operación.

Comité Técnico.

Integración

El Comité Técnico estará conformado de la siguiente manera:

- La Presidencia del Comité Técnico.
- Presidente del Comité Técnico: Que será el Presidente Municipal Constitucional de Toluca.
- Suplente del Presidente del Comité Técnico: Que será el Regidor que preside la Comisión Edilicia de Desarrollo Económico, Abasto, Mercados y Rastros.
- Secretario Técnico del Comité: Que será el Dirección General de Desarrollo Económico y Regulación del Comercio.
- Vocalías.
- Un representante de INAES en el Estado de México.

- Un representante de la Dirección Jurídica y Consultiva Municipal.
- Un representante de la Tesorería Municipal.
- Un representante de la Dirección General de Desarrollo Económico y Regulación del Comercio: Diferente al Secretario Técnico.
- Un representante de la Contraloría Municipal.
- Dos representantes de diferentes Cámaras o Asociaciones Empresariales asentadas en el Municipio de Toluca.

POLÍTICAS APLICABLES.

- El Departamento de Financiamiento programará mensualmente la recuperación de la cartera vencida, mediante el Procedimiento Administrativo de Ejecución.
- El Departamento de Financiamiento realizará convenios individuales, valorando la situación de cada deudor para que salden sus documentos vencidos.
- El Departamento de Financiamiento depurará y controlará los documentos vencidos, realizando análisis de los estados financieros.
- Los créditos incobrables una vez habiendo agotado el Procedimiento Administrativo de Ejecución, el Departamento de Financiamiento los turnará al área jurídica para garantizar el adeudo correspondiente.
- Si se recuperan los adeudos registrados en cartera vencida, se someterá a consideración del Comité Técnico, si los deudores pueden acceder a otras etapas de los créditos.

Para acceder a un crédito a partir del segundo ciclo bajo la modalidad individual, se solicitan los siguientes documentos a criterio del Comité Técnico del FONTOL:

1. Licencia de Funcionamiento Municipal (copia simple, presentar original para cotejar)
2. Alta en Hacienda (copia simple, presentar original para cotejar)

Monto y plazos de los micro financiamientos:

Bajo el principio de gradualidad, los créditos aumentan en monto siempre y cuando los beneficiarios cumplan puntualmente con sus pagos.

Los pagos de los beneficiarios serán semanales y en ningún caso se concederá periodo de gracia de capital o intereses.

No podrán otorgarse más de una vez los apoyos directos correspondientes a un determinado ciclo de financiamiento a un mismo Grupo Solidario o Beneficiario Individual.

El esquema de gradualidad considerado para otorgar los apoyos directos a la población objetivo es el siguiente:

Ciclo de financiamiento	Monto máximo por Beneficiario Individual	Plazo máximo de recuperación
Primero	\$ 3,000.00	4 meses
Segundo	\$ 5,000.00	6 meses
Tercero	\$ 7,000.00	8 meses
Especial	\$5,000.00 a \$20,000.00	12 meses

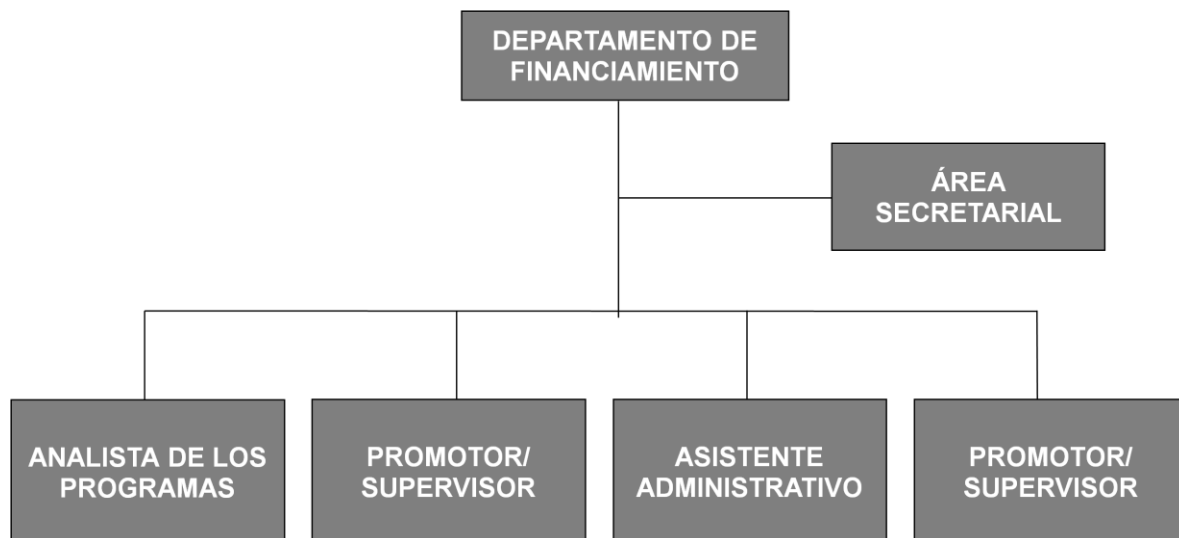
Nota: Este esquema podrá ser evaluado y ajustado periódicamente por el Comité Técnico

Los micro financiamientos serán otorgados a título individual, aún cuando el beneficiario forme parte de los Grupos Solidarios. El Grupo Solidario, por su parte deberá fungir como obligado solidario del beneficiario.

La tasa de interés será del 2% para las personas que formen parte de los Grupos Solidarios, y del 2.5%, para Beneficiario que no sea integrante de uno de estos grupos.

Para ser susceptibles de nuevos financiamientos del FONTOL, los beneficiarios Individuales deberán haber cubierto el 100% de su adeudo anterior en los tiempos y las condiciones establecidas.

Organización del Departamento de Financiamiento:



4.3. Proceso de planeación estratégica del Instituto Municipal del Emprendedor Toluqueño

Para realizar el proyecto en el Instituto Municipal del Emprendedor Toluqueño, se realizó el siguiente proceso en los tres Departamentos como se describe a continuación:

- Establecimiento de la misión y visión
- Se definieron los objetivos de la organización
- Se elaboró el análisis de la situación actual (FODA).
- Se definieron las estrategias del programa de financiamiento para efficientar el proceso en el otorgamiento de créditos.
- Se establecieron controles para dar puntual seguimiento al proceso
- Se realizó y definió un mecanismo de control para medir los resultados constantemente.

4.3.1. Metodología de la planeación estratégica del Departamento de Financiamiento

Establecimiento de la Misión del Departamento de Financiamiento:

Misión.

Constituirse en una institución que otorga o facilita el acceso al financiamiento mediante esquemas de micro finanzas a la población objetivo.

Visión.

Garantizar el acceso permanente al micro financiamiento para desarrollar las vocaciones empresariales, mediante el apoyo a proyectos productivos, que permitan mejorar continuamente la condición de vida de la población de bajos ingresos, con vocación empresarial y sin acceso al crédito tradicional.

Objetivos Generales.

- Mejorar el nivel de vida de la Población Objetivo
- Promoción de la creación de autoempleo, a través de micro financiamiento accesible.
- Aumentar la inversión productiva y fomentar la práctica del ahorro con el propósito de que la población objetivo dependa menos de los programas gubernamentales y más de los mecanismos tradicionales de mercado.

Objetivos Específicos:

- Establecer un mecanismo permanente para el otorgamiento de micro financiamiento a favor de la Población Objetivo, abriendo el acceso al crédito y al ahorro, para proyectos productivos nuevos o la consolidación de proyectos en marcha, con la finalidad de fomentar la inversión productiva;
- Proporcionar micro financiamientos accesibles y oportunos a la Población Objetivo en proyectos de inversión productiva, generadores de autoempleo e ingresos, que sean rentables y recuperables a corto plazo, y
- Proporcionar a la Población Objetivo, en caso de que lo requiera, asistencia técnica y capacitación, que les permitan atender de manera eficaz y eficiente las necesidades empresariales básicas.

4.3.1.1. Diagnóstico de los programas del Departamento de Financiamiento

Para poder realizar el diagnóstico del Departamento de Financiamiento y en específico el proceso de otorgamiento de financiamiento, es necesario analizar los recursos humanos, técnicos y financieros con los que se cuenta, para ello se solicitó a cada uno de los integrantes del proceso las acciones que desarrollo cotidianamente,

observándose lo siguiente:

Se realizan las actividades de manera mecánica, sin el involucramiento de todos en el proceso, además el total del personal no cuenta con el pleno conocimiento de la mecánica de operación desde su inicio hasta la entrega del crédito, cada uno se especializa únicamente por su responsabilidad en específico y esto detiene el proceso en caso de la falta de algún elemento o recurso.

Falta capacitación para un mejor desempeño en la atención a los solicitantes del programa, se observó que no se tiene contemplado un programa de adiestramiento para mejorar la atención a la ciudadanía.

El total del personal no conoce las técnicas básicas de manejo de sistemas de cómputo, que permita reducir las cargas de trabajo del personal encargado de la generación de reportes y control de cifras y estadísticas.

Falta involucramiento del personal directivo para proporcionar los recursos materiales, humanos y financieros para detonar los programas de financiamiento.

Falta de instalaciones adecuadas que permitan brindar un mejor servicio a los solicitantes de financiamiento del Municipio de Toluca.

Falta de reconocimiento e incentivos al personal involucrado en el proceso de otorgamiento de financiamiento.

4.3.1.2. Análisis Interno del Departamento de Financiamiento Fortalezas y Debilidades

FORTALEZAS

Principales beneficios:

- El trámite para solicitar el financiamiento es totalmente gratuito
- Los requisitos son mínimos y de fácil acceso
- El programa está abierto durante todo el año.
- El financiamiento abarca proyectos productivos de los sectores industrial, agropecuario y comercial.
- La cobertura del programa en el municipio de Toluca, incluye zonas rurales y urbanas.
- Se otorgan capacitaciones en vinculación con los Departamentos del Instituto Municipal del Emprendedor Toluqueño.
- Se implantará el programa “FOMET”, (Fondo Municipal del Emprendedor Toluqueño); el cual cuenta con un fondo de \$500,000.00, con lo cual se otorgarán microcréditos a Jóvenes Emprendedores de Toluca, de zonas marginadas, dicho programa pretende complementar necesidades de los jóvenes emprendedores del Municipio de Toluca.
- Apoyo para jóvenes emprendedores con proyectos productivos.
- El autoempleo estudiantil, egresados de escuelas de artes y oficios para impulsar la creación de micro empresas.
- La tasa de interés que tiene el programa es muy baja.
- Aportaciones de tipo cualitativo y cuantitativo:

Cualitativo:

- Mejorar nivel de vida (económico, social, cultural, educación, técnico, salud, etc.)
- Beneficiar el desarrollo de la educación y formación financiera de los jóvenes de Toluca.
- Desarrollo de proyectos productivos.

Cuantitativo:

- Incrementa ventas

- Aumentar el ingreso económico
- Incremento en difusión de programa
- Incrementar la apertura de los créditos en todo el municipio
- Disminución de cartera vencida
- Mayor cobertura en zonas marginadas
- Creación del FOMET, (Fondo Municipal para Emprendedores de Toluca), con un fondo total de \$500,000.00.
- El departamento de Financiamiento (FONTOL), obtuvo el primer lugar a nivel nacional, "PREMIO AL GOBIERNO Y GESTIÓN LOCAL," otorgado por el CIDE Y grupo WALMART de México.
- Se registró un total de (3360) créditos otorgados en la administración 2009-2012, lo cual sumó un monto de \$ 14,244, 000.00.

DEBILIDADES

- Falta de reactivación de fondo del FOMET de \$500,000.00.
- Retraso del otorgamiento de microcréditos, por falta de patrimonio.
- Escases de insumos, mobiliario, recursos humanos, financieros, mobiliario, equipo de computo y fotocopiado.
- Falta de mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos del programa.
- No existe compatibilidad en el sistema contable de Tesorería del Municipio (software) que permita el buen control del manejo de la cuenta.
- Los Estados Financieros de Resultados y Balanza General tienen un rezago de dos a tres meses, lo que no permite contar con datos puntuales de la cuenta.
- Falta de seguimiento y fomento en las cadenas productivas.
- Ausencia de convenios entre el programa FONTOL y Empresas de Toluca.
- Falta de un Catálogo Comercial e Industrial de Toluca.
- Vulnerabilidad en el contrato.

- Metas que no alcanzaron el éxito deseado
- Las metas no se cumplen por diversos factores, como puede ser: el proceso electoral retraso de fechas de entrega de recursos, por falta de acuerdos en las agendas entre autoridades, falta de pagos puntuales de los beneficiarios del programa, entre otros.
- Retraso en la autorización del incremento al patrimonio de FONTOL.
- Falta de insumos.- Papelería, consumibles, combustible, mobiliario, restructuración del área de trabajo.
- Falta de capacitación al personal operativo.

4.3.2. Análisis Externo del programa de financiamiento, Oportunidades y Amenazas

OPORTUNIDADES

- Áreas del Ayuntamiento para complementar FONTOL.
- Secretaría del H. Ayuntamiento: esta área apoya a FONTOL, en la expedición de constancias domiciliarias a los integrantes de los grupos solidarios, (anteriormente de forma gratuita).
- Tesorería Municipal: con la expedición de los cheques.
- El Ayuntamiento de Toluca tiene la posibilidad de apoyar al programa FONTOL con el incremento al patrimonio.
- Incremento al patrimonio del fondo por parte del Gobierno Federal.
- Programas de apoyo a FONTOL, como capacitaciones, talleres de formación financiera, entre otros.
- Convenio con el Gobierno Estatal, para fortalecer el programa.
- Convenio con FESE (Fundación de Educación Superior Empresa).
- Generar apoyo a los proyectos productivos desde el INADEM (Instituto Nacional del Emprendedor), BANRURAL, CEBETIS, entre otras instituciones educativas.

- Difusión del programa, en todas las comunidades y sectores del municipio.
- Aumento de patrimonio de FONTOL.
- Implementación del programa FOMET (Fondo Municipal para Emprendedores de Toluca)

AMENAZAS

Factores que limitan el FONTOL

- Pobreza extrema
- Falta de empleo de medio tiempo para estudiantes
- Elevación excesiva de los precios de los pequeños empresarios.
- Aumento de solicitudes de crédito y falta de patrimonio.
- Incremento en el establecimiento de financieras privadas.
- Una mejor y más amplia línea de crédito en las financieras privadas.
- El incremento en los precios e inflación.
- Recesión en la economía de México.
- Aumento en la instalación de súper mercados y centros comerciales que invaden el mercado local y que absorben los clientes potenciales de los microempresarios.
- Decremento del poder adquisitivo de los consumidores.
- Aumento de importaciones en productos que impiden o bloquean la venta del producto local de los microempresarios.
- Falta de promoción del producto local para incrementar su oferta que generará un aumento en sus ventas.
- Limitada representatividad de algunos organismos empresariales.
- Falta de competencia empresarial, que limita a los empresarios.

4.3.3. Establecimiento de metas y objetivos

Metas:

- a) Se consideró en el plan anual otorgar financiamiento en cada una de las comunidades rurales del Municipio de Toluca.
- b) Realizar la supervisión constante de los proyectos productivos apoyados con el financiamiento del programa FONTOL.
- c) Verificar los empleos generados con el apoyo del financiamiento.
- d) Realizar exposiciones de los proyectos impulsados por el programa, con el objetivo de que los empresarios incrementen su volumen de ventas.
- e) Superar el número de créditos otorgados durante el año 2013 y darle seguimiento constante a los créditos apoyados en años anteriores.
- f) Aplicar la planeación estratégica en cada una de las acciones a realizar en el departamento de Financiamiento.

OBJETIVO GENERAL: Otorgar micro financiamiento constante a personas de escasos recursos a través de grupos solidarios que cuenten con proyectos productivos, con los programas del FONTOL, brindando capacitación micro financiera. Específicos: Aumentar la inversión productiva de las microempresas, difundiendo el programa de financiamiento, fomentado la cultura del crédito con capacitación y talleres especializados. Generar el autoempleo estudiantil, derivado del otorgamiento de microcréditos a los beneficiarios del FONTOL. Incrementar la cobertura del financiamiento en todo el Municipio de Toluca, con la ampliación del patrimonio del Fondo. Generar cultura y educación en los jóvenes de las zonas marginadas de Toluca, a través de Créditos que les permita impulsar sus proyectos productivos y mejorar su calidad de vida. Impulsar la Equidad de género con el otorgamiento de créditos tanto a hombres como a mujeres jóvenes de Toluca. Apoyar proyectos de

microempresas y negocios productivos de jóvenes, egresados que buscan auto emplearse a través de buscar programas de financiamiento en las distintas convocatorias de gobierno Federal y Estatal.

4.3.4. Definición de estrategias

Estrategias

- Visitar las diferentes comunidades y brindar pláticas de difusión, información impresa y asesorías, apoyados del sistema de mapeo del Municipio, llegando directamente a la población objetivo.
- Con talleres informativos y prácticos impartidos por el personal del departamento de Financiamiento, se fomentará la cultura del microcrédito en el Municipio de Toluca.
- Otorgando un mayor número de créditos el nivel de producción y desarrollo de las microempresas aumenta lo que promueve la generación de empleos.
- Incrementar el patrimonio del FONTOL.
- Incrementar la cobertura del financiamiento en todo el Municipio de Toluca, con la ampliación del patrimonio del Fondo.
- Implantar y eficientar el FOMET.
- Otorgar Créditos del FOMET, a jóvenes emprendedores de las zonas marginadas de Toluca.
- Incrementar el número de grupos solidarios.
- Formar Grupos solidarios de jóvenes emprendedores de escasos recursos con proyectos productivos.
- Establecer el proceso de planeación estratégica integral, que permita controlar los lineamientos y la mejora continua; así como la retroalimentación constante buscando la calidad en el sistema.

4.3.5. Establecimiento de tácticas

Coordinación entre las diferentes unidades administrativas del H. Ayuntamiento de Toluca y el Instituto Municipal del Emprendedor Toluqueño, con la finalidad de proveer de candidatos para fomentar el programa de financiamiento.

Acudir directamente a la población de mayor vulnerabilidad utilizando herramientas como el INEGI, mapeo para localizar las zonas de más alta marginación así como la población de pobreza extrema.

Programar reuniones con líderes de sectores productivos, así como representantes de los diferentes consejos de participación ciudadana, para la difusión del programa.

Coordinación constante con la Secretaría de Economía, para proveer de cursos y talleres de administración y formación de competencias empresariales a los solicitantes de financiamiento; con el objetivo de que tengan mayores herramientas para competir en el mercado y poder consolidar sus proyectos productivos.

Vinculación con las escuelas de artes y oficios del Municipio de Toluca, para que una vez que los egresados puedan emprender sus negocios, otorgándoles capacitación administrativa y financiamiento.

Realizar el encadenamiento productivo entre los beneficiarios del programa, realizando un padrón o catálogo de oferta económica.

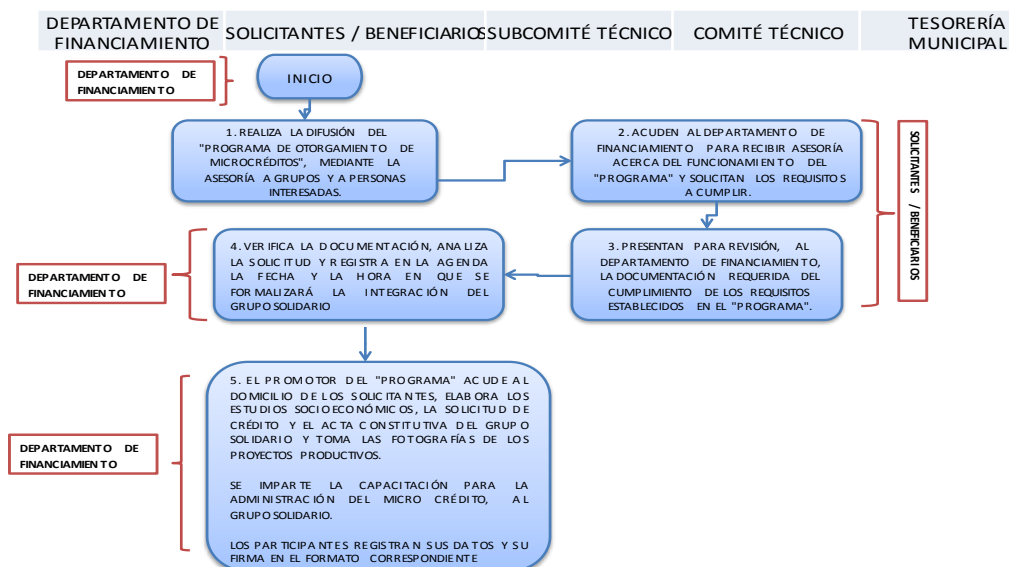
Realizar expos o ferias de los beneficiarios del programa, con el fin de promocionar sus actividades productivas y ampliar su mercado.

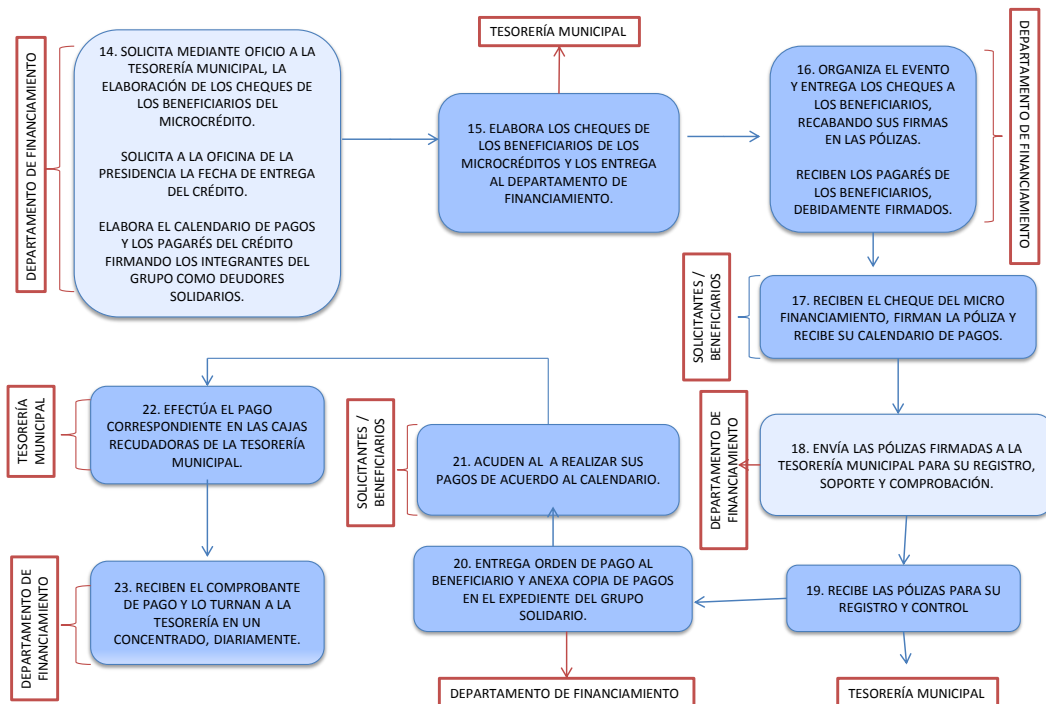
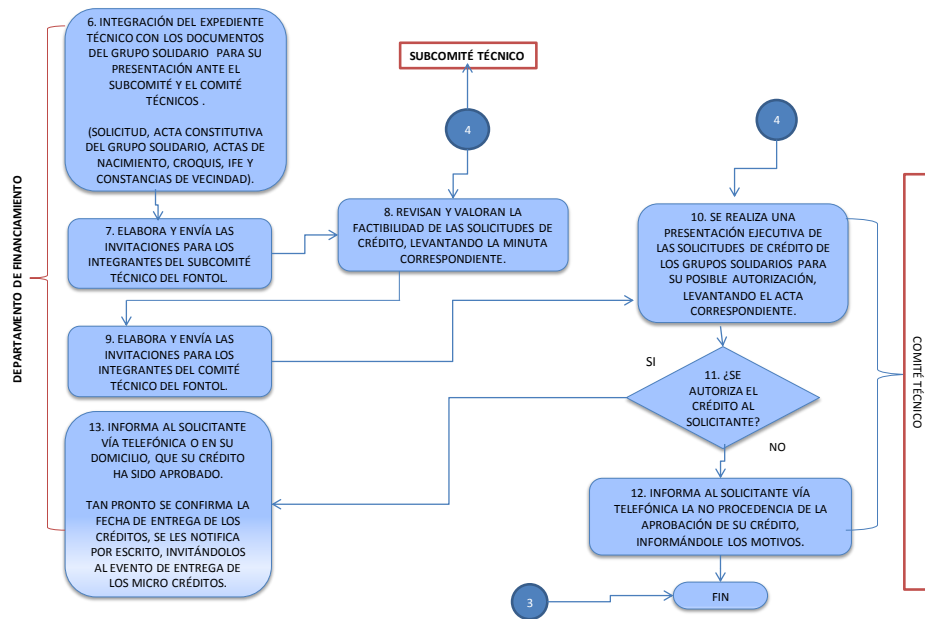
Realizar un censo para seleccionar a los casos de mayor crecimiento económico y vincularlos a los diferentes programas de financiamiento que ofrece el gobierno Estatal y Federal a través de las diferentes instituciones de apoyos a la micro, pequeña y mediana empresa, ampliando sus expectativas y su mercado.

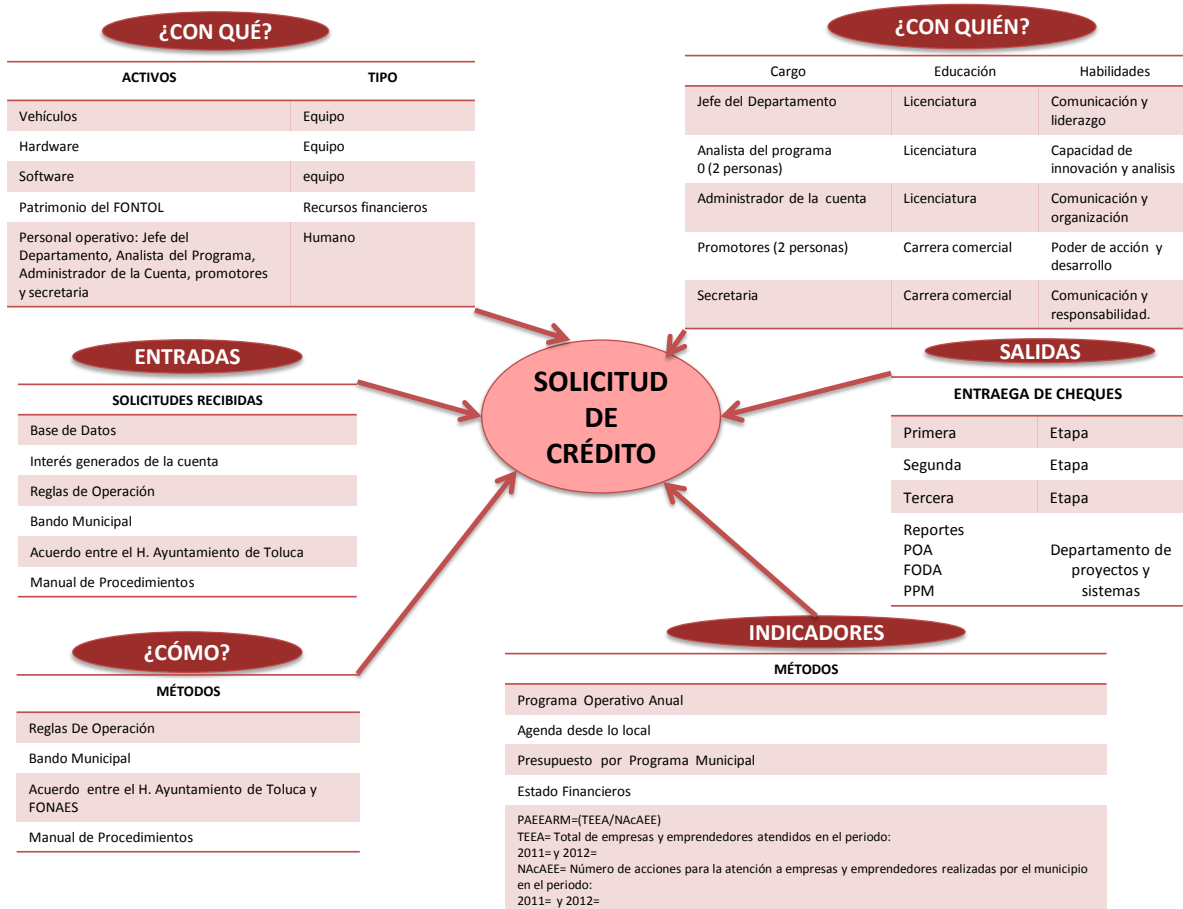
Establecimiento del mapeo del proceso de otorgamiento de créditos del programa FONTOL.

4.3.6. Establecimiento de procedimientos y programas, para lograr la eficiente administración y otorgamiento de micro créditos

Una vez que se realizó el análisis de la situación actual del programa de financiamiento, se plantea el siguiente mapa del proceso que permitirá realizar las actividades en orden, cuidando el cumplimiento de los requisitos e implementando los formatos y controles para su operación. Mapeo del Proceso:







4.3.7. Seguimiento y evaluación

Se aplicarán estrategias para dar el puntual seguimiento al programa de otorgamiento de créditos en el Municipio de Toluca, se diseñaron varios formatos para dar seguimiento y medir el desempeño del proceso, con la finalidad de tener un contacto constante con los beneficiarios del programa que permita al área de Financiamiento conocer puntualmente los alcances y oportunidades de mejora continua. Por ejemplo se van a aplicar mensualmente encuestas para medir el impacto en diferentes indicadores como son: situación económica, niveles de vivienda, educación, alimentación, vivienda, salud, entre otros, para determinar el grado de avance real de los proyectos productivos beneficiados.

Lo anterior permitirá un control constante que indique la situación actual y que se pueda corregir inmediatamente cualquier desviación; así mismo se aplicará capacitación constante a todo el personal involucrado en el proceso, para contar con el principal recurso para mantener la eficacia del programa en estudio.

Aunado a lo anterior, se aplicará continuamente la supervisión de los proyectos productivos, tomando evidencia como copia de facturas de compras de equipamiento, infraestructura productiva, compra de herramientas, entre otros, se tomarán fotografías para realizar el comparativo entre el inicio del financiamiento y el estado actual y se aplicarán cuestionarios para la presentación de reportes y gráficos.

Estadísticas del programa FONTOL:

Concepto	Total de créditos hasta el año 2012	Total de importe
Créditos de primera etapa	1,783	\$ 5'349,000.00
Créditos de segunda etapa	1,072	\$ 5'360,000.00
Créditos de tercera etapa	505	\$ 3'535,000.00
Total de microcréditos	3,360	\$ 14'244,000.00

Datos sobresalientes desde que se aplicó la planeación estratégica:

Se logró beneficiar cerca de 1,500 proyectos productivos en el año 2013, con una inversión que rebasó los \$6'000,000.00 de pesos, más del 30% de los créditos otorgados en el período de 2006 a 2009 (se otorgaron 1,152 créditos por un monto de \$4'970,000.00).

Los intereses generados de estos préstamos suman la cantidad de \$969,824.00 pesos, equivalente al 60.14% del total del patrimonio.

La zona con mayor demanda de créditos ha sido en las comunidades rurales, concentrándose en las delegaciones del norte del Municipio.

El FONTOL, se ha caracterizado por apoyar proyectos productivos liderados por mujeres emprendedoras, esto se ve reflejado en el 75.15% de los créditos otorgados en el período comprendido entre el año 2010 a 2013 han sido para mujeres.

El resultado anterior, no excluye al género masculino de ser beneficiario de dichos créditos, simplemente este resultado es parte de la necesidad que tienen las estudiantes, amas de casa, madres solteras, mujeres de la tercera edad, por salir adelante y generar un ingreso extra para sus familias.

Concepto	Porcentaje
Mujeres Beneficiadas	75.15
Hombres Beneficiados	24.85
Total	100%

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Durante la investigación del presente proyecto se observó que aplicando la planeación estratégica durante el año 2013 en el Departamento de Financiamiento alcanzó los siguientes logros:

1.- El proceso de otorgamiento de créditos se ha mejorado, así como en la operación y aplicación del capital financiero, lo que ha permitido incrementar el número de beneficiarios del programa y por consiguiente el patrimonio.

2.- Una de las ventajas del área de financiamiento, es que cuenta con los recursos humanos, técnicos necesarios para la administración del fondo, así mismo el personal se siente identificado con el programa, es consciente de su participación en la consecución de las metas y objetivos, y recibe capacitación para la mejora del proceso. El recurso humano es el más importante, dando un valor agregado en cada actividad del proceso para el cumplimiento de resultados.

3.- El programa ha realizado cambios en el proceso que han permitido la simplificación administrativa, se han implementado controles alternos que permiten conocer el estado actual de la cuenta de bancos, que a su vez contribuye a prever y planear inmediatamente nuevas entregas de recursos; disminuyendo los tiempos de espera de los beneficiarios del programa entre cada una de las etapas de financiamiento.

Realizando un comparativo, para tener un panorama general del funcionamiento del programa, durante la administración municipal del año 2006 al año 2009 el FONTOL otorgó 919 créditos, con una inversión de \$4'192,0000.00 y durante el año 2013 con la aplicación de la planeación estratégica se otorgaron 1370, con una inversión que rebasa los \$6,200,000.00

4.- Un cambio representativo del programa FONTOL, se dio en el procedimiento del pago del crédito, anteriormente se solicitaba el pago del crédito de los beneficiarios del programa de manera individual, expidiendo un recibo por cada uno de los beneficiarios de los grupos solidarios, cada semana tenían que acudir al área de Contabilidad para solicitar la orden de pago y trasladarse a las cajas recaudadoras; para el presente año se solicitó el pago de todos los integrantes del grupo en un solo recibo y la orden de pago se proporciona en el Departamento de Financiamiento, esto además de simplificar el trabajo y ahorrar papelería, permite que los beneficiarios del programa no se retrasen en sus pagos; en virtud de que se solicita el pago total del grupo; aunado a esto se tiene un constante contacto con los beneficiarios del programa debido a que se presentan cada semana en el área de Financiamiento, permitiendo además conocer de

manera puntual el estado actual de la situación de pagos de los grupos. Lo anterior permite mejorar la dinámica de entrega de recursos y la disminución de cartera vencida.

5.- Otro cambio sustancial que se observó después de aplicar la planeación estratégica, fue el integrar a las diferentes unidades administrativas del Instituto Municipal del Emprendedor Toluqueño, con ello los beneficiarios del programa FONTOL además del financiamiento cuentan con mayores herramientas para consolidar sus actividades productivas, como por ejemplo proporcionarles diferentes niveles de capacitación financiera, participación en ferias y expos que les permite promocionar sus productos, también se pueden gestionar diferentes programas que le permitan mayor certeza jurídica como por ejemplo, la constitución de sociedades, obtención de licencias de funcionamiento, permisos, obtención del logotipo hecho en México, registro de marca, entre otros beneficios para la micro empresa.

Anteriormente el Instituto Municipal del Emprendedor Toluqueño se encontraba desintegrado, las áreas se encontraban en diferentes instalaciones, complicando la interrelación entre dependencias, aunado a ello no se tenía una autonomía de la Dirección de Desarrollo Económico, actualmente se ha logrado tener atribuciones en el Código Reglamentario del Municipio de Toluca; además de ser un órgano desconcentrado, esto permite una mejor planeación de objetivos y toma de decisiones.

6.- El proceso de otorgamiento de créditos del FONTOL, se implantó el Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2008 en el año 2014, que le permitió mejorar al Instituto Municipal del Emprendedor Toluqueño y a los programas del Departamento de Financiamiento como de alto impacto para la administración municipal, gracias a la aplicación de la planeación estratégica en 2013.

7.- El Departamento de Financiamiento ha brindado asesorías a otros municipios del Estado de México, como por ejemplo a Metepec y Chalco, dando a conocer la administración del fondo, su reglamento, la mecánica operativa y aspectos financieros, con la finalidad de implantar programas similares en sus localidades; el programa de

financiamiento “FONTOL”, participó en el premio CIDE, organizado por el Centro de Investigaciones y Docencia Económicas, en la categoría de Gobierno y Gestión Local, en mejores prácticas municipales, siendo galardonado con el primer lugar nacional.

Se recomienda realizar un programa de capacitación constante del personal, en temas relacionados con la planeación, administración, atención al público, manejo de tecnologías de información, con la finalidad de desarrollar nuevas habilidades y formación financiera para el cumplimiento de proyectos.

Por último, para mantener los resultados una vez que se implantó el proceso de planeación estratégica, se tienen que realizar diversos controles, para medir los resultados periódicamente, con el objetivo de retroalimentar constantemente el programa, aplicar medidas correctivas o preventivas para lograr el máximo aprovechamiento de los recursos, que darán como resultado una mejor atención y eficiencia en el programa de otorgamiento de micro créditos.

BIBLIOGRAFÍA

Aguirre Sánchez J. (2008). *Una aplicación del Modelo agente principal a las micro finanzas en México*, México: CIDE.

Brachfield P. (2009). *Gestión del Crédito y Cobro*. España: Editorial Profit.

Campos P. (2005). *El ahorro popular en México acumulando activos para superar la pobreza*. México: Porrúa.

Chiavenato I. (2011). *Planeación Estratégica*, México: Editorial Mc Graw Hill

Claret A. y Lens J. (2007). *Microcréditos la Revolución Silenciosa*. España: Editorial Debate.

Conde C. (2001). *¿Pueden ahorrar los pobres?*. México: El Colegio Mexiquense, A.C. y la Colmena Milenaria.

Ettinger R. & Golieb D. E. (2003). *Créditos y Cobranzas*, México, D.F.: CECSA.

Faya Viesca J. (2008). *Finanzas Públicas*. México Quinta Edición, Editorial Porrúa.

García Fonseca C. (2006). *Microeconomía: Para su Aplicación a la Empresa*, México: Editorial Trillas.

Lacalle Calderón M. (2002). *Microcréditos, de Pobres a Microempresarios*. Barcelona, España: Editorial Ariel.

Munch Galindo L. & Martínez García J. (2010). *Fundamentos de la Administración*. México: Editorial Trillas.

Rodríguez Valencia J. (2005). *Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*, Cengage Learning Editores.

Sachse M. (2007). *Planeación Estratégica en Empresas Públicas*, México: Editorial Trillas.

Scoth B. (2009). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Cengage Learning Editores.

Thompson Jr. A. (2012). *Administración Estratégica: Teoría y Casos*, México: Editorial Mac Graw Hill.

Villaseñor Fuentes E. (2007). *Elementos de Administración de Crédito y Cobranza*. México: Trillas, S.A.

Yunus M. (2007). *¿Es posible acabar con la pobreza?*. Madrid, España: Editorial Complutense, S.A.