

**INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL
COORDINACION GENERAL DE POSGRADO E INVESTIGACION**

CARTA DE CESION DE DERECHOS

En la Ciudad de México, D.F. el día 3 de marzo del año 2004 la que suscribe Marcelina Facio Maldonado del programa MAN con número de registro 980398 adscrita a la SEPI ESCA IPN.

Manifiesta que es autora intelectual del presente trabajo de investigación bajo la dirección de la Dra. María Antonieta Andrade Vallejo y cede los derechos del trabajo intitulado "Propuesta de un plan estratégico que permita una mejor visión del pequeño empresario en la continuidad de los negocios". Al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual sin el permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección: mfacio@cleaver-brooks.com.mx. Si el permiso es otorgado el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.



Marcelina Facio Maldonado



INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL

COORDINACION GENERAL DE POSGRADO E INVESTIGACION

ACTA DE REVISION DE TESIS

En la Ciudad de MEXICO, DF. Siendo las 10:30 Horas del día 4 Del mes de DICIEMBRE Del 2003 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesis designada Por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de LA E.S.C.A.

Para examinar la tesis de grado titulada:

“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO QUE PERMITA UNA MEJOR VISION DEL PEQUEÑO Y MEDIANO EMPRESARIO EN LA CONTINUIDAD DE LOS NEGOCIOS”

Presentada por el alumno:

FACIO

Apellido paterno

MALDONADO

materno

MARCELINA

nombre(s)

Con registro:

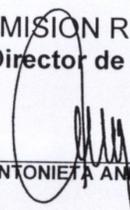
9	8	0	3	9	8
---	---	---	---	---	---

Aspirante al grado de:

MAESTRIA EN CIENCIAS CON ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS

Después de intercambiar opiniones los miembros de la **Comisión manifestaron SU APROBACION DE LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

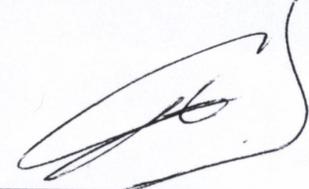
LA COMISION REVISORA
Director de tesis



DRA. MA. ANTONIETA ANDRADE VALLEJO



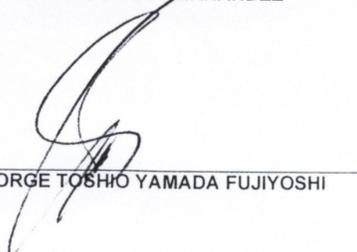
DR. VICTOR MANUEL ALVARADO VERDIN



M.C. MARCO POLO HERNANDEZ

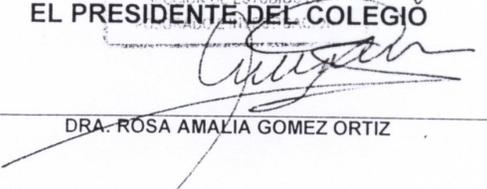


DR. EDUARDO OLIVA LOPEZ

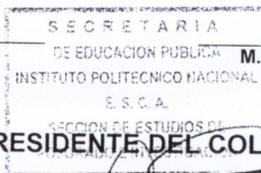


M.C. JORGE TOSHIO YAMADA FUJIYOSHI

SECRETARIA
DE EDUCACION PUBLICA
INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL
E.S.C.A.
SECCION DE ESTUDIOS DE
EL PRESIDENTE DEL COLEGIO



DRA. ROSA AMALIA GOMEZ ORTIZ





INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN

**UNIDAD SANTO TOMÁS
SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**

**“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO QUE PERMITA UNA MEJOR VISIÓN
DEL PEQUEÑO Y MEDIANO EMPRESARIO EN LA CONTINUIDAD DE LOS
NEGOCIOS.”**

**TESIS
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS CON
ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS.**

PRESENTA:

MARCELINA FACIO MALDONADO



DIRECTOR: DRA. MARÍA ANTONIETA ANDRADE VALLEJO

MÉXICO, 2004

CONTENIDO

Glosario de términos.	1
Resumen.	2
Introducción.	4
1 ESTRATEGIA METODOLÓGICA DESARROLLADA EN LA INVESTIGACIÓN	
1.1 Origen y antecedentes del problema de investigación	6
1.2 Planteamiento del problema, objetivo general de la investigación e hipótesis de trabajo.	10
1.3 Tipo de investigación	11
1.4 Procedimiento metodológico de la investigación	11
1.5 Selección de la muestra	12
1.6 Variables.	12
1.6.1 Definición conceptual de las variables	13
1.6.2 Operacionalización de las variables	14
1.7 Justificación.	15
2 LA EMPRESA EN MÉXICO	
Desarrollo en general de la empresa en México.	19
2.1 Aspectos de la empresa	
2.1.1 Sector.	24
2.1.2 Actividad.	27
2.1.3 Tamaño.	28
2.2 Rasgos del dirigente de la pequeña y mediana empresa	
2.2.1 Liderazgo.	32
2.2.2 Poder e influencia.	37
2.2.3 Toma de decisiones.	42
3 VISIÓN EMPRESARIAL EN LA SUCESIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN MÉXICO	
3.1 Visión del pequeño y mediano empresario en la sucesión del negocio.	56
3.2 La visión compartida.	62
3.3 Visión positiva y visión negativa.	66

4 LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

4.	La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa.	.69
4.1	Estrategia, estructura y cultura	
4.1.1	Estrategia.	77
4.1.2	Estructura.	78
4.1.3	Cultura.	79
4.1.4	Cultura organizacional.	.80
4.2	Análisis estratégico de la empresa en madurez, mercado y competitividad.	
4.2.1	Análisis de madurez, mercado y competitividad.	.83
4.2.2	Diagnóstico de competitividad.	.85
4.2.3	La estrategia empresarial en la búsqueda de ventajas competitivas.	.90
4.2.4	Competitividad estratégica en la pequeña y mediana empresa.	93

5 ENFOQUE FINANCIERO CON RELACIÓN A LA SOLVENCIA Y RENTABILIDAD PARA LA CONTINUIDAD DE LOS NEGOCIOS

5.1	Necesidad y objeto del análisis de los Estados Financieros en la pequeña y mediana empresa.	98
5.2	Análisis financiero en base a razones	
5.2.1	Razones simples.	100
5.2.2	Razones estándar.	107
5.2.3	Presentación de las razones.	109
5.3	El análisis financiero en base al método factorial	109
5.4	Influencia de los cambios en el rendimiento de las pequeñas y medianas empresas.	113
5.5	La utilidad rendimiento en la pequeña y mediana empresa	115
5.6	Presentación del análisis financiero.	118

6 DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE NEGOCIO121

Conclusiones	154
Recomendaciones	155
Sugerencias para un futuro trabajo	156
Bibliografía	157
Anexos	160

RELACIÓN DE CUADROS Y GRÁFICAS

Cuadro Núm. 1	Número de empresas por su tamaño.	6
Cuadro Núm. 2	Operacionalización de variables.	14
Cuadro Núm. 3	Modelos macroeconómicos en México en los últimos 50 años.	23
Cuadro Núm. 4	Divisiones del sector industrial.	24
Cuadro Núm. 5	Clasificación de la economía en sectores.	26
Cuadro Núm. 6	Tipos de empresas de servicios.	27
Cuadro Núm. 7	Tipos de empresas industriales.	28
Cuadro Núm. 8	Aspectos a enfrentar por un líder.	35
Cuadro Núm. 9	Puntos del análisis dentro del contexto del liderazgo estratégico.	36
Cuadro Núm. 10	Estructuras de poder.	38
Cuadro Núm. 11	Tipos de dominación.	39
Cuadro Núm. 12	Efectos de estrategias simplistas.	48
Cuadro Núm. 13	Tipo de información utilizada al efectuar una elección.	49
Cuadro Núm. 14	Tareas que normalmente se asignan a los grupos.	50
Cuadro Núm. 15	Ventajas del uso de un grupo de decisión.	50
Cuadro Núm. 16	Ventajas de la toma de decisiones en grupo.	51
Cuadro Núm. 17	Desventajas de toma de decisiones en grupo.	51
Cuadro Núm. 18	Determinantes en la toma de decisiones.	54
Cuadro Núm. 19	Proceso de sucesión en la pequeña y mediana empresa.	57
Cuadro Núm. 20	Alternativas de decisión de los sucesores.	60
Cuadro Núm. 21	Razones para planear.	71
Cuadro Núm. 22	Sistemas de planeación ineficaz.	74
Cuadro Núm. 23	Ventajas de escuchar el eco de los competidores.	85
Cuadro Núm. 24	Etapas de evolución y madurez competitiva.	86
Cuadro Núm. 25	Beneficios de la estrategia basada en costos.	91

Cuadro Núm. 26	Razones financieras.	101
Cuadro Núm. 27	Consecuencias de la operación en exceso.	105
Cuadro Núm. 28	Casos en los que se pueden comparar las razones financieras. .	108
Cuadro Núm. 29	Componentes en el análisis factorial.	110
Gráfica Núm. 1	Causas de la quiebra en las empresas.	7
Gráfica Núm. 2	Causas del fracaso en las empresas.	9
Gráfica Núm. 3	Causas del fracaso en la pequeña y mediana empresa.	9
Gráfica Núm. 4	Presupuesto de ventas.	144
Gráfica Núm. 5	Ventas por sector industrial.	148

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Competitividad.- Se refiere específicamente al hecho de competir contra otros con alguna ventaja en cuanto a precio, tiempo de entrega, o calidad del producto.

Conocimiento.- Surge del procesamiento de información y requiere de entender de las interrelaciones causa-efecto.

Costos.- A diferencia de los gastos, se refieren a las erogaciones reales aplicadas a un producto. Un costo se incurre mientras un gasto se eroga.

Eficacia.- Es la capacidad de identificar lo que se debe hacer y no perder tiempo en otras: seleccionar la maquinaria de menos costo y mejor calidad, adoptar la mejor decisión.

Eficiencia.- Capacidad de hacer las cosas desde la primera vez, sin desperdicios de tiempo, materiales, esfuerzo, dinero, etc.

Empresa.- Entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción y dedicada a actividades industriales con fines lucrativos. El término empresa es utilizado para hacer referencia a la pequeña y mediana empresa.

Empresario.- Es la persona que posee, administra o dirige una industria o empresa. Para este trabajo al hacer referencia a empresario se trata de una persona que esta al frente de una pequeña o media empresa.

Estrategia.- Proviene del griego y quiere decir general. Es la etapa intermedia entre la fijación de los objetivos, dependientes de la visión del negocio y la evaluación del entorno, y las tácticas, esto es, programas concretos de acción para definir quién, cuándo, y cómo va a hacer qué tarea específica.

Innovación.- Es una idea o ingenio que se ha procesado por creatividad, se le ha dado forma, se ha evaluado su rentabilidad, se ha aplicado y está generando resultados medibles y tangibles.

Nichos de mercado.- Identifican los componentes de los diferentes segmentos del mercado con expectativas y valores en uso comunes.

Plan del negocio.- Es el documento que reúne la información hacia dónde quiere ir la empresa (visión y propósito), sus valores, políticas (lo que se quiere hacer) y normas (lo que se prohíbe hacer), estrategias generales y bases de organización.

Presupuesto.- Es la expresión numérica de las ventas planeadas, los gastos a ejercer y las utilidades que esperan recibir en un período determinado, generalmente de un año.

Rentabilidad.- Implica poner un denominador a las utilidades generadas por una empresa, no es lo mismo producir 100 con 50 de recursos que con 150.

Táctica.- Son los programas de acción que definen quién va a hacer qué, cuándo y cómo, derivados de las estrategias seleccionadas.

Visión.- Es la percepción que el empresario debe tener de lo que su empresa puede hacer los próximos años y que debe transmitir a su gente para inspirarla y motivarla.

RESUMEN

El objetivo principal del presente trabajo de investigación, es desarrollar un plan estratégico de negocio para los empresarios del sector manufacturero, que les permita tener una visión más amplia de quien continuará con el negocio al momento de retirarse, evitando que la empresa desaparezca aprovechando la experiencia y madurez alcanzada.

La continuidad de los negocios, es como su nombre lo indica una secuencia sin interrupción de las operaciones de la empresa. Este es uno de los principales problemas que sufren las empresas en el país al llegar el momento en que el empresario decide retirarse del negocio ya que no se ha planeado quien seguirá al frente de dicho negocio causando que muchas veces éste desaparezca por falta de una persona que dirija adecuadamente sus operaciones, ya que se va perdiendo mercado y competitividad lograda en el ramo.

Es así que, partiendo de la problemática anterior, surge la presente investigación, con mira a que las empresas no se vean afectadas por la actitud asumida por el empresario mientras está al frente del negocio, tomando conciencia de la importancia de implementar un plan estratégico de negocio para que la empresa continúe. El plan estratégico que aquí se presenta, considera que la empresa se encuentra en su etapa de madurez, es decir a través del tiempo ha logrado una posición en el mercado, conoce sus competidores, conoce las necesidades de sus clientes, el personal con el que cuenta se encuentra satisfecho y comprometido con la empresa; todo esto constituye una fuente de motivación importante, ya que ha costado años de trabajo lograr estas ventajas y lo principal es que se desea que la empresa continúe; lo que conducirá a realizar el mejor esfuerzo al implementar este plan.

SUMMARY

The main object of the present investigation, is to develop a strategic work aimed to the small and median enterprises of the manufacturing sector, that permit them to have the widest vision of who will continue with the business a the moment that the manager decides to retire, avoiding that the enterprises disappear, taking advantage of the experience and maturity reached in the market.

The continuity of the business, as its name mean is a sequence without interruption of the operations of the small and median enterprises. This is one of the main problems that the enterprises suffer in the country when is time that the manager decide to retire of the business because there is not a plan about who will follow in front of the business causing that this enterprises can disappear by lack of a person who can manage properly the operations, it means that the enterprises can be losing market and competitiveness reached in the branch.

Departing of the before problematic, merge the present investigation, with the propose of that the enterprises can be affected by the attitude showed by the manager while he is in front of the business, having conscience of the importance of implementing a strategic plan in order of that the enterprise can continue the strategic plan that here is showed, taking in consideration that the enterprise stay in the stage of maturity, this means that through the time, have reached a position in the market, know its competitors, the necessity of its clients, the workers and employees are satisfied and engagement with the enterprise, all this constitute an important source of motivation, because to reach these advantages have cost years of work and the most important thing is that the enterprise can continue, this will lead to realize the best effort implementing this plan.

INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente trabajo es proponer un plan estratégico de negocio como herramienta de gestión, para que pueda ser aplicado en las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero que se encuentren en su etapa de madurez, y deseen continuar en el mercado cuando el fundador se retire; éste diseño es flexible, de manera que puede ser instrumentado en cualquier otra empresa que presente la misma problemática.

El diseño del plan estratégico para la continuidad de las empresas que aquí se presenta, abarca sólo el aspecto cualitativo y no el cuantitativo, no se incluyen cifras de lo que podría costar, puesto que un diseño como tal, es un esquema general. Al instrumentar el plan estratégico de negocio en las empresas del sector manufacturero generará costos, pero el beneficio será mayor puesto que se contribuye a la continuidad de la empresa en el mercado.

Las empresas del sector manufacturero que se encuentren en la etapa de madurez, y que han sido dirigidas por un fundador o dueño y no se ha planeado quien continuará al frente del negocio; tienen que visualizar su futuro cuando el fundador se retire, por lo que es primordial que se implante un plan estratégico que permita la continuidad del negocio.

Si se tuviera que describir a las personas fundadoras que dirigen las empresas del sector manufacturero, se descubriría a personas caracterizadas por su gran afán de logro y dedicación al trabajo; valores que en su conjunto se debe tratar de infundir en la persona que continuará al frente de la empresa cuando el fundador se retire.

Además de infundir los valores antes mencionados, otro punto importante que se debe considerar, es la vocación que tenga la persona que continuará al frente del negocio, puesto que una persona que ha sido capaz de fundar una empresa y hacerla crecer, difícilmente heredará de manera natural esa inquietud a sus descendientes.

Generalmente los fundadores tratan de evitar a su sucesor ciertas experiencias y privaciones por las que éste tuvo que pasar cuando fundó la empresa; por lo que llegado el momento de que otra persona tome las riendas del negocio sobre todo si se trata de los hijos, les abre las puertas para que inicien su carrera en los puestos directivos, sin ninguna experiencia ni preparación previa, y no desde jerarquías inferiores siendo la mayoría de las veces un gran error que puede llevar hasta la desaparición del negocio, que es lo menos que se desea.

Son diversas las situaciones a las que se enfrenta un empresario, al momento que decide retirarse del negocio, por eso la finalidad de este trabajo es ampliar la visión de los empresarios, de tal manera que les permita implementar un plan estratégico de negocio, antes de que suceda este importante evento y la empresa pueda continuar con el posicionamiento y rentabilidad que hasta el momento ha logrado.

CAPÍTULO 1

ESTRATEGIA METODOLÓGICA DESARROLLADA EN LA INVESTIGACIÓN

Objetivo del capítulo

El objetivo del presente capítulo es describir la estructura metodológica que se llevó a cabo en la investigación. También se señalan cada una de las acciones que se realizaron desde la identificación del objeto de estudio, indicando el tipo de investigación desarrollada.

Así mismo, se especifican la variables a tratar, definiéndolas y operacionalizando sus términos, con el fin tratarlas posteriormente en el marco teórico de la investigación.

1. Estrategia Metodológica

La finalidad de este capítulo, es describir la estructura metodológica que se llevó a cabo en la investigación, así como el tipo de investigación desarrollada.

1.1 Origen y antecedentes del problema de investigación

En gran porcentaje, el desarrollo económico de México ha dependido del crecimiento de las empresas, no únicamente por el volumen de empleo que han generado y el volumen de establecimientos que han existido, sino por la flexibilidad que han tenido para adaptarse a los cambios.

En México en 1994 existían 2.2 millones de empresas que participaban en el sector productivo y de acuerdo con el INEGI y la Banca de Fomento¹ en el país existían 2,201,598 empresas de las cuales 2,198,160 pertenecían a la empresa: micro, pequeña y mediana que en su conjunto representaban el 96.9%. De estos segmentos 2,137,909 eran micro empresas, 53,696 eran pequeñas empresas mientras que 6,555 eran medianas y 3,438 eran grandes empresas.

De acuerdo con el censo de 1998 existían 3.13 millones de establecimientos, casi tres millones eran micro empresas y el resto estaba distribuido como lo muestra el cuadro núm. 1 (Giral, 2002)².

Cuadro Núm. 1
Número de empresas por su tamaño

Empresas	Número de empresas			
	Manufactura	Comercio	Servicios	Total
Pequeñas	9,305	60,583	31,113	101,001
Medianas	5,125	12,059	10,139	27,323
Grandes	1,289	2,013	7,692	10,994
Total				139,318

Fuente: Giral José (2002): **Empresas competentes**, Grupo Editorial Iberoamérica, México, P. 11

Ante la gran competencia que ha existido en todos los sectores de la industria, ha sido complejo hacer prosperar un negocio, el cual surgió como un proyecto de un emprendedor joven, que tuvo una idea y el deseo de realizarla o probablemente era una persona madura con ganas de independizarse y tener un negocio propio, en ambos casos con el apoyo de familiares y parientes cercanos es como lograron ir creciendo poco a poco superando todos los obstáculos que en la actividad diaria se les presentaban.

¹ INEGI (1994), Banca de Fomento, México.

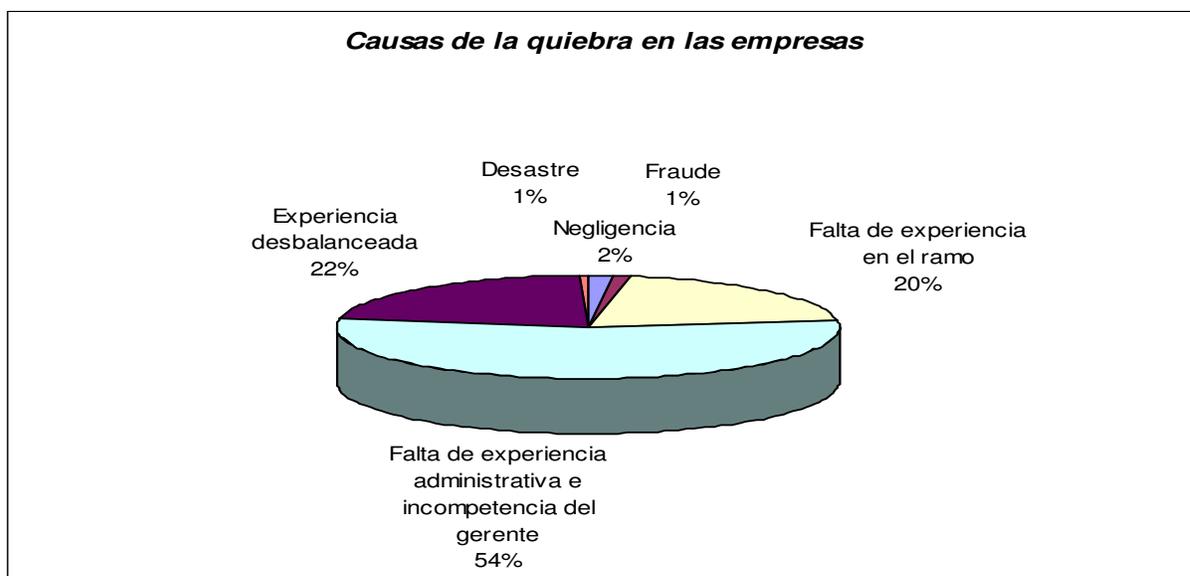
² Giral José (2002): **Empresas competentes**, Grupo Editorial Ibero América, México, P. 11

Es importante señalar que las empresas de nueva creación en México a partir de la década de los noventa, que es la fecha de partida de este estudio, se han enfrentado a muchos problemas financieros que tuvieron que ser superados sobretodo en un principio cuando el empresario no contaba con el suficiente capital, consecuentemente no se tenía tecnología de punta, probablemente el emprendedor tenía conocimiento del ramo, pero no se tenía experiencia para trabajar de manera independiente, probablemente no se tenía experiencia en el manejo de gente, aún no se contaba con suficiente penetración en el mercado, en fin una serie de circunstancias que hubo que superar para que finalmente esa pequeña o mediana empresa lograra llegar a una etapa de madurez.

Una vez que la empresa llega a la etapa de madurez, el emprendedor que fundó dirigió e hizo crecer el negocio al triunfar siente que es de manera permanente; por lo que no quiere pensar en quién continuará con el negocio.

No obstante que la empresa tiene una posición importante en la generación de empleos en el país; si el empresario no tiene la visión de llevar a cabo un plan estratégico de negocio para la sucesión del fundador o de quien dirige el negocio. La empresa se enfrentará a una serie de problemas teniendo que cerrar sus puertas debido a la falta de visión del administrador o dueño.

Un gran paso hacia el logro del éxito de la empresa, es conocer y comprender de manera anticipada los motivos que originan el fracaso de otras empresas para poder evitarlos. Por la práctica y la experiencia se cuenta con información acerca de las causas de la quiebra empresarial (Rodríguez, 2000)³. En la gráfica núm. 1 se muestran dichas causas.



Gráfica 1

³ Rodríguez Joaquín (2000): **Como administrar empresas**, Editorial Labor, S.A. México, p.97

La mayor parte de los fracasos en la continuidad de las empresas se debió a una mala administración e incompetencia del gerente (55.1%). Es decir el propietario en varias empresas carecía de la habilidad necesaria para encontrar las soluciones requeridas. Eran muchas razones para una mala administración: falta de conocimientos como administrador de una empresa; experiencia desbalanceada, incompetencia, etc. Por tanto, existió algo que se debió tener siempre presente la habilidad administrativa que es el ingrediente necesario para el éxito en los negocios.

En cualquier actividad industrial una variable imprescindible es la planeación. El hecho de no planear significa ir hacia el fracaso. Sin adecuados planes y objetivos la empresa se encuentra a la deriva del destino, se conduce por improvisaciones en vez de un buen juicio. La manera de evitar esto es dedicar el tiempo necesario para establecer planes y objetivos antes de iniciar la operación de la empresa. En primer lugar, esto implica analizar las razones para querer iniciar una empresa, estudiar sus habilidades propias en diferentes áreas y determinar que tipo de industria es más conveniente.

Según los siguientes estudios y encuestas que se llevaron a cabo con el propósito de determinar las causas del fracaso de las empresas, pareció ser que los problemas principales estuvieron representados por diversas variables.

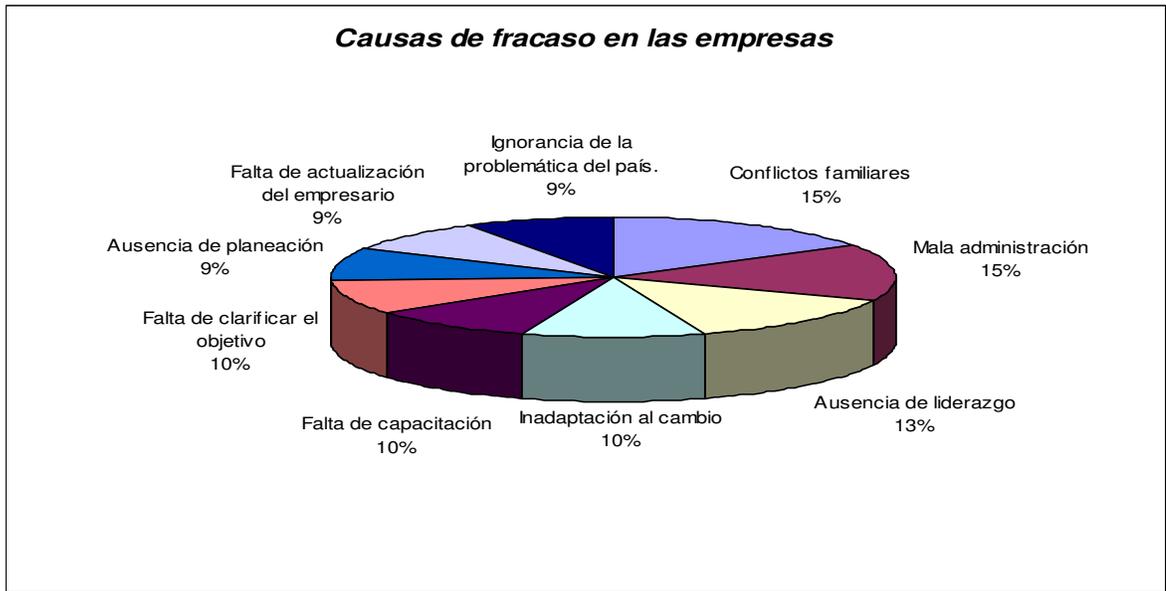
En 1987 se realizó una encuesta industrial de SECOFI⁴ identificándose los problemas siguientes:

- Poder adquisitivo
- Costo de operación
- Mercado contraído
- Crédito
- Materia prima
- Liquidez

En 1990 otra investigación acerca de por qué quebraban las empresas, fue hecha en la ciudad de México, por el periódico el Financiero⁵, y generó como causas del fracaso las mostradas en la gráfica 2.

⁴SECOFI (1987), Encuesta industrial, México.

⁵EL FINANCIERO (1990) México.



Gráfica 2

En 1993 se realizó otra investigación en la ciudad de Puebla, para determinar las causas del fracaso en la empresa (Rodríguez, 2000)⁶ obteniéndose los resultados mostrados en la gráfica 3.



Gráfica 3

⁶Rodríguez Joaquín: (2000): **Como administrar empresas**, Editorial Labor, S.A. México, p.35

De los datos anteriores (Rodríguez, 2000)⁷ menciona que si una empresa tiene una buena administración, es poco probable que tropiece con problemas financieros. La inflación, sí produce serios problemas a la empresa, así como la falta de llevar a la práctica estudios de prevención: como estudios de mercado, financieros y fiscales.

1.2 Planteamiento del problema, objetivo general de la investigación e hipótesis de trabajo.

Planteamiento del problema:

La falta de visión de los empresarios del sector manufacturero para implementar un plan estratégico de negocio que sirva como herramienta para la continuidad de la empresa; origina que cuando los negocios han sido administrados por un sólo administrador (dueño), y éste se tenga que retirar la empresa queda en desventaja, ya que no se aprovecha la experiencia y madurez alcanzados en el sector; todo esto en detrimento del propietario y de la sociedad misma al perder fuentes de empleo si la empresa llega a desaparecer.

Límites temporales:

Se considera esta investigación a partir de la década de los noventa por ser el tiempo en que se encontró mayor información.

Objetivo general de la investigación:

Diseñar un plan estratégico de negocio como herramienta de gestión, para que los empresarios que han estado a cargo de una empresa desde su fundación tengan una visión más amplia del negocio, de manera que cuando éste se retire la empresa no enfrente problemas extraordinarios o aún más desaparezca.

Hipótesis de trabajo

A medida que el empresario desarrolle una visión de la continuidad del negocio, y lleve a cabo un plan estratégico de negocio, se estará en posibilidad de que continúe la empresa en el mercado al momento de retirarse el fundador de ésta, aprovechando la experiencia y madurez que él había logrado en la organización.

⁷ Ibidem p.36

1.3 Tipo de investigación

La presente investigación estuvo basada en el método científico, que hizo uso del proceso formal de investigación; por lo tanto, se partió de la observación de casos particulares para plantear un problema. A través de un proceso de inducción, este problema remitió a una teoría. A partir del marco teórico y mediante un razonamiento deductivo se formuló la hipótesis de trabajo o suposición provisional, que posteriormente se intentó validar empíricamente. El ciclo de inducción-deducción se conoció como proceso hipotético deductivo.

Por lo tanto, al emplear la inducción-deducción, la presente investigación queda definida como del tipo hipotético-deductivo (Bisquera, 1998)⁸.

1.4 Procedimiento metodológico de la investigación

En este punto se describen brevemente los pasos que se llevaron a cabo durante el proceso de investigación:

Se partió del estudio exploratorio realizado en empresas del sector manufacturero. Con este estudio exploratorio; se detectó la necesidad de instrumentar un plan estratégico de negocio, que sirva como herramienta al empresario que ha estado a cargo de un negocio desde su fundación para que tenga una visión más amplia de la empresa, de manera que cuando el fundador se retire dicha empresa tenga continuidad ya que la mayoría de las veces no se ha planeado quien continuará administrándola, ocasionando que el negocio se enfrente a serios problemas.

En base a lo anterior se planteó el problema, se formuló el objetivo general que es diseñar un plan estratégico de negocio como herramienta de gestión para que los empresarios que han estado a cargo de una empresa desde su fundación, tengan una visión más amplia del negocio de manera que cuando se retiren, la empresa no enfrente problemas extraordinarios o aún más desaparezca.

Se realizó una revisión previa de la información existente sobre el tema, lo que contribuyó a estructurar el marco teórico que abarcó los capítulos:

1. Estrategia metodológica en la investigación
 2. La empresa en México
 3. Visión empresarial en la sucesión de empresas en México
 4. La planeación estratégica en la empresa
 5. Enfoque financiero en relación a la solvencia y rentabilidad
 6. Diseño del plan estratégico de negocio
- Conclusiones y recomendaciones

⁸ Bisquera, Rafael (1998): Métodos de investigación educativa, CEAC, España; p. 62.

En base al marco teórico, se procedió a realizar el estudio de campo de la investigación que consistió en lo siguiente:

Delimitación del campo de acción. Para lo que se definió una población, la cual recayó en las empresas del sector manufacturero.

Definición y aplicación de técnicas de recopilación de información del objeto de conocimiento. Se hizo uso de la técnica de la encuesta, aplicando como instrumento un cuestionario.

En base a la teoría y en los resultados obtenidos del estudio de campo, se concluyó en la necesidad de diseñar un plan estratégico para que desarrollen y apliquen dicho plan los empresarios cuando se vayan a retirar, principalmente cuando estos han estado a cargo del negocio desde su fundación, o bien la mayor parte de vida de la empresa.

1.5 Selección de la muestra

El tipo de muestra que fue utilizada en esta investigación, fue la no probabilística que consistió en elegir de manera intencional aquellos casos que puedan ser representativos de la población estudiada (Rojas, 1998)⁹. Así de las empresas manufactureras; se eligió predeterminadamente a una empresa que para efectos de este trabajo se cambió el nombre real y se le llamará "Ce-Be-Eme". Esta empresa presenta características similares a otras empresas que se encuentran en su etapa de madurez es decir han tenido cierta permanencia en el mercado, desde sus inicios han sido administradas por una persona en la mayoría de los casos el propio fundador y no cuentan con un plan estratégico para cuando dicho administrador se retire.

1.6 Variables

La hipótesis de trabajo de la presente investigación dice lo siguiente:

A medida que el empresario amplíe su visión y se desarrolle un plan estratégico de negocio dentro de las empresas, se estará en posibilidad de que continúe el negocio en el mercado al momento de retirarse el fundador de la empresa, aprovechando la experiencia y madurez que se ha logrado en la empresa.

⁹ Rojas, Raúl (1998): **Guía para realizar investigaciones sociales**, Plaza y Valdés, México, 1998, p. 202

1.6.1 Definición conceptual de las variables

Continuidad del negocio.- Se entiende como tal a la vida de un negocio que se extiende a través del tiempo sin interrupción. Continuidad es la unión que tienen entre si las partes de un todo.

Retiro del fundador.- Es apartarse o separarse la persona iniciadora, emprendedora o creadora de un negocio, en el cual había permanecido a través del tiempo.

Experiencia.- Es la enseñanza que se adquiere con la práctica. Es un acontecimiento o serie de acontecimientos que se viven y de los cuales se aprende algo; se considera experiencia la pericia que se tiene en algo, es decir la habilidad para realizar determinada actividad.

Madurez.- Es la etapa de vida en la que se encuentra en su punto o en su mejor momento. En esta etapa la empresa tiene un posicionamiento en el mercado, posee una cartera de clientes, tiene personal con experiencia en la empresa, sabe como manejar su proceso productivo, se tiene una rentabilidad de moderada a alta así como generación de efectivo y muchas otras ventajas que posee la empresa en esta etapa de su vida.

Visión empresarial.- La visión tiene un panorama más amplio que la misión, ya que representa el espacio que a futuro abarcará la empresa y el tiempo en que llegará y permanecerá en las principales actividades; actividades actuales y futuras de la empresa. Son los campos estratégicos de negocios futuros en que participará la organización, siendo diferentes o adicionales a los que se tienen en la actualidad (Guerra, 1995)¹⁰.

1.6.2 Operacionalización de variables

¹⁰ Guerra, Fernando (1995): **Planeación Estratégica**, Instituto Tecnológico Autónomo de México, p.15.

Cuadro Núm. 2
Operacionalización de variables

Variable	Indicadores	Dimensión
Continuidad del negocio	<ul style="list-style-type: none"> Permanencia del negocio Antigüedad en el mercado Posicionamiento Competitividad que se continúa teniendo. Rentabilidad Estabilidad financiera Estructura organizacional Calidad de los productos que se ofrecen. 	<ul style="list-style-type: none"> Periodo desde el inicio de operaciones. Tiempo transcurrido de posicionamiento. Manera de estar colocado en el mercado. Capacidad que se tiene de competir. Relación inversión contra beneficio obtenido. Equilibrio económico que se tiene. Distribución del personal (organigrama). Excelencia o superioridad en los estándares.
Efectos del Retiro del fundador	<ul style="list-style-type: none"> Nueva administración Innovaciones tecnológicas que se adquirieran. Ideas diferentes para todas las áreas Liderazgo Toma de decisiones Querer 	<ul style="list-style-type: none"> Cambio de persona que ocupa la Dirección. Métodos e instrumentos que se utilizan. Cambios en la manera de hacer las cosas. Situación de superioridad de una persona. Resoluciones que se toman.
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> Pericia Conocimientos Habilidades Práctica Enseñanza y capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> Habilidades con que se cuenta. Inteligencia para hacer algo. Capacidad y destreza. Forma en que se aplica la teoría a la realidad Ideas y conocimientos que se transmiten.
Madurez	<ul style="list-style-type: none"> Etapas de vida de la empresa Prudencia en la toma de decisiones Políticas que se siguen en las operaciones. Estabilidad de la operación Crecimiento de la operación 	<ul style="list-style-type: none"> Tiempo transcurrido desde el inicio. Número de decisiones acertadas. Constancia en aplicación de criterios.

Fuente: Elaboración propia

I. 7 Justificación

Proporcionar a los empresarios del sector industrial, que son la base de la economía nacional; una visión más amplia del negocio, que les permita diseñar un plan estratégico, para delegar o transmitir la experiencia y conocimientos a los sucesores, o bien a la nueva administración; estando entonces en posibilidad de desligarse de la empresa, cuando tengan que hacerlo; teniendo la certidumbre que ésta no fracasará, o al menos no presentará problemas extraordinarios, sino al contrario será una posibilidad de mejora y crecimiento para el negocio.

Por otro lado, en México no existe un gran número de literatura que proporcione a los emprendedores de las empresas información suficiente, que les permita tener una visión amplia del negocio para que puedan implementar un plan estratégico de negocio para la continuidad de la empresa al momento de retirarse el fundador.

Son múltiples los beneficios que se logran al preservar un negocio que se encuentra en su etapa de madurez. En cuanto al aspecto psicológico se logra el deseo del fundador de continuar con su obra, y en términos de negocios se evita la pérdida de los clientes, se conserva la posición que se tiene en el mercado, se aprovecha la experiencia en el negocio y se continua con los rendimientos crecientes teniendo la posibilidad de incrementar todas estas fuerzas en lugar de iniciar nuevamente a crear ventajas competitivas que es difícil en un principio.

Las empresas son la base de la economía en el país por el gran número de empleos que generan por lo que es conveniente ayudar de alguna manera a las personas que se encuentran al frente de dichas empresas para que sigan beneficiando a la población, además de beneficiarse a si mismos.

Cuando un pequeño empresario inicia, se enfrenta a una serie de obstáculos que va superando a través de los años logrando ser cada vez más competitivo ya que tiene mayor experiencia y conocimiento del mercado por lo que es fundamental que se le de continuidad a los beneficios que se han obtenido hasta el momento creando conciencia en los dirigentes de las ventajas e importancia que tiene el preservar la empresa.

Concreción de la propuesta

Una vez determinado que la empresa se encuentra con la problemática de quién continuará al frente del negocio, al momento que el actual administrador se retire y habiendo tomado una decisión al respecto, se hace necesario evaluar los siguientes aspectos:

- a) Preparación del administrador en materia de planeación estratégica, pudiéndose apoyar en los servicios externos de un especialista en caso de ser necesario.
- b) Tener objetivos concretos, bien definidos y alcanzables en un tiempo determinado, tomando en cuenta el cambiante medio en el que se vive.
- c) Suficiente información destinada a la elaboración de los planes de acción.

Para llevar a cabo el plan estratégico de negocio se propone:

1. Definir claramente la visión del negocio
2. Definir los objetivos que la empresa pretende alcanzar.
3. Definir detalladamente las estrategias, para lograr los objetivos señalados en el punto dos.
4. Efectuar un análisis de fortalezas y debilidades que podrían ayudar o impedir el logro de los objetivos en las áreas de:
 - Ventas
 - Producción
 - Finanzas
 - Administración
 - Compras
 - Ingeniería
 - Control de calidad
5. Efectuar un análisis de la situación financiera de la empresa.
6. Realizar actividades en todas las áreas para convertir el mayor número de debilidades en fortalezas.
7. Revisión eficaz y constante del plan estratégico de negocio.

CAPÍTULO 2

LA EMPRESA EN MÉXICO

Objetivo del capítulo

El objetivo del presente capítulo es dar un panorama de la empresa en México de manera general, para después señalar aspectos específicos de las empresas a partir de la década de los noventas, por sector o actividad; así como por el tamaño de las mismas, mostrando algunas características, ventajas y desventajas de las empresas.

Posteriormente se señalan los rasgos de los dirigentes de las empresas, ya que son estos, los que con sus conocimientos habilidades y experiencias llevan al éxito o al fracaso a una empresa.

2.1 Desarrollo en general de la empresa en México

La evolución de las empresas guarda estrecha relación con la evolución histórica de los pueblos; los diversos tipos de empresas que se han ido presentando a través de los siglos son el resultado de las necesidades económicas y sociales de la humanidad.

Las rápidas transformaciones económicas, sociales y tecnológicas, producidas como consecuencia de revoluciones o guerras internacionales, han tenido siempre una influencia directa o inmediata sobre las empresas industriales, comerciales y de servicio, provocando importantes cambios en los conceptos de propiedad pública y privada, de trabajo y de acción estatal, que se han reflejado invariablemente en la forma de organización y constitución jurídica y económica de las empresas (Hall, 1983)¹¹.

Los nuevos descubrimientos científicos han influido también poderosamente en todo tipo de empresas, desde las más pequeñas, hasta la más grandes siendo el resultado de múltiples descubrimientos tecnológicos.

Desde las pequeñas fábricas sostenidas por el trabajo manual de la Edad Media, hasta las grandes empresas actuales, operando casi todas bajo la influencia de los adelantos tecnológicos, el camino es inconmensurable y el gran desarrollo de tales organizaciones ha hecho que éstas busquen y encuentren nuevos tipos de organización jurídica, administrativa y financiera.

Tres etapas pueden distinguirse en la evolución histórica de la empresa a partir del fin de las civilizaciones antiguas (Rodríguez, 2000).¹²

1. El tiempo en que el concepto de capital estuvo restringido a objetos y mercancías.
2. El tiempo en que el anterior concepto se amplió y se adicionó con la existencia del dinero.
3. El tiempo en que a los elementos anteriores se sumaron los valores fiduciarios.

1.- El tiempo en que el concepto de capital estuvo restringido a objetos y mercancías.- Se caracterizó por la limitación del concepto de capital, a la inclusión sólo de objetos y mercancías; la riqueza de la gente se basaba sobre la posesión de esos bienes (cantidad de ganado, trigo, tierra, etc).

¹¹ Hall Richard (1983): **Organizaciones, estructura y proceso**, 3a. ed., Prentice-Hall, México, p. 52

¹² Rodríguez Joaquín (2000): **El pensamiento de la administración**, Ed. Ecasa, México, p.22

El método empleado entonces para las transacciones era el “trueque” de objetos, el mercader aportaba los objetos que deseaba comerciar y tomaba directamente aquellos por los que hacía el cambio. El desarrollo de los negocios sobre tales bases fue siempre muy reducido y estuvo limitado a las necesidades urgentes.

La aparición de mercados a donde concurrían periódicamente los comerciantes, fue un paso de progreso con relación a los mercados ambulantes o esporádicos que en un principio existieron. A esos mercados concurrían de diversos puertos y países los mercaderes, llevando toda clase de mercancías y en ese lugar de reunión se efectuaban numerosos trueques, marchando después con los nuevos objetos adquiridos a otros sitios para continuar incrementando sus fortunas por ese primitivo medio de transacción.

El arroz, las pieles, el tabaco, el trigo, el aceite, etc. fueron usados para tal propósito en diferentes países. Esas mercancías servían como patrón de valor para todas las otras, sin que por ello dejaran de retener su valor intrínseco, pero como la mayoría de las veces era mercancía voluminosa, pesada o de difícil manejo pronto se vio la necesidad de que esos medios de cambio tuvieran durabilidad, divisibilidad y universalidad y así fue como se comenzaron a adoptar los metales como medio de cambio. Con este importante paso las transacciones comerciales aumentaron su volumen y fueron enormemente facilitadas.

La primera manifestación de ese desarrollo, fue el establecimiento de lugares permanentes, donde se depositaron las mercancías para que después de realizadas las transacciones, éstas pudieran transportarse a otros lugares en grandes cantidades.

Sin embargo, durante esta etapa los metales, como medio de cambio no se vieron como riqueza en si mismos, sino tan sólo como un medio conveniente de intercambio comercial.

2.- El tiempo en que el anterior concepto se amplió y se adicionó con la existencia del dinero.- El desarrollo económico hizo que los comerciantes, al emplear metales para el desarrollo de sus transacciones, encontraran grandes ventajas para valorar todas sus mercancías por dinero, en llevar sus cuentas por unidades de dinero y en pagar sus contribuciones por las mismas unidades, calculando por el mismo sistema sus ganancias o sus pérdidas.

Un lote de mercancías se llegó a considerar como una inversión de dinero, de la cual se esperaba obtener alguna ganancia, porque entonces el concepto de la productividad directa del capital no existía.

La idea de una ganancia derivada directamente del capital, es la principal característica del capitalismo, y es precisamente en este punto donde se opera la división entre capitalistas y trabajadores. Desde este momento el trabajador actúa sólo por demandas u órdenes y mediante un sueldo o salario, mientras que el capitalista produce libremente para el almacenamiento o para los mercados.

Pueden distinguirse dos periodos dentro del concepto de capital en términos de dinero, dice (Manero, 1992.)¹³ éstos son:

Primer periodo: Cuando el dinero es usado simplemente como un común denominador del valor de las mercancías.

Segundo periodo: Cuando el dinero puede ser empleado directamente como fondo prestable.

3- El tiempo en que a los elementos anteriores se sumaron los valores fiduciarios.- En esta etapa surgen las instituciones financieras destinadas al manejo de dinero (banco y casas de bolsa) y es de estas raíces de donde surge el concepto de valores, es decir, títulos representativos de dinero, cuya evolución ha llegado hasta representar valores potenciales dando nacimiento a la época del crédito.

El término general “valores” significa una clase de papel comercial usado en gran número de unidades, generalmente de igual denominación y clase que son libremente intecambiables y transferibles, a las cuales se liga el derecho a una parte determinada del capital que representan y el derecho a una participación en las ganancias de una empresa.

Mientras fue imposible dar al dinero la forma de “valores” el empresario que no tenía capital suficiente, sólo podía adquirirlo por operaciones personales con alguno que tuviera dinero en efectivo para prestárselo.

Con el surgimiento de las modernas empresas, capitalizadas y financiadas por medio de títulos representativos, el dinero toma una forma elástica que puede satisfacer necesidades, el poseedor de una pequeña suma de dinero puede invertirlo, en participación con las más grandes empresas, por medio de la compra de “valores”, obteniendo así la posibilidad de llegar a tener una renta sin necesidad de poner en actividad un trabajo personal.

El uso de valores, como capital para la organización y financiamiento de las empresas, no ha limitado su desarrollo a la aplicación general de tales instrumentos, sino que su desarrollo ha llegado a el grado que el capital íntegro de una empresa puede consistir totalmente en valores expedidos por otras empresas.

Origen del concepto empresa

Lo que legal y fundamentalmente constituye una empresa es el concepto de una persona jurídica colectiva, como un posible sujeto de derechos privados. Este concepto fue desarrollado a partir del nacimiento del sistema municipal de gobierno, al final de la República Romana.

¹³ Manero A. (1992): **Organización de empresas**, Ed. Porrúa, México, p.13

La propiedad del Municipio o comunidad ciudadana, fue considerada bajo las Leyes del Derecho Privado, y en consecuencia, el Municipio reconocido como persona jurídica, capaz de obligaciones y derechos privados.

La persona jurídica, en la Ley Romana, representa una especie de persona privada subjetiva, un sujeto independiente capaz de poseer diversas propiedades, totalmente distinto de toda otra persona previamente existente, incluyendo a los propios miembros individuales que la componen.

La Ley Romana alcanzó un alto grado de progreso, al originar el concepto de persona colectiva, al distinguir claramente el todo colectivo separándolo jurídicamente de sus componentes individuales, y al asegurar a esa persona colectiva un lugar en la ley privada como sujeto independiente, capaz de poseer, obligarse y actuar como cualquier otra persona de carácter privado.

En esa remota jurisprudencia, se encuentra el origen legal de la empresa moderna, cuya característica es su condición de persona moral o jurídica, regida por las Leyes Mercantiles y por las prácticas industriales y comerciales.

En el tiempo de la República Romana se formaron tantas sociedades y corporaciones, tan carentes de restricciones, que fueron disueltas 64 años antes de nuestra era. Posteriormente fueron revividas y bajo la gestión de Julio César reglamentadas, requiriéndose que los objetos de la asociación fueran claramente definidos en el contrato de incorporación y que tales contratos fueran previamente sometidos a la aprobación de los poderes públicos.

Después de la caída de Roma y durante la Edad Media las sociedades de esa índole no hicieron grandes progresos, siendo reemplazadas por las uniones o corporaciones de trabajadores; pero en la época moderna vuelven a florecer con creciente poder, constituyendo grandes organizaciones que comienzan en Inglaterra.

La primera sociedad que tuvo facultad del gobierno para constituirse como empresa en América fué el *National Bank*, para ayudar al crédito de los Estados Unidos en 1795.

No obstante la constitución de empresas fue hasta 1874, que el estado de Carolina del Norte pudo envanecerse de "ser el primero desde la caída del imperio Romano en decretar una Ley, permitiendo a las sociedades o corporaciones con objeto de efectuar negocios en términos de igualdad para todos aquellos que desearan utilizarla. Desde entonces, las Leyes llamadas Mercantiles o Comerciales, en que se funda la organización jurídica de todo tipo de empresas, en el mundo, y el concepto de empresa se ha hecho tan internacional que sobre él puede asegurarse se apoya todo tipo de estructura de empresas (industriales, comerciales y de servicio).

Después de haber mostrado un panorama general desde el inicio del concepto empresa se muestra en el cuadro núm. 3 los modelos macroeconómicos en México durante los últimos cincuenta años, también se incluye una propuesta de economía (Giral, 2002)¹⁴

Cuadro Núm. 3
Modelos macroeconómicos en México durante los últimos cincuenta años

ECONOMIA CERRADA 1953-1973	ECONOMIA MIXTA 1973-1986	ECONOMIA ABIERTA 1986-2001	PROPUESTA DE ECONOMIA
Sustitución de importaciones con integración de cadenas	Capitalismo de estado y competencia con cadenas productivas	Globalización manufacturera y financiera, destrucción de cadenas.	Sustitución de importaciones mayor valor agregado.
Enfoque al mercado interno Inversión extranjera restringida Poder adquisitivo creciente	Enfoque al mercado interno Inversión extranjera limitada Poder adquisitivo estancado por inflación.	Enfoque al mercado externo Apertura al capital extranjero Poder adquisitivo decreciente para salir de las crisis.	Enfoque ambos mercados Promoción al capital extranjero Poder adquisitivo creciente en forma planeada (5% anual)
Subsidios limitados y proteccionismo: aranceles, permisos.	Subsidios sin enfoque y proteccionismo corrupto	Satanización de subsidios y proteccionismo, aranceles permisos.	Protecciones subsidios y aranceles controlados y transparentes.
Gasto público controlado Buena inversión pública.	Gasto público excesivo financiado con endeudamiento. Inversión y nacionalización.	Austeridad fiscal y ninguna inversión pública, sólo gasto corriente.	Inversión pública planeada y gasto público corriente decreciente. Deuda externa moderada.
Tasas bajas de interés al empresario y al individuo	Tasas de interés muy cambiantes desaniman ahorro e inversión.	Tasas muy altas de interés para atraer capital extranjero volátil que desaniman inversión y ahorro.	Tasas de interés competitivas, arbitradas por banca de desarrollo fomentando inversión y ahorro.
No se contrajo deuda externa No se exportó petróleo.	No se fomentó la productividad	No ha habido opciones de largo plazo. No ha habido ahorro interno.	No esquemas que propicien corrupción. No favoritismos ni influencias
No se fomentó el comercio exterior.	No se hizo inversión productiva.	No ha habido distribución del ingreso.	No negligencia y tolerancia al error y mala calidad.

Fuente: Giral, José (2002): **Empresas competentes**, Grupo Editorial Iberoamérica, S.A de C.V., p.13

¹⁴ Giral, José (2002): **Empresas competentes**, Grupo Editorial Iberoamérica, S.A de C.V., p.13.

2.1.1 Aspectos de la empresa por sector económico

Una de las clasificaciones de las empresas en México, es la que toma como base la actividad económica que desarrolla cada una de dichas empresas, de acuerdo con esto se tiene la siguiente clasificación (Méndez, 1996).¹⁵

- a) Sector agropecuario
- b) Sector industrial
- c) Sector servicios

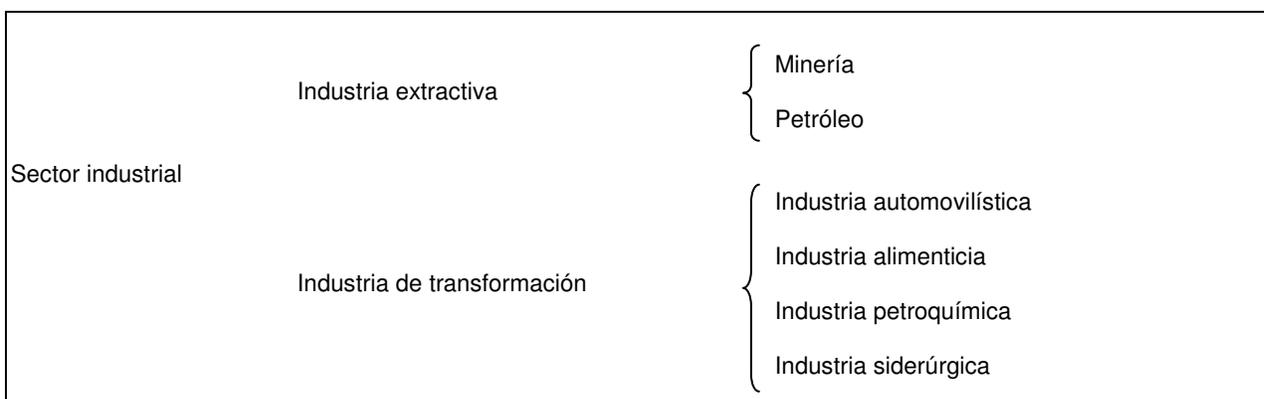
Para su funcionamiento, los tres sectores económicos tienen amplias relaciones entre sí, de tal manera que el funcionamiento del sistema económico no se puede comprender, sin entender la dinámica intersectorial; es decir, los vínculos comerciales, financieros y laborales entre los tres sectores.

a) El sector agropecuario.- se encuentra integrado por cuatro ramas o actividades económicas:

- | | |
|---------------------|---|
| Sector agropecuario | <ol style="list-style-type: none">1. Agricultura2. Ganadería3. Silvicultura4. Caza y pesca |
|---------------------|---|

b) El sector industrial.- se encuentra dividido en dos grandes ramas que a la vez se subdividen en diferentes industrias como se muestra en el cuadro núm. 4.

Cuadro Núm. 4
Divisiones del sector industrial



Fuente:, Méndez José (1996): **Pasado, presente y futuro de la economía mexicana**, Ed. Panorama, p.15.

El cuadro número 4 muestra las diferentes industrias que corresponden a determinado sector industrial. Cabe mencionar que la industria extractiva, como su nombre lo dice, sólo saca del subsuelo los productos pero no los transforma, por ejemplo: extracción de hierro, cobre, zinc, petróleo, etc. en cambio la industria de

¹⁵ Méndez, José (1996): **Pasado, presente y futuro de la economía mexicana**. Ed. Panorama, México, p. 15.

transformación sí modifica, cambia las materias primas en productos elaborados, por ejemplo: producción de automóviles, radios, muebles, alimentos enlatados, medicinas, etc.

La industria de transformación se compone de una gran cantidad de actividades económicas, que implican la elaboración de productos de diversas clases; por ello los bienes que produce la industria son de **tres tipos**:

1) Bienes de consumo.- Son todos aquellos productos que satisfacen necesidades finales que no requieren de otra transformación.

2) Bienes intermedios.- También llamados materias primas o insumos, son aquellos productos que ya sufrieron alguna modificación pero no satisfacen necesidades finales. Necesitan otra transformación, por ejemplo: hule, acero, madera, compuestos químicos, lámina, etc.

3) Bienes de capital.- También se les llama bienes de producción y son todos aquellos que ayudan a producir otros bienes, por ejemplo: maquinaria pesada, equipo, herramientas, tractores, camiones, etc.

c) El sector servicios.- incluye todas aquellas actividades económicas no productivas, aunque sí necesarias. Las principales ramas del sector servicios son: comercio, restaurantes y hoteles, almacenamiento, comunicaciones, servicios financieros y seguros, servicios profesionales, de educación, médicos, de esparcimiento, etc.

Existe otra clasificación de la economía en sectores que propone el mismo autor (Méndez, 1996)¹⁶ pero de la forma mostrada en el cuadro Núm. 5

Cuadro Núm. 5
Clasificación de la economía en sectores

Sectores económicos	Sector primario	<ul style="list-style-type: none"> Agicultura Ganadería Silvicultura Caza y pesca Minería Petróleo
	Sector secundario	<ul style="list-style-type: none"> Industria química Industria alimenticia Industria farmacéutica Industria de la construcción Industria metálica
	Sector terciario	<ul style="list-style-type: none"> Comercio Banca Educación Transporte Turismo

Fuente:, Méndez José (1996): **Pasado, presente y futuro de la economía**, Ed. Panorama, p.18.

Esta clasificación incluye a la industria extractiva, en el sector primario, en el sector secundario, sólo se dejan a las ramas de la industria de transformación, y el sector terciario es igual al sector servicios.

Es importante destacar que el sector servicios no es productivo, aunque si es necesario, en el sentido que no produce bienes materiales tangibles, como su nombre lo indica, sólo proporciona servicios, es una prestación personal.

Para efectos del presente trabajo de investigación se considerará la clasificación del cuadro Núm. 4 porque ahí se encuentra la industria de la transformación.

¹⁶ Méndez, José (1996): **Pasado, presente y futuro de la economía**, Ed. Panorama, p.18.

2.1.2 Aspectos de empresas por actividad

Para poder determinar los tipos de empresas se toman en cuenta sus semejanzas y diferencias tradicionalmente se ha clasificado en empresas de servicios, comerciales e industriales (Rodríguez, 2000).¹⁷

De servicios.- Son aquéllas que, con el esfuerzo del hombre, producen un servicio para la mayor parte de una colectividad, en determinada región sin que el producto objeto de servicio no tenga naturaleza corpórea.

Dentro de este tipo de empresas se encuentran principalmente las mostradas en el cuadro Núm. 6.

Cuadro Núm. 6
Tipos de empresas de servicios

1.- Sin concesión.-	Son aquéllas que no requieren, más que en algunos casos licencia de funcionamiento por parte de las autoridades para operar, por ejemplo: escuelas e institutos, empresas de espectáculos, centros deportivos, hoteles, restaurantes, etc.
2.- Concesionadas por el Estado.-	Son aquéllas cuya índole, es de carácter financiero, por ejemplo: las instituciones bancarias de todo tipo, compañías de seguros, compañías afianzadoras, compañías fiduciarias, bolsas de valores.
3.- Concesionadas no financieras.-	Son aquéllas autorizadas por el Estado, pero sus servicios no son de carácter financiero, por ejemplo: empresas de transportes terrestres y aéreo, empresas para el suministro de gas y gasolina, empresas para el suministro de agua.

Fuente: Rodríguez, Joaquín (2000): **Como administrar empresas**, Ed. Ecasa, México, p.58

Comerciales.- Son las empresas que se dedican a adquirir cierta clase de bienes o productos, con el objeto de venderlos posteriormente en el mismo estado físico en que fueron adquiridos, aumentando al precio de costo o adquisición, un porcentaje denominado margen de utilidad (Rodríguez, 2000)¹⁸. Este tipo de empresas son intermediarias entre el productor y el consumidor por ejemplo: mayoristas, cadena de tiendas, distribuidores, etc.

Industriales.- Estas empresas se dividen en extractivas y de transformación las primeras son aquéllas que se dedican a la extracción y explotación de las riquezas naturales, sin modificar su estado original, a su vez este tipo de industrias se subdividen en recursos renovables y recursos no renovables, como lo muestra el cuadro Núm. 7.

¹⁷ Rodríguez, Joaquín (2000): **Como administrar empresas**, Ed. Ecasa, México, p.58

¹⁸ Idem.

Cuadro Núm. 7

Tipos de empresas industriales

1. De recursos renovables.- Son aquéllas cuyas actividades se encaminan a hacer producir la naturaleza, es decir, el hombre aprovecha las transformaciones biológicas de la vida animal y vegetal, así como la actuación de elementos naturales; dentro de este tipo de industrias encontramos: de explotación agrícola, de explotación ganadera, de explotación pesquera, etc.
2. De recursos no renovables.- Son aquéllas cuya actividad fundamental trae consigo la extinción de recursos naturales, sin que sea posible renovarlas o reintegrarlas, pues su agotamiento es incontenible. Dentro de este tipo de industrias se encuentran: la minería, pozos petroleros, etc.

Fuente: Rodríguez, Joaquín (2000): Como administrar empresas, Ed. Ecasa, México, p.60

Transformación.- Se dedican a adquirir materia prima para someterla a un proceso de transformación o manufactura, que al final obtendrá un producto con características y naturaleza diferentes a los adquiridos originalmente. En este tipo de empresas, interviene el trabajo humano con empleo de maquinaria, que transforma la materia prima en cuanto a dimensiones, forma o sustancia, para que se convierta en un satisfactor de necesidades sociales; por ejemplo: empresas textiles, químicas, farmacéuticas, etc.

2.1.3 Aspectos de la empresa por su tamaño

Grandes empresas

La Secofi¹⁹ define como grande empresa al negocio que ocupe más de 251 personas y el valor de sus ventas netas rebasa el equivalente a 20 millones de pesos.

Algunas características de las grandes empresas son:

- Las grandes empresas en un principio poseen las características de la empresa mediana.
En sus instancias finales se ve acechada por la burocratización.
- Está basada en esquemas más o menos automatizados con mecanismos de control y de operación absolutamente formalizados.
- Los circuitos de información y las redes de comunicación son complejos.

Algunas desventajas son:

- Problemas de adecuación de los mandos medios a la nueva estructura.
- Desajustes entre las decisiones tomadas por el consejo de administración y los mandos medios.
- Dificultades semánticas: problemas de interpretación y diferencias en el estilo decisorio.

¹⁹ Citado por Méndez José (1996): **Pasado, Presente y Futuro de la economía mexicana**, Panorama, México, p. 124.

- Cuanto mayor es el volumen de la empresa, mayor es el nivel de complejidad de los problemas antes mencionados.

Medianas empresas

La Secofi²⁰ define como mediana empresa al negocio que ocupe hasta 250 personas y el valor de sus ventas netas no rebase el equivalente a 20 millones de pesos.

Algunas características de las medianas empresas son:

- El número de trabajadores empleados va de 101 a 250 personas
- Aunque los dueños del negocio dirigen la empresa, contratan administradores profesionales para que los auxilien.
- Son empresas que cuentan con más maquinaria y equipo que las pequeñas.
- Se preocupan por participar en forma más extensa, tanto en el mercado nacional como en el internacional.
- Se siguen desarrollando y mediante fusiones o alianzas, pretenden ser grandes.

Las ventajas de las medianas empresas son:

- Cuentan con una adecuada administración que les permite enfrentar los problemas que se presenten.
- Su administración les permite adaptarse a las condiciones del mercado e incluso pueden modificar el tamaño de la planta si es necesario
- Son muy dinámicas y generan muchos empleos.
- Amplían y adaptan tecnología con mucha facilidad.
- Contribuyen al desarrollo regional y nacional por los efectos multiplicadores en toda la economía.

Las principales desventajas de las medianas empresas son:

- Por sus operaciones mantienen altos costos de operación.
- Falta de reinversión de utilidades en el negocio.
- No se mejoran las técnicas de producción, ni se eleva la productividad.
- Sus ganancias no son muy elevadas por sus altos costos de operación
- No tienen mucho personal especializado y capacitado.
- Enfrentan muchos problemas, entre los que destacan: falta de competitividad, bajas ventas, productos de baja calidad y altos costos, excesos de activos, problemas fiscales y de financiamiento, etc.

²⁰ Citado por Méndez José (1996): **Pasado, Presente y Futuro de la economía mexicana**, Panorama, México, p. 125.

Pequeñas empresas

La Secofi²¹ define como pequeña empresa al negocio que ocupe hasta 100 personas y el valor de sus ventas netas no rebase el equivalente a 9 millones de pesos.

Algunas características de las pequeñas empresas son:

- Ocupa de 16 hasta 100 personas como trabajadores del negocio.
- En la mayoría de los casos los dueños son quienes la dirigen.
- Aunque utilizan maquinaria y equipo, se basan más en el trabajo que en el capital.
- Dominan un mercado más amplio que la micro empresa.
- Están en proceso de crecimiento, aspiran a ser medianas.

Las ventajas de las pequeñas empresas son:

- Absorben una parte importante de la población económicamente activa, son generadoras de empleo.
- Asimilan y adaptan con facilidad diversas tecnologías.
- Surten mercados locales y regionales.
- Los problemas que se presentan se pueden resolver con relativa facilidad.

Las principales desventajas de las medianas empresas son:

- Les afectan los cambios en el entorno económico y político por ejemplo el TLC o nuevas disposiciones fiscales.
- No pueden soportar periodos largos de crisis con bajas ventas.
- No tienen facilidades para acceder a fuentes de financiamiento.
- Tienen muchos problemas administrativos por falta de experiencia de los dueños que las dirigen.

La micro empresa

De acuerdo con la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (Secofi),²² se considera micro empresa a la que ocupa hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas no rebasa el equivalente a 900 mil pesos al año.

Algunas características importantes de las micro empresas son:

- Su organización normalmente es de tipo familiar.
- Se tiene gran flexibilidad operativa.
- Tienen problemas estructurales.
- El dueño es quien proporciona el capital y es quien dirige y organiza el negocio.
- Su producción no es muy mecanizada.

²¹ Citado por Méndez José (1996): **Pasado, Presente y Futuro de la economía mexicana**, Panorama, México, p. 126.

²² Citado por Méndez José (1996): Op. cit., p. 128

- Cuenta con poco personal por lo que la estructura organizacional es sencilla.

Algunas ventajas de las micro empresas son:

- Sus necesidades de capital son mínimas.
- Pueden dar una atención personalizada a los clientes.
- Sus procedimientos administrativos se adaptan a las condiciones del mercado.

Las principales desventajas de las micro empresas son:

- Sus operaciones son reducidas lo que ocasiona bajas ganancias.
- Les falta iniciativa y planeación de sus actividades a largo plazo.
- Tienen un rezago comparativo con otras empresas de mayor tamaño, en el plano tecnológico, productivo y administrativo.
- Enfrentan problemas de diversos tipos como: fiscales, de financiamiento, de personal, de planta, de transporte, etc.

Anteriormente se citaron algunas ventajas y desventajas de la micro empresa pero también es importante señalar los problemas a los que se enfrenta:

- a) Limitada capacidad de negociación por falta de organización y deficiente dirección.
- b) Escasa cultura tecnológica
- c) Improvisación y carencia de normas de calidad
- d) El ausentismo del personal
- e) El constante aumento de los precios de materias primas
- f) La mala calidad de los materiales
- g) Marginación respecto a los apoyos institucionales
- h) Falta de garantías para acceder al crédito.
- i) Excesiva regulación gubernamental.

El presente trabajo se enfoca a las empresas manufactureras, por lo que es conveniente mencionar que los programas que los gobiernos en México han llevado a cabo para las empresas si las han beneficiado.

En los países desarrollados como Estados Unidos o Japón se crearon programas de fomento a las pequeñas empresas, que datan de veinte años atrás, provocando en esos países el surgimiento de nuevas empresas que actualmente son grandes emporios.

En México no fue sino hasta 1985, cuando se promulgó la primera Ley de Fomento a la pequeña y mediana industria, que no parece haber dado resultados positivos y cuantitativos. A pesar de todo, actualmente se está haciendo un nuevo esfuerzo por impulsar este sector.

El gobierno, a través de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial elaboró un programa de modernización y desarrollo de la micro, pequeña y mediana industria, el cual se dio a conocer el 28 de febrero de 1991, y tenía por objetivo fortalecer a ese

importante sector económico (Secofi, 1991).²³

El programa se elaboró con base en opiniones y recomendaciones de las diferentes cámaras que agrupan a los industriales, por lo que éstos deberían ser sus difusores. La labor de promoción se extendió a todo el territorio nacional, y su propósito fundamental era que a medida que la industria fuera mejorando su posición competitiva, su participación sería más activa, tanto en el mercado interno como en el externo.

Los objetivos que perseguía dicho programa de modernización y desarrollo eran:

1. Incrementar la eficiencia productiva.
2. Adopción de normas de calidad y capacitación gerencial y de mano de obra.
3. Organizar empresas de comercio exterior.
4. Fomentar la especialización en productos y procesos en los que se tenían ventajas competitivas.
5. Impulsar la desregulación, desconcentrando y simplificando.
6. Convocar a la participación de los sectores sociales.

En México el apoyo a la empresa, se ha enfocado principalmente al aspecto de financiamiento soslayando otros aspectos vitales como: la capacitación administrativa y de mano de obra, la modernización tecnológica y la comercialización.

Por otra parte las expectativas de las empresas con el Tratado de Libre Comercio con Norteamérica y Canadá no puede verse como una panacea ni la desgracia de la economía mexicana; ha tenido y tendrá aspectos positivos y negativos, y dependerá de la capacidad de cada persona para lograr resultados positivos.

Lograr que las empresas operen al ritmo de la modernización y con niveles de eficiencia adecuados no será posible promoviendo acciones proteccionistas, pero si se logrará creando condiciones adecuadas y con apoyos temporales.

2.2 Rasgos de los dirigentes de la pequeña y mediana empresa

2.2.1 Liderazgo

Hablar de liderazgo es referirse a un concepto polémico, cuya práctica ha sido de muchas investigaciones sociales, que abarcan, desde el perfil de los líderes que han desarrollado y adaptado a lo largo de la historia, hasta la identificación de los elementos o circunstancias que los generan y mantienen al frente de los grupos sociales (Bob, 1994).²⁴

En la sociedad moderna el líder, está obligado a ser un constante agente de cambio. Por su parte, las empresas demandan de una nueva generación de directivos, capaces de retar los procesos inspirar una visión compartida, levantar los ánimos y canalizar positivamente la inconformidad, así como el de capacitar a otros para la acción

²³SECOFI (1991), **Programa para la modernización y desarrollo de la micro, empresa**, México.

²⁴Bob, Robert (1994): **El líder visionario**, Editorial Panorama, México, D.F. p.72

(Ramírez, 1994).²⁵

El líder enfrenta el reto cotidiano de desarrollar habilidades para conducir el cambio y a la vez influir en su rumbo. Algunos lo han logrado, otros, simplemente lo han dejado pasar y otros ahora ocupan el lugar. Los líderes son pioneros por naturaleza, se atreven a salir de lo convencional y buscan nuevas formas de hacer las cosas. Esta práctica la realizan mediante dos compromisos: la búsqueda de oportunidades y la toma de decisiones. No obstante, antes de poder ejercer un liderazgo efectivo, es preciso que el líder aprenda a autodirigirse, es decir, genere la habilidad para dirigir su propio avance. El verdadero líder es quien comienza a autoeducarse y perfeccionarse en la práctica de las virtudes humanas, con su ejemplo estará marcando la pauta para que otros busquen desarrollarse y desempeñarse de igual manera debiendo predicar con el ejemplo, teniendo como aspecto primordial, el compromiso de incrementar el valor de su propia empresa.

En este contexto, hay un sinnúmero de definiciones de liderazgo, en las que todas coinciden en algo: influir en la conducta de las demás personas o grupos de personas. En general, liderazgo es aquel proceso mediante el cual sistemáticamente un individuo ejerce más influencia que otros en el desarrollo de las funciones grupales. No se trata, de influencias ocasionales o esporádicas, ni de influencias ligadas al ejercicio de una tarea grupal concreta se trata de una influencia permanente.

Al hablar de estilo de liderazgo, se está refiriendo al patrón de conducta de un líder, según como lo perciben los demás. El estilo se desarrolla a partir de las experiencias, la educación y la capacitación (Casares, 1994)²⁶. Es importante que el líder descubra su estilo, lo conozca, lo depure y comprenda, ya que afectará a los miembros del grupo o a sus seguidores. Y será su estilo de liderazgo el estímulo que mueva a cada uno ante diferentes circunstancias. Cuando alguien adopta un papel de líder dentro de una organización mucho de su estilo depende de cómo maneje sus habilidades, tanto técnicas, como humanas y conceptuales (Rodríguez, 2000)²⁷. La habilidad técnica, es la capacidad para poder utilizar en su favor o para el grupo, los recursos necesarios para desarrollar tareas específicas y afrontar problemas. El otro elemento es su habilidad humana a través de la cual influye en las personas, a partir de la motivación y de una aplicación efectiva de la conducción del grupo para lograr determinado propósito y el tercer elemento corresponde a la habilidad conceptual, aquella capacidad que se tiene para comprender la complejidad de la organización en su conjunto (De la Cerda, 1998).²⁸

Cada individuo en la práctica va perfeccionando, o en su caso deteriorando estas habilidades de acuerdo a su posición y resultados dentro de la empresa a lo largo del tiempo, y va conformando su propio estilo de liderazgo. El cual puede oscilar entre los extremos del dejar hacer sin intervenir en nada hasta el de controlarlo todo y el de

²⁵ Ramírez, David (1994): **Empresas Competitivas**, Ed. McGraw-Hill, México, p. 36

²⁶ Casares A.(1994): Op.cit.. 64

²⁷ Rodríguez Joaquín (2000): **Cómo Administrar empresas**, Ed. Ecafsa, México, p. 16

²⁸ De la Cerda José (1998): **La administración en desarrollo**, Ed. Diana, México, p. 112

orientado a la persona hasta el orientado al trabajo, las metas o resultados.

En lo referente a las características de los líderes a continuación se mencionan algunas de las que se consideran más importantes:

Dedicación.- Los líderes estratégicos están comprometidos con la supervivencia a largo plazo y la prosperidad de las organizaciones, los líderes estratégicos reconocen la diferencia entre los medios y el fin. Las utilidades y el flujo de efectivo son medios para lograr un fin y no un fin en si mismo (Alvarez, 1994).²⁹

Pasión.- Los líderes piensan en el largo plazo, se preocupan por el crecimiento de la empresa y toman los recaudos para hacer frente a las incertidumbres del futuro, muchas organizaciones dan la impresión de estar dirigidas por gerentes de slogans, enfatizan el corto plazo y siempre se colocan por delante de las necesidades de la empresa y de las personas e instituciones que tienen intereses depositados en ellas (De la Cerda, 1998)³⁰.

Credibilidad.- La coherencia de las acciones y palabras es esencial, y también lo es la honestidad si las circunstancias determinan la realización de cambios, un líder debe estar dispuesto a explicar el motivo y ser capaz de hacerlo. Cuando los cambios se hacen necesarios, los líderes estratégicos los discuten con su equipo; en efecto esta clase de comunicación en equipo es una de las características que define a los líderes estratégicos.

Son muchas las tareas de un líder, por lo que no puede lograr todo sólo siendo necesaria la constitución de un equipo; este es un aspecto de liderazgo que a menudo se pasa por alto. El equipo adecuado consta de personas que complementan las aptitudes del líder, comparten o pueden adquirir la pasión de éste.

Los líderes deben comprender cuándo sus talentos y capacidades se adaptan a una situación determinada; y cuando esto no sucede, deben ser lo suficientemente inteligentes y abordar otras situaciones a las que si se ajustan.

En el cuadro Núm. 8 se mencionan diferentes aspectos a los que se tiene que enfrentar un líder (Roland, 1993).³¹

²⁹ Álvarez Martín (1994): **Estrategias efectivas para incrementar su posición competitiva**, Ed. Panorama, México, D.F, p. 84.

³⁰ De la Cerda José (1998): **La administración en desarrollo**, Ed. Diana, México, p. 22.

³¹ Roland, Chrstensen (1993): **La sucesión en la dirección de pequeñas empresas**, Ed. Labor, S.A. Barcelona, p. 170

Cuadro Núm. 8

Aspectos a enfrentar por un líder

<p>1.- Los vitales de las empresas y del liderazgo. La antigüedad y madurez de una empresa lo mismo que el mercado o entorno global en la que opera constituyen factores de esencial importancia, cada etapa del ciclo vital de las empresas requiere de un tipo diferente de liderazgo.</p> <p>2.- Tipos de clientes.- Es importante determinar el tipo y dinámica de los clientes que toman las decisiones de compra si son arriesgados, cautelosos, etc. debido a que esto tendrá influencia sobre la manera en que evalúan el estilo de líder, los plazos y el modo de enfocar el mercado.</p> <p>3.- Tipos de competencia.- Algunos líderes reciben con beneplácito la confrontación, mientras que otros preferirían no competir bajo ninguna circunstancia, aunque esto en la actualidad no es posible.</p> <p>4.- Necesidades de todos los que tienen intereses en la empresa. Las actitudes y expectativas de los que apuestan a la compañía: dueño, empleados, la comunidad y gobierno varían; algunos quieren seguridad, otros buscan un alto rendimiento de su dinero invertido.</p> <p>5.- La dinámica de la tecnología. Un cambio en la tecnología, muchas veces señala la necesidad de un cambio en el estilo de liderazgo.</p>

Fuente: Roland, Christensen (1993): **La sucesión en la dirección de pequeñas empresas**, Ed. Labor, S.A. Barcelona, p. 170

La antigüedad de la empresa es un importante factor que se debe tener en cuenta en la adopción de decisiones, cualquiera que sea la situación ya que lo que es adecuado para una empresa incipiente o para una persona que recién se inicia, tal vez no lo sea para los años de su declinación (Roland, 1993).³²

Todos los líderes poseen ventajas competitivas que radican en sus propios talentos y se manifiestan en los motores estratégicos de sus compañías. Una vez que comprenden su especial ventaja los líderes desarrollan en forma consciente e intuitiva el plan estratégico de negocio más viable, contratan, motivan y conservan al personal apropiado con el objeto de formar los equipos que puedan implementar el plan (Martínez 1994)³³. Los líderes que sepan escoger el momento propicio y puedan sostener sus esfuerzos a largo plazo tendrán éxito. En otras palabras, cumplirán con su visión y asegurarán que la compañía sobreviva y prospere con el paso del tiempo nadie puede pronosticar qué es lo que va a suceder. Sin embargo, se pueden identificar varias tendencias y problemas importantes que son inminentes o se encuentran en un horizonte cercano, o que están teniendo o tendrán repercusión en los requerimientos del liderazgo.

En el cuadro Núm. 9 se muestran algunos de los puntos que intervienen en el análisis dentro del contexto del liderazgo estratégico (Martínez, 1994)³⁴:

³² Roland Christensen (1993) Op. Cit. p. 175.

³³ Martínez Fabián (1994):.Op. cit. p. 86

³⁴ Ibídem p. 95.

Cuadro Núm. 9

Puntos del análisis dentro del contexto del liderazgo estratégico

1. Los avances en las comunicaciones hacen que el mundo sea una verdadera aldea global por lo que existe la necesidad de tener líderes audaces.
2. Muchísimos líderes hacen hincapié en los accionistas y no en la totalidad de las personas o instituciones que tienen intereses en la empresa.
3. Existe la necesidad de líderes realistas expertos en resolución de problemas.
4. Necesidad de que los líderes fijen prioridades.

Fuente: Martínez Fabián(1994): **Planeación estratégica creativa**, Ed. Pac, México, p. 86

Hoy en día, una persona se puede comunicar, interactuar, realizar transacciones comerciales y cuestiones personales con casi cualquier persona del mundo, sin tener que dejar su hogar, mediante el empleo de avances tecnológicos en las radios, teléfonos, televisores, máquinas de fax y computadoras personales. Puede trabajar en su casa, prestar servicios y fabricar productos que, hace una década solamente podían hacerse dentro de una oficina o una fábrica por este motivo, el mundo se ha convertido en una aldea global. El mundo se tornará aún más pequeño y más interdependiente, a medida que podamos contactarnos directamente con personas de todas partes, a través de comunicaciones escritas, visuales u orales este mundo cada vez más pequeño dará origen a muchas nuevas empresas y modificará las ya existentes; los productos deberán ser diseñados para satisfacer las demandas globales y multinacionales (Lorino, 1993).³⁵

Sin embargo tener una mentalidad global no significa creer que se puede desarrollar un producto internacional, que puede ser vendido en todas partes sin modificaciones. El concepto de un producto global es perjudicial porque está basado en la presunción errada de que realmente existe una producción y oportunidades de producción globales. Los líderes deben tomar conciencia de que los mercados de consumidores están sumamente segmentados.

El fenómeno de liderazgo en las empresas posibilita la integración y una presentación articulada de problemas cuya relación es a primera vista evidente pero sin embargo, el carácter de dicha vinculación, así como sus determinaciones recíprocas no es tan obvio, sino más bien, pertenece a un debate que está lejos de ser agotado (Martínez, 1994).³⁶

El fenómeno del liderazgo, ayuda a la estrategia de la investigación ya que permite que no se detenga en la descripción y explicación de fenómenos sociales de carácter teórico sino que también, se dirige hacia los problemas de naturaleza práctica, esto es hacia los saberes y destrezas propias del ámbito tecnológico, que son imprescindibles cuando se tiene en cuenta que el propósito final del trabajo se dirige a una cierta definición de los conocimientos, capacidades y habilidades requeridas por los

³⁵ Lorino Philippe (1993): **El control de gestión estratégico**, Alfaomega Marcombo, S.A. Barcelona España, p. 135

³⁶ Martínez Fabián (1994): **Planeación estratégica creativa**, Ed. Pac, México, p.121

administradores (Martínez, 1994).³⁷

2.2.2 PODER E INFLUENCIA

Para entender la esencia y el ejercicio del poder, es necesario comprender qué es el hombre y cómo su forma de actuar se da permanentemente a través de una interrelación con sus semejantes, lo que configura su comportamiento normativo y las instituciones se desarrollan en cualquier comunidad, dentro de los cuales destaca el poder político como instancia prioritaria del control social (Tracy, 1991).³⁸

La vida social es el resultado de una multiplicidad de factores que tienden a consolidar y a institucionalizar diferentes normas de comportamiento que inciden en una comunidad. Dentro de estos factores destaca la configuración del individuo, por lo que el estudio del hombre debe analizarse como una unidad en la cual sus características biológicas, psicológicas y sociales son inseparables y mutuamente condicionantes (Litterer, 1989).³⁹

La necesidad de reconocimiento social y la de triunfo, son las fuerzas impulsoras decisivas que mueven al hombre tanto para el goce económico como para la búsqueda del poder.

El hombre moderno ha modificado la jerarquía de sus metas existenciales, de sus necesidades y de su propia vida, manipulado principalmente por la ideología que transmiten los medios masivos de comunicación, en donde la violencia forma parte medular. La sociedad, como grupo, debe preservarse reprimiendo esta agresividad desde el nacimiento de un ser; es por ello que las primeras limitaciones que el hombre encuentra a su conducta y que son el origen de la normatividad, son las que el padre va imponiendo al hijo durante su crecimiento y desarrollo en el núcleo familiar.

Acatar las normas, no es más que aceptar internamente a la autoridad externa que en cierta forma ha venido a reemplazar la renuncia de la satisfacción inmediata y espontánea de los impulsos instintivos. La sociedad es un sistema de instituciones y estructuras que se encuentran relacionadas y son mutuamente interdependientes (Méndez, 1996).⁴⁰

Es en el actuar colectivo en donde se origina los diversos órdenes normativos, que una sociedad crea y consolida en su proceso histórico, y que imprimen tanto el carácter social, como las llamadas normas sociales en donde destaca, particularmente, el poder como elemento de dominación que organiza e institucionaliza el control social.

Las instituciones forman la unidad con que se construye el concepto de estructura social. Esta a su vez representa al conjunto de interrelaciones de las instituciones que

³⁷ Idem. p. 54

³⁸ Tracy Diane (1991): **La pirámide del poder** Javier Vergara Editor, Buenos Aires Argentina, p. 85

³⁹ Litterer Joseph (1989). **Análisis de las organizaciones**, Ed. Limusa, México, p. 42

⁴⁰ Méndez José (1996): **Pasado, presente y futuro de la economía mexicana**, Panorama Editorial, México p.77.

tienen funciones objetivas similares. Se puede decir, que en una sociedad destacan las estructuras señaladas en el cuadro Núm. 10 (Méndez, 1996)⁴¹:

Cuadro Núm. 10 Estructuras de poder

1. La estructura política, que se compone de las instituciones en las que los hombres adquieren, ejercen o influyen en la distribución del poder y autoridad;
2. La estructura económica, consiste en los establecimientos que organizan el trabajo, los recursos y los instrumentos técnicos, con objeto de producir y distribuir bienes y servicios;
3. La estructura militar, constituida por las instituciones en las que los hombres organizan la violencia legítima y supervisan su aplicación;
4. La estructura familiar, que facilita la procreación y la primera educación de los hijos.
5. La estructura religiosa, integrada por los que organizan y supervisan el culto colectivo de Dios por lo general en lugares fijos y con cierta regularidad.

Fuente: Méndez José (1996): **Pasado, presente y futuro de la economía mexicana**, Panorama Editorial, Méx. p.81

Para estudiar el poder desde el punto de vista sociológico, es conveniente seguir la posición que algunos autores han denominado realista y, de esta forma, definir y delimitar el campo del poder, frente a otras áreas del quehacer humano.

La sociedad no puede subsistir si no se organiza y estructura, desde el punto de vista político. Alguien tiene que mandar, organizar, conciliar o, en su caso, imponerse a las diferentes voluntades de los otros miembros de la comunidad, ese alguien es el detentador del poder. El poder es la probabilidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación social, aun en contra de toda resistencia.

Según la forma en que se designe al titular del poder se estará o no frente a un régimen democrático. Aunque la democracia, es más una aspiración permanente que una meta por lograr.

El hombre a través de su evolución, ha tenido diferentes sistemas de dominación política; distinguiéndose tres tipos ideales de dominación legítima, como lo muestra el cuadro Núm. 11.

⁴¹ Idem. p. 80

Cuadro Núm. 11 Tipos de dominación

1.	La dominación tradicional, se establece cuando las personas dirigen sus creencias y su conducta por el eterno ayer, por las costumbres profundamente arraigadas y, que indican cómo debe ser su organización política.
2.	La dominación racional, que se basa en la legalidad. La obediencia se enmarca en la Ley y no en las personas, en este sistema predominan las instituciones jurídicas y el procedimiento legal para crearlas.
3.	La dominación carismática, en donde la obediencia se basa en la confianza personal que se tiene en el líder. Este no tiene ataduras legales ni tradicionales en su desempeño político y es la fuerza psicológica, simbólica de su persona la que se impone.

Fuente: Lorino Philippe (1993): **El control de gestión estratégico**, Alfaomega Marcombo, S.A. Barcelona, España, p. 56.

El poder como expresión social tiene la función de organizar una comunidad, establecer un orden, una jerarquía normativa a través de la cual se limita, reprime y canaliza tanto el actuar individual como colectivo, sobre todo en la búsqueda y en el ejercicio del propio poder.

Pero si bien hay una conceptualización de la expresión formal del poder a través de la normatividad jurídica, éste se encuentra por su propia esencia, por su naturaleza misma, estructurado por un conjunto de fuerzas e intereses reales y específicos de personas y grupos particulares representativos en cada sociedad que se ocultan y se hacen difusos (Tracy, 1991)⁴². Esta visión jurídica formal del poder, es la que en la vida cotidiana se ofrecen al hombre común de cualquier sociedad por quienes lo detentan.

De esta forma impiden a la mayoría de las personas conocer profundamente el sentido del mismo poder, lo cual no es fácil de lograr, pues éste es un espacio en donde de acuerdo con Maquiavelo se dirimen las peores pasiones del hombre, lo que hace necesario crearle una escenografía ideológica que diluya, oculte y distorsione la visión de las verdaderas fuerzas sociales que confluyen y dominan su estructura. Detrás de la formalidad normativa legal que reglamenta al poder, existen las verdaderas fuerzas que lo configuran y lo promueven (Lorino, 1993)⁴³.

El poder es una expresión de la vida en sociedad que despierta gran inquietud e interés, no sólo en cuanto a su estudio académico, sino por ser un espacio existencial en donde concurren las pasiones más intensas del hombre, en su búsqueda, en su ejercicio o en su sometimiento. La búsqueda del poder es una tendencia innata que viene de lo más profundo del ser humano. El poder junto a la religión es una expresión que le permite al hombre, ir más allá de los límites que normalmente la vida le impone; al tener poder el individuo siente que trasciende, que se afirma en su yo individual.

⁴²Tracy Diane (1991): **La pirámide del poder** Javier Vergara Editores, Buenos Aires Argentina, p. 96

⁴³Lorino Philippe (1993): **El control de gestión estratégico**, Alfaomega Marcombo, S.A. Barcelona, España, p. 58.

Este sentido por la búsqueda de la trascendencia, está arraigado en el temor a la muerte y en la conciencia de la finitud que tanto angustia al hombre y que también es el origen del pensamiento religioso, el cual se plasma no sólo en la búsqueda del poder sino en diversas ordenes de la vida en sociedad (Becker, 1989).⁴⁴ En el mundo moderno, en donde la religiosidad ha sido desplazada, la expresión de la trascendencia la dan principalmente el poder y el dinero. Así el logro reiterado de metas económicas y políticas, mitigan y adormecen la angustia de la muerte y la conciencia de la finitud.

(Maquiavelo, 1967)⁴⁵ expresaba, que la motivación fundamental del hombre es el amor al poder, a través del cual obtiene el reconocimiento social: la gloria. Esta ambición es una virtud que tienen los que, respondiendo a sus impulsos básicos de búsqueda del poder, enfrentan a su destino luchando por obtenerlo.

(Nietzsche, 1981)⁴⁶ al igual que Maquiavelo, consideró también que la búsqueda del poder se encuentra enraizada en lo más íntimo de la esencia del hombre, que es el motivo fundamental de su actuar: la vida, como la forma del ser conocida por todos es específicamente una voluntad de acumular fuerza; los procesos de la vida tienen en este caso su palanca; nada quiere conservarse, todo debe ser sumado y acumulado. El esfuerzo no es otra cosa que un peldaño hacia el poder; esta voluntad es la más íntima y la más inferior. La ambición del poder descansa sobre el deseo personal de perpetuarse, de alargar su finitud, de sentir que trasciende los límites fatales de su propia muerte.

El poder es desmesuradamente seductor por las recompensas que ofrece, así como por la alucinante escenografía que conlleva, pero su adquisición no es fácil. Es un recurso limitado en cada sociedad, lo que lo hace más valioso frente a los miembros de una comunidad, por ello su obtención requiere de un esfuerzo reiterado de quien lo busca. Kissinger⁴⁷ expresa que en la Norteamérica contemporánea, el poder se vuelve cada vez más hacia los poseídos por un deseo casi obsesivo de ganarlo. El poder no sólo es un medio por el cual la persona que ocupa cierta posición obtiene las compensaciones psicológicas y existenciales; sino además, es un camino que facilita el logro de grandes éxitos económicos, otro de los factores de la más alta cotización en la historia de la humanidad.

(Tracy, 1991)⁴⁸ expresa que en toda sociedad hay dos clases de personas: los que mandan y los que son mandados, la primera clase es una minoría que recibe las grandes ventajas que éste le ofrece; la segunda clase sin duda, la inmensa mayoría desempeña un papel dependiente, de obediencia y subordinación a la primera.

⁴⁴ Becker, Ernest, (1989): **La lucha contra el mal**, trad. Carlos Valdés. Ed. FCE, México, p. 200.

⁴⁵ Marcu Maquiavelo (1967): **La escuela del poder** trad. J.L. de Izquierdo Hernández, Colec. Austral, España, p. 222.

⁴⁶ Nietzsche, Federico (1981): **La Voluntad del Poderío**, trad. Anibal Froube, Ed. EDAF, S.A. Madrid, España, p. 379.

⁴⁷ Citado por Lindholm, Charles, Op. Cit. p. 33

⁴⁸ Tracy Diane (1991): **La pirámide del poder**, Javier Vergara Editores, Buenos Aires Argentina, p.159

Poder es lo que todos ansían y lo que nadie pareciera tener en medida suficiente; el deseo de poder es inherente a la propia naturaleza y fundamental para la supervivencia. Las personas utilizan el poder ya que sin él, son incapaces de realizar nada importante para ellas mismas, para otras personas, para la empresa o para la sociedad en general, lamentablemente muchas personas suponen que existe una cuota limitada de poder; que conceder a otro significa disminuir su propio poder.

Es posible que una persona pueda alcanzar en definitiva poder otorgándose a las personas que colaboran con ella. La mayoría de las personas moviliza sólo una pequeña parte de sus posibilidades, por la sencilla razón de que no experimentan sentimientos de poder personal. Casi todo el poder que existe en la empresa se encuentra en manos de los altos dirigentes. El secreto de la obtención del éxito como gerente y como empresa reside en aprender a liberar el potencial oculto de las personas.

El poder real fluye de la base y se eleva en lugar de descender de lo alto. El poder definitivo es consecuencia, no de la intimidación de las personas mediante la fuerza bruta, sino de su liberación, de modo que ellas puedan ser todo lo que pueden ser. Un gerente amplía su propio poder y sus oportunidades de éxito cuando permite que la gente que trabaja para él alcance un sentimiento de poder y de éxito. Cuanto más se esfuerce el empresario en la aplicación de cada uno de estos principios a las personas que trabajan para él, más considerable será el poder que ejercerá para realizar sus propias metas y objetivos.

Si uno desea alcanzar un poder definitivo para sí mismo, debe apartar la mirada de su propia persona. En lugar de concentrar las energías en la adquisición de poder para uno mismo, debe considerar el modo de asignar poder a las personas que trabajan para uno. Si tiene éxito en la tarea de aumentar el poder de su gente, sin duda ésta elevará a su propio gerente, permitiéndole alcanzar las cumbres de poder y éxito que antes le habrían parecido imposibles.

Principio de poder:- Un gerente ejerce más poder para realizar sus propios objetivos cuando la gente que trabaja para él sabe lo que debe hacer a fin de tener éxito. Un gerente asigna poder a otros cuando les aporta una clara comprensión de las responsabilidades de la tarea.

El primer paso, que se puede dar para asignar poder a la gente es explicarle lo que debe hacer. Cuando no se tiene un concepto claro de las responsabilidades, es frecuente que haya confusión; se pierde tiempo y se malgasta energía en la tarea de adivinar lo que desea el jefe.

Gracias a una definición clara de sus responsabilidades, las personas pueden concentrar todas sus energías en la ejecución de la tarea, en lugar de preguntarse en qué consiste ésta, o en vez de trabajar en actividades inapropiadas, cuanto más concentran sus esfuerzos, disponen de mayor poder para alcanzar el éxito.

No es suficiente que la gente sepa lo que debe hacer, también es necesario que sepan por qué lo hacen. Todos deben estar en condiciones de percibir la correlación entre las responsabilidades de su cargo y las metas y los objetivos de su departamento y de la empresa. La generalidad de las personas desean realizar un aporte; quieren crear algo diferente.

Una de las tragedias del complejo ámbito laboral, es que muchas personas no tienen la sensación de que están realizando un aporte. Las tareas aparecen divididas en pequeños fragmentos, y se asigna cada fragmento a un trabajador como labor exclusiva esto sucede generalmente en las grandes empresas. En la empresa cuando una persona experimenta un sentimiento de poder y desarrolla su potencial así como estar en condiciones de explicar los objetivos de su trabajo y tener conciencia del propósito perseguido presenta un sentimiento de poder.

Un gerente tiene más poder para alcanzar sus propios objetivos cuando la gente que trabaja para él posee la autoridad necesaria para afrontar sus responsabilidades. La mayoría de las empresas equipara la autoridad con el poder; afrontar la responsabilidad, pero carecer de la autoridad necesaria para realizar el trabajo, es una de las causas principales de tensión en el ámbito laboral.

Nada puede compensar la falta de autoridad, ni la habilidad, ni la inteligencia. Una persona se ve gravemente limitada en la capacidad de utilizar sus propios talentos o sus cualidades para beneficio de la empresa si carece de la autoridad necesaria para desplegarlos en la acción.

La razón principal por la cual los gerentes no delegan autoridad consiste en que ellos temen perder el control; perder el control es perder poder. Un gerente tiene más poder para realizar sus propios objetivos cuando las personas que trabajan para él desarrollan toda su capacidad.

2.2.3 TOMA DE DECISIONES

Todos los días, en todas las empresas, hay que analizar situaciones que llevan a tomar decisiones. La calidad de las decisiones tomadas por los integrantes de una empresa marca, en general, el éxito o fracaso de la misma. Hay a menudo confusión en la toma de decisiones, interminables discusiones sobre alternativas a elegir sin haberse puesto de acuerdo previamente sobre el verdadero propósito de la decisión, falta de acuerdo sobre cuál es la información necesaria y cuál el camino a seguir para que las decisiones que se tomen sean lo más racionales posibles.

Los distintos intereses y motivaciones personales de los individuos involucrados en una decisión pueden complicarla, pero la falta de un proceso común, de un código para manejar la información, es el factor principal de la frustración y dificultades en la toma de decisiones. Toda organización necesita que las personas clave tomen decisiones lógicas y aceptables, pero también necesitan que el resto de los integrantes de la organización cuenten con un método eficaz para la toma de decisiones; un código común, una terminología compartida ayudan a mejorar el clima organizacional y a

reducir los conflictos que a veces traen las decisiones. Un proceso lógico de toma de decisiones permite armonizar posiciones, partiendo de objetivos compartidos, esto mismo sucede cuando se presencian largas discusiones en reuniones de empresas sobre alternativas o caminos sin haber quedado claro cuál es el propósito básico, el objetivo último, el foco hacia el cual dirigirse.

La toma de decisiones es un proceso metodológico para determinar el curso de acción que mejor satisfaga los objetivos fijados, con riesgos aceptables (Guerra, 1995).⁴⁹ Se ve entonces que el curso de acción o alternativa a elegir tiene que satisfacer adecuadamente objetivos previamente establecidos, también tiene que demostrar que los riesgos o consecuencias negativas que pueda provocar su eventual implantación sean razonables y aceptables.

Las llamadas decisiones intuitivas de algunos brillantes empresarios, en general no son más que una forma rápida de proceso de toma de decisiones, tienen claros sus objetivos o al menos su objetivo básico o principal, evalúan las distintas opciones que se le presentan, y optan por la que mejor satisface su propósito, no recurren a veces al papel para la toma de decisiones, pero tienen muy claro que pretenden y qué riesgos están dispuestos a afrontar para lograrlo, pero también en estos casos el conocimiento de los pasos lógicos a dar en una decisión, les permitirá una mayor consistencia en todas sus decisiones.

En el caso de toma de decisiones el primer paso del proceso es fundamental, la formulación del propósito; el propósito de una decisión tiene dos elementos básicos: una acción y el objeto de esa acción; por ejemplo comprar, elegir, vender, son acciones a tomar, se puede ver que siempre hay un verbo que dice cuál es la acción a tomar, y siempre también hay un objeto o sujeto de esa acción, muchas veces resulta conveniente agregar algún elemento que aclare el propósito, algún modificador que permita ser más específico. Se dice que el propósito de la decisión, establece el objetivo básico de la misma, es el foco hacia el cual dirigirse, la meta final, su precisa y correcta enunciación permitirá mantenerse encarrilados durante todo el proceso de toma de decisión.

Las decisiones tienen objetivos y en la terminología de decisión se definen como objetivos los resultados a obtener (o a evitar) y los recursos a disponer para lograrlos se parte de lo que se quiere o se necesita para luego ver qué alternativa o camino satisface mejor las expectativas. Al establecer los objetivos de la decisión, se está diciendo qué se espera lograr y qué se está dispuesto a dar para lograrlo.

Cuando se analizan los objetivos no todos tienen la misma importancia; es decir, algunos objetivos son necesarios, imprescindibles, de cumplimiento obligatorio sin embargo otros no resultan imprescindibles para el éxito de la decisión. Por ello es conveniente separar los objetivos en dos grandes grupos: aquellos que son absolutamente críticos para el éxito de la decisión, que se denominan objetivos necesarios, y aquellos que son esperados, pero no críticos para la decisión, que se

⁴⁹ Guerra Fernando (1995): **Planeación estratégica**, Instituto Tecnológico Autónomo de México, México, p. 105

denominan deseados.

Todos los objetivos son una explicación, aclaración o especificación del propósito, y su clasificación en necesarios o deseados, lo será en función de ser imprescindibles para el logro del propósito. Los objetivos necesarios deben lograrse para garantizar que se cumpla el propósito; es esencial que estos objetivos necesarios sean mensurables para poder establecer eventualmente si la alternativa a evaluar cumple con estos objetivos, otra condición de un objetivo necesario es que éste sea realista, es decir, que pueda cumplirse (Lorino, 1993).⁵⁰

Un objetivo necesario es

- a) Imprescindible
- b) Mensurable
- c) Realista

Cada objetivo necesario es un límite, y basta con que la alternativa no cumpla con uno necesario para que sea descartada, en esta forma los objetivos necesarios permiten ahorrar tiempo, eliminando alternativas que no deben ser consideradas. La función de los objetivos deseados, es permitir una adecuada comparación de alternativas, con el fin de dar algún indicador de cuál o cuáles cumplen mejor con los deseos.

La forma de dar peso a los objetivos deseados es establecer cuál de ellos es el más deseado, el que más se aproxima a necesario sin serlo, el deseado que más interesa que se cumpla. Conociendo claramente cuál es el propósito de la decisión, sus límites u objetivos necesarios y sus objetivos deseados, con su peso relativo, se puede analizar las alternativas que se generen o se presenten (De la Cerda, 1998).⁵¹

Los objetivos siempre son previos a las alternativas a discutir sin tener claro el propósito y objetivo final, los límites de la decisión (objetivos necesarios) y los parámetros de comparación de alternativas (objetivos deseados) pueden conducir fácilmente a elecciones erradas. Las alternativas son satisfactores de objetivos, son las opciones, los caminos a seguir, las posibilidades u oportunidades que se presentan para cumplir con el propósito se obtienen o generan, basadas en el conocimiento y experiencia propia o de otras personas.

El comparar las alternativas con los objetivos necesarios permite ver qué alternativas cumplen con los imprescindibles (objetivos necesarios) y cuáles no cumplen con alguna de estas condiciones y por tanto serán eliminadas, descartadas automáticamente. Con los objetivos deseados se evalúan las alternativas que hayan superado la barrera de los objetivos necesarios, se comparan entre sí, en relación con su cumplimiento de objetivos deseados.

En lo que se refiere al análisis de riesgos, son las consecuencias adversas que tienen las alternativas. Para poder elegir una alternativa se debe evaluar o valorar los posibles riesgos que involucraría su adopción, estos riesgos son tan tangibles como los

⁵⁰ Lorino Philippe (1993): **El control de gestión estratégico**, Alfaomega Marcombo, S.A. Barcelona España, p.97

⁵¹ De la Cerda José (1998): **La administración en desarrollo**, Ed. Diana, México, p. 21

son los beneficios, la forma de plantear riesgos posibles consiste en pensar si una alternativa x ó z fuera elegida, qué consecuencias adversas podrían derivarse de su adopción (Klee, 1993)⁵² para ello se debe estimar la probabilidad de que estas consecuencias adversas o riesgos puedan ocurrir y la gravedad que tendrían si llegara a suceder. En este momento el costo es sólo el tiempo y el esfuerzo involucrados en el análisis de riesgos, la experiencia ayudará a evaluar los riesgos inherentes a cada alternativa.

Sería razonable que se analizaran los riesgos de las alternativas con mejor puntuación, es decir, aquéllas que mejor cumplen con los objetivos deseados, en esta forma se podrá llegar a elegir la alternativa mejor balanceada, aquélla que mejor cumple con los objetivos deseados y que por supuesto, cumple con todos los objetivos necesarios, con riesgos aceptables. La forma de valorar un riesgo consiste en general en observar algún hecho, característica o situación de la alternativa y establecer las consecuencias adversas que pudiera tener.

El proceso lleva paso a paso, desde la enunciación del propósito y los objetivos del mismo, a la generación y evaluación de alternativas y los riesgos involucrados en cada una de ellas ahora, sopesando en ambos platillos de la balanza el cumplimiento de objetivos por un lado y riesgos por el otro, valorados con la información disponible y ordenada a través del proceso de toma de decisiones, se podrá tomar la decisión más equilibrada, eliminando en buena medida prejuicios y subjetividades. La clave es mantener el proceso es decir, seguir de forma secuencial y sin alteraciones los pasos sucesivos, no pretender discutir alternativas si no se tienen claros los objetivos, y no establecer estos si no se sabe con certeza cuál es el propósito de la decisión, en la misma forma, evaluar los riesgos de las mejores alternativas antes de decidir.

El proceso no puede garantizar el éxito de una decisión, aquí no se actúa con certeza sino con incertidumbre, por eso siempre la decisión dependerá de la experiencia, conocimientos y criterio. El proceso de toma de decisiones ayudará a obtener la información relevante necesaria para la decisión, a evaluarla racionalmente, y a utilizar mejor los conocimientos y experiencia, siendo éste un proceso lógico y racional, pero también creativo e innovador; la secuencia de pasos no impide, sino que ayuda a la creatividad. Esta es una herramienta poderosa para delegar o proponer, transmitiendo claramente los propósitos y objetivos; las alternativas elegidas a veces por moda o imitación es muy probable que no satisfagan las necesidades.

El propósito, objetivo y alternativas con su valoración de riesgos, son los pasos del proceso que no pueden cambiar su orden, la experiencia, nuevos conocimientos, nuevos aportes, pueden realimentar este proceso, modificando o ampliando propósitos y objetivos, creando nuevas alternativas o contemplando nuevos riesgos, pero el orden de los pasos para la toma de decisiones es siempre el mismo.

⁵²Klee Joseph (1993): **La Dirección de empresas medianas y pequeñas**, Ed. Hispano Europea, Barcelona, España, p.120

La toma de decisiones es un proceso sistemático que ayuda a determinar el curso de acción mejor equilibrado entre la satisfacción de los objetivos perseguidos y los riesgos inherentes a las alternativas.

La toma de decisiones puede ser posterior a un análisis del problema, donde una vez conocida la causa, se quiere escoger alguna acción, o en cualquier otra situación, exista o no problema previo, donde se requiera tomar una decisión y los caminos a elegir sean más de uno.

Para estudiar la toma de decisiones existen por lo menos tres razones, primera, la calidad y aceptabilidad de las decisiones de un gerente pueden ejercer una influencia considerable sobre su carrera profesional y sobre su satisfacción personal; la prueba del efecto positivo de este reconocimiento abunda en la práctica. Esta influencia se deriva del hecho de que si las decisiones suelen ser de baja calidad, o provocan resistencia por parte de los afectados por ella, entonces el gerente gasta sus energías en las frustrantes tareas de remediar errores, en lugar de dedicarse a otras actividades más productivas (Martínez, 1994).⁵³

El hecho es que muchas de las decisiones son de calidad muy inferior a lo que se cree, una razón por la que no se reconoce su falta de calidad es que las defensas como por ejemplo la habilidad para olvidar selectivamente las malas decisiones y recordar las buenas o la habilidad para racionalizar y considerar que los resultados negativos se deben a acontecimientos incontrolables y que los positivos son consecuencia de los actos; todo ello hace que se crea tener un rendimiento muy superior al que realmente se tiene.

No todos los empresarios conocen los métodos que pueden utilizarse para alcanzar una elevada proporción de decisiones de gran calidad, la falta de conocimiento proviene de muchas fuentes: la falta de entrenamiento gerencial formal, la falta de asesoramiento por parte de un gerente experimentado (Llano, 1989).⁵⁴

La toma de decisiones es un proceso en el cual todo el mundo ha adquirido ya mucha experiencia; gran parte de esa experiencia ha tenido bastante éxito, por lo menos el suficiente como para haberlos traído a la situación actual. Sin embargo; en la toma de decisiones la experiencia pasada no garantiza la enseñanza de los mejores métodos posibles para tomar decisiones y resolver problemas. El aprender a través de la experiencia es por lo regular casual, además, aunque se aprende de las experiencias, no hay garantía alguna de que sea posible aprender a detectar errores y aplicar métodos para no volverlos a cometer a partir de la experiencia.

Dada la importancia de tomar decisiones gran parte del esfuerzo se dirige hacia su estudio y mejoramiento sistemático, el término toma de decisiones se utiliza algunas veces para describir el reducido conjunto de actividades que entran en juego al escoger una entre varias alternativas disponibles, en otras ocasiones se utiliza para describir el

⁵³ Martínez Fabián (1994): **Planeación estratégica creativa**, Ed. Pac, México, p. 88

⁵⁴ Llano Carlos(1989): **Análisis de la acción directiva**, Ed. Limusa, México, p. 74

amplio conjunto de actividades que entran en juego para encontrar e instrumentar un curso de acción (Tweed, 1991).⁵⁵

El proceso de toma de decisiones, comienza cuando se analiza un problema y termina cuando se ha escogido una alternativa; según esta idea se puede definir la toma de decisiones como el proceso a través del cual se escoge un curso de acción, algunas de las razones por las cuales la toma de decisiones se reviste de suma importancia, es porque afecta a las vidas y los ingresos de la gente con la cual y para la cual trabaja y consume una buena parte de su tiempo y de su esfuerzo.

El tomar decisiones de manera individual tiene algunas limitaciones y son lo que algunos autores llaman "límites en la racionalidad" estas limitaciones ya sea sobre las capacidades intelectuales o sobre los recursos en cualquier situación dada, originan que la mayor parte de las decisiones resulten de una calidad inferior a lo que podrían ser.

Las personas que toman decisiones sólo pueden ponderar y considerar mentalmente una cantidad limitada de información esta tendencia de la gente a tomar decisiones sin contar con toda la información disponible, aumenta significativamente a causa de otros aspectos importantes de la vida de la empresa, que reflejan una situación típica a la que se enfrentan los gerentes por ejemplo: las personas que toman decisiones sólo pueden dedicar una cantidad limitada de tiempo a tomarlas además que las funciones de la mayor parte de los empresarios requieren su participación en más actividades de las que pueden considerar simultáneamente; de aquí que normalmente concentran su atención sólo en una parte de sus principales preocupaciones y el resto permanece latente.

Los efectos de estos límites sobre la racionalidad son los efectos directos y los indirectos, un efecto directo: el uso de estrategias simplistas de decisión.- se da cuando los que toman decisiones en realidad no intentan obtener la solución óptima, o mejor de un problema, sino que utilizan estrategias simplistas de decisión, procedimientos relativamente sencillos o reglas convencionales que no requieren capacidades de procesamiento de la información más allá de los sistemas naturales de procesamiento humano (Vinitzky, 1993).⁵⁶

La mayor parte de las tomas de decisiones humanas, ya sean individuales o grupales se relaciona con el descubrimiento y la selección de alternativas satisfactorias. Sólo en casos excepcionales intentan el descubrimiento y selección de alternativas óptimas, la optimización requiere procesos más complejos que los que se requieren para satisfacer comúnmente. La estrategia satisfactoria es la adecuada cuando el costo de la demora de una decisión o de búsqueda de otras alternativas es bajo en comparación con el beneficio esperado al encontrar una alternativa mejor. Un segundo efecto directo es cuando este modelo simplificado de la situación de decisión no contiene ningún elemento de información que aumente las oportunidades de que la decisión tenga una calidad más alta, se llama modelo inadecuado. El uso de modelos inadecuados es, en

⁵⁵Tweed Stephen (1991): **Enfoque estratégico**, 1a. edición, Ed. panorama, México, p.145

⁵⁶Vinitzky Guillermo (1993): **Gestión y éxito empresario**, Ediciones Macchi, Buenos Aires Bogota, Enero, p. 251

parte, consecuencia de las mismas limitaciones del intelecto y del tiempo que ya se menciono.

La cantidad de información acerca de cada problema, inicialmente disponible para quien toma decisiones, es sólo una pequeña fracción de toda la información potencialmente disponible sobre el tema en concreto, los límites del intelecto, las demandas sobre el tiempo y la inaccesibilidad de la información al actuar conjuntamente, provocan que se describan muchas situaciones de decisión con modelos inadecuados.

En lo que respecta a los efectos indirectos se puede señalar la menor eficiencia y menor calidad y algunos otros como los señalados en el cuadro Núm. 12. A largo plazo el precio que debe pagarse por obtener los ahorros deseados en los recursos de toma de decisiones es la disminución de la efectividad de la solución.

Cuadro Núm. 12 **Efectos de estrategias simplistas**

1. Los límites la racionalidad incitan al uso de estrategias simplistas y modelos inadecuados.
2. El uso de estrategias simplistas y de modelos inadecuados conduce (por lo menos a corto plazo) a ahorros en tiempo y en otros recursos.
3. El uso de estrategias simplistas y de modelos inadecuados conduce a soluciones que tienden a ser de calidad menor que la óptima.
4. El uso de estrategias simplistas y de modelos inadecuados aumenta cuando el tiempo y otros recursos disminuyen.

Fuente: Vinitzky Guillermo (1993): **Gestión y éxito empresario**, Ediciones Macchi, Buenos Aires Bogota, p. 255

La información desempeña un papel clave en la toma de decisiones, y se ha apuntado el hecho de que el mejoramiento en esta toma de decisiones es algo que puede lograrse si se mejora la capacidad del gerente para identificar y utilizar la información relevante en su situación de decisión. La idea de que el uso efectivo de la información mejora el rendimiento en la toma de decisiones es importante.

El primer paso para producir buenas decisiones es obtener información confiable, oportuna y bien considerada, una vez que tiene un insumo de alta calidad, muchas decisiones se toman prácticamente por sí mismas.

La investigación de (McKenny y Keen, 2000)⁵⁷ sobre el estilo de tomar decisiones en la cual clasifican a los gerentes como pensadores sistemáticos o pensadores intuitivos, indica claramente que los gerentes, en cualquier categoría, hacen un uso extenso de la información, pero la utilizan en forma diferente. Cuando actúan como pensadores sistemáticos, pueden estar utilizando la información relacionada con la decisión en algún tipo de análisis de causa-efecto. Cuando actúan como pensadores intuitivos, pueden estar utilizando la información, tal vez subconscientemente, para relacionar la actual situación de decisión con otra que ellos observaron antes y de la cual tienen un diagnóstico o una solución. La disponibilidad de una terminología apropiada es un factor importante para el buen manejo de situaciones complejas.

⁵⁷ Citado por Rodríguez Joaquín (2000): **Cómo administrar empresas**, Ed. Ecafsa, México, p.261.

Existen tres tipos de información que pueden describirse como básicos en el sentido de que forman la estructura de la situación escogida. De los tres tipos básicos de información, uno trata de la identificación de las alternativas entre las cuales se hace la elección, otro tipo básico de información trata de la identidad de las posibles condiciones futuras después de la elección, el tercer tipo básico de información se refiere a la identidad de los criterios que se utilizan para evaluar cada alternativa, en casi todas las decisiones de la gerencia, el costo es un criterio importante (Lorino, 1993).⁵⁸ En el cuadro Núm. 13 se muestran los diferentes tipos de información.

Cuadro Núm. 13
Tipo de información utilizada al efectuar una elección

Información básica	1. Identificación de las alternativas 2. Identificación de las condiciones futuras 3. Identificación de los criterios
Elaboración de la información	4. Probabilidades de las condiciones futuras 5. Importancia de los criterios
Informe sobre el comportamiento	6. Rendimientos (o costos) 7. Restricciones

Fuente: Lorino Philippe (1993): **El control de gestión estratégico**, Alfaomega Marcombo, S.A. Barcelona España, p. 232

Las reglas razonables que se podrían utilizar para transformar información en decisión son: escoger la alternativa que permita la máxima ganancia posible y obtener estimaciones de las probabilidades que encontrará la oferta, para cada una de las tres condiciones competitivas mostradas, y utilizar esta información para ayudar a escoger la alternativa que produciría la máxima ganancia esperada.

En párrafos anteriores se hablo de la toma de decisiones de manera individual, por lo que ahora es conveniente analizar la toma de decisiones en grupos, pues existen dos razones principales para ello, una de ellas se refiere a los recursos personales limitados que cualquier gerente individual puede hacer incidir sobre cualquier decisión particular. Los límites a la racionalidad, se sabe que la capacidad de tomar decisiones de un gerente, de manera individual, está sumamente restringida por sus limitaciones cognoscitivas, por la disponibilidad de tiempo y por el acceso a la información la segunda razón principal de que los gerentes hagan participar a grupos es que la efectividad de la instrumentación de la decisión resulta considerablemente afectada por el hecho de si la decisión es aceptada por las personas encargadas de instrumentarla (Guerra, 1995).⁵⁹ En el cuadro Núm.14 se muestra la tarea que se asigna a los grupos y en el cuadro Núm. 15 se enumeran algunas ventajas del uso de un grupo de decisión.

⁵⁸ Lorino Philippe (1993): **El control de gestión estratégico**, Alfaomega Marcombo, S.A. Barcelona España, p. 231

⁵⁹ Guerra Fernando (1995): **Planeación estratégica**, Instituto Tecnológico Autónomo de México, México, p. 34

Cuadro Núm. 14 **Tareas que normalmente se asignan a los grupos**

1. Análisis del problema.- Los grupos con frecuencia se encargan de identificar y definir un problema y diagnosticar cuáles son sus causas.
2. Identificación de los componentes de la situación de decisión.- Esto es, con la identificación de alternativas, criterios y condiciones futuras.
3. Estimación de los componentes de la situación de decisión.- por ejemplo el tiempo disponible para completar un proyecto específico.
4. Diseño de alternativas.- Implica un elevado nivel de interacción entre los miembros del grupo. Su propósito es crear una alternativa nueva, superior a cualquier otra.
5. Elección de una alternativa.- Escoger las restricciones o las estimaciones de probabilidad que se utilizarán en la elección son tareas de grupo que implican el mismo tiempo de esfuerzo, de valoración que hacer la elección final.

Fuente: Guerra Fernando (1995): **Planeación estratégica**, Instituto Tecnológico Autónomo de México, México, p. 35

Cuadro Núm. 15 **Ventajas del uso de un grupo de decisión**

1. El grupo podría tomar mejores decisiones que cualquier persona por sí sola, incluyendo al gerente.
2. El grupo puede ser más efectivo posteriormente, en la instrumentación de decisiones si los miembros participaron en la toma de decisiones.
3. La participación en el proceso de decisión puede ser una técnica útil para capacitar y desarrollar a los subordinados.

Fuente: Guerra Fernando (1995). **Planeación estratégica**, Instituto Tecnológico Autónomo de México, México, p. 36

Los grupos tienen más información y conocimiento por lo que cometen menos errores en el uso de dicha información, también tienen diferentes puntos de vista y distintos antecedentes, haciéndolos más efectivos al poner en práctica una decisión.

El hecho de que su participación podría aumentar la calidad de la decisión, muy probablemente aumentará su aceptación de ésta, y su entusiasmo de verse participar. Este aspecto motivacional de la participación es importante porque si un gerente toma una decisión tiene la tarea adicional al convencer a otros de que la lleven a cabo. Sin embargo, si varios de estos "otros" participan en la toma de la decisión, se supone que habrá al mismo tiempo menos gente que convencer y más gente para ayudar con la tarea de persuasión. Una segunda razón de que la gente tienda a ser más efectiva en la realización de decisiones cuando han participado en la toma de las mismas, es que la participación en la toma de decisiones aumenta la comprensión de la decisión.

La información y el intercambio social que tiene lugar en la toma de decisiones tienden a facilitar las comunicaciones posteriores entre aquellos que deben trabajar juntos en la fase de instrumentación de la solución del problema. Finalmente el beneficio obtenido en la toma de decisión en grupo es que la participación en la toma de

decisiones aumenta la información y la habilidad que los miembros del grupo pueden necesitar para futuras asignaciones de la empresa. Para resumir las ventajas de la toma de decisiones en grupo se muestra el cuadro Núm. 16

Cuadro Núm. 16
Ventajas de la toma de decisiones en grupo.

1. La disponibilidad y procesamiento de la información tiende a ser más completa cuando la unidad de toma de decisiones es un grupo y no un individuo.
2. La aceptación y la comprensión de la decisión por los que participan en su instrumentación tienden a ser más completas cuando estas personas también participan en el proceso de tomarla.
3. La información y las habilidades de los subordinados pueden ser aumentadas al involucrarlas en el proceso de decisión.

Fuente: Lorino Philippe (1993): **El control de gestión estratégico**, Alfaomega Marcombo, S.A. Barcelona España, p. 235

En cuanto a las desventajas de utilizar grupos de decisión cuando un gerente introduce grupos en su proceso de toma de decisiones se pueden resumir en el cuadro Núm. 17.

Cuadro Núm. 17
Desventajas de toma de decisiones en grupo

1. Tiende a consumirse una mayor cantidad del tiempo personal en los grupos de toma de decisiones.
2. En la toma de decisiones grupal es más probable que entren en juego otras metas aparte de las que consideran más importantes los altos niveles de la organización.
3. El desacuerdo entre los miembros puede dar lugar a que el grupo sea incapaz de llegar a una decisión.

Fuente: Lorino Philippe (1993): **El control de gestión estratégico**, Alfaomega Marcombo, S.A. Barcelona España, p. 236

Partiendo de las ventajas y desventajas de utilizar grupos para la toma de decisiones señaladas en los cuadros Núm. 16 y 17 se determina lo siguiente:

1. Si una mayor disponibilidad o un procesamiento de la información aumenta la calidad de la decisión, entonces se debe hacer participar a aquellos que podrían ser útiles aportando o procesando esta información.
2. Si la aceptación o la comprensión de la decisión pudieran ser un problema, entonces se debe hacer participar a aquellos que podrían ser útiles aportando o procesando esta información.
3. Si de la participación en el proceso de decisión se derivara información útil o bien algunas habilidades, entonces se debe hacer participar a aquellos cuyo desarrollo es importante, y se beneficiarían de la información resultante y de la actividad generadora de habilidades.

Aún los sistemas de planeación mejor diseñados fallarán al producir los

resultados deseados, si las personas encargadas de tomar las decisiones no utilizan en forma efectiva la información disponible, de hecho, existe gran evidencia acerca de muchos gerentes que toman decisiones en forma errónea, las razones tienen que ver con dos fenómenos psicológicos relacionados; las predisposiciones del conocimiento y el pensamiento de grupo (Llano, 1989)⁶⁰. Más adelante se eximirán cada una de ellas y se considerarán las técnicas para mejorar el proceso de toma de decisiones.

La racionalidad de los seres humanos que toman decisiones esta limitada por sus propias capacidades cognoscitivas. No son supercomputadoras y es difícil absorber y procesar grandes cantidades de información en forma efectiva. Como resultado, se tiende a recurrir a ciertos métodos prácticos cuando se toman decisiones, en su mayoría, estos métodos prácticos son en realidad bastante útiles, ya que ayudan a dar sentido a un mundo complejo e incierto. Sin embargo algunas veces éstos también conducen a errores sistemáticos y graves en el proceso de toma de decisiones (los errores sistemáticos son aquellos que aparecen en repetidas ocasiones). Estos errores parecen surgir de una serie de predisposiciones del conocimiento y de la forma como se procesa la información.

Existen algunas predisposiciones del conocimiento y una tendencia de todas las personas hacia ellas. La predisposición a las hipótesis se refiere al hecho de que quienes toman decisiones y poseen firmes creencias previas sobre la relación entre dos variables tienden a tomar decisiones con base en sus propias convicciones, aunque se les presente la evidencia de que sus creencias son erróneas (Martínez, 1994).⁶¹

La intensificación del compromiso es otra predisposición del conocimiento, esta predisposición ocurre cuando las personas que toman decisiones, habiendo ya comprometido recursos significativos en un proyecto, comprometen aún más recursos aunque la retroalimentación recibida les indique que el proyecto está fracasando (Klee, 1993)⁶². Esta actitud puede ser calificada de irracional; una respuesta más lógica sería abandonar el proyecto en vez de intensificar el compromiso.

La predisposición de razonamiento mediante analogías involucra el uso de analogías simples con el fin de hallarle sentido a los problemas complejos (Guerra, 1995).⁶³ La última predisposición del conocimiento se llama ilusión de control. Esta es la tendencia a estimar excesivamente la capacidad de alguien para controlar los sucesos los gerentes de alto nivel, parecen tener una fuerte tendencia hacia esta predisposición, después de llegar a la parte más alta de una organización se tienden a confiar demasiado en su capacidad para tener éxito. (Richard Roll, 1998)⁶⁴ tal exceso de confianza lleva a lo que él denomina hipótesis de presunción en las adquisiciones.

Las predisposiciones analizadas anteriormente son individuales. En cuanto se

⁶⁰ Llano Carlos (1989): **Análisis de la acción directiva**, Editorial Limusa, México, p. 87

⁶¹ Martínez Fabián (1994): **Planeación estratégica creativa**, Ed. Pac, México, p. 66

⁶² Klee, Joseph (1993): **La dirección de empresas medianas y pequeñas**, Ed. Hispano Europea, Barcelona, España, p. 81

⁶³ Guerra Fernando (1995): **Planeación estratégica**, Instituto Tecnológico Autónomo de México, México, p. 38

⁶⁴ Citado por Porter Michael (1998): **Estrategia competitiva**, Ed. Cecs, México, p. 55

refiere a las decisiones de grupo prácticamente no se aplican en la empresa, pero si es necesario tener conocimiento de ellas.

La existencia de predisposiciones del conocimiento y pensamiento de grupo genera el problema de cómo llevar información esencial que tenga efecto en el mecanismo de toma de decisiones, de tal manera que la decisión hecha por la compañía sea realista y se base en una evaluación. Existen dos técnicas conocidas para contrarrestar el pensamiento de grupo y las predisposiciones del conocimiento: el abogado del diablo y el estudio dialéctico.

El abogado del diablo y el estudio dialéctico han sido propuestas como instrumentos de las debilidades del enfoque experto. El abogado del diablo involucra la generación tanto de un plan como el análisis crítico del mismo. Un miembro perteneciente al grupo de toma de decisiones actúa como abogado del diablo, éste presenta todos los argumentos que podrían hacer inaceptable la propuesta (Klee, 1993).⁶⁵ De esta forma quienes toman decisiones pueden concientizarse de los posibles riesgos de la acción recomendada. El estudio dialéctico es más complejo, éste involucra la generación de un plan (tesis) y un plan opuesto (antítesis) (Llano, 1989).⁶⁶

Hay una gran controversia sobre cuál de los dos métodos es el mejor, se ha llegado a conclusiones conflictivas desde el punto de vista práctico, el abogado del diablo probablemente es el método más fácil de implementar, pues involucra menos compromiso en términos de tiempo que el estudio dialéctico.

Existen, desde luego, muchas determinantes en las decisiones de la empresa, cinco de las más importantes son las mostradas en el cuadro Núm. 18. Cada una de ellas satisface dos criterios, uno es que los estudios científicos (Llano, 1989)⁶⁷ han demostrado que afecta a las decisiones organizacionales, el otro es que conduce a estrategias operativas.

⁶⁵ Klee, Joseph (1993): **La dirección de empresas medianas y pequeñas**, Ed. Hispano Europea, Barcelona, España, p.21

⁶⁶ Llano Carlos: Op. Cit. p. 57.

⁶⁷ Llano Carlos: Op. Cit. p. 49

Cuadro Núm. 18

Determinantes en la toma de decisiones

1. Disponibilidad de alternativas conspicuas. Las alternativas conspicuas son las que, en general se escogen con mucha mayor frecuencia de lo que su naturaleza merece. La mayoría de las empresas tienden a no buscar alternativas con el suficiente interés y en cambio, realizan una búsqueda excesiva de información que apoye sus elecciones anteriores que a menudo están relativamente poco informadas.
2. Tiempo disponible para tomar la decisión. En general, los que toman decisiones tratan de resolver sus problemas con soluciones viejas y probadas que han servido bien en otras ocasiones y que parecen adecuadas al nuevo problema de hoy. El tiempo disponible para tomar la decisión es un factor poderoso que influye en la cantidad de información que se busque y tendrá que ver en el proceso si hay poco tiempo disponible, ya sea por causa de plazos o por cargas de trabajo, se tenderá a buscar pocas alternativas.
3. Ambigüedad relativa asociada con diversos datos. Cuando los que toman decisiones utilizan información, no lo hacen de una manera uniforme. Hay cierta información que tiene mayor impacto que otra.
4. La influencia y el interés de las personas poderosas.
5. La disponibilidad de recursos.
6. Las limitaciones sobre los recursos disponibles para resolver un problema permiten que algunas alternativas continúen como contendientes y hacen que otras alternativas sean eliminadas.

Fuente: Llano Carlos (1989): **Análisis de la acción directiva**, Ed. Limusa, México, p. 52

CAPÍTULO 3

VISIÓN EMPRESARIAL EN LA SUCESIÓN DE LA EMPRESA EN MÉXICO

Objetivo del capítulo

El objetivo del presente capítulo es manifestar al empresario la importancia de tener una idea perfectamente definida de hacia donde se quiere llegar, viendo de manera realista oportunidades donde otros empresarios no las pueden ver.

Para efectos de este capítulo una vez expuesta la importancia de contar con una visión general de la empresa se comentará la relevancia que tiene en la sucesión de los negocios que es el punto fundamental de este trabajo.

3.1 Visión del empresario en la sucesión del negocio

La visión es un signo común e inseparable de los líderes, no se puede concebir un líder sin una visión clara del futuro. La visión es la imagen que se crea conscientemente para representar el futuro ideal de una empresa. Esta visión debe articular un escenario realista del futuro, que sea creíble y atractivo: una percepción suficientemente amplia y comprensiva de todo lo que se desea. Para ser compartida esta visión debe ser positiva, alentadora y motivante (Casares, 1994)⁶⁸.

La visión tiene un panorama más amplio que la misión, ya que representa el espacio que a futuro abarcará la empresa y el tiempo en que se llegará y permanecerá en las principales actividades actuales y futuras de la empresa, en otras palabras, son los campos estratégicos de negocios futuros en que participará la organización siendo diferentes o adicionales a los que se tienen en la actualidad, se trata de una verdadera proyección de la empresa a largo plazo.

En otras palabras, la visión es el futuro y el análisis de la participación en él, en cambio la misión, nos indica la forma de participar y operar y de lo que se quiere lograr para tener éxito. Esta imagen del futuro es la que crea unión y provoca la acción; ilustra y orienta los esfuerzos de los seguidores en busca de un fin común compartido. La visión del futuro es aquel punto lejano en el horizonte donde el equipo le gustaría estar, es un escenario realista, creíble y atractivo, cargado de una fuerte dosis de inspiración y emoción.

El líder de la empresa debe tener la capacidad de conceptualizar el futuro y ver oportunidades donde la gente común no las puede ver. Los líderes son verdaderos artistas para captar y percibir oportunidades y retos, donde otros sólo ven problemas, rutina y comodidad.

La visión es la idea motriz, que no sólo dirige el pensamiento y la razón, sino que toca las fibras emocionales e inconscientes de aquellos que la adoptan (Martínez, 1994).⁶⁹ La visión integra y orienta los valores de los seguidores del líder y marca los límites de actuación del grupo. La visión está enraizada en el pasado de las personas y comunidades; es lo que inconscientemente muchos integrantes del grupo querían del futuro, pero no habían podido conceptualizar. Un ingrediente básico de una visión es que no sólo se debe desear con la mente sino con el corazón. Cuando sólo hay una idea, el cambio real no se da, se podrá modificar el pensamiento, pero no la conducta, ni las actitudes.

En muchas ocasiones, la visión del futuro no es ideada originalmente por los líderes, en algunos casos los seguidores o un tercero son los que emiten una idea vaga del futuro, pero son los líderes los que a partir de esa idea general, visualizan el camino y las formas, y le dan sentido a esa idea preliminar. En ocasiones las ideas necesitan una meditación profunda y un proceso de asimilación personal que redunde en una

⁶⁸ Casares A. (1994): **Liderazgo: Capacidades para dirigir**, Fondo de la Cultura Económica, México, p.198.

⁶⁹ *Ibidem* p. 40

identificación y un compromiso personal y en la generación de una propuesta de visión. Esta visión la hacen propia, creen profundamente en ella y con una persistencia a toda prueba se lanzan a lograrla.

El riesgo de no tener una visión es muy alto, y crea una desunión natural y falta de motivación dentro de la empresa. Es como un barco sin brújula: nadie sabe a dónde va y el barco tiende a navegar sin un rumbo fijo, a falta de una visión clara y compartida, muchas empresas sólo se unen en realidad cuando están en peligro, o la supervivencia está amenazada, siendo esta unión efímera por naturaleza.

Para que la visión sea efectiva, necesita ser entendida, creída y apoyada por el grupo, ya que si no es compartida por los seguidores, no pasará de ser una buena intención en la cabeza del líder. Debe ser una percepción suficientemente amplia y comprensiva de todo lo que se desea, una visión sin apoyo de todos los integrantes de la empresa es una idea que sólo se quedará en un sueño, una visión sólo será exitosa a medida que sea compartida por toda la empresa.

Después de haber mencionado lo referente a la visión de las empresas de manera general se abordará lo referente a la visión de dichas empresas en la sucesión siendo este un tema delicado. La sucesión dentro de una empresa debe ser tratada desde un principio, tiene que partirse de la premisa básica de que el emprendedor quiere que su obra perdure permanentemente. Si no es así el caso, tristemente desaparecerá esa fuente de riqueza y satisfacciones del emprendedor y, aunque respetable la decisión no deja de ser un hecho negativo el que se acabe cualquier negocio.

Pero, si se plantea correctamente y con mucho tiempo, la sucesión no debe ser un hecho traumático, sino algo natural. El emprendedor le deja el negocio a sus herederos más capacitados y en forma tal que su presencia sigue siendo deseada por éstos.

(Grabinsky 1994)⁷⁰ divide el proceso de sucesión en cuatro fases como se muestra en el cuadro Núm. 19.

Cuadro Núm. 19 **Proceso de sucesión en la empresa**

Proceso de sucesión	a) La planeación preliminar. b) El monitoreo y capacitación de los sucesores potenciales. c) Situaciones que se pueden presentar. d) La transferencia formal del poder.
---------------------	--

Fuente: Salo Grabinsky (1994): **La empresa familiar**, Del verbo emprender, México, p.76

⁷⁰ Salo Grabinsky (1994): **La empresa familiar**, Del verbo emprender, México, p. 76

a) La planeación preliminar

Una empresa joven, en crecimiento, trata antes que nada de crear una estabilidad financiera y un mercado constante. En el camino va formando una infraestructura de control, una organización adecuada y un patrimonio. En ese momento también el emprendedor, y sus socios si es que los hay, estarán al mismo tiempo creando y haciendo crecer a sus respectivas familias. Estos dos desarrollos paralelos pueden ser coordinados y finalmente deben prepararse planes similares. Los socios deberán empezar a pensar qué se espera hacer en el futuro. Es difícil pero puede haber los siguientes arreglos en principio:

- Si es un emprendedor solamente, el saber cuándo y en qué condiciones van a entrar a la empresa sus familiares, tanto hijos como su esposa y otros parientes. Si no tiene hijos o el negocio no es del tipo que puede ser heredado, también hay que hacer planes al respecto.
- Con socios, la idea de que hacer con los hijos de cada uno debe ser tratada prioritariamente. Así, se puede plantear, qué hacer en forma razonada en un futuro.

En cualquier caso, si el objetivo del emprendedor es el de perpetuar la empresa se deben hacer los siguientes planes preliminares:

- Analizar a cada uno de sus familiares, especialmente a los hijos para tratar de invitarlos a ayudar en la empresa, sin presiones y con la idea de que poco a poco se vayan empapando del negocio.
- Hacer un plan de entrenamiento por varios años para ellos, y otros parientes para que en sus vacaciones ayuden al negocio y reciban algo de dinero.
- Si no hay hijos, el emprendedor puede ir buscando a alguien joven, de su confianza, al que pueda entrenar. No es raro que en muchos negocios sin herederos, los dueños busquen a un sobrino ambicioso que pueda ser capacitado para tomar puestos directivos, algunos con, pero muchos, sin participación accionaria.
- Si no hay interés o alternativas, de todas maneras el emprendedor debe pensar que hará, cuando ya quiera retirarse, para maximizar su patrimonio.

Nunca es demasiado temprano para ponerse a trabajar en el sano desarrollo de una empresa, con mucha frecuencia no se hace nada hasta que es demasiado tarde, con resultados nefastos.

b) El monitoreo y capacitación de los sucesores potenciales

Ya que se tiene a un grupo potencial de sucesores dentro del negocio, generalmente gente de la familia inmediata (hijos e hijas) del emprendedor o de los socios se van preparando una serie de planes para cada uno de ellos. Si no existe una predilección real, lo mejor es usar el sentido común y darle a cada uno de los candidatos un entrenamiento profundo en todas las áreas del negocio. Las razones son lógicas:

- Mientras mejor preparados se encuentren, mayores posibilidades de hacer crecer el negocio actual o nuevos proyectos tendrán.
- La vida es tan complicada que hay que conocer muchos aspectos del negocio antes de especializarse en un área.
- Finalmente, al haber igualdad de condiciones, cada sucesor no podrá sentirse defraudado o resentido porque no se le dio la misma oportunidad que a los demás.

Generalmente se sugiere que haya pequeñas labores que puedan hacer éstos en sus vacaciones antes de entrar a una carrera universitaria si así lo desean, con responsabilidades bien definidas y que no olviden que deben aprender a ensuciarse las manos y a ser vistos por todos los empleados como un elemento más, sin prerrogativas extras. Al llegar a una edad predeterminada, al final de la carrera (o durante ésta si es posible), hay que prepararles un programa de entrenamiento de doce a quince meses de duración. Este programa debe ser planteado por áreas funcionales del negocio, con duración de tres a cuatro meses por área, y con responsabilidades, horario y sueldos predefinidos. Como ejemplo pueden estar en las áreas de producción, almacén, compras, finanzas, contabilidad y en el área de ventas que es la principal.

Es importante que se vaya haciendo un archivo de cada "sucesor", se le califique de acuerdo a su desempeño en cada área y además que presente un reporte de sus actividades. Se va a ir tomando en cuenta no sólo su trabajo, sino algo más importante: su madurez, capacidad de tomar decisiones y personalidad.

Como el proceso de capacitación de cualquier ejecutivo o empleado es permanente, cursos, conferencias y seminarios son indispensables para que se vaya complementando su entrenamiento y su profesión. Terminado ese período hay que asegurarse que cada sucesor se encuentra lo suficientemente preparado y motivado para continuar de manera oficial su carrera dentro de la compañía. Puede ser que decida no entrar en ese momento, y desee adquirir experiencia o estudios en otra parte o simplemente que no tiene interés de permanecer en el negocio; por lo menos, cada sucesor potencial puede contar que se le capacitó a conciencia.

La mejor manera de empezar en forma oficial las carreras de los sucesores es de acuerdo a las diferentes evaluaciones y el monitoreo que se hizo de ellos durante el entrenamiento. Así, hay gente que empieza en el área de ventas como supervisor, gerente y así continua; otros requieren de mayor entrenamiento y responsabilidades de personal y administrativas y, finalmente de acuerdo a las circunstancias se puede tomar la mejor decisión.

Lo importante en el período de entrenamiento, es la observación por parte del emprendedor de las características de liderazgo, capacidad y potencial de cada uno de sus sucesores clave para que, en forma honesta, imparcial y si se requiere con un asesor externo, se decida quien va a ser el posible director general o, en caso de haber varios candidatos elegir el más adecuado.

Es esencial que los emprendedores les ofrezcan a sus hijos e hijas un plan de entrenamiento, sin compromiso hasta terminarlo, para que de ahí en adelante se vayan estructurando paso a paso los puestos y responsabilidades directivas de aquellos que así lo ameriten y deseen no es un proceso fácil, pero la alternativa sería dejarlo al destino y a la improvisación.

c) Situaciones que se pueden presentar

Ya se ha visto que el emprendedor ha monitoreado el progreso de sus hijos a través de los años. Los capacitó, sin forzarlos a tomar una decisión en los aspectos clave del negocio y ellos han decidido por una de las alternativas mostradas en el Cuadro Núm. 20.

Cuadro Núm. 20
Alternativas de decisión de los sucesores

- 1) Entrar a trabajar al negocio.
- 2) Hacer su vida totalmente independiente de la empresa.
- 3) Tener injerencia indirecta a través de un Consejo de Administración.

Fuente: Salo Grabinsky (1994): **La empresa familiar**, Del verbo emprender, México, p.72

Obviamente, las estrategias del emprendedor con respecto a su testamento y sobre todo en la sucesión variarán en relación a estas tres (o más) decisiones de sus herederos. A continuación se comenta brevemente cada una de las posibilidades que existen con las opciones antes señaladas.

1) Entrar a trabajar en la empresa.- Esta opción es la más natural en una empresa en crecimiento. El emprendedor irá dándole puestos con mayor autoridad y responsabilidades a cada uno de sus herederos. Necesita también involucrarlos en las operaciones a través de su asistencia a juntas, dedicándoles tiempo para que aprendan y participen. También ir consultando con ellos acerca de asuntos operacionales y grandes decisiones encargarlos de proyectos especiales y ver los resultados, es

excelente que se encarguen de abrir una nueva sucursal si es posible, comprar y poner en marcha un nuevo equipo importante, o introducir nuevos productos o líneas y finalmente, evaluar sus actividades fríamente, con datos objetivos para que no exista el cariño normal sino una base sólida para el desarrollo organizacional. Si no existe un Consejo de Administración formal, se sugiere que el emprendedor y sus hijos dentro del negocio traten de formar uno, para establecer políticas y objetivos generales, también, el emprendedor deberá en forma privada darse un panorama en cuanto al tiempo que permanecerá como Director y cuáles funciones irá delegando durante ese período a sus herederos; no necesita decirles todo su proyecto sino hasta unos meses o uno o dos años antes de retirarse.

2) Hacer su vida independientemente de la empresa.- Si sus hijos no desean involucrarse en nada que tenga que ver con el negocio, el emprendedor deberá definir a sus posibles sucesores de otra forma, fuera del núcleo familiar. También debe cuidar que antes de retirarse, ese negocio sea vendido para no darles a sus herederos un problema, o peor, que estos se desentiendan a tal grado que la empresa vaya en decadencia, sin cabeza o directrices claras. Aquí conviene un administrador profesional, o amigo de confianza y sin intereses conflictivos que sirva de mediador al retiro del dueño y que les de a estos herederos un reporte fiel de las actividades y que, si el emprendedor decide quedarse con el negocio sepa fielmente seguir sus órdenes y políticas. Pero, desgraciadamente, si los hijos no tienen interés, el emprendedor no tiene garantizado que a su retiro le vaya bien a su negocio, mejor disponer de él que sufrir, el deterioro de la empresa.

3) La injerencia indirecta.- Los herederos que, por no tener tiempo, o profesiones distintas, o que por simple falta de capacidad no desean trabajar en el negocio, pero se comprometen a auxiliar al emprendedor en las grandes decisiones, involucrándose con la información pueden asegurar que la empresa siga y ayuda a designar al sucesor de entre los ejecutivos clave, o buscar otro. Todo eso se puede lograr mediante un Consejo de Administración formal, operando con frecuencia y que, al retiro o muerte del emprendedor, esté preparado para continuar dictando las políticas. Esto no quita demasiado tiempo, se toman decisiones trascendentales y puede ser la salvación y la supervivencia del negocio. Todas estas operaciones dentro de la organización se deben llevar a cabo a través del tiempo y, si se tienen claros los objetivos y deseos del emprendedor, van a hacer que la sucesión sea lo menos traumática y caótica posible.

d) Transferencia formal del poder

El gran día.- El tiempo pasa inexorablemente y, al fin llega el momento crucial, esperado por muchos y temido por el emprendedor: su retiro de la operación dejando a sus sucesores todo el negocio. Se sabe que este paso es bastante traumático, ya que el emprendedor va a dejar la empresa en manos ajenas, aunque sean capaces y familiares, por lo pronto hay que dar una nota de atención con respecto a este día trascendental.

Muchos emprendedores quieren dejar de asistir algunos días y así dejar en libertad a sus hijos; otros se encierran en su oficina diciendo a todo el mundo que ya no toman decisiones. Esto es poco efectivo, nocivo para el sucesor y no demuestra la sinceridad de las acciones del emprendedor. La sucesión implica dejar al 100% las actividades operacionales y desaparecerse para que el nuevo director asuma toda su responsabilidad. Si sigue bajo la sombra, jamás va a madurar y, la mayoría de las decisiones importantes continuarán fluyendo del emprendedor, a pesar de que diga que ya no se encuentra en el negocio.

El emprendedor puede ir planeando su salida con tiempo, vale la pena se busque, además de la seguridad económica que se merece, un pasatiempo, labor comunitaria o, ¿por qué no? ayude a otros emprendedores a abrir sus propios negocios, incluso con capital de aventura. Su inmensa experiencia y capacidad de trabajo no deben desperdiciarse.

La sucesión no implica darle a su hijo o familiar elegido la propiedad de la empresa. Esa decisión es parte del testamento del emprendedor y su cónyuge, aunque, es lógico esperar que una parte importante de las acciones del negocio le deberán llegar al sucesor, por su trabajo y motivación futuras. Pero, al respecto, vale la pena tratar de poner cierto orden en las ideas del emprendedor, para que su decisión de herencia no sea totalmente contraria a la de la sucesión. Para eso el emprendedor y su cónyuge, a través de los años deben definir a sus herederos en cuanto a su actitud y conocimiento del negocio.

- 1) Los que decidieron trabajar y contribuir dentro del negocio y son, posiblemente los sucesores en la operación.
- 2) Los que no tienen interés acerca del negocio, por múltiples razones.
- 3) Aquellos, aunque no directamente, quieren tomar parte del negocio a través del Consejo de Administración, pero que requieren la información y capacidad para tomar decisiones clave.

A los familiares sin interés o capacidad hay que dejarlos fuera de las acciones del negocio, legándoles bienes fáciles de manejar. Su presencia como accionista puede ser nociva, problemática y el negocio requiere ser vigilado y manejado por gente con motivación y con la camiseta puesta.

3.2 La visión compartida

Una vez que el sucesor elegido a tomado posición de la dirección general de la empresa es necesario que difunda una visión compartida en todos los integrantes de dicha empresa, teniendo en mente que esta visión no es una idea sino que es una fuerza en el corazón de la gente una fuerza de impresionante poder; puede estar inspirada por una idea, pero si es tan convincente como para lograr el respaldo de más de una persona cesa de ser una abstracción. (Tweed, 1991).⁷¹

⁷¹Tweed Stephen (1991): **Enfoque estratégico**, Ed. panorama, México, p. 112

En el nivel más simple, una visión compartida es la respuesta a la pregunta ¿qué deseamos crear? Así como las visiones personales son imágenes que la gente lleva en la cabeza y el corazón, las visiones compartidas son imágenes que lleva la gente de una empresa, crean una sensación de vínculo común que impregna la organización y brinda coherencia a las actividades.

Una visión es verdaderamente compartida cuando se tiene una imagen similar y existe un interés que sea mutuo, y no sólo que la tenga cada persona; cuando la gente comparte una visión se encuentra conectada, vinculada por una aspiración común. Las visiones personales extraen su vigor del profundo interés de un individuo en la visión. Las visiones compartidas derivan su fuerza de un interés común. Las razones por las cuales la gente procura construir visiones compartidas es el deseo de estar conectada en una tarea importante.

La visión compartida es vital para la empresa porque brinda concentración y energías para el aprendizaje. Aunque el aprendizaje adaptativo es posible sin una visión, el aprendizaje generativo acontece sólo cuando la gente se afana en lograr algo que le concierne profundamente. La idea de aprendizaje generativo expandir la capacidad para crear resulta abstracta y superficial a menos que la gente se entusiasme con una visión que quiere alcanzar de verdad (Bob, 1994).⁷²

En la actualidad el término visión es un concepto familiar en el liderazgo empresarial pero la mayoría de las visiones son de una persona o de un grupo y se imponen sobre una empresa. Esas visiones a lo sumo exigen acatamiento, no compromiso; una visión compartida despierta el compromiso de mucha gente, porque ella refleja la visión personal de esa gente.

En una empresa, una visión compartida modifica la relación de la gente con la compañía. Una visión compartida es el primer paso para permitir que gente que se profesaba mutua desconfianza comience a trabajar en conjunto; crea una identidad común. El propósito y los valores compartidos de una organización establecen el lazo común más básico.

Las visiones compartidas apelan tan naturalmente al coraje que la gente ni siquiera se da cuenta de la dimensión de ese coraje; consiste simplemente en hacer lo que se necesita para alcanzar una visión. La visión fija una meta que lo abarca todo. La excelencia de la meta induce nuevos modos de pensar y actuar. Una visión compartida también brinda un timón para mantener el rumbo del proceso de aprendizaje cuando arrecian las presiones. Con una visión compartida, se tiene más propensión a exponer el modo de pensar, a renunciar a perspectivas arraigadas y a reconocer los defectos de una persona. La visión compartida alienta la experimentación y el deseo de correr riesgos ya que a menudo se sabe qué hacer, pero no se sabe cómo hacerlo.

⁷²Bob Robert (1994): **El líder visionario**, Ed. panorama, México, p. 75

La visión aún se considera una fuerza misteriosa y controlable. Los líderes con visión son reverenciados como héroes, aunque es verdad que no existen fórmulas para hallar una visión, hay principios y pautas para construir una visión compartida. Esta disciplina introduce los principios y conceptos del dominio personal en el mundo de la aspiración colectiva y el compromiso compartido (Bob, 1994)⁷³.

Las visiones compartidas surgen de visiones personales. Así es como obtienen su energía y alientan el compromiso; no se trata de que la gente se guíe sólo por intereses egoístas, pues las visiones personales habitualmente incluyen dimensiones que conciernen a la familia, la organización, la comunidad e incluso el mundo. El interés es personal, está arraigado en el conjunto de valores, intereses y aspiraciones de un individuo.

Algunas pequeñas o medianas empresas procuran desarrollar una visión compartida alentando a los miembros a desarrollar sus visiones personales ya que si la gente no tiene una visión propia, a lo sumo suscribirá la visión de otro; el resultado es el acatamiento, nunca el compromiso. Por otra parte, la gente con un fuerte sentido de dirección personal puede unirse para crear una potente sinergia con miras a lo que se quiere.

El dominio personal es el cimiento de la visión compartida, esto significa no sólo visión personal, sino compromiso con la verdad y tensión creativa. La visión compartida puede generar niveles de tensión creativa que trascienden los niveles de confort del individuo. Los que más contribuyan a la realización de una visión elevada serán quienes puedan sostener la tensión creativa: conservar nítida la visión y continuar indagando la realidad actual. Serán quienes crean profundamente en su aptitud para crear el futuro, porque eso es lo que experimentan personalmente (Bob, 1994)⁷⁴.

Al alentar la visión personal, las empresas deben cuidar de no invadir las libertades individuales. Nadie puede dar a otro su visión ni obligarlo a desarrollar una visión. Sin embargo, se pueden realizar actos positivos para crear un clima que aliente la visión personal. Los líderes que poseen una visión pueden comunicarla a otros de modo de alentarlos a compartir sus propias visiones. Este es el arte del liderazgo visionario: cómo se construyen visiones compartidas a partir de visiones personales.

El primer paso para construir una visión compartida consiste en abandonar la noción tradicional de que la visión siempre se anuncia desde arriba o se origina en los procesos de planificación institucionalizados de una organización. En la organización jerárquica tradicional, nadie cuestionaba que la visión emanaba desde arriba. A menudo, la imagen que guiaba la empresa ni siquiera era compartida. La gente sólo necesitaba conocer sus órdenes para llevar a cabo las tareas que respaldaban la visión más amplia.

⁷³ Bob Wall (1994): Op. Cit. p. 33

⁷⁴ Ibidem p. 62

Esa tradicional visión de arriba abajo no es muy diferente de un proceso que se ha popularizado en años recientes. Los directivos escriben su formulación de visión. Esto se puede hacer para resolver el problema de baja moral o falta de dirección estratégica. A veces el proceso es principalmente reflexivo, a veces incorpora un intenso análisis de los competidores, del mercado y las fuerzas y debilidades de la organización en ocasiones los resultados defraudan por varias razones. Esa visión es con frecuencia un paso único, un único esfuerzo para brindar un rumbo y un sentido general a la estrategia de la empresa. Una vez que está redactada, los directivos suponen que han cumplido con sus deberes visionarios. Redactar una formulación puede ser un primer paso en la construcción de una visión compartida, pero por sí solo rara vez logra que una visión cobre vida dentro de una empresa.

El segundo problema de estas formulaciones redactadas por directivos es que la visión resultante no se construye a partir de las visiones personales de la gente. A menudo las visiones personales se ignoran totalmente en la búsqueda de una visión estratégica, o la visión oficial refleja sólo la visión personal de un par de individuos. Hay pocas oportunidades de indagación y verificación en cada nivel, para que la gente comprenda y posea la visión; en consecuencia, la nueva visión oficial no alienta entusiasmo ni compromiso, simplemente no inspira a las personas.

Por último, una visión no es la solución de un problema; si se encara de ese modo, cuando se disipa el problema de la moral baja o la dirección estratégica confusa, también se disipa la energía de la visión. La construcción de una visión compartida se debe abordar como un elemento central del trabajo cotidiano de los líderes. Es constante e incesante; forma parte de una actividad más amplia: el diseño y cultivo de las ideas rectoras de la empresa, no sólo la visión por sí misma, sino también su propósito y sus valores centrales.

Esto no significa que las visiones no puedan emanar desde arriba; a menudo ocurre así; pero a veces emanan de visiones personales de individuos que no gozan de autoridad, a veces simplemente afloran a partir de la interacción de gentes de varios niveles. El origen de la visión es menos importante que el proceso por el cual llega a ser compartida.

Cuando la visión comienza en medio de una empresa el proceso de compartir y escuchar es esencialmente el mismo que cuando se origina arriba, pero puede tardar más tiempo especialmente si la visión tiene implicaciones para toda la empresa. A pesar del entusiasmo que genera una visión, el proceso de construir una visión compartida no siempre es lírico; ser un líder visionario no consiste en pronunciar discursos sino que consiste en resolver problemas cotidianos con una visión en mente.

Las visiones compartidas tardan en emerger; crecen como subproducto de interacciones de visiones individuales. Las visiones genuinamente compartidas requieren una conversación permanente donde los individuos no sólo se sienten libres de expresarse, sino que aprenden a escuchar a los demás. Escuchar es más difícil que hablar, se requiere una extraordinaria apertura y una gran voluntad para abrigar una diversidad de ideas. Se debe permitir que coexistan múltiples visiones, escuchando

para sintonizar el rumbo atinado unificando las visiones individuales (Martínez, 1994).⁷⁵

La construcción de una visión compartida es sólo una parte de una actividad más amplia: el desarrollo de las ideas rectoras de la empresa, su visión, propósito o misión, sus valores centrales (Martínez, 1994).⁷⁶ Una visión que no guarde coherencia con los valores que la gente vive a diario no sólo no logrará inspirar genuino entusiasmo, sino que alentará el cinismo. La visión es la imagen del futuro que se procura crear. El propósito es la respuesta de la empresa a la pregunta por qué existe.

Tomadas como unidad, las tres ideas rectoras que se mencionaron en el párrafo anterior responden a la pregunta ¿en qué se cree? Formular una misión o propósito en palabras no es suficiente; la gente necesita una visión para que el propósito se vuelva más concreto y tangible.

Después de haber mencionado de manera general lo referente a la visión compartida es conveniente hacer la distinción entre una visión positiva y una visión negativa.

3.3 Visión positiva y visión negativa

Las visiones negativas son limitadas por tres razones; primero, la energía que podría construir algo nuevo se encauza hacia impedir algo que no se desea, segundo las visiones negativas connotan un sutil mensaje de impotencia: la gente no tiene verdadero interés, logran convocatoria sólo cuando hay suficiente amenaza; por último, las visiones negativas son inevitablemente de corto plazo. La empresa está motivada mientras subsiste la amenaza una vez que desaparece, también desaparecen la visión y la energía.

Hay dos fuentes de energía fundamentales para motivar a las empresas: el temor y la aspiración. El poder del temor nace de visiones negativas. El poder de la aspiración impulsa visiones positivas, el temor puede producir cambios extraordinarios en períodos cortos, pero la aspiración perdura como fuente continua de aprendizaje y crecimiento.

Algunas visiones mueren prematuramente; hay visiones que jamás cobran arraigo ni se propagan, a pesar de sus méritos intrínsecos. Varias estructuras de límites del crecimiento entran en juego para detener el ímpetu de una visión nueva. La comprensión de estas estructuras ayuda a comprender cómo sostener el proceso visionario; las visiones se propagan a causa de un proceso reforzador de creciente claridad, entusiasmo, comunicación y compromiso. A medida que las visiones cobran nitidez, crece el entusiasmo (Guerra, 1995).⁷⁷

⁷⁵ Martínez Fabián (1994): Op. Cit. p. 89

⁷⁶ Ibidem. p. 32

⁷⁷ Guerra Fernando(1995): **Planeación estratégica**, Instituto Tecnológico Autónomo de México, p. 20

Pronto la visión comienza a difundirse con la comunicación. El entusiasmo también se empieza a reforzar mediante éxitos iniciales en la persecución de la visión; si el proceso reforzador opera sin frenos, conducirá a un crecimiento continuo de claridad y compromiso entre cada vez más personas, pero muchos factores limitativos pueden detener este avance.

Debido a que las personas que participan en una empresa generan conflictos estos crean límites al crecimiento de la visión, se limita la difusión de la visión, a causa de una diversidad de intereses y polarizaciones crecientes. La visión también puede morir porque la gente se desalienta ante la aparente dificultad de concretar la visión. Al aumentar la claridad acerca de la índole de la visión, también aumenta la brecha entre la visión y la realidad actual, la gente se descorazona, siente incertidumbre o se vuelve cínica, lo cual produce un deterioro del entusiasmo. La estructura de límites del crecimiento para el desaliento de la empresa luce así: En esta estructura, el factor limitativo es la capacidad de la gente de la empresa para sostener la visión creativa, el principio central del dominio personal. Por eso se dice que el dominio personal es el cimiento de una visión compartida: las empresas que no alientan el dominio personal tienen dificultades para fomentar el compromiso sostenido con una visión elevada (Klee, 1993).⁷⁸

Las visiones pueden morir porque la gente se siente abrumada por las exigencias de la realidad actual y pierde de vista la visión. El factor limitativo reside en el tiempo y la energía consagrados a una visión; en este caso, el punto de apalancamiento se encuentra en los modos de dedicar menos tiempo y esfuerzo a combatir las crisis y administrar la realidad actual, o en separar a quienes abrazan la nueva visión de quienes administran la realidad actual. Por último una visión puede morir si la gente olvida sus conexiones recíprocas, por eso es tan importante enfocar las visiones como una indagación conjunta.

La visión se transforma en fuerza viviente sólo cuando la gente cree que puede modelar su futuro. Lo cierto es que la mayoría de los directivos no experimentan la sensación de que están contribuyendo a crear su realidad actual, así que no entienden cómo contribuir a cambiarla.

⁷⁸Klee Joseph (1993): **La dirección de empresas medianas y pequeñas**. Ed. Hispano Europea, Barcelona España, p.46

CAPÍTULO 4

LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA

Objetivo del capítulo

El objetivo del presente capítulo es proporcionar los conceptos teóricos de estrategia, estructura y cultura de las empresas por considerarse aspectos de fundamental importancia en la planeación estratégica. También se proporcionarán los elementos teóricos acerca de madurez, mercado y competitividad para que el empresario comprenda la importancia que tiene el análisis de cada uno de estos elementos y pueda crear las estrategias que le permitan mejorar siempre su posición competitiva.

4 La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa

Para tener una concepción clara de lo que es la planeación, a continuación se presentan algunas definiciones:

Planeación.- Es la selección y relación de los hechos, así como la formulación y uso de suposiciones, respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados (Terry, 1986).⁷⁹

Planeación.- Es un proceso que implica establecer anticipadamente lo que ha de hacerse y cómo. Implica también la selección de objetivos y el desarrollo de políticas, procedimientos, programas y presupuestos para lograrlos (Gómez, 1985).⁸⁰

De las anteriores definiciones se puede concluir que la planeación es un proceso que implica establecer de manera anticipada lo que se va a hacer y la forma de llevarlo a cabo para lograr los objetivos fijados.

La función de la planeación consiste en influir en el futuro tomando acciones predeterminadas y lógicas en el presente. La planeación es la esencia de una operación efectiva y los planes integrados cuidadosamente a los objetivos de la empresa, bien valen lo que cuestan en tiempo y costo.

(Lindberg, 1985)⁸¹ señala que es una necesidad económica y motivacional, un principio del orden y una manera de adoptar decisiones. Va dirigida a proyectar el futuro, y es un llamado a la acción. Igualmente, comprende los recursos derivados de objetivos generales y los guía hacia metas alcanzables.

La planeación involucra la preparación de métodos, estrategias y alternativas, diseñadas para ayudar a los organizadores a alcanzar los objetivos y metas deseados. Los planes dan una base sólida para delegar deberes y para proyectar las utilidades de varias combinaciones de recursos. Las actividades de planeación pueden por tanto, apoyar el desarrollo de la empresa en el presente y en el futuro.

Con una adecuada planeación se obtiene una serie de beneficios importantes y que son entre otros: reducir riesgos, reforzar los objetivos, simplificar la coordinación, facilitar el control, crear nuevas oportunidades, etc.

⁷⁹ Terry G. (1986): **Principios de Administración**, Ed. Cecs, México p. 190

⁸⁰ Gómez G (1985): **Planeación y organización de empresas**, Ed. Edicol, México, p. 52

⁸¹ Linberg R. (1985): **Auditoría de operaciones**, Editorial Técnica, S.A. México p. 71

La planeación es una función administrativa universal pero no por esto es un concepto claro sino que hay confusiones con este término; hay quienes consideran a la planeación como sinónimo de toma de decisiones, esto es erróneo; la toma de decisiones no es lo mismo que la planeación. Se puede estar tomando decisiones todo el día pero no se cumple ninguna planeación. Sin embargo, para que se cumpla la planeación, debe tomarse una decisión. También es conveniente aclarar la diferencia entre la planeación y un plan. La planeación es un proceso, una actividad. Un plan es un proyecto para un curso de acción particular que se cree necesario para alcanzar resultados específicos.

Hoy en día la planeación estratégica es vital para el éxito de las empresas, ya que una estrategia que no ha sido bien planeada puede crear serios problemas no importando lo eficiente que pueda ser una empresa internamente, por otra parte, una empresa puede ser ineficiente en lo interno y tener éxito ya que utiliza las estrategias apropiadas por tanto la postura ideal sería tener ambos factores como señala (Martínez 1994).⁸²

La alta dirección tiene la ineludible responsabilidad de escudriñar el futuro para plantear las estrategias y cursos generales de acción que debe seguir su empresa; sin embargo, conforme el futuro es más distante el contexto ambiental es más turbulento, existe una mayor incertidumbre para definir los posibles y probables eventos que impactarán a la empresa pero de cualquier forma se tiene la necesidad de formular pronósticos, utilizando información y supuestos apropiados y aplicando los modelos que requieran las circunstancias.

Para fines de la planeación estratégica, se requiere elaborar un pronóstico estratégico, que no es formular una simple extrapolación de carácter meramente cuantitativa, sino que es un complejo proceso de manejar información, supuestos, juicio e imaginación con el propósito de intentar predecir la forma futura de las dimensiones ambientales entre las cuales participará la empresa.

La función de la planeación se ha convertido en una de las actividades más importantes de la empresa, apuntando a identificar nuevas oportunidades, detectar riesgos y programar acciones anticipadas para responder a los cambios externos, reformular objetivos, realizar las adaptaciones para sobrevivir en un ambiente altamente competitivo y cambiante que garantice su desarrollo. Las personas que planean se encuentran conectados a redes y bases de datos nacionales e internacionales para detectar los cambios que puedan afectar a la empresa (Martínez, 1994).⁸³ Sin embargo a pesar de los enormes beneficios de la planeación en la práctica se observa que debido a las múltiples actividades del empresario no le dedica el tiempo necesario a esta actividad.

⁸² Martínez Fabián (1994): **Planeación estratégica creativa**, Ed. Pac, México, p.73.

⁸³ *Ibidem* p. 80

Después de haber hecho un bosquejo de la importancia y de algunas ventajas de la planeación estratégica es necesario dar una definición para identificar de una manera más clara su aplicación práctica como lo señala (Smith, 1995)⁸⁴ planeación estratégica es la fórmula para alcanzar el éxito en el mundo de los negocios, la selección de la clase de negocio en que participar, el esquema para obtener una posición favorable en el mercado. Es la estructura para establecer relaciones con un siempre cambiante mundo exterior.

William E. Totehschild⁸⁵ define la planeación estratégica como un enunciado para organizar sobre las propiedades de inversión, la penetración de la gerencia en la forma de como utilizar sus ventajas y corregir sus limitaciones para perseguir oportunidades y evitar amenazas.

Hugo E. R. Uyterhoeven⁸⁶ la planeación estratégica mira el propósito, para proveer tanto de dirección como de cohesión a una empresa. Proveer dirección es el objetivo tradicional asignado a la estrategia, para dar a una empresa un sentido de propósito y de misión

De las anteriores definiciones en el Cuadro Núm. 21 se señalan algunas razones para planear.

Cuadro Núm. 21 Razones para planear

1. Acelerar el ritmo de crecimiento.
2. Mejorar índices o niveles de calidad en productos.
3. Alcanzar la satisfacción total para los clientes.
4. Controlar el futuro y prevenir las situaciones.
5. Mejorar la utilización de recursos.
6. Cambiar o ampliar el rumbo.
7. Establecer objetivos más realistas enfocados y exigentes logrando la excelencia en todas las áreas.
8. Fortalecer la posición de la empresa.
9. Desarrollar más a los recursos humanos.
10. Anticipar cambios en el entorno que puedan afectar a la empresa.
11. Facilitar la obtención de recursos externos.
12. Calcular con precisión los riesgos que se tomarán.
13. Mejorar la comunicación interna y externa.
14. Conocer mejor el entorno de la empresa.
15. Conocer los requisitos que los clientes desean de cada producto que se les ofrece.

Fuente: Elaboración propia

⁸⁴ Smith Theodore (1995): **Manual planeación estratégica**, ITAM, México, p. 5

⁸⁵ citado por Smith Theodore Op. Cit. p.5

⁸⁶ citado por Smith Theodore Op. Cit. p.22

Para los altos directivos dentro de una empresa la planeación estratégica los beneficia ya que formula y contesta una de las preguntas claves ¿cuál es la filosofía y propósitos fundamentales de la empresa? ¿Cuáles son los objetivos de la empresa a corto y largo plazo?, ¿cuáles son los mercados?, ¿cuáles son los cambios más importantes dentro del medio ambiente que afectarán a la empresa?, ¿cuáles serán las oportunidades y peligros en los próximos años que se deben evitar? Estas preguntas son cada vez más difíciles de contestar, sin embargo las respuestas son importantes para la toma correcta de decisiones.

Una de las grandes ventajas de la planeación estratégica es que puede simular el futuro en papel. En caso de que la simulación no resulte deseada, el ejercicio se puede borrar y comenzarse de nuevo. Las alternativas de simulación son reversibles, a diferencia de las decisiones tomadas en la vida real sin haber considerado circunstancias futuras. La simulación tiene otras ventajas de alentar al ejecutivo y permitirle ver, evaluar, aceptar y descartar numerosas alternativas, lo cual sería imposible sin ella (Martínez, 1994).⁸⁷

Un proceso de planeación estratégica no será útil sin establecerse en algún momento, objetivos específicos por los que se luchará intensamente para lograr metas definidas establecidas para la empresa, y se luchará aún más duro si los colaboradores toman parte en el proceso de fijar estos objetivos. Cabe señalar que un resultado importante en el proceso de planeación es la identificación de oportunidades y peligros, siendo aquí donde la intuición de los directivos debería concordarse con la recopilación y evaluación sistemática de datos para agudizar la intuición directiva.

Además de lo señalado en párrafos anteriores, se puede mencionar que uno de los atributos substanciales de un programa de planeación consiste en proporcionar una guía a los ejecutivos en todos los aspectos de un negocio para tomar decisiones afines con las metas y estrategias. La planeación estratégica debería estar acompañada por una mejor motivación de todos los directivos al participar en la elaboración de los planes directivos, deberían obtener una cierta satisfacción en por lo menos la creación parcial de su propio destino. (Martínez, 1994)⁸⁸

Un sistema de planeación bien organizado es una red de comunicación muy útil, como se ha mencionado anteriormente, el proceso de planeación es un medio para comunicar los objetivos, estrategias y planes operacionales entre todos los integrantes de la empresa. Todo sistema de comunicación representa una ventaja valiosa para cualquier empresa siendo un proceso de capacitación de los directivos, exigiendo que los ejecutivos formulen y contesten preguntas relacionadas con sus actividades.

⁸⁷ Martínez Fabián (1994): **Planeación estratégica creativa**, México, p.90

⁸⁸ *Ibidem* p.93

Muchos beneficios de la planeación son adicionales. Algunas no logran estos resultados pero es posible obtenerlos mediante un sistema diseñado e implantado en forma apropiada. Para convencer a los empresarios de los beneficios de la planeación estratégica servirán los valores tanto substanciales como conductuales al considerar ambos valores es obvia la razón por la que la planeación estratégica se ha introducido en muchas empresas (Martínez, 1994).⁸⁹

Es natural que la planeación tiene sus limitaciones, no siempre tiene la solución a los problemas de los empresarios. Los planes están basados en predicciones que quizá pueden fallar; incidentes inesperados en acciones gubernamentales como la cancelación de un contrato; un cambio en las actitudes de los sindicatos laborales, una baja en la actividad económica o una repentina rebaja de precios de un competidor; son factores inseguros que entorpecen el proceso de la planeación. Otro aspecto que se debe considerar es la resistencia interna, que origina prejuicios en contra de la planeación impidiendo que ésta sea efectiva. En algunas organizaciones las formas tradicionales de desempeñar las actividades las reglas y los métodos antiguos están tan arraigados que es difícil cambiarlos aunque no imposible (Steiner, 1992).⁹⁰

Para lograr una planeación efectiva en las empresas se requiere de un esfuerzo especial. Así mismo varias personas tendrán que dedicar su tiempo a este proceso incurriéndose en gastos para estudios e información especiales, por lo tanto la planeación resulta cara y los directivos deben efectuar una relación de costo beneficio a través de este proceso. La planeación estratégica no está diseñada para sacar una empresa de una crisis repentina. Si una compañía está por quebrar, el tiempo que tendría que dedicar a la planeación estratégica será mejor que lo invierta en problemas a corto plazo. La planeación es una actividad que requiere un alto grado de imaginación, capacidad analítica y creatividad para seleccionar y comprometerse a un cierto curso de acción. En caso que no se disponga de talentos y si en la dirección no existe en una planeación óptima se puede dar una planeación ineficaz Cuadro Núm. 22, la introducción de la planeación estratégica puede resultar una pérdida de tiempo en vez de representar un beneficio, ya que los planes representan obligaciones y por lo tanto limitan opciones, reducen la iniciativa de varias alternativas que respaldan los planes, además de las limitaciones inherentes de la planeación existen limitaciones impuestas (Steiner, 1992).⁹¹

⁸⁹ Ibidem p 108

⁹⁰ Steiner George (1992): **Planeación estratégica**: México, p. 52

⁹¹ Ibidem. p. 96

Cuadro Núm. 22

Sistemas de planeación ineficaz

- a) Cuando son ritualistas y formales.
- b) Cuando los directivos en línea tratan de delegar sus deberes al personal.
- c) Cuando los directores aparentemente aplican la planeación pero toman sus decisiones sin consultar sus planes.
- d) Cuando los directivos enfocan toda su atención a problemas a corto plazo sin tomar en cuenta el futuro.

Fuente: Steiner, George (1992): **Planeación estratégica**: lo que todo director debe saber, México, p.76

El tamaño de la empresa es una dimensión muy importante para determinar el tipo de sistema de planeación que ésta puede adoptar. Las características de una empresa sugieren mayor exactitud, flexibilidad e informalidad que aquellas de una gran empresa. Además, entre estos dos tipos de compañías existen diferencias considerables en cuanto al papel que desempeña el ejecutivo en la planeación y la manera en que se establecen y se comunican las metas, la relación entre el personal y los altos ejecutivos y la forma en que se relacionan los planes operativos con los estratégicos.

En las pequeñas y medianas empresas el sistema de planeación puede ser mucho más sencillo porque hay mucho menos personas involucradas y las operaciones son menos complejas que en las grandes. Pero los líderes en pequeñas y medianas empresas muchas veces son presionados para resolver problemas momentáneos, y así no disponen de tiempo para pensar en estrategias. En las empresas grandes debido a que cuentan con más personal, el ejecutivo puede dedicar más tiempo a cuestiones de estrategia.

La complejidad del medio ambiente influye también en forma importante en los diseños de los sistemas. Las empresas que se enfrentan a un medio ambiente relativamente estable, en el cual existe poca competencia, tienden a no utilizar la planeación y en caso de que la utilicen será formal y ritualista aunque esto en la actualidad es prácticamente imposible. Por otra parte, la empresa que tiene que tratar con un medio ambiente turbulento en el cual existe una fuerte competencia, tiende a aplicar una planeación estratégica con un diseño flexible y más informal.

El estilo del alto directivo tiene un efecto significativo en los sistemas de planeación. El estilo de la alta dirección se refiere a la manera en que piensan los ejecutivos, sus filosofías, la forma en que resuelven los problemas, toman las decisiones y dirigen su relación con la gente.

La naturaleza de los problemas con los que tienen que tratar una empresa influyen en su estructura. Una empresa que se enfrenta a problemas nuevos, complejos y difíciles, tales como: una creciente competencia por los mercados y una baja en la participación del mercado se preocupa más por una planeación estratégica y organiza este proceso para que le ayude a tomar las decisiones difíciles. Por otra parte, una empresa tratando de sobrevivir, no se interesa mucho en la planeación estratégica formal.

Otros factores que se consideran en un sistema de planeación y que representan un elemento importante son: las relaciones interpersonales, proceso de autoridad, formas de resolver conflictos, habilidad para cambiar estructuras, destreza de los directivos y del personal para planear, disponibilidad de información requerida para una planeación efectiva y prejuicios en contra de la planeación.

El líder debe asegurarse de que se establezca y se mantenga un clima para realizar una planeación estratégica efectiva en la empresa. El clima de planeación se refiere al medio ambiente dentro de la empresa, en el que se lleva a cabo la planeación, si no se hace nada para desarrollar un clima apropiado, es muy probable que en la mayoría de las compañías sea hostil por diferentes razones.

Algunas de las características más significativas para un clima de planeación son las siguientes sin un orden especial de importancia:

- * Los directivos y el personal deben tener un amplio criterio en cuanto a las alternativas disponibles para la compañía. Esto significa, entre otras cosas, que existe una receptividad a nuevas ideas, ya que no existe nada más frágil que una idea y por lo tanto debe ser alentada y protegida. Un clima de planeación adecuado es aquel donde existe la percepción de que las nuevas ideas se tomarán en cuenta, aunque para lograr adaptarlas será necesario trabajar arduamente.

- * Existe un nivel aceptable de respeto y confianza mutua entre los ejecutivos planificadores, si es que los hay y los demás integrantes de la empresa.

- * Los directores están dispuestos a enfrentarse a hechos desagradables. Muchos directores se resisten a tratar con estos últimos, estando preocupados por sucesos futuros, y están aún menos inclinados a tomarlos en cuenta si la probabilidad de su ocurrencia es mínima. Sin embargo en la planeación estratégica tales hechos desagradables deben aceptarse y analizarse.

- * Los directores y el personal evalúan sincera y tan objetivamente como les sea posible las debilidades y potencialidad de la compañía.

- * Los directivos y el personal están dispuestos a aceptar las evaluaciones críticas en el proceso de la toma de decisiones. En la planeación estratégica, los valores e ideas deben estar sujetos a ser cuestionados en un ambiente abierto.

- * Los directivos y el personal pueden ver más allá de sus áreas y ver la posición general de la empresa. El sistema de planeación se introduce sólo después de una plática con todos los directivos y el personal involucrado en el proceso y la aceptación general del programa. Si el sistema ha existido durante algún tiempo no debería ser cambiado radicalmente sin una discusión amplia y completa (Steiner, 1992).⁹²

⁹²Steiner George (1992): **Planeación estratégica**, México, p. 74

* Los sistemas de compensaciones proporcionan algunos incentivos para que los directivos preparen planes efectivos de planeación. Si dicho sistema está basado únicamente en una escala muy baja a corto plazo, el elemento humano no puede esperar una planeación estratégica de máxima calidad.

La planeación estratégica está considerada como una parte integral del total de los deberes de los directivos y no como un elemento aparte. El clima en una compañía fomenta la creatividad, imaginación e innovación. Se rechazan la rutina y la mediocridad. El ejecutivo puede y debe exigir una excelencia creativa y desarrollar un clima que la propicie (Evadista, 1997).⁹³

No cabe duda que se vive una época de cambio. Quien se adecue a esta dinámica tiene mejores oportunidades de éxito. En la empresa se requiere una dirección que este consciente de ello y logre construir una cultura de cambio en los miembros de la empresa; esto implica la definición de valores institucionales y un liderazgo efectivo.

La estrategia es el punto inicial que establece el contexto para todas las siguientes etapas. Es la fuerza de trabajo la que implementa la estrategia y hace que sea un éxito o un fracaso. Las estrategias de negocios, los planes y las metas de la empresa son los puntos de partida, además determinan la dirección y los límites para construir la nueva cultura organizacional, incluyendo como moldear las expectativas del personal (Rusel, 1992).⁹⁴

Al frente de una empresa de calidad no hay director, sino un líder entusiasta y dinámico; una persona que muestra una convicción a toda prueba de lo que hace, y un compromiso absoluto de hacer lo apropiado para la empresa.

El líder que promueve un amplio programa para construir el negocio, tiene muchas posibilidades de tener éxito y cosechar los beneficios en el camino. Una iniciativa que involucre toda la empresa debe contar con un líder promotor y entusiasta que no dude en jugar este papel durante el proceso de cambio (Philip, 1988).⁹⁵

4.1 Estrategia, estructura y cultura

La dimensión reducida de las empresas no es garantía para su permanencia y desarrollo en los nuevos ambientes; es necesario hacer esfuerzos para que las bondades que se le atribuyen se manifiesten y se conviertan en una auténtica alternativa laboral y sean coadyuvantes del crecimiento y desarrollo de las economías donde se ubican.

⁹³ Evadiste Gabriel (1997), **Revista veritas**, octubre La comunicación en las organizaciones inteligentes, p. 40

⁹⁴ Rusel Hugo (1992): **Conducta humana en los negocios** Ed. Cecsca, México, p. 48

⁹⁵ Philip Crosby (1988): **Liderazgo**, McGraw-Hill, México, p. 70

Evidentemente, no todas las empresas podrán ser exportadoras ni innovadoras; lo más probable es que buena parte de ellas padezcan condiciones precarias, e incluso que desaparezcan frente a la competencia global, pero también es cierto que son grandes empleadoras, que permiten que la creatividad de la gente se manifieste con mayor facilidad.

Resulta asombroso constatar cómo la mayoría de los tratados relativos a la gestión de la pequeña empresa abordan el tema como un asunto pedagógico: parten de la base de que son válidos los principios del proceso administrativo clásico y tratan de simplificarlo para hacerlo comprensible a directivos, bajo el supuesto de que su escasa formación no les permite captarlo en toda su dimensión; para otros se trata de una cuestión de escala, buscan reducir de manera proporcional todos los elementos del proceso administrativo convencional, convencidos de que los problemas de la pequeña empresa pueden ser manejados como los pequeños problemas de las grandes; para algunos más la cuestión es todavía más simple: administrar una empresa es exactamente igual a hacerlo en una grande, en el fondo suponen que lo que se requiere es que la empresa crezca. Por ello, si se quiere intervenir y desarrollar la pequeña empresa, es indispensable tener una idea del proceso administrativo que la caracteriza.

De una manera general, todo director tiene su problema fundamental en el control, por ello debe definir y redefinir los medios o estrategias para asegurar el orden organizacional en sus dos facetas: hacia afuera de la empresa y al interior de la misma. La estrategia dirigida hacia afuera pretende controlar a los clientes, a la competencia, a los proveedores, etc.; mientras que la estrategia hacia adentro tiene como propósito asegurar un mínimo de cooperación entre los miembros de la empresa. A la estrategia dirigida hacia afuera se le conoce comúnmente como estrategia corporativa, mientras que la estrategia hacia adentro es mejor conocida por sus dos componentes principales: la estructura y la cultura organizacional.

De acuerdo a lo anterior, la dirección o gestión consiste en la definición o revisión de la estrategia, la estructura y la cultura organizacional, y una gestión efectiva es resultado de armonizarlas alrededor de una política general coherente. Una buena estrategia tiene su asiento en la cultura de la empresa y adicionalmente la estructura es diseñada como una prolongación de la estrategia.

4.1.1 Estrategia

La estrategia generalmente se forma en la mente del empresario y éste a su vez la comunica al resto de la empresa. La formación de la estrategia no se da paso a paso. Es un proceso permanente y dinámico es decir que tiene idas y vueltas, dudas, retrocesos, contradicciones, cambios, imprecisiones, etc. en el que interviene toda la empresa aunque la estrategia se forme en la mente del empresario, ya que la estrategia la lleva a cabo toda la empresa.

La estrategia es el resultado de un proceso que va surgiendo del aprendizaje y adaptación continuos. La estrategia genérica de la empresa está conformada por dos familias de estrategias: las de diferenciación y las de alcance; mediante la combinación de ambas la empresa pretende lograr una ventaja que le permita alcanzar una posición en el mercado.

Las estrategias de diferenciación buscan identificar lo que hace fundamentalmente distinta a la empresa en el mercado, tal como es percibido por sus clientes. Es posible identificar cinco tipos de estrategias de diferenciación: de precio, de imagen, de apoyo, de calidad y de diseño.

Las estrategias de alcance son las que identifican los mercados que la empresa busca servir, y son básicamente cuatro: de no segmentación, de segmentación, de nicho estratégico y de clientelización.

Otra estrategia es la competitiva la cual es desplegada por la empresa con el objeto de lograr una ventaja en relación con sus competidores, estando la mayoría de ellas basada en su propia tecnología, la cual puede estar orientada a su vez, a la reducción de costos en la fabricación del producto, o bien en añadirle un elemento distinto o valor agregado.

4.1.2 Estructura

(Hall, 1983)⁹⁶ señala que la estructura organizacional como la distribución de las personas, en diferentes líneas, entre las posiciones sociales que influyen el papel de ellas en sus relaciones. Hall proporciona las bases para la clasificación de las características estructurales en forma integral. Estas características son: la complejidad, la centralización y la formalización. Asimismo señala como factores contingentes al tamaño, la tecnología, el ambiente y la selección estratégica, y establece como variables de resultados la productividad, innovación, eficiencia y moral de los trabajadores.

Los elementos con que se identifica a la complejidad son: la diferenciación horizontal, la diferenciación vertical y la dispersión espacial:

La diferenciación horizontal.- Esta relacionada con la subdivisión de las tareas realizadas por la empresa y se refiere al número de posiciones diferentes y subunidades diferentes en la empresa, tal como está definida la estructura formal. En cuanto a la diferenciación vertical o jerárquica, consiste en el número de posiciones que existen entre el ejecutivo de más alto nivel jerárquico y los empleados que trabajan en las áreas productivas. Finalmente, el último elemento de la complejidad, la dispersión espacial, es el número de lugares físicamente separados en los cuales están empleados los miembros de una empresa. Los tres elementos proporcionan el grado de complejidad de una empresa, por lo que a mayor valor de las variables se encuentra una mayor complejidad.

⁹⁶Hall Richard (1983): **Organizaciones estructura y proceso**, 3a. ed., Prentice Hall, México, p. 52

4.1.3 Cultura

La cultura se encuentra en las raíces de toda empresa. Es un generador invisible de energía que posibilita el desarrollo de las estrategias, las estructuras y los sistemas de la empresa.

La cultura es un grupo complejo de valores y creencias esenciales que se manifiestan en los sistemas, los mitos, la estructura y el lenguaje dentro de la empresa. Puede comprenderse el concepto de cultura en una empresa si se piensa en una especie de archivo de tradiciones, creencias, supuestos y valores que han sido acumulados y asimilados, y que se convierten en el estado de ánimo de cada uno de los individuos de la empresa.

La cultura es el grupo de formas tradicionales ya aprendidas con las que los miembros de una empresa sienten, piensan y reaccionan ante las oportunidades y amenazas con las que se enfrentan cotidianamente.

En una empresa puede existir una cultura homogénea o no, pero la cultura siempre existe. Algunas empresas no poseen una sola cultura sino una serie de subculturas. Lo más importante es que la cultura siempre está incidiendo positiva o negativamente en el desempeño de la empresa.

No hay dos culturas iguales; no hay dos empresas con la misma cultura. Sí hay empresas con culturas similares en ciertos aspectos, y esto es lo que muestran los modelos. Se puede hablar, por ejemplo, de empresas con culturas similares de acuerdo al tipo de mercado en que se desenvuelven u otro factor que influye en la cultura de la empresa es la antigüedad de la misma; ya que no es igual una cultura de una empresa que tiene 25 años de existencia en el mercado que la cultura de una empresa que tiene dos años.

Así, hay culturas que se desarrollan en mercados excesivamente competitivos, donde el riesgo es muy alto en cada acción que se lleva a cabo, y estas acciones tienen un resultado muy rápido. Es decir, no sólo existe alto riesgo sino que también existe una respuesta muy rápida del contexto en términos de saber si la acción tuvo éxito o fracaso.

La cultura es un patrón de supuestos básicos compartidos con el que el grupo aprendió cómo resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado suficientemente bien para ser considerado válido y por consiguiente ser enseñado a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas (Schein, 1992)⁹⁷.

Entre los factores que influyen en la conformación de la cultura en la empresa se encuentra la presencia de personas que, por su posición dentro de la estructura o por su personalidad, le imprimen ciertos rasgos propios que pasan a formar parte de la cultura. A estas personas se les conoce como actores dominantes. Es importante conocer la orientación cultural del empresario, la cual es definida por (Hobbs, 1992)⁹⁸ como su visión de la realidad y de lo que sería deseable en la empresa. La orientación cultural influye en la percepción y evaluación de los objetivos y actitudes, da un sentido a la realidad y permite a los funcionarios explicar y justificar sus actitudes.

La estrategia, estructura y cultura se van encadenando dinámicamente. Se debe pensar en estructuras empresarias dinámicas para poder moverse con flexibilidad en un contexto cada vez más cambiante (Serra, 1994)⁹⁹.

Aunque el empresario defina un enfoque estratégico y a partir de aquí se vaya formando una estrategia que influirá sobre la cultura y estructura de la empresa, estos dos a su vez se influirán mutuamente e incluso harán que la estrategia funcione o no. Este tipo de interacciones mutuas en donde casi no se sabe cuál es la causa y cuál es la consecuencia es algo de todos los días en las empresas actuales. Lamentablemente las formas de pensamiento no siempre están preparadas para tratar con este tipo de realidades.

4.1.4 Cultura organizacional

Dentro de una cultura existen subculturas, que corresponden a grupos de individuos que interactúan dentro de aquélla, pero que comparten valores y conductas aprendidas, que en cierta forma los diferencia de los demás grupos. Existen muchos de estos grupos, que se podrían definir por edad, por ocupación, por afición, etc.

Las empresas son sistemas de personas que mediante una estructura de operación, y utilizando métodos de trabajo y servicio claramente definidos, se orientan al cumplimiento de una misión que involucra la creación de valor para sus grupos de interés e influencia (accionistas, clientes, empleados, sociedad, etc.). Toda organización ya sean escuelas, hospitales, tiendas de autoservicio, plantas industriales, etc., tiene su propia cultura que ha sido desarrollada a través del tiempo.

⁹⁷ Schein Edgar (1992): **Organizational culture and leadership**, Joseph Bass, EUA, p. 34

⁹⁸ Hobbs Brian (1992): **Estudio de la cultura organizacional y análisis del lenguaje, en cultura organizacional**, Abravanel Legis, Colombia, p. 97

⁹⁹ Serra Roberto (1994): **Re-estructurando empresas**; Ed. macchi; Buenos Aires Argentina, p.13

La cultura organizacional es un sistema de símbolos compartidos dotados de sentido que surgen de la historia y gestión de la compañía, de su contexto sociocultural y de sus factores contingentes (tecnología, tipo de industria, etc). Estos importantes símbolos se expresan en mitos, ideología y principios que se traducen en numerosos fenómenos culturales tales como ritos, ceremonias, hábitos, glosarios, léxico, metáforas, lemas, cuentos, leyendas, arquitectura, emblemas, etc (Hobbs, 1992)¹⁰⁰.

La cultura organizacional se define como un patrón de supuestos básicos compartidos, que la empresa ha aprendido mientras resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerada válida, y por lo tanto, enseñada a los miembros nuevos como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas (Schein, 1992)¹⁰¹

En esencia, este término no se aparta de la definición general de cultura que se presentó anteriormente; sin embargo, se mencionarán algunos de los aspectos que determinan la cultura en una empresa:

1. Autonomía individual.- Grado de responsabilidad, independencia y oportunidad de ejercitar la iniciativa que las empresas permiten a los individuos.
2. Estructura.- Medida en que las reglas, regulaciones y supervisión directa son usadas para vigilar y controlar el comportamiento de los trabajadores.
3. Apoyo.- Grado de cordialidad y apoyo dado por los administradores a sus subordinados.
4. Identidad.- Medida en la que los miembros se identifican con la empresa en su conjunto más que con un grupo de trabajo o campo de experiencia profesional en particular.
5. Forma de recompensar el desempeño.- Manera en que la asignación de recompensas y reconocimiento en la empresa considera criterios congruentes con los sistemas administrativos que se utilizan.
6. Tolerancia al conflicto.- Nivel de aceptación de conflictos que existen en las relaciones entre compañeros, grupos de trabajo y la administración, así como la disposición a ser honesto y abierto ante las diferencias.
7. Tolerancia del riesgo.- Medida en la cual se estimula a los trabajadores a ser agresivos, innovadores y a tomar riesgos.

La cultura de una empresa, como la de una sociedad, no es fija y puede cambiar. Es la suma de las percepciones compartidas por todos sus miembros, cada uno de los cuales está consciente de ellas y por lo mismo puede cambiarlas.

¹⁰⁰ Hobbs Brian (1992): **Estudio de la cultura organizacional y análisis del lenguaje, en cultura organizacional**, Abravanel Legis, p.30

¹⁰¹ Schein Edgar (1992): **Organizational culture and leadership**, Jossey Bass Inc. p. 84

Los factores que afectan la cultura de una empresa son (Handy, 1993)¹⁰²:

- 1) La historia y propiedad.- Al entender la propiedad como la responsabilidad y el control de los resultados y de los medios para lograrlos, se puede decir que una propiedad centralizada de la empresa tiende a crear ambientes de poder altos, donde los recursos son controlados. Una propiedad difusa genera la creación de fuentes alternativas de poder. De igual forma, las empresas nuevas tienden a realizar un control menos rígido de sus miembros, a tener una mayor flexibilidad. Las empresas antiguas tienden a ser estructuradas, con un alto control y niveles de poder bien delineados.
- 2) El tamaño.- Una empresa grande tiende a tener una estructura bien definida, con roles muy específicos, donde sus miembros tienen una clara definición de sus responsabilidades y la incertidumbre es menor. Una empresa pequeña, puede tender a una mayor flexibilidad y a esfuerzos multidisciplinarios por parte de sus miembros.
- 3) La tecnología.- La producción en línea de una empresa tiende a crear funciones muy específicas, y si tiene economías de escala, las funciones de los trabajadores son claras y bien definidas. En el caso de empresas con un ambiente cambiante, como puede ser trabajar por proyectos, se requiere de fuentes de poder muy claras y de un cierto grado de individualismo para poder enfrentar estos retos.
- 4) Metas y objetivos.- Los objetivos de una empresa varían acorde a las estrategias. Por ejemplo, una estrategia de calidad requiere de cierto grado de preocupación y atención, lo cual va de acuerdo con una clara definición de roles. Esto implica mejor definición del trabajo y menor incertidumbre. Una estrategia de crecimiento, por ejemplo, requiere de fuentes de poder muy claras, por lo cual conviene que la empresa tenga el poder compartido.
- 5) El medio.- Es necesario analizar este factor a diferentes niveles:
 - a) El país.- Toda empresa es una subcultura dentro de un país, por lo que éste, de cierta forma, determina la cultura de aquélla.
 - b) Cambio en el medio.- Un ambiente de trabajo cambiante requiere de una cultura flexible y sensible, donde exista la libertad individual suficiente para reaccionar, pero también un control claro sobre sus acciones.
 - c) Diversidad.- Si existen diversas funciones en la empresa, para su correcto funcionamiento se requiere de un grado de individualismo que permita a la persona actuar con iniciativa y respetar el trabajo de los demás.

¹⁰² Handy Charles (1993): **The age of Paradox**, Harvard Business School Press, p.70

- 6) El personal.- Es un elemento muy importante, pues en el caso de que la cultura organizacional sea totalmente congruente con la del individuo, el empleado estará satisfecho. Además, la posibilidad de poder cambiar la cultura de una empresa dependerá de la existencia o no de miembros que posean las características de la cultura que se desea adoptar. Ello significa que cada persona, en cierto grado, acepta pero también modifica su cultura.

La cultura de la empresa abarca todo aquello que sea expresión del sentir de la colectividad de los individuos de una empresa, como por ejemplo los estilos de trabajo, las estructuras organizacionales, las relaciones sociales, internas, las decisiones administrativas fundamentales, su manera de reaccionar ante eventos imprevistos o problemas, los supuestos sobre los que se opera en lo relacionado con las formas correctas o incorrectas de hacer las cosas, los criterios con los que se evalúa un comportamiento correcto o incorrecto en referencia a los estilos de dirigir, de organizarse, de relacionarse, etc. Todos estos aspectos conforman la cultura interna de una empresa.

4.2 Análisis estratégico de la empresa en madurez, mercado y competitividad.

4.2.1 Análisis de la empresa en madurez, mercado y competitividad

Existe una presunción acerca de que la empresa no puede ser competitiva por falta de recursos, y que es esto lo que les impide acceder a técnicas de gestión que hoy por hoy resultan imprescindibles. Esto es en parte verdad, pero en muchos casos, esconde también la falta de actitud o de una cultura poco proclive a la introducción en esas compañías de los elementos clave para el análisis y la gestión, normalmente de alto valor en términos de información y resultados.

Para lograr el éxito en una empresa se necesita una buena visión empresarial de la cual se hablo en capítulos anteriores además de muchos otros factores que se deben considerar se requiere que se de especial importancia a interpretar al cliente es decir que es lo que el cliente necesita o desea para satisfacer sus necesidades.

En esta nueva instancia competitiva las empresas pasan entonces por la supervivencia, la modernización, la rentabilidad y lo atractivo del punto de venta, que es lo que finalmente evalúa cualquier cliente. Quienes mejor lo interpreten serán los ganadores.

Para que una empresa funcione bien se deben de mantener bajo un estricto control algunas cuestiones estratégicas. Cada una de estas cuestiones cumple con una finalidad esencial por ejemplo resguardar la rentabilidad siendo este un objetivo fundamental de cualquier empresa, y esto no debe perderse de vista, en función de supuestos tales como “no ganamos pero estamos invirtiendo,” “estamos creciendo en participación, a pesar de perder”. Ganar es crecer, reinvertir y valorar la empresa.

En la actualidad los negocios se ven obligados a reconsiderar el camino para llegar a ser excelentes. La permanencia no es una actitud pasiva y temporal, es una consecuencia clara del crecimiento y desarrollo de la empresa, de la incorporación y asimilación de estrategias efectivas que incrementen su posición competitiva. Las empresas tienen necesidad de aprender a incorporar tecnología directiva que realmente ayude a mejorar su nivel de evolución y madurez competitiva.

Al combinar el deseo de las empresas por fortalecerse, con la gran cantidad de información y conocimientos disponibles en el mercado, se desarrolla tecnología directiva que le facilita a los negocios implantar conceptos y técnicas que permitirán su aprendizaje continuo en la realidad y no en la teoría y sin paja que entorpezca dicho proceso.

Mucho de lo aprendido hasta hoy en los negocios necesita ser reaprendido debido a la intensidad de los cambios en el medio ambiente competitivo.

El modelo para el diseño de organizaciones competitivas le proporciona hoy a las empresas, la tecnología de aplicación que coordina y estructura el esfuerzo humano con el esfuerzo técnico para mejorar la dirección.

Un diseño de organizaciones competitivas puede proporcionar (Carlzon, 1994):¹⁰³

1. Un modelo funcional que pueda ser implantado parcial o completamente, ya sea para consolidar un proceso de cambio competitivo hacia la excelencia o para iniciarlo.
2. Transferir tecnología de aplicación directiva que fortalezca significativamente la capacidad para implantar estrategias que efectivamente mejoren la posición competitiva de la empresa.
3. Motivar la implantación de una cultura de innovación y mejora continua como opción realista para competir proactivamente en un ámbito de cambio.
4. El diseño de organizaciones competitivas es adaptable a cualquier tipo de empresa y en cualquier grado de evolución competitiva en que se encuentre.

Posición competitiva.- Es necesario considerar el impacto que los competidores tienen o pueden tener en los mercados en que también se desenvuelve la empresa. El nivel de impacto de los competidores estará reflejado en gran parte en el eco que éstos causan en la mente y boca de los clientes.

¹⁰³ Carlzon Jan (1994): **El momento de la verdad**, Ed. Díaz de los Santos, p. 22

Como empresario es recomendable conocer el entorno de una manera más compleja y dinámica, así como ser lo suficientemente sensible a los cambios y flexible para responder a ellos logrando algunas ventajas como lo muestra el Cuadro Núm. 23 (Álvarez 1994)¹⁰⁴

Cuadro Núm. 23 **Ventajas de escuchar el eco de los competidores**

- a) Definir sus ventajas competitivas.
- b) Definir sus desventajas competitivas.
- c) Definir mejor los mercados a los que debe enfocarse.
- d) Aprender de sus aciertos y errores.
- e) Identificar oportunidades no explotadas en el mercado.
- f) Conocer otras estrategias.
- g) Identificar paradigmas propios.
- h) Identificar aspectos de diferenciación que le ayude a lograr una fuerte ventaja competitiva.

Fuente: Álvarez Martín (1994): **Estrategias efectivas para incrementar su posición competitiva**, Ed. Panorama, México p. 9

El nivel de eco es el nivel de aceptación y reconocimiento en el mercado; muestra la dirección y distancia a la que se encuentra un competidor (Álvarez, 1994)¹⁰⁵.

Niveles de eco

Nivel I. Gran impacto en el mercado.- Este competidor es bien reconocido en el mercado, puede distinguirse por proporcionar servicios satisfactorios así como por contar con un fuerte apoyo de los clientes en promoción boca a boca.

Nivel II. Impacto en el mercado.- El competidor es reconocido por el mercado, sin embargo, requiere de un nivel significativo de inversión en promoción para mantenerse y llegar a otros clientes potenciales.

Nivel III. Bajo impacto en el mercado.- El competidor es reconocido únicamente por sus clientes, tiene poca inversión en promoción de sus clientes y su orientación de mercado esta muy limitada.

La posición competitiva es el grado de liderazgo que tiene una empresa dentro de los mercados en que participa.

4.2.2 Diagnóstico de competitividad organizacional

Una vez que la empresa ha planeado implantar un proceso de cambio competitivo o que ya esta viviendo uno y desea consolidarlo, es necesario reconocer el grado de avance que ella tiene en relación a una gran empresa.

¹⁰⁴ Álvarez Martín G (1994): **Estrategias efectivas para incrementar su posición competitiva**, Ed. Panorama, México p. 9

¹⁰⁵ Ibidem, p. 18

En el mundo de los negocios algo más importante que la antigüedad en el mercado y el número de empleados, es la madurez que tiene cada oferente para mantener una fuerte y continua preferencia dentro de su mercado.

Madurez es la capacidad que tiene una empresa para competir satisfactoriamente en el mercado a través de: proporcionar los bienes y servicios que demandan los clientes, desarrollar personal altamente motivado y entrenado, y alcanzar resultados de negocio sanos necesarios para satisfacer a los accionistas (Ramírez, 1997).¹⁰⁶

Un alto nivel de desperdicio organizacional implica una baja capacidad de la empresa para madurar siendo el desperdicio organizacional el conjunto de recursos en poder de la empresa que no le agrega valor a su mercado tan solo le agrega costo. La madurez de una empresa implica el aprendizaje dinámico de saber cómo incrementar continuamente su participación de mercado y sus utilidades, disminuyendo consistentemente el desperdicio.

La madurez es una medición precisa a lo largo de toda empresa que le permite saber con toda claridad qué hace, cómo lo hace, qué piensa, cómo reacciona y sobre todo, cómo se entrena, lo que en su conjunto indica el nivel de madurez de la empresa. El diagnóstico de competitividad organizacional evalúa el nivel de avance o madurez de la empresa Cuadro Núm. 24.

Cuadro Núm. 24 **Etapas de evolución y madurez competitiva**

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1) Control de calidad convencional2) Normalización3) Mejora4) Excelencia |
|---|

Fuente: Ramírez David (1997): **Empresas competitivas**, Ed. McGraw-Hill, México p.62

1) Control de calidad convencional

- Carencia de sistemas operativos y administrativos.
- La calidad en cada departamento.
- La empresa no se sabe en donde está, ni a donde va.
- El entrenamiento es mínimo o nulo.
- El desperdicio es elevado e incontrolado.
- El desarrollo de los colaboradores no se considera importante.

¹⁰⁶ Ramírez David (1997): **Empresas competitivas**, Ed. McGraw-Hill, México, p. 62

Es necesario que el equipo directivo asuma la responsabilidad de prepararse para cambiar el rumbo del negocio, se requiere definir explícita y formalmente los principales valores, objetivos, indicadores, políticas y procedimientos tales que puedan hacer de las decisiones en todas las áreas actividades que se orienten a hacer lo correcto y a definir el camino hacia donde ir.

2) Normalización

- Se administra por objetivos e indicadores.
- La calidad es una función.
- Existe un programa agresivo de entrenamiento, para el desarrollo del personal.
- Se empiezan a implantar planes y programas de mejora.
- Se administra a través de políticas y procedimientos.
- Se inicia la cultura de cliente-proveedor interno.
- El desperdicio es alto pero estable.
- El desarrollo de los colaboradores se define en función de las estrategias del negocio.

La empresa tiene el conocimiento suficiente para iniciar la depuración de aquellas actividades que no agregan valor al mercado. Además de consolidar su status de estabilidad y confiabilidad para asegurar el cumplimiento de compromisos con su mercado, está en posibilidad de explorar nuevos sistemas, procesos, productos o mercados e iniciar acciones de mejoramiento continuo.

3) Mejora

- Todo el personal cuenta con objetivos claros y específicos.
- La calidad es una estrategia.
- El entrenamiento es efectivo.
- El personal se autocontrola.
- Los problemas se resuelven en equipo.
- La competitividad es reconocida por los clientes.
- El desperdicio disminuye.
- El desarrollo de los colaboradores asegura su plan de vida y carrera.

La cultura de trabajo en todas las áreas y niveles se caracteriza por el cuestionamiento constante de objetivos, acciones y actitudes, de manera que su organización refleja el desarrollo integral de su personal y de si misma en clara tendencia de resultados positivos; crecimiento consistente en las utilidades debido al incremento de la satisfacción del mercado y de la disminución de las deficiencias.

4) Excelencia (mejora continua)

- La mejora continua es un hábito.
- La empresa es líder en su mercado.
- Los clientes reconocen su alto grado de innovación.
- La calidad es una forma de vida.
- La productividad se da a su más alto nivel.
- El desperdicio es casi nulo.
- El desarrollo de los colaboradores integra sus expectativas personales a las de la empresa.

La velocidad de respuesta y la postura de liderazgo de una empresa la hacen merecedora del rol para dictar las reglas del juego en aspectos de tecnología, comercialización, desarrollo humano, entre otros, dentro y fuera de la industria a la que pertenece.

Si se identifica en qué etapa de evolución se encuentra la empresa, se tiene oportunidad de definir estrategias de desarrollo. La mejora de una empresa se da en la comparación de cualquier etapa superior con la de su etapa actual de evolución. Es muy importante que se vea la etapa siguiente como la etapa guía, de manera que empiece a encaminarse hacia ella en su búsqueda por la excelencia. De la experiencia en la aplicación de este diagnóstico se ha encontrado que el 90% de las organizaciones se ubican en la etapa 1 control de calidad convencional mientras que con diferentes grados de avance, el restante 10% se ubica en la etapa 2 normalización (Álvarez, 1994).¹⁰⁷

Implantar estrategias que efectivamente lleven a la empresa a mejorar su posición competitiva, es un asunto que ha de responder a una serie de recomendaciones fundamentales relacionadas con el reaprendizaje continuo del equipo directivo como son: creatividad, flexibilidad, desarrollo; por estrategia se debe entender como el conjunto de características básicas que requiere la empresa para la conquista de las áreas de oportunidad que la lleven al logro de su misión, hoy es imperativo asumir la responsabilidad de implantar una estrategia global competitiva que reconvierta a una empresa en una gran empresa y facilitar así su conducción efectiva dentro del medio ambiente de incertidumbre. La estrategia global competitiva consiste en establecer las características básicas que lleven a la empresa a ser un sistema de constante aprendizaje y de generación continua de cambios, en orden de lograr su misión establecer tales características básicas requiere definir la estructura directiva, sólo modificándola puede cambiarse el paradigma estratégico de la empresa.

¹⁰⁷ Álvarez Martín (1994): **Aplicaciones del diagnóstico de competitividad**, Grupo albe consultores, p.50.

El modelo de una empresa competitiva contempla la interacción entre las tres premisas fundamentales:

1. Situación actual.- Información fundamental requerida para implantar las estrategias de competitividad.
2. Habilidades directivas.- Experiencia real adquirida por el desarrollo directivo.
3. Tecnología directiva.- Conocimiento necesario para acelerar el ritmo competitivo.

Primera estrategia competitiva: eliminar vulnerabilidad.- Eliminar vulnerabilidad implica abordar estos indicadores, conceptos y rubros de manera que se visualicen aquellas áreas de oportunidad que hagan evolucionar a la empresa.

Segunda estrategia competitiva: modificar sistemas.- Observar detenidamente los sistemas internos relacionados con: la atención al cliente, la comercialización, la distribución, la producción u operación, la programación y el desarrollo de productos.

Modificar los sistemas significa eliminar su costo inútil; esto se puede traducir en reducción de personal, cambio de proveedores, modernización tecnológica, entre otras.

Las ventajas competitivas de interés, son aquellas en las que existe un diferencial significativo respecto a los competidores. El mercado las percibe o puede percibir las claramente. Implantar la estrategia de posicionamiento agresivo de ventajas competitivas produce grandes beneficios. Sin embargo, implantarla puede requerir altas inversiones por lo que el equipo directivo debe adquirir un compromiso de aceptación de riesgo.

Esta estrategia debe considerar:

1. Decidir los dos o tres rubros positivos que se juzguen como de alto impacto en su implantación.
2. Es recomendable describir propósitos y escenarios probables de implantación para cada rubro, de modo que se vaya clarificando la visión.
3. Enlistar la información anterior para conjuntarla con las conclusiones de las demás estrategias antes de implantar.

El punto es anticipar las tendencias del cliente para proporcionarle siempre valor. El cliente es la clave de la permanencia. La percepción de valor del cliente es lo que finalmente cuenta, no la tecnología con la que se pretende dar valor. Transportar este concepto a la empresa ha de culminar principalmente en (Porter, 1998)¹⁰⁸:

- a) Cambios en los sistemas de participación y desempeño del personal.
- b) Innovación continua para modificar sistemas.
- c) Establecimiento de mecanismos permanentes de contacto con clientes.

¹⁰⁸ Porter Michael (1998): **Estrategia competitiva**, Ed. Cecsca, México, p.58

Incrementar consistentemente resultados vitales.- Cualquier empresa está literalmente obligada a generar ciertos resultados que le permitan mantener un estatus de salud competitiva en condiciones para lograr su misión. Tales resultados son juzgados como vitales porque representan en su conjunto, el corazón de la empresa. Estos resultados vitales son: participación en el mercado, ganancia y satisfacción del mercado. El equipo directivo necesita aplicar los tres resultados vitales como un medio para regenerar continuamente el flujo vital del negocio.

Algunas ideas que pueden considerarse para reforzar la implantación de esta estrategia son:

a) Participación en el mercado

- Ampliar los canales de distribución.
- Aumentar la variedad de usos y disponibilidad del producto.
- Descubrir segmentos regionales y culturales.
- Realizar alianzas, intercambios y convenios con negocios complementarios.
- Mercadear profesional y agresivamente.
- Reforzar las líneas de producto.
- Implementar mecanismos de búsqueda y de aprovechamiento de oportunidades de negocio.
- Mantener en constante contacto informativo a clientes potenciales.
- Dar seguimiento a competidores para encontrar oportunidades de penetración.

b) Ganancias

- Modificar procesos para reducir inventarios, movimientos, demoras, retrabajos, mermas, etc.
- Reemplazar tecnología operativa para incrementar la capacidad de respuesta.
- Recompensar al personal por contribución a las ganancias.
- Impulsar las ventas de alta contribución y fácil reproducción.

c) Satisfacción del mercado:

- Superar todos los requisitos del cliente con mejoras pequeñas continuamente.
- Comprometer el servicio sólo en aquellos factores que está seguro puede cumplir
- Sorprender al cliente con innovaciones.
- Traducir continuamente la voz del cliente en cambios perceptibles por él.

4.2.3 La estrategia empresarial en la búsqueda de ventajas competitivas

A través del tiempo, las empresas han buscado adaptarse a las condiciones del mercado y de la sociedad que prevalece en cada época. La estrategia empresarial diseñada por una empresa busca crear una ventaja competitiva que la mantenga por arriba de los competidores en las preferencias de los clientes. Cuando una ventaja se produce, las otras empresas buscan adoptarla y seguir compitiendo. Sin embargo, la nueva ventaja pronto se hace del dominio público y deja de ser ventaja competitiva para

las empresas. La innovación estratégica busca encontrar nuevas estrategias que se adapten con mayor facilidad a las de sus competidores estas estrategias son las siguientes (Uquillas, 1994)¹⁰⁹:

- 1.- Estrategias basadas en costos
- 2.- Estrategias basadas en procesos flexibles
- 3.- Estrategias basadas en el factor tiempo.

1.- Estrategia basada en costos.- Un ingrediente fundamental en la estrategia basada en costos es la capacidad de cada empresa para estructurar los precios de sus productos. Las compañías pueden analizar su información histórica y predecir los precios con un mínimo margen de error aportando ahorros y beneficios Cuadro Núm. 25.

Cuadro Núm. 25 **Beneficios de la estrategia basada en costos**

- 1) La destreza de los trabajadores y operadores aumenta al realizar tareas repetitivas.
- 2) El diseño y la organización del trabajo se orientó a eficientar la producción masiva.
- 3) La investigación y el desarrollo se enfocaron a la adaptación de nuevos materiales y a la construcción de maquinaria que optimiza la producción en serie.
- 4) Las plantas y los equipos se automatizaron.
- 5) Como consecuencia de la producción masiva se reducen los errores.

Fuente: Valdés Luigi (1999), **Conocimiento es futuro**, Ed. Panorama, México, p. 69

La estrategia orientada por los costos se basa en el control como una de sus principales herramientas. Las tareas especializadas y la división del trabajo alentaron el uso de controles estrictos, que iban desde la simplicidad de la medición de los productos al final de la línea de producción hasta el aseguramiento de la calidad. Al estar el mercado lleno de productos iguales y baratos como consecuencia de la tecnología y la productividad de la mano de obra se dieron otras estrategias como la especialización esto es concentrar la producción en la elaboración de productos altamente especializados que sirven como componentes básicos, difíciles de sustituir.

Con el tiempo, la estrategia basada en costos deja de ser una ventaja para las empresas; dos causas provocan su obsolescencia. La primera es que al implantar la estrategia, no eliminaron el precio de la complejidad; estos factores no se detectan fácilmente, ya que la mayoría de las empresas reducen los costos del proceso productivo y no los del proceso administrativo. La segunda causa es que algunas empresas al aumentar su tamaño, también aumentaron los controles, gastos indirectos y de gestión lo que hace difícil basar su estrategia en reducción de costos.

2.- La estrategia basada en procesos flexibles.- Al exigir los mercados variedad y capacidad de adaptación así como la limitante que existía en las líneas de productos que presentaban una capacidad limitada de crecimiento. Se estuvo en la necesidad de

¹⁰⁹ Uquillas Humberto (1994): **Cómo proteger y aumentar las ganancias de su empresa en un mercado competido**; Ed. Panorama, México, p. 98.

fabricar productos de diversos tipos, en pequeñas cantidades, con el mismo proceso de fabricación, en pocas palabras: aumentar la variedad de los productos sin sacrificar los costos de producción. Pero los costos variables dependen de la producción y es difícil tratar de reducirlos. La solución es reducir los costos asociados a la complejidad de la variedad enfocándose los esfuerzos en esa dirección. Las estrategias basadas en procesos flexibles y variedad resultaban ser una fuente importante de ventajas competitivas. Sin embargo, las empresas aprendieron de la nueva tecnología y, al volverse del dominio público dejó de ser una ventaja competitiva; por lo que se buscó una nueva ventaja y es la capacidad de respuesta.

3.- Estrategias basadas en el factor tiempo.- Un aumento en la velocidad de generación de los productos, teniendo como base un proceso de innovación constante y sistemática y la consecuente volatilidad en los gustos de los consumidores provocó el nacimiento de la competencia basada en el tiempo. El tiempo se convirtió en la nueva estrategia para crear ventajas competitivas.

La estructura tradicional, basada en la pirámide jerárquica, no responde a las nuevas exigencias de la estrategia; por primera vez, se invierte la secuencia del proceso administrativo tradicional, que diseñaba primero la estructura y después la estrategia, ahora se desarrolla primero una estrategia basada en tiempo y posteriormente, se diseña una estructura que soporte dicha estrategia.

Los cambios que provocó la estrategia basada en el tiempo dentro de la empresa se pueden agrupar de la siguiente manera:

1. Rediseño de los procesos productivos y orientación con base en la velocidad de respuesta.
2. Eliminación o reducción al mínimo posible de las actividades que no agreguen valor.
3. Rediseño y optimización de la cadena de estructuras intermedias entre la empresa y el cliente.
4. Algunas empresas además de hacer la rapidez su mejor aliado son capaces de ofrecer garantías emocionantes a sus clientes, de tal manera que el posicionamiento por efecto de la rapidez con garantías resulta ser una excelente estrategia publicitaria.

4.2.4 Competitividad estratégica en la empresa

Se trata de un nuevo desafío para las empresas que se encuentran obsesionadas por el corto plazo y por ello las vuelve miopes, impidiéndoles encarar los retos estratégicos con menores riesgos e incertidumbre. La mayor parte de los males se derivan, del hecho de tener que trabajar en el día a día. Además, los problemas de las empresas cuando se comprende la amplitud que conlleva la aplicación de los conceptos de competitividad estratégica, también se convierte en un problema que involucra a toda la sociedad. Por ello, introducir la cultura de la prospectiva en un país que está acostumbrado a vivir en el día a día puede convertirse en la principal actuación estratégica si se quiere salir victorioso de los retos que depara el futuro.

El desarrollo de la prospectiva se ha convertido en una tarea ineludible a la hora de asumir la competitividad estratégica ya que sin el concurso de la anticipación es imposible ser competitivos a mediano y largo plazo, difícilmente se innovará y, mucho menos se tendrá la capacidad de responder a las mutaciones aceleradas que se producen en el entorno competitivo. Cada vez se cuestiona cuándo la innovación dejará de ocupar ese papel de mero discurso, hueco y sin contenido real, para llegar a convertirse, en una de las piezas clave y de máximo relieve de la estrategia de las empresas.

Vivir en el día a día angustia y hace perder perspectiva, al tiempo que exagera la percepción que tiene de los niveles de inseguridad y de incertidumbre que envuelven a los problemas cotidianos a los que se enfrenta. Solamente una toma de conciencia de lo que representa el largo plazo ayudará a asumir un comportamiento diferente, mucho más estratégico y que permita dominar el futuro. La innovación es ante todo, una apuesta de futuro. Desgraciadamente el tiempo corre en contra puesto que el pesimismo puede llegar a corroer el escaso tejido empresarial innovador que se tiene.

El primer problema al que se enfrentan los empresarios para ser competitivos consiste en dar con la clave que haga posible que en sus empresas la información y el conocimiento remonten con facilidad de abajo a arriba, de manera que ello les permita desarrollar la capacidad de reacción en el conjunto de la empresa. Un líder innovador es alguien que sabe escuchar profundamente a sus colaboradores, a sus clientes, a los ciudadanos, a los socios, incluso a los competidores para poder, de este modo, ser capaz de reinterpretar la complejidad del mundo al que se enfrenta.

La única salida posible es movilizar las inteligencias de todas las personas que trabajan en la empresa. Las políticas de personal y las formas de organización no pueden estar separadas de la estrategia global de las empresas. Las transformaciones que se están produciendo en las reglas del juego de la competencia no son solamente una consecuencia o algo que deriva del hecho de la globalización de la economía. Si la competencia se intensifica es señal de que el cliente va ganando fuerza y posiciones en el mercado, en parte como reflejo de una mayor demanda de renovación tanto en los bienes que se ofrecen como en los servicios que se prestan.

En consecuencia, no es de extrañar que, como respuesta a las necesidades del cliente por parte de las empresas, haya nacido o haya surgido el tema de calidad. El concepto de competencia económica está progresivamente cambiando de naturaleza: la competencia, a la vez que se intensifica, resulta cada vez más compleja.

La competitividad no depende exclusivamente de los costos, sino que existen otros factores que intervienen como: la velocidad de respuesta. La empresa competitiva no es solamente una empresa que tiene costos de producción inferiores a sus competidores, es también una empresa que produce unos bienes que valen más, que mejora constantemente su calidad; que renueva sus productos, a través de la innovación, y que dichas innovaciones son reconocidas por el cliente. Así, debido a la intensidad y complejidad que muestra la competencia, las empresas han realizado un esfuerzo, por acelerar los ritmos de renovación de los productos que fabrican, integrando innovaciones en función de las necesidades del mercado.

Si quiere sobrevivir, toda empresa debe mostrar que es capaz de adaptarse deprisa y en unas condiciones de costos satisfactorias a las fluctuaciones del mercado y a la evolución de la demanda de los clientes. Ser competitivo no es una tarea fácil. Para muchos consultores expertos la competitividad es algo que se consigue en el día a día, es decir, significa hablar de calidad, de flexibilidad, de costos o de plazos. Así el problema de la competitividad se ha ido tornando mucho más complejo cada día por lo que es necesario detenerse un momento y reflexionar sobre el verdadero sentido de la competitividad.

Una empresa no puede reducir la competitividad a una carrera rápida con obstáculos donde los efectos de moda distorsionan pronunciadamente los objetivos estratégicos. Si quiere dar sentido a la acción deberá atender también al largo plazo. Se trata de conciliar el concepto de competitividad con el concepto de atención al largo plazo y ello da origen a otro nuevo concepto, sin duda el más importante, no sólo para las empresas sino para toda la sociedad en su conjunto: la competitividad estratégica.

Las competencias son un conjunto amplio y complejo de saberes, y de conocimientos desarrollados a través del tiempo por medio de la práctica y la experiencia y validados por el éxito alcanzado en los diferentes oficios que se llevan a cabo en las tareas de la empresa.

Sin innovación y sin creatividad le será imposible a la empresa hacer frente a los retos que le depara el futuro. La clave del éxito reside en la capacidad que se tenga de implementar lo que se conoce como la competitividad estratégica. Las empresas, por sí solas son capaces de emprender el difícil y complejo camino que les conduce a la competitividad estratégica, es decir: a la anticipación, a la innovación y a la rapidez.

Lo hacen poco a poco y muchas veces de manera intuitiva. En un principio, se han enfrascado en la lucha que les planteaba la mejora de su propia competitividad operativa. Calidad, diseño, precios, flexibilidad, etc. han sido sus primeras batallas. Todas ellas han contado con líderes a veces de forma individual, otras veces de forma más colectiva que, teniendo una gran visión de futuro, han sabido ilusionar y embarcar

en el proyecto de despegue y de revitalización de la propia empresa y remontarla hasta una posición estratégica exitosa en los mercados.

Una empresa es como un elemento vivo que sufre las contradicciones pero que también aprende de sus propios fracasos. Al estar formadas por personas son éstas las que condicionan las reacciones. Los empresarios tienen que estar conscientes de que su principal objetivo estratégico es ganar la batalla de la competitividad y que dicha batalla debe incluir no sólo a los competidores nacionales sino también del exterior.

Las empresas cuando compiten con el exterior, suelen guiarse por la intuición del emigrante. Dicho individuo se encuentra convencido de que no puede quedarse en su propio país pues sabe que el futuro que le espera será bastante difícil. Conoce, por lo que simplemente ha oído, que en otros países el futuro es más abierto y, por tanto, que existen muchísimas mejores oportunidades de progresar y es entonces cuando decide emigrar a dicho país.

Las empresas suelen experimentar algo parecido. Primero, escuchan sobre las posibilidades existentes a nivel mundial; después, deciden, una vez elegido el primer objetivo, dar el salto. Su primera victoria en mercados internacionales les produce, además de una gran ganancia de autoestima, la oportunidad para comenzar a plantearse el siguiente salto. Así, salto a salto, al tiempo que van empezando a beneficiarse del retorno de experiencias, sienten como sus niveles de competencia también aumentan.

La búsqueda de la calidad, que hasta hace unos pocos años era algo intuitivo, se ha convertido en una necesidad imperiosa. Sin embargo, poco a poco, los saltos les van colocando a unas posiciones cada vez más arriba en la escala. De este modo, de tener que competir con los equipos de tercera división se ven abocadas, debido al precio del éxito, a tener que competir con los de primera. El miedo al tamaño y a la fuerza de los competidores es algo razonable en estos casos. Estas empresas están más acostumbradas a escuchar y analizar a los líderes de su mercado.

Una vez que una empresa ha ganado prestigio y credibilidad, los pasos siguientes, sin llegar a opinar que sean más fáciles, son más manejables. El retorno de experiencias madura enormemente a las empresas. La empresa empieza a tener referencias propias y a medida que éstas aumentan, las empresas controlan mejor el futuro. Sus estrategias son más acertadas y con menores dosis de incertidumbre y de riesgo.

Cuando una empresa adquiere una buena imagen de empresa, en un contexto competitivo a nivel internacional, mantener dicha imagen es un estímulo en sí mismo y por ello, obliga a la mejora constante y sin descanso del proceso de desarrollo tecnológico, creativo e innovador de la empresa con el fin de mantener una buena posición competitiva (Klee, 1993)¹¹⁰.

¹¹⁰ Klee Joseph (1993): **La dirección de empresas medianas y pequeñas**, Ed. Hispano Europea, Barcelona, España, p. 65.

Es necesario aprovechar todas y cada una de las fortalezas con que cuenta la empresa y sacarlas fuera. No se trata de crear grandes empresas, sino de hacer las cosas sencillas, poco a poco, fijándose varios objetivos que, fundamentados en la prospectiva y en la intuición se reúnan las mejores condiciones para ser alcanzados.

Dar un seguimiento constante a los proyectos, aprovechar las fuerzas, superar constantemente las debilidades de la empresa, son entre otros factores, la clave que permite alcanzar los objetivos planteados. Cuanto más valor añadido se proporcione el cliente se encontrará satisfecho; lo importante es pensar en el cliente, cuando se conoce al cliente se conocen mejor sus necesidades cuando se tiene el deseo de satisfacerlo es cuando surgen las buenas ideas.

Generalmente, como en la juventud las empresas que más problemas tienen y que más viven la experiencia de las grandes son las que maduran y crecen más rápidamente que el promedio de las demás.

CAPÍTULO 5

ENFOQUE FINANCIERO CON RELACIÓN A LA SOLVENCIA Y RENTABILIDAD PARA LA CONTINUIDAD DE LOS NEGOCIOS.

Objetivo del capítulo

El objetivo del presente capítulo es proporcionar elementos para evaluar la situación financiera de la empresa, para lo cual se toma como base los estados financieros básicos, como es el balance general y el estado de pérdidas y ganancias, pero ambos estados necesitan ser analizados detenidamente por lo que en este capítulo se hará énfasis de el método de razones, ya que este método es uno de los más sencillos de aplicar, también se mencionará el análisis factorial, así como la forma más conveniente de presentar los resultados del análisis financiero.

5.1 Necesidad y objeto del análisis de los estados financieros en la empresa

Dentro de las empresas existe la necesidad de evaluar o medir los resultados obtenidos en cuestión financiera, por diferentes razones por ejemplo, para determinar si se están obteniendo las utilidades esperadas, por si se presenta la necesidad de solicitar algún préstamo bancario o bien para analizar las políticas de crédito, dentro de muchas otras razones. Para cubrir esta necesidad el empresario recurre a los estados financieros, que son el resultado de conjugar los hechos registrados en contabilidad, convenciones contables y juicios personales. Se formulan con objeto de suministrar a los interesados en una empresa, información acerca de la situación y desarrollo financiero a que ha llegado la misma, como consecuencia de las operaciones realizadas.

Los simples estados financieros por bien preparados y presentados que estén constituyen cuadros numéricos insuficientes para explicar, por ejemplo, la productividad de una empresa, y por esta razón los empresarios al recibir dichos estados, normalmente se hacen las siguientes preguntas: ¿Cuál es la importancia y significado de las cifras? ¿Qué hay que hacer en vista de ellas? A estas preguntas es difícil dar una respuesta satisfactoria, únicamente con un examen superficial de los estados financieros.

Los estados financieros y su examen superficial, se utilizan como punto de partida para un análisis, en virtud de que sólo proporcionan referencias acerca de hechos concernientes a una empresa. Para poder llevar a cabo un análisis posterior, se debe tener presente la importancia y el significado de las cifras, mediante la simplificación y la cuantificación de sus relaciones, en esto consiste el análisis. El inicio de un análisis presupone, la posesión de ciertas ideas previas sobre lo que se va a analizar y sobre la posibilidad y el método adecuado para efectuar dicho análisis.

Es trascendental el análisis de los estados financieros de una empresa, no sólo para el propietario, sino también para las diferentes personas relacionadas con el negocio que están interesadas en su funcionamiento como pueden ser:

- a. Administradores.- Quienes necesitan información adecuada para guiar los destinos del negocio.
- b. Los banqueros.- Quienes necesitan contar con suficientes elementos de juicio, con objeto de estudiar a fondo alguna solicitud de crédito.
- c. Los trabajadores.- Quienes fundamentalmente desean obtener información que les muestre si la empresa en la que están laborando ha obtenido y probablemente continuará obteniendo ganancias suficientes, que les garantice su permanencia en el empleo y que recibirán parte de las ganancias obtenidas por dicha empresa (utilidades).

La importancia de las cifras se amplifica cuando se les emplea como un instrumento de orientación para la formulación de juicios, en virtud de que las conclusiones que se basan sobre datos correctos, recopilados e interpretados adecuadamente, permiten proceder con mayor seguridad que cuando no se tiene esa base. La forma de presentar y utilizar las cifras hace que se obtengan conclusiones

correctas o incorrectas. Las conclusiones derivadas del análisis de los estados financieros no sólo se basan en la frialdad de las cifras; a menudo deben aplicarse razonamientos diferentes a los contables, normalmente las conclusiones a las que se llega no son las únicas posibles y en ocasiones no son las más correctas que pueden derivarse de los datos disponibles. Es importante emplear el juicio basado en el entrenamiento continuo, teniendo siempre en mente la posible incorrección de las conclusiones.

Los estados financieros muestran la situación y desarrollo financiero a que ha llegado una empresa, como consecuencia de las operaciones realizadas; en virtud de que tales operaciones se realizan bajo la dirección de la administración, se concluye, que los estados financieros son la expresión cuantitativa de los resultados obtenidos por la administración. Es la habilidad y la visión del factor humano quien determina los resultados que se obtengan.

Para hacer una medición adecuada de los resultados obtenidos por la administración y tener una base apropiada para emitir una opinión correcta acerca de las condiciones financieras de la empresa y sobre la eficiencia de su administración; así como para el descubrimiento de hechos económicos referentes a la misma, es necesario llevar a cabo el análisis de los estados financieros.

Objeto del análisis de los Estados Financieros

Objeto del análisis de estados.- Según Gilman “Analizing Financial Statements”, el análisis de estados tiene por objeto determinar:

1. Las tendencias
2. La situación en un momento determinado, con el fin de descubrir los síntomas de cada uno de los cinco defectos más comunes de que adolecen las empresas como es:
 - a) Insuficiencia de las utilidades
 - b) Inversiones excesivas en cuentas por cobrar
 - c) Inversiones excesivas en los inventarios
 - d) Inversiones excesivas en la planta
 - e) Insuficiencia de capital

El análisis de estados es de utilidad, tanto para usos externos, como para usos internos. El uso externo es el que tiene por objeto saber si conviene:

1. Abrir o conceder crédito
2. Para describir y explicar los cambios efectuados en las situaciones financieras.

El conocimiento de los hechos que suministran los registros de contabilidad, no tienen valor por sí mismos, su importancia depende del uso para el que se destinen, es decir; que son un instrumento para formular juicios, en las decisiones que se toman llevan a actuar en una forma u otra y entra necesariamente algún elemento de conjetura y azar; pero las decisiones que se basan en datos exactos, bien recopilados y bien interpretados, se conjetura poco y se procede de forma más segura.

Tipos de informes de negocios.- Kester clasifica los informes de negocios ("Accounting Theory and Practice, Vol. I) como sigue:

1. Informes contables: balance, estado de rendimientos y cédulas que los respaldan.
2. Informes estadístico-contables.
3. Cuadros o informes gráficos

Los grupos segundo y tercero, son aquellos en que el análisis desempeña un papel fundamental. En el último grupo, el análisis se hace por representaciones gráficas. Según Kester los informes estadístico-contables se componen de toda clase de tabulaciones y de estados que se obtienen del material suministrado por diversos grupos de cuentas, estos no siguen una forma preescrita, se deben presentar de manera flexible y adaptada a las necesidades peculiares del director para quien se hayan formulado.

5.2 Análisis financiero en base a razones

5.2.1 Razones simples

Los diferentes elementos que figuran en los estados financieros de la empresa, muestran la configuración financiera de ésta; pero el significado de tales elementos, cuando se les considera de manera aislada, es demasiado limitado para darles importancia; son las relaciones existentes entre los diferentes elementos que integran los estados financieros las que tienen importancia.

Debido a la consideración anterior y a la sencillez del método, el análisis de los estados financieros por medio de razones, adquirió popularidad y su importancia se exageró en forma desproporcionada, a tal grado que se les considero dotadas de un misterioso poder y como la llave infalible para el buen éxito de los negocios. Se pretendió resolver la mayoría de los problemas con base en la interpretación de las razones. Esto hizo que se formaran infinidad de razones y que las personas que tenían un entendimiento superficial de su significado, las utilizaran de manera equivocada (González, 1982)¹¹¹ Las razones no tienen tales cualidades, son simplemente un método de análisis y su función se limita a servir de auxiliar para el estudio de las cifras de las empresas, señalando sólo probables puntos débiles. Es necesario reconocer sus limitaciones para no atribuirles cualidades que no tienen; también es conveniente no limitar el número de las razones, ni su aplicación en cada caso concreto; y además antes de calcular una razón debe precisarse la relación existente entre sus elementos y

¹¹¹ González José (1982): **Análisis financiero compuesto o integral**; South Wester Publising, Cincinnati, Ohio, E.U.A., p. 68

analizar si la relación es lógica. El uso de abundantes razones para un mismo fin es nocivo; porque uno de los principales propósitos de este método de análisis es la simplificación de las cifras, así como facilitar la comprensión del significado e importancia de las cantidades contenidas en los estados financieros.

Todas las partes conectadas con una empresa están interesadas en el buen éxito de ésta; pero cada una de ellas proyecta su interés sobre una fase determinada y en forma secundaria pero dándole la debida importancia sobre las otras fases del negocio, porque se sabe, que del buen funcionamiento de las diferentes áreas de la empresa depende el éxito o el fracaso de la misma y descuidar cualquier área significa no vigilar sus intereses de manera adecuada, por ejemplo el acreedor a corto plazo proyecta su interés sobre la solvencia del negocio; el acreedor a largo plazo sobre la estabilidad; el inversionista sobre la rentabilidad. Pero una vez examinada la fase primordial para cada uno de ellos, inmediatamente dirigen su atención sobre las otras fases, porque cualquier situación desfavorable influye sobre la que les interesa y finalmente repercute sobre su propio patrimonio.

Cuando alguna persona externa tiene interés en conocer la situación financiera de una empresa, es necesario que haga uso de las razones simples, con el fin de percatarse de los síntomas que presenta la empresa por posibles situaciones desfavorables y de esta manera conocer, qué decisión debe tomar en caso que sea necesario.

De las razones más conocidas, por su utilidad, en el Cuadro Núm. 26 se enumeran algunas de ellas, sin embargo, no significa que todas deban usarse a la vez, ni que sean las únicas que puedan emplearse en la práctica; todo depende de la finalidad que se tenga para decidir a cuántas y a cuáles debe recurrirse:

Cuadro Núm. 26 **Razones financieras**

- 1.- Activo de inmediata realización a pasivo circulante.
- 2.- Activo circulante a pasivo circulante.
- 3.- Capital contable a pasivo total.
- 4.- Capital contable a activo fijo.
- 5.- Ventas a crédito a saldos de clientes.
- 6.- Ventas netas a inventarios.
- 7.- Ventas netas a activo fijo.
- 8.- Ventas netas a capital contable.

Fuente: Hernández Alejandro (1980): **Reexpresión de estados financieros**; Ediciones Contables y Administrativas, S.A Méx. p. 63

Este estudio se enfoca únicamente a las tres primeras, que son las que de manera directa se encuentran involucradas con la solvencia y rentabilidad de un negocio.

1.- Activo de inmediata realización a pasivo circulante

El cálculo de la razón de activo de inmediata realización a pasivo circulante, así como de las demás razones se limita a la división del primer elemento entre el segundo y en la práctica se estila presentar este resultado en por ciento. Retomando la primer razón está indica que la empresa tiene determinado número de activos de inmediata realización por cada peso de pasivo circulante. En consecuencia, después de pagar todo su pasivo circulante le quedaría un remanente. Esta razón, en el medio comercial, se conoce con el calificativo de “prueba de ácido”, por la similitud de su función con la “prueba del agua regia”, que es aplicada al oro. Ambas pruebas tienen como función aquilatar, por manifestaciones externas y de carácter general, la bondad del contenido de su sujeto: “el agua regia” el probable grado de pureza de oro contenido en un objeto, y la “prueba del ácido”, el probable grado de recuperación de un crédito (Hernández, 1980)¹¹². Esta razón, sólo sirve como un elemento de juicio de carácter superficial y se considera en términos generales, para los negocios comerciales e industriales, que la solvencia es satisfactoria cuando su valor es superior a cien por ciento.

Esta medida básica de comparación, cuyo objeto es normar el juicio y orientar posteriores análisis, tiene su fundamento en lo empírico de los negocios y su utilidad se apoya en el proceder práctico de los hombres de negocios, quienes consideran que si un negocio puede pagar inmediatamente su pasivo circulante, principal e intereses están garantizados (Hernández, 1980).¹¹³ Si la razón es inferior a cien por ciento esto no significa en forma concluyente, que no se otorgue el crédito; sino que el otorgante debe profundizar su estudio y tomar más precauciones que cuando tal razón excede de cien por ciento. Por tanto, el cien por ciento como medida básica de comparación, para esta razón, es arbitraria; pero adquiere valor práctico cuando se le emplea con las debidas precauciones y se tiene presente que no sólo ella sino en general el análisis por medio de razones simples tiene el carácter exploratorio y sólo trata de hacer patentes los síntomas y puntos de orientación general (Pineda, 1993).¹¹⁴

En relación a la solvencia un empresario desea conocer las respuestas a preguntas como las siguientes:

- 1) ¿La situación crediticia de la empresa es favorable?
- 2) ¿Está capacitada para pagar su pasivo a corto plazo en el curso normal de sus operaciones?
- 3) ¿Los vencimientos de sus obligaciones a corto plazo están convenientemente espaciados?
- 4) ¿Vende y cobra antes del vencimiento de sus obligaciones?

¹¹² Hernández Alejandro (1980): **Reexpresión de estados financieros**; Ediciones Contables y Administrativas, S.A México, p. 63

¹¹³ Ibidem, p. 51

¹¹⁴ Pineda Roberto (1993): **El análisis de los estados financieros**, Ed. Ecasa, México, p. 127

5) ¿Tiene suficiente capital de trabajo?

2.- Activo circulante a pasivo circulante

En lo que respecta a la razón de activo circulante a pasivo circulante y la “prueba del ácido” difieren en el renglón de inventarios, que por su valor, en la mayoría de las empresas comerciales e industriales es de suma importancia, por lo que merece especial atención al hacer el cálculo y la interpretación de esta razón.

Por lo antes expuesto, y porque el dinero virtualmente es reconocido como el único medio de pago, los acreedores a corto plazo primeramente proyectan su atención sobre el activo circulante, porque consideran que en el curso normal de las operaciones producirá el efectivo necesario para pagar las deudas de la empresa, pagar oportunamente las deudas es símbolo de solvencia y el índice para medirla es la razón del activo circulante a pasivo circulante.

Como base de comparación y de investigaciones posteriores, encaminadas a precisar la relación de dependencia de la situación mostrada por esta razón, se acostumbra tomar la razón estándar de dos a uno. Esta razón estándar significa que a fin de tener una situación satisfactoria, la inversión de los dueños del negocio en activo circulante debe ser por lo menos igual a la inversión de los acreedores en tal activo, ya que equitativamente el riesgo que asuman los dueños en las inversiones en activo circulante no debe ser inferior al riesgo de los acreedores al suplir este activo. Pero, la proporción de dos a uno, no es razonable para todos los negocios ni para un mismo negocio en diferentes épocas.

El origen de esta medida básica se encuentra en la reflexión práctica de los hombres de negocios, al considerar que, si por la presentación de un acontecimiento inusitado el valor del activo circulante pudiera bajar hasta en un 50%, su crédito estaría garantizado aun con el otro 50% el cual equivale al importe de dicho crédito.

En virtud de que por circunstancias económicas y financieras, las inversiones en clientes e inventarios pueden verse castigadas, al efectuar la interpretación de esta razón es muy importante examinar la magnitud y naturaleza de cada una de las partidas que forman el activo circulante. Entre mayor sea la existencia de efectivo, menor debe ser el importe de las otras partidas del activo circulante; a medida que disminuya la existencia de efectivo, deberán aumentar los otros renglones que forman el activo circulante. En general, los cambios en la magnitud y naturaleza de las partidas de activo circulante pueden producir efectos favorables o desfavorables sobre la solvencia de la empresa. Antes de hacer el análisis, se debe cerciorar que tanto el activo circulante como el pasivo circulante no contienen ni más ni menos activo y pasivo de esa clase.

A pesar de la función exploratoria de las razones simples, con frecuencia, en los análisis para fines de crédito, la interpretación de las dos razones estudiadas, se considera suficiente para basar la decisión negativa o positiva del otorgamiento del crédito. Sin embargo los resultados de investigaciones posteriores pueden rectificar la inferencia preliminar basada en la interpretación de las dos razones estudiadas.

Con lo que respecta a la rentabilidad se puede decir que la inversión en un negocio se hace con el propósito de obtener utilidades; pero para obtener utilidades, es necesario vender y que los precios de venta sean superiores a los costos. Las utilidades aumentan a medida que se aumentan las ventas y se reducen los costos.

Los hombres de negocios consideran que la magnitud del capital contable puede tomarse como índice de la importancia de la empresa; que las ventas deben ser proporcionales a dicho capital; por tanto, cuanto mayor es el volumen de operaciones que se hagan con un capital contable determinado, mayor es la habilidad de la administración.

Esta razón se utiliza como índice para la determinación de la insuficiencia de ventas, la que motiva la reducción de las utilidades, por el desperdicio en que se incurre, por no aprovechar el esfuerzo y los costos incurridos en la consecución de un volumen de operaciones superior al planeado. La operación con costos excesivos puede llevar a la empresa al colapso así como la operación en exceso se manifiesta, por el intento de mantener un volumen de operaciones con capital contable insuficiente, carencia de liquidez, en general, y en particular, insuficiencia de efectivo. En los medios contables suele describirse el *over-trading* como la súper inflación de un globo. El *over-trading* supone un impresionante volumen de operaciones, un margen de seguridad cada vez más estrecho, una sensación de tirantez y el peligro de un súbito estallido.¹¹⁵ Se le introdujo al globo, más aire del que resistía; o sea se le introdujo al negocio más mercancías y cuentas por cobrar, de las que podía manejar, con tal de mantener volúmenes de ventas superiores a sus posibilidades.

J. H. Clemens¹¹⁶, señala como causas generales de la operación en exceso las siguientes y como consecuencias las mostradas en el Cuadro Núm. 27:

- 1) Inflación y alza de precios
- 2) Aumento de existencias, como medio de protegerse contra la inflación
- 3) Imposición excesiva

¹¹⁵ Clemens, J. H. Over-trading pags. 174-204.

¹¹⁶ Clemens, J. H. Over-trading p. 156.

Cuadro Núm. 27 Consecuencias de la operación en exceso

- 1) Dificultad para pagar los salarios.
- 2) Dificultad en el pago de impuestos.
- 3) Aumento del precio en el costo de las compras.
- 4) Reducción en la cifra de ventas.
- 5) Costosos medios de obtener dinero.
- 7) Presión sobre los deudores.
- 8) Planta y maquinaria anticuadas.

Fuente: Clemens, J. H. Over-trading p. 156.

Para que la inferencia preliminar derivada de la interpretación de la razón, de activo circulante a pasivo circulante sea satisfactoria, es necesario considerar la importancia de la influencia de los siguientes elementos: (1) Bases de estimación del activo y pasivo, puesto que los cambios de éstas bases o los defectos de las mismas, inciden en el capital contable y por tanto, afectan a esta razón; (2) diferencia de tiempo, la cifra de ventas normalmente se refiere a un ejercicio, y la cifra de capital contable representa la inversión hecha por los dueños de la empresa durante varios ejercicios; (3) cambios en costumbres y en la moda; y (4) cambios en el poder de compra de una población (González, 1982)¹¹⁷.

A pesar de los defectos y limitaciones señaladas para la razón anterior, se utiliza como instrumento de exploración para la localización de la probable insuficiencia de ventas, por la proporcionalidad que debe existir entre los diversos elementos de una empresa.

3.- Capital contable a pasivo total

En las pequeñas y medianas empresas industriales y comerciales, la inversión de los propietarios debe ser mayor que la inversión de los acreedores, para que la situación financiera se considere satisfactoria; no es aplicable lo anterior, en las empresas de servicios públicos ni en las instituciones de seguros, de crédito y de fianzas. La calidad y resistencia de tal situación, aumenta o disminuye en relación directa a la magnitud y persistencia del incremento de la inversión propia sobre la ajena; por lo cual la empresa sigue siendo controlada por sus propietarios; los intereses de los acreedores, no se ven dañados o en su caso, el daño no es de consideración por la pérdida que sufra la empresa, como consecuencia de una baja en los valores del activo, por inusitados acontecimientos desfavorables y la empresa sigue conservando su crédito. En conclusión, los propietarios de la empresa la siguen controlando y resiste a la adversidad.

¹¹⁷ González José (1982): **Análisis financiero compuesto o integral**; South Wester Publising, Cincinnati, Ohio, E.U.A, p. 121.

Si la inversión de los acreedores es mayor que la inversión de los propietarios, hay desequilibrio y la situación financiera de la empresa no es satisfactoria; y si tal hecho se fortalece con el persistente incremento de los intereses de los acreedores sobre los intereses de los propietarios, la empresa pierde su calidad y su resistencia; está más supeditada a sus acreedores económica y moralmente; se torna más susceptible a la presión y tirantez causada por la crisis. La situación es más grave, cuando la totalidad o la mayor parte del pasivo es circulante y el costo del capital tomado en préstamo es excesivo, en relación con el de los competidores. La empresa que guarda una situación como la descrita requiere continua atención de la persona que esta a cargo de la administración.

La medida básica de comparación para esta razón: es de uno a uno, y se funda en el razonamiento práctico de los hombres de negocios: equitativamente el riesgo tomado por los acreedores no debe ser superior al riesgo tomado por los propietarios; sino lo contrario o por lo menos igual, para que en caso de situaciones adversas los intereses de los acreedores queden debidamente protegidos.

Si formando parte del pasivo de una empresa, y en especial del pasivo a largo plazo, figuran créditos a favor de sus propietarios, tal circunstancia debe considerarse al hacer la interpretación de la razón; puesto que por lo general la intención de los dueños de la empresa, al financiarla de esta manera, es hacer una inversión permanente, de aportación en forma de capital; y por ello puede considerarse en condiciones normales, que la existencia de tal pasivo ofrece poco riesgo a la empresa: en el sentido de que en un momento determinado se pudiera debilitar su situación financiera por el retiro de los créditos.

Cuando el análisis de los estados financieros se hace para fines de créditos, y los créditos son avalados por los dueños de la empresa, el pasivo a cargo de ésta y a favor de ellos, en el reacomodo que se haga de las cifras de balance para su análisis, el mencionado pasivo debe considerarse como una inversión de capital propio; puesto que siendo un pasivo a favor de sus propietarios y teniendo los créditos concedidos el aval de ellos, por su origen financieramente pierde su carácter de pasivo, ya que financieramente lo que importa es la fuente de donde provienen los recursos: capital propio y capital ajeno, para hacer las inversiones de activo y no su naturaleza jurídica, pasivo o capital.

Esta consideración acerca de dicho pasivo tiene bastante importancia desde el punto de vista del cálculo del coeficiente de rentabilidad del capital propio, ya que al considerar tal pasivo como capital ajeno se incrementa el coeficiente, y tal proceder puede tener como tendencia aumentar el precio del negocio; porque la rentabilidad es uno de los elementos determinantes de dicho precio. Esta razón, como las anteriores sólo señala la posible desproporción entre los citados intereses y la insuficiencia de capital propio; por tanto, después de su estudio deben hacerse investigaciones para ratificar o rectificar el juicio preliminar derivado de su interpretación.

5.2.2 Razones estándar

Se ha hablado anteriormente de las razones simples pero una razón en sí carece de significado y sólo lo tiene cuando se le compara consciente o inconscientemente con un estándar. El estándar puede ser solamente un concepto mental amplio de lo que es adecuado o normal, cuando se basa en la experiencia de un analista, o bien puede ser el que se derive, por medios estadísticos. Las razones estándar son de dos clases principales: las que se deducen por medios internos y las que se obtienen de datos externos. Ambas deben ser objeto de una revisión constante, a fin de que se sujeten a las condiciones económicas, siempre variables.

Estándares internos.- En empresas u organizaciones privadas la actuación anterior suministra las bases principales para el establecimiento de estándares internos. Estos estándares son de mayor significación cuando se trata de regular la eficiencia de operación de una empresa. Suministran los siguientes datos:

1. Las medidas para apreciar el éxito de operaciones pasadas.
2. Las guías para regular la actuación presente.
3. Las metas para fijar las estimaciones futuras.

Por tanto, el desarrollo de los estándares internos está íntimamente ligado con el control del presupuesto. Las razones fundamentales o estándares, que se determinan previamente deben establecerse a base de la experiencia anterior, sobre las condiciones actuales y sobre las probabilidades futuras. Es decir, la experiencia media durante los ejercicios normales pasados, que generalmente abarcan de tres a cinco años, se considera como el curso medio de los negocios. Las condiciones anormales las alzas y las depresiones excepcionales, deben tomarse en consideración para establecer una norma o promedio para el pasado. Asimismo deben pesarse los elementos internos del presente, para equilibrar las condiciones actuales, y se debe hacer el proyecto del futuro, a fin de que las razones fundamentales o estándar representen convenientemente la marcha del negocio.

Cuando se comparen las razones corrientes que se obtienen cada mes de los registros, con las razones estándares principales, consignadas en el presupuesto o por separado, se verá que han ocurrido variaciones. Por medio del análisis del costo de los elementos que representan esas variaciones. Al final del ejercicio anual se deben determinar las razones necesarias, relativas a la actuación del año, con el fin de comparar las operaciones reales con el estándar que se ha predeterminado para todo el año. El desarrollo de razones mensuales facilita la formulación de planes, o el cambio de los planes ya formulados, para que estén de acuerdo con las tendencias del futuro inmediato y con las variaciones que esas razones indiquen. La comparación de la razón anual con la predeterminada, indica la tendencia normal y sirve de base y de guía para el siguiente ejercicio.

La operación más importante del método que se emplea para establecer las razones, es determinar, en primer lugar, cuáles elementos se relacionan entre sí y en que forma se relacionan. De nada sirve establecer razones que no expresen una relación definida e importante, que sea de valor en el control de los negocios.

Estándares externos.- La solidez y el éxito de cualquier empresa en particular, no solamente se relaciona con ella misma, sino también con los resultados de otras empresas parecidas, colocadas en situación semejante. Las razones estándar externas deben ser promedios en el sentido de representativas o típicas. Por consiguiente, el estándar obtenido se aproximará más al promedio de máxima frecuencia que al promedio aritmético, ya que en el último tienen mucha importancia los casos extremos (Hernández, 1980)¹¹⁸.

Las razones estándar tienen algunas limitaciones, por ejemplo, es difícil obtener estándares externos de los que se pueda fiar en absoluto, y es mucho más difícil aun interpretarlos y emplearlos inteligentemente. El principal punto débil de los estándares externos es que las comparaciones deben hacerse solamente entre costos que sean justificadamente comparables. La imposibilidad de comparación en las razones estándar puede provenir de muchas causas. Solamente son comparables las razones financieras en los casos mostrados en el Cuadro Núm. 28 (Gilman, 1997)¹¹⁹:

Cuadro Núm. 28 **Casos en los que se pueden comparar las razones financieras**

- 1.- Cuando se tiene a la mano un gran número de informes tomados al mismo tiempo.
- 2.- Cuando las empresas que suministran dichos informes son solventes financieramente.
- 3.- Cuando las empresas trabajan en condiciones geográficas semejantes.
- 4.- Cuando los informes son de fechas recientes
- 5.- Cuando las desviaciones de las razones individuales, con relación a las razones de promedio, no son muy grandes.
- 6.- Cuando los métodos de contabilidad, en toda la industria, son fundamentalmente uniformes.
- 7.- Cuando las prácticas de los negocios que influyen en las razones son uniformes en lo esencial.
- 8.- Cuando los artículos que se manejan, que se producen y se venden, son semejantes.

Fuente: Gilman (1997): **Analizing Financial Statements**, p. 88

Las razones estándar deben ser de fecha reciente, y las comparaciones han de hacerse con razones de la misma fecha. Debe tenerse especial cuidado cuando se trata de negocios sujetos a fluctuación por cambios de temporada. La dificultad más seria en la obtención de razones estándar, de las que se pueda fiar en absoluto, consiste en la imposibilidad de comparar los datos originales.

¹¹⁸ Hernández Alejandro (1980): **Reexpresión de estados financieros**, Ediciones contables y administrativas, S.A, México. P. 27

¹¹⁹ Gilman (1997): **Analizing financial statements**, p. 88

5.2.3 Presentación de las razones

Las razones pueden presentarse en cualquiera de las formas siguientes o en alguna combinación de las mismas:

- 1.- Incluyéndolas en los estados y en sus cédulas analíticas
- 2.- Como tema de informes complementarios y descripciones anexas
- 3.- En estados por separado
- 4.- En forma de gráficas

No es posible sujetarse a una forma técnica rígida estandarizada; el procedimiento debe adaptarse a las necesidades de cada caso en particular.

Una forma de analizar los resultados de una empresa es mediante la indicación de los cambios por medio de estados comparativos. A menudo se muestran los cambios periódicos en la situación financiera, por medio de estados comparativos. Dichos cambios pueden ser de dos clases: a) aumentos o disminuciones en el conjunto; b) cambios proporcionales. Los primeros se muestran en columnas especiales en las cuales se pone el porcentaje o el importe (o ambos) de los aumentos y disminuciones. Los cambios proporcionales en las partidas y grupos de partidas se indican por medio de columnas especiales, en las que se asientan las relaciones de los porcentajes con alguna base común. El total del activo o del pasivo y el capital, generalmente se toman como la cifra representativa del 100% en los casos de balances, en tanto que para el estado de ingresos se usan más frecuentemente las ventas netas. Los estados analíticos de esta naturaleza, en que se omiten el total o los importes en moneda sobre los que se calculan los porcentajes (Macías, 1993)¹²⁰.

Las ventajas que muestran los cambios relativos o proporcionales son las siguientes:

- Se expresan claramente los cambios en las proporciones del estado, que normalmente tiene mayor significación que los cambios de los importes brutos.
- Las cifras se reducen en magnitud, con lo que se pueden comprender más fácilmente.

5.3 El análisis financiero en base al método factorial

Otro método de análisis de la situación financiera de una empresa es el análisis factorial, que es la distinción y separación de los factores que concurren en el resultado de las operaciones de un negocio, hasta llegar al conocimiento particular de cada factor, con el objeto de determinar su contribución en el resultado de las operaciones realizadas (González, 1982)¹²¹.

¹²⁰ Macías Roberto (1993): **El análisis de los estados financieros**; Ed. Ecasa, México, p. 65

¹²¹ Op. cit. p. 251

En el análisis factorial se concibe la operación de una empresa como el resultado de la ponderada combinación de diez componentes cuadro Núm. 29, unos internos y otros externos a los que se les denomina factores de operación. Por la deficiencia o ausencia de un elemento necesario, aun cuando existan todos los otros.

Cuadro Núm. 29
Componentes en el análisis factorial

Factores de operación	1.- Medio ambiente 2.- Dirección 3.- Productos y procesos 4.- Función financiera 5.- Facilidades de producción 6.- Mano de obra 7.- Materias primas 8.- Producción 9.- Mercadotecnia 10.- Contabilidad
-----------------------	---

Fuente:González José (1982): **Análisis financiero compuesto o integral**, South Wester Publishing, Cincinnati, Ohio, E.U.A. p. 251

El fin del análisis factorial aplicado a las empresas, es cuantificar la contribución de cada factor en el resultado de las operaciones que realicen, es por tanto un medio de control. Los factores de operación en las empresas son internos y externos y se dificulta su medición, sobre todo en aquéllas en que interviene el hombre, o bien el medio ambiente; pero así como previamente a la práctica de una auditoria, para evaluar la eficacia del control interno contable se hace una investigación mediante cuestionarios, así debe procederse para evaluar los factores de operación en el análisis factorial. El estudio debe ser completado mediante el uso de razones simples que se analizó al inicio del capítulo comparando cuantitativamente los componentes de cada factor para evaluar su contribución en el resultado de las operaciones de los negocios.

El problema de las utilidades en los negocios es el punto de convergencia de todos los analizadores (Mora, 1997)¹²² Para llegar a ese punto es necesario hacer el análisis de los estados financieros. El costo del análisis es determinante en su amplitud, atendiendo a el no debe llevarse más allá de donde se necesite para reunir los suficientes elementos de juicio para deducir conclusiones importantes en relación a la rentabilidad de la empresa.

La suficiencia o insuficiencia de las utilidades es la conclusión medular del análisis de los estados financieros. Tal conclusión no puede obtenerse directamente, sino que previamente es necesaria la deducción de las conclusiones correspondientes al examen de los elementos de situación y de operación, los cuales servirán de premisas a la referida conclusión medular (Macías, 1983)¹²³.

¹²² Mora Ricardo (1997): **El dilema de la contabilidad y el flujo de efectivo**, Revista del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. agosto p.27

¹²³ Macías Roberto (1993): **El análisis de los estados financieros**; Ed. Ecasa, México, p. 33

Desde un punto de vista general, puede considerarse que el problema de la administración de una empresa radica en la obtención y empleo de información oportuna, fehaciente y accesible. En la obtención de información y su empleo, se hace la aplicación de las dos operaciones fundamentales de la inteligencia: la síntesis y el análisis. Ambos tienen sin igual importancia, y descuidar una de ellas, significaría falta de método. No hay disciplina del conocimiento en que no intervengan las dos operaciones. Sin el análisis y sin la síntesis no hay trabajo completo de la inteligencia ni desarrollo regular del pensamiento (González, 1982)¹²⁴.

Análisis, significa distinción y separación de las partes de un todo, hasta llegar a conocer sus principios o elementos, pero del análisis de los estados financieros haciendo únicamente el examen aislado de sus diversos elementos componentes, no pueden esperarse conclusiones definitivas, con respecto a las causas que han producido los cambios entre los resultados del pasado y los actuales, y el efecto de que tales cambios puedan tener en el futuro, sino que es necesario hacer comparaciones entre sus diversos elementos componentes y examinar su contenido para poder medir la magnitud relativa de los mismos.

La disciplina del análisis de los estados financieros, para cumplir su cometido, necesita de la comparación de los diversos elementos, internos y externos, que han actuado en el pasado, existen en el presente y que se espera se proyecten hacia el futuro del negocio. Esos elementos forman parte de un todo, y después de haber sido reducidos a la misma base, cualquier comparación será correcta numéricamente, pero no lógica, como sucede con las comparaciones de ventas con los cargos diferidos; los costos de producción con el pasivo y la producción con el activo total. Numéricamente tales comparaciones producen resultados correctos, pero no lógicos, puesto que entre los elementos comparados no existe relación de dependencia. La dependencia de los hechos, es lo único que puede autorizar para inferir de la existencia de uno la existencia del otro; por consiguiente, toda la dificultad estriba en conocer esta dependencia. La continua, no así la esporádica coexistencia o sucesión de cosas, es un signo fehaciente de dependencia (González, 1982)¹²⁵.

Muchas veces la simple comparación es suficiente para poner de manifiesto la relación fundamental que existe entre los elementos que se comparan; pero la apreciación del grado y naturaleza de tal relación no se puede obtener por la simple comparación sino que requiere el estudio de la correlación. Cuando se habla de correlación entre diversas variables, se refiere uno a la relación de dependencia existente entre ellas. Los cambios producidos en una variable pueden ser la causa o efecto directo de otras a su vez; los cambios en diversas variables pueden ser los efectos de una causa común; algunas de las causas y efectos pueden ser recíproca influencia; diversas causas independientes pueden estar operando sobre una misma variable y produciendo un solo efecto; pero debe existir alguna clase de relación de dependencia entre la población y el mercado; las ventas y la publicidad; los costos y la producción. Determinar con precisión cuál es la causa y cuál es el efecto puede ser

¹²⁴ Op. cit. p. 87

¹²⁵ González José (1982): **Análisis financiero compuesto o integral**, South Wester Publishing, Cincinnati, Ohio, E.U.A. p.36.

difícil o imposible pero el grado de correlación existente puede ser cuantificado y analizado, por el coeficiente de correlación (García, 1993).¹²⁶

Uno de los factores a considerar en el análisis, es el significado de las cifras y de sus relaciones es difícil de comprender a menos que conscientemente se haga un esfuerzo para simplificar su expresión. La simplificación debe tender a concentrar la atención, tanto en la magnitud de las cifras como en la magnitud de las relaciones existentes entre las cifras. Por tanto, siempre que se pretenda estudiar las cifras de los negocios, lo primero que debe hacerse, es simplificar la expresión tanto de las cifras como del valor numérico representativo de las relaciones existentes entre las cifras, puesto que facilita y hace accesible el entendimiento de su significado real. En efecto, puede decirse que las ventas ascendieron a la suma de tres millones novecientos noventa y nueve mil trescientos veinticinco pesos con cincuenta y cinco centavos, cuando se acaba de pronunciar la cifra, la memoria de quienes escuchan habrá retenido la parte menos significativa cincuenta y cinco centavos situación que no se provocaría si se dice cuatro millones de pesos.

Por lo antes expuesto, ha sido considerada como una de las principales reglas para el análisis de los estados financieros, simplificar las cifras mostradas en los estados, y también de las relaciones existentes entre las cifras, para facilitar la comprensión del significado del contenido de los mismos, y en consecuencia, penetrar en su esencia y en su valor intrínseco.

Por otro lado es necesario tomar en cuenta que las empresas no pueden considerarse como organismos independientes; por tanto es ilógico pretender que sólo el análisis de los datos internos es suficiente para forjar opiniones adecuadas sobre la situación financiera y rentabilidad de un negocio. Para esto es necesario complementar el análisis de la información relativa a las condiciones que prevalecen dentro del negocio, y sobre las cuales la administración tiene control, con el análisis de la información de las condiciones que prevalecen fuera del negocio, y sobre las cuales la administración, no tiene ningún control.

Cuanto mayor sea el entendimiento de las condiciones internas y externas, tanto mayor será la claridad y precisión de los juicios, acerca de la situación financiera y rentabilidad de las empresas. Las condiciones externas, de importancia preponderante, y con influencia decisiva sobre los negocios son: Características etnográficas y poder de compra de la población; condiciones del mercado en general, y en particular de la rama industrial a que pertenece la empresa; circulación monetaria; fluctuación del poder adquisitivo de la moneda; ciclo de los negocios; localización de la empresa con respecto a las fuentes de abastecimiento de materias primas; características de los transportes; condiciones políticas, Leyes Mercantiles y Tributarias en vigor. (Linberg, 1985)¹²⁷.

¹²⁶García Andrés (1993): **Elementos del método estadístico**, 3a. edición, Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México, p. 201

¹²⁷Linberg R. (1985): **Auditoría de operaciones**, Editorial Técnica, S.A. México, p. 73

El análisis de los estados financieros puede ser interno o externo, el análisis interno se hace para fines administrativos; y el analizador está en contacto íntimo con la empresa; tiene acceso a los libros de contabilidad y en general todas las fuentes de información del negocio están a su disposición, en el análisis externo el analizador no tiene contacto directo con la empresa, y los únicos datos de que dispone es la información que la empresa haya juzgado pertinente proporcionarle; el análisis hecho por banqueros y posibles inversionistas es un ejemplo típico de análisis externo. Debido a que el analizador interno está mejor informado que el externo, por conocer las peculiaridades del negocio, por lo general, los resultados de sus trabajos son más satisfactorios.

A medida que transcurra el tiempo y los hombres de negocios se compenetren de la importancia que tiene disponer de información adecuada, como base de sus decisiones, se hará más difícil precisar la línea divisoria entre el análisis interno y el análisis externo. Es tendencia de los banqueros e inversionistas para fundar sus determinaciones, solicitar de los negocios y de fuentes externas a los mismos una copiosa información, la cual por su volumen podría servir para un análisis interno.

5.4 Influencia de los cambios en el rendimiento de las pequeñas y medianas empresas

Debido a la compleja estructura social y la evolución económica tan acelerada que genera presiones diversas, incluso contradictorias, el hombre de negocios tiene problemas que no tuvo que afrontar su predecesor, siendo los principales: la creciente y estrecha competencia, y el servicio social, que actualmente, deben prestar los negocios. Ya está grabado el pensamiento, en la mente de las nuevas generaciones de los hombres de empresa, que los negocios no sólo se organizan y operan para obtener utilidades, sino también para prestar un servicio social: para pagar impuestos justos, pagar salarios justos a los trabajadores y otorgarles, también prestaciones justas y vender a precios razonables (Llano, 1989)¹²⁸

Consecuencia de todo lo anterior es la tendencia a la limitación de las ganancias. En esa virtud, el empresario debe revisar los procedimientos empíricos de administración en general debe dejar de administrar por corazonadas para utilizar nuevos métodos de eficiencia, reducir el desperdicio, y, así administrar humana y técnicamente la empresa. En ocasiones, el problema es la falta de información adecuada; y en otras la falta de visión para aplicar los conocimientos o bien la resistencia a cambiar la forma de administrar por el temor a lo nuevo, a lo desconocido o imprevisto, se tiende a ser adicto a costumbres y a ideas pasadas. Pero el estudio cuidadoso de una información adecuada, puede coadyuvar al ahorro de sumas de dinero de importancia; el hombre de negocios prudente, requiere información apropiada para que le ayude a formar o a robustecer su juicio o su decisión sobre cualquier asunto.

¹²⁸ Llano Carlos (1989): **Análisis de la acción directiva**; Editorial Limusa, México, p. 87

Los estados financieros constituyen una de las principales fuentes de información a la que con frecuencia recurre el empresario, las funciones principales son auxiliares en el control de las empresas y para tomar decisiones fundadas; una acción bien informada casi siempre alcanzará sus objetivos.

Muchos de los problemas que involucra la dirección de un negocio no son fáciles de resolver, por intervenir diversos factores que se van condicionando los unos a los otros. La información proporcionada por los estados financieros ayuda a la resolución de esos problemas. Sin embargo, la naturaleza real de tal auxilio, sólo puede ser comprendida después de haber desarrollado los métodos del análisis de los estados financieros y las características de los mismos.

Los estados financieros por sí solos, no bastan para llegar a una conclusión adecuada con respecto a la situación financiera de una empresa, debido a que algunos elementos que influyen decisivamente sobre su situación financiera y su rentabilidad, no figuran en el cuerpo de dichos estados, y otros factores no son medibles en dinero, tales como: localización de la empresa, fuentes de abastecimientos de materias primas, capacidad de los trabajadores; eficiencia de los transportes, condiciones del mercado en que opere; condiciones de la rama industrial a que pertenezca; problemas técnicos industriales; régimen fiscal, inflación, etc.

Es importante conocer, cuando se dan soluciones financieras, las condiciones internas de la propia compañía. Existen una gran cantidad de sistemas, fórmulas, razones, e índices para determinar cuáles son los aspectos buenos y las posiciones débiles de una empresa, cuáles son las condiciones de rendimiento, solidez, capitalización; proporción del pasivo, rotación de inventarios y del activo permanente dentro de muchas otras.

Finalmente, la solución financiera dependerá de las condiciones externas del medio económico. Estas condiciones externas se estructuran por todo el ámbito ajeno a la empresa, el mercado de su producto, los mercados de capital, las posiciones bancarias, las reglas relacionadas con tasas de interés, la contracción o la inflación monetaria. No se puede nunca aconsejar una solución que sea rechazada por el mercado, esto es fundamental. No se puede pensar que en un momento de contracción sea fácil hacer una colocación de obligaciones; tal vez en ese caso lo más conveniente sea hablar con el banquero y buscar créditos de carácter transitorio (Hernández, 1980).¹²⁹

¹²⁹Hernández Alejandro (1980): **Reexpresión de estados financieros** Ediciones Contables y Administrativas, S.A. México, p.8

5.5 La utilidad y el rendimiento en la empresa

Utilidad

La utilidad es el resumen de las partidas de productos obtenidos y costos incurridos, en las operaciones hechas por un negocio durante cierto tiempo, resumen que se presenta en el estado de resultados. La organización y operación de una empresa tiene como fin inmediato obtener suficientes utilidades, nota exclusiva del sistema de empresa libre que rige la economía nacional; por lo tanto, la conclusión fundamental del análisis de los estados financieros, es la referente a la suficiencia o insuficiencia de las utilidades (Mora, 1997)¹³⁰.

Los propietarios, administradores y demás partes interesadas en una empresa, pueden mirar con indiferencia, por lo insignificante de su importe, desperdicios aquí y allá, forma como se manifiestan las deficiencias, porque en su conjunto, las utilidades obtenidas por la empresa, en un período determinado, les parecen satisfactorias. Los propietarios y los administradores de otra empresa, pueden considerar a las utilidades obtenidas por su empresa, en el mismo período, como no satisfactorias, a pesar de que en dicha empresa se trabaje eficientemente, y en consecuencia, el desperdicio se haya reducido al mínimo posible y el beneficio aumentado al máximo.

El estudio analítico de las utilidades, debe hacerse independientemente de que las partes interesadas en la empresa, principalmente propietarios y administradores, estén o no satisfechas con el importe de tales utilidades; debido a que sólo mediante el estudio analítico de los resultados puede llegarse a una conclusión adecuada, con respecto a la suficiencia o insuficiencia de las utilidades; puesto que dicho estudio permite conocer, si es posible para la empresa realizar mayores utilidades, y en caso afirmativo, qué factores internos y qué factores externos influyeron en la disminución de los rendimientos.

Estando satisfechas con los rendimientos alcanzados las partes interesadas en una empresa, en especial los propietarios, el estudio analítico de las utilidades puede llegar a mostrar que las ganancias de la empresa, que son consideradas como satisfactorias, sean sin embargo, utilidades insuficientes; esto resulta en virtud de no ser la utilidad máxima que se puede obtener; pero es que la función instrumental de los resultados del análisis de los estados financieros, no es la de servir como un medio para la función instrumental de dichos resultados y el valor práctico de tal función, radica en lo adecuado de la información que suministre a los administradores, para capacitarlos para la reducción del desperdicio, permitiendo así, reducir los precios de venta y, como consecuencia, ampliar el poder de compra de los consumidores.

¹³⁰ Mora Ricardo (1997): **El dilema de la contabilidad y el flujo de efectivo**; Instituto Mexicano de Contadores Púb., Méx., p. 66

La reducción del desperdicio, significa el incremento en la eficiencia. El análisis de los estados financieros, es un paso más, en el arte de llegar a ser siempre más eficiente. El análisis de los estados financieros, no tiene como única finalidad poner de manifiesto los síntomas de las deficiencias de una empresa, cuando la existencia de tales deficiencias se ha hecho perceptible, por la insatisfacción de las partes interesadas en ella, de la cuantía de los rendimientos; sino también poner de manifiesto la insuficiencia de las utilidades, en los ejercicios en que aparentemente no exista, en virtud de la posibilidad de reducir el desperdicio, la que sólo se opera por la disminución gradual de las deficiencias, que son las causas del desperdicio. Su estudio analítico puede hacerse por cualquiera de los métodos de análisis para los estados financieros; su aplicación debe adaptarse a las circunstancias, en cada caso.

Rendimiento

El rendimiento se define como la ganancia derivada del capital, del trabajo, o de una combinación de ambos, siempre que se sobreentienda que incluye el beneficio obtenido por medio de la venta o la conversión de activos de capital. Algunos autores dan otra definición en términos contables, se señala que es la expresión del rendimiento neto, significa el saldo remanente de los ingresos después de deducir de éstos todos los costos, gravámenes y gastos, incluyendo las partidas acumuladas pero no pagadas y las pérdidas resultantes de la venta de partidas del activo. Estas definiciones y otras semejantes no tienen más finalidad que la de servir de guías técnicas generales, ya que no establecen con exactitud la naturaleza del rendimiento bruto, y sólo aclaran la cuestión de las deducciones hasta el punto de insistir en que se reconozca la base acumulativa.

Se tiene que hacer frente al problema de definir y evaluar el rendimiento de un negocio en condiciones muy diversas, por lo que no es conveniente establecer una fórmula precisa, o una regla de trabajo, aplicable a todos los casos. Se debe preparar una serie flexible de conceptos, reglas y procedimientos que permitan determinar el rendimiento periódico de una empresa, con suficiente precisión y sin perder de vista la finalidad perseguida. Teniendo presente la necesidad que tiene una empresa de una contabilidad consistente y razonable durante un período de tiempo. Su determinación del rendimiento ha de ser tal, que mantenga la equidad entre todos los intereses esenciales y proporcione cifras seguras para la administración de la empresa.

Dentro del campo de los negocios, a su vez, existen diversos puntos de vista, desde los cuales puede concebirse el concepto de rendimiento. Las principales son las siguientes:

1. El punto de vista del propietario.
2. El punto de vista exclusivo de la dirección.
3. El punto de vista de todos los proveedores de capital considerados como un grupo.

Desde el punto de vista del propietario, el rendimiento o la ganancia del negocio, es el ingreso que reciben el propietario único, los socios o el cuerpo de accionistas, según sea el caso. El rendimiento o la ganancia de un período de tiempo determinado puede definirse como el aumento del patrimonio logrado durante ese período, teniendo en cuenta cualquier parte de ese aumento que pueda haberse distribuido. (Madroño, 1995)¹³¹.

El concepto de la dirección y el punto de vista de todos los proveedores del capital, considerados como un grupo, incluyendo los compromisos tanto contractuales como con los propietarios tienden a significar poco más o menos lo mismo por lo que respecta a los resultados. Al definir el capital o las inversiones a este respecto, se excluyen generalmente las aportaciones de los acreedores corrientes y de los empleados que no participan explícitamente en los rendimientos, no obstante que la cantidad de capital así aportada es, en muchos casos considerable.

El punto de vista de la dirección se ha hecho resaltar cada vez más en la contabilidad en los últimos años, sobre todo en lo que se refiere a la contabilidad de costos; pero domina todavía el punto de vista del propietario en la preparación de los estados e informes de carácter general sobre los rendimientos. Es importante que los estados de rendimientos se preparen de tal manera que hagan resaltar debidamente esas dos consideraciones fundamentales, y a este respecto hay posibilidad de lograr considerable perfeccionamiento en la práctica.

Es importante mencionar que para efectos del rendimiento los economistas dividen los agentes humanos que intervienen en la producción en cuatro grupos: el trabajador, el dueño de la tierra, el capitalista y el empresario, conforme a las funciones importantes de la producción; y los rendimientos o participaciones correspondientes son el salario, la renta, el interés y el beneficio o utilidad, respectivamente. La empresa mercantil común y corriente o el hombre de negocios típico, no pueden servir de ejemplo de ninguno de esos grupos, y por consiguiente, el rendimiento de la empresa mercantil no coincide con ninguna de esas participaciones económicas.

En la propiedad de un negocio particular pueden reconocerse, por lo general, varias funciones económicas, aunque muy rara vez puede encontrarse la huella del efecto preciso de la función individual sobre el rendimiento. El rendimiento de un negocio no es la retribución del capitalista o del empresario como tales, sino que es una mezcla que, al prorratarla, representa el ingreso legal de los inversionistas reales y de los propietarios que en la mayoría de los casos, si bien el grado es variable, aportan a la vez servicios de dirección y capital y se exponen al riesgo de pérdida.

¹³¹ Madroño Manuel (1995): **Administración financiera del circulante**, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. México, p. 25.

Rendimiento bruto y rendimiento líquido.- No existen en la práctica reglas fijas respecto al uso de expresiones “rendimiento bruto” y “rendimiento líquido” (renta, ganancia, beneficio). En la manufactura y en el comercio es común la opinión de que el rendimiento sólo surge después que se ha cargado al volumen de las ventas el “costo de la venta” (queriendo decir, en general, las materias primas, la mano de obra directa y cualquier otro costo asignado a la producción por el método de contabilidad que se emplee). La expresión ganancia bruta o margen bruto u otro título similar se aplica, por lo general, a este saldo intermedio. En los transportes y en las empresas dedicadas a vender servicios, las palabras ingresos o productos se aplican comúnmente a la cantidad total recibida de los clientes. El rendimiento bruto significa acumulaciones, a diferencia de los ingresos en caja, cualquiera que sea su procedencia, tales como ventas, rentas o alquileres, intereses, ganancias por la venta de activo y el excedente de las reservas creadas con anterioridad sobre las que se estiman necesarias.

5.6 Presentación del análisis financiero

El análisis de los estados financieros requiere tiempo, esfuerzo y dinero; pero a menudo los resultados que se obtienen, a pesar de reconocer su valor, se desechan totalmente, debido a que no han sido presentados adecuadamente. En algunas ocasiones la presentación es muy extensa y en otras muy corta, o bien la presentación es demasiado técnica e incompleta o simplemente no es clara. Es necesario al hacer la presentación de los resultados del análisis, establecer la relación entre el informe y el informado; es decir, el analizador debe percatarse de la capacidad y circunstancias de las personas que concretamente sabe van a utilizar su informe, ya que no sería posible preparar un informe que deje satisfechas las demandas de todas las personas conectadas con el negocio, debido a que sus intereses y capacidades son diferentes. En consecuencia, el analizador debe hacer una práctica normal; preparar en cada caso específico un informe concreto.

No se exagera al afirmar que gran parte de los efectos de un informe dependen de su presentación, debido a que con frecuencia se juzga más sobre la apariencia de un informe que sobre los méritos de la investigación.

El analizador de los estados financieros al presentar los resultados de su investigación, además de la corrección de los datos debe procurar hacer una adecuada presentación, de tal manera que capte la atención del lector, con lo cual habrá logrado satisfacer el requisito de forma: hacer interesante y conveniente presentación. En este respecto no debe excederse hasta el grado de olvidar la corrección del contenido del informe o hacer presentaciones espectaculares que puedan conducir a cometer errores.

La presentación adecuada de los resultados del análisis requiere que el informe sea:

a) Completo.- Debe hacerse constar tanto los datos favorables como los desfavorables. Ambos interesan al empresario, quien debe cerciorarse de que la información suministrada se refiere a ambas fases del negocio, antes de tratar derivar conclusiones y tomar decisiones.

b) Lógicamente desarrollado. - Si el método seguido en el análisis fue el científico, el trabajo debe estar dividido en etapas perfectamente definidas, cada etapa permitiendo el abordamiento de la siguiente en forma natural y lógica. El problema y la base vienen primero, las conclusiones después.

c) Claro y preciso. - Debe eliminar lo superfluo. Los hechos deben ser asentados concisamente. Las recomendaciones deben ser accesibles, de tal manera que dejen ver su fondo desde el primer momento. Sólo debe proponerse resoluciones viables para un mismo problema, para no confundir al pequeño y mediano empresario.

d) Concreto. - Esto significa que no debe contener material extraño al problema en cuestión, y que tal material debe referirse siempre a casos determinados y específicos del negocio. Debe evitarse abstracciones y generalizaciones, de las cuales los empresarios desconfían, porque están acostumbrados a aceptar sólo conclusiones en las que aprecian la existencia inmediata y directa de una relación con su negocio. El estudio analítico de los estados financieros de una empresa tiene un costo, y por tanto, siempre que sea posible, deberá cuantificarse el probable beneficio en que se traducirá el análisis. Este es el mejor argumento para demostrar la importancia de una recomendación propuesta, debido a que los hombres de negocios generalmente son atraídos por cualquier referencia que se haga con respecto al incremento de las utilidades, porque es la esencia del negocio.

e) Oportuno. - La utilidad de un informe depende de la oportunidad con que se proporcionen los resultados. En esta materia es indispensable que sea siempre oportuna la información, y en especial la perteneciente a las deficiencias, porque en otra forma la presentación de cifras extemporáneas en lugar de auxiliar probablemente origine una situación falsa para las apreciaciones inmediatas que sirven de orientación para tomar una decisión.

CAPÍTULO 6

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE NEGOCIO PARA LA CONTINUIDAD DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MÉXICO.

Objetivo del capítulo

El objetivo del presente capítulo es proponer un plan estratégico de negocio para que los empresarios que han estado a cargo de una empresa desde su fundación, lo lleven a cabo antes de retirarse logrando darle continuidad al negocio.

6. DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE NEGOCIOS PARA LA CONTINUIDAD DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

Este plan esta diseñado para llevarlo a cabo los empresarios de las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero que han sido administradas desde sus inicios por el dueño o fundador y desean que su empresa permanezca en el mercado al momento de retirarse del negocio.

Son muchos los aspectos que se pueden incluir en un plan estratégico de negocio sin embargo el plan que aquí se propone no abarca aspectos particulares de una empresa sino que esta enfocado a aspectos generales pero fundamentales y estratégicos que debe considerar un administrador que inicia al frente de un negocio que se encuentra en su etapa de madurez, tiene un posicionamiento en el mercado, ha sido y es una fuente de empleos importante y sobre todo es un negocio rentable.

Como se sabe no existen dos empresas iguales todas tienen características y problemáticas diferentes, sin embargo el plan que aquí se presenta abarca los aspectos estratégicos que debe considerar cualquier administrador para el buen funcionamiento de un negocio. Por lo antes mencionado este plan es flexible se puede adaptar a las necesidades y características particulares de cada empresa.

Se propone que se piense en el futuro de los negocios en los que se encuentra al frente de ellos el dueño o fundador y se tome la decisión si será alguno de los hijos el que ocupe el puesto de la dirección o bien se promueva alguna persona dentro de la misma empresa que se considere que cubre el perfil o bien se contrate una persona externa, según decida el actual administrador. Cualquier decisión que se tome se recomienda se haga con anticipación de por lo menos dos años antes del retiro definitivo del administrador para llevar a cabo el plan.

Para tomar la decisión anterior es necesario tomar en cuenta:

- a) Edad de los hijos
- b) ¿Si existen varios hijos a quién se debe elegir?
- c) ¿Existe interés por parte de ellos hacia el negocio?
- d) ¿Tienen capacidad para dirigir el negocio?
- e) ¿Se han involucrado con el negocio o lo desconocen completamente?

Una vez que se ha decidido de acuerdo con las circunstancias particulares que serán los hijos los que continuarán al frente de la empresa, es necesario seguir un plan de capacitación para el futuro sucesor, si se decide que a todos se les dará la oportunidad de mostrar sus habilidades, es conveniente que estén algunos meses en cada una de las áreas clave como: producción, ingeniería, finanzas llevando una evaluación periódica de su desempeño, que servirá para tomar la decisión de quién ocupará el puesto en un futuro. Aunque es necesario prever que pueden existir conflictos entre los mismos hermanos y se puede romper la armonía de la familia; antes de realizar cualquier acción es necesario pensar fríamente en lo que más conviene al

negocio, pero sin olvidar que es indispensable mantener la armonía de la familia ya que se pretende estar bien en todos los sentidos.

En caso de no tener hijos o una vez que se ha analizado la situación en particular de cada fundador y decide que por diferentes razones no es conveniente dejar a algún miembro de la familia, se pensará en la posibilidad de promover a alguna persona de la empresa que se considere tenga la capacidad necesaria para dirigirla de manera optima. En este caso se tiene la ventaja que se conocen las habilidades, desempeño y valores del prospecto así como su carácter para ser un líder y tomar decisiones importantes. En este caso es necesario tener la certeza que manejará honradamente todas las operaciones que se lleven a cabo. Tal vez los hijos pudieran formar un consejo de administración en donde pudieran participar en las decisiones clave del negocio, al mismo tiempo que vigilan el desempeño general de la empresa con base en los resultados que se obtengan.

Si dentro de la empresa no existe una persona que cubra el perfil es necesario iniciar la búsqueda de una persona externa para que se involucre con todas la actividades antes de dejarlo al frente de la dirección.

Una vez que ha pasado el proceso de selección de la persona que quedará al frente de la dirección y se le ha dado la capacitación necesaria a la persona designada; se recomienda al fundador cuando decida retirarse lo haga al cien por ciento, porque no es recomendable que se encierre en su oficina diciendo a tomo mundo que el ya no toma decisiones, sin embargo lo sigue haciendo en perjuicio del nuevo administrador ya que no podrá realmente dirigir el negocio por si mismo y de manera independiente.

Se recomienda que el plan aquí propuesto se inicie con dos años de anticipación al retiro del fundador y se lleve a cabo de manera conjunta es decir que participe el actual administrador así como el sucesor

Para que la empresa continúe en el mercado se sugiere seguir el siguiente plan estratégico de negocio:

Definir la misión: _____ _____ _____

Quizás la misión existe, pero no se encuentra difundida y compartida por todos los miembros de la empresa, por lo que es necesario que una vez revisada, sea conocida y compartida por todos, además de que todo el personal este identificado con la misión.

Para definir la visión de cualquier empresa es necesario contestar tres preguntas básicas:

1.- ¿Cuál es la principal idea a futuro que motiva el desarrollo de la empresa?

2.- ¿En qué aspectos estratégicos se deben concentrar los esfuerzos de la empresa para alcanzar la idea a futuro?

3.- ¿Cómo se sabe que se va por el camino correcto?

Definir la visión:
<hr/>
<hr/>
<hr/>

Una vez que se ha establecido la misión es necesario definir los objetivos y trabajar para lograrlos:

Los objetivos de la empresa son los siguientes:

1)	<hr/>
2)	<hr/>
3)	<hr/>
4)	<hr/>
5)	<hr/>
6)	<hr/>
7)	<hr/>

Definir las estrategias para lograr cada uno de los objetivos anteriores:

1) Objetivo Núm. 1

Estrategias para lograrlo:

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____

2) Objetivo Núm. 2

Estrategias para lograrlo:

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____

3) Objetivo Núm. 3

Estrategias para lograrlo:

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____

4) Objetivo Núm. 4

Estrategias para lograrlo:

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____

5) Objetivo Núm. 5

Estrategias para lograrlo:

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____

6) Objetivo Núm. 6

Estrategias para lograrlo:

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____

7) Objetivo Núm. 7

Estrategias para lograrlo:

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____

Para llevar a cabo todas estas actividades y lograr de manera exitosa los objetivos fijados es necesario:

- Designar a las personas responsables de llevar a cabo cada tarea.
- Delegar responsabilidad pero también autoridad.
- Pedir que se entreguen reportes por escrito de los avances o problemas que se están teniendo para llevar a cabo las diferentes actividades.
- Haber comunicación y retroalimentación entre las personas involucradas en las diferentes actividades.
- Proporcionar capacitación y motivación al personal.

Para que el plan estratégico de negocio funcione es necesario considerar:

- 1) La escolaridad de la persona que dirige o dirigirá la empresa. Si es necesario apoyarse en los servicios externos de un especialista en planeación estratégica para que los asesore en esta función.
- 2) Tener objetivos concretos, bien definidos y alcanzables en un tiempo razonable.
- 3) Suficiente información destinada a la elaboración de planes de acción. Esta información puede ser de las revistas especializadas, periódicos, radio, televisión, Internet, estadísticas propias o publicaciones que sean de interés, observar a la competencia, escuchar al cliente, estudios de mercado que se lleven a cabo, intercambiar ideas, opiniones y puntos de vista entre los mismos empleados.
- 4) Revisión eficaz del plan estratégico de negocio.- Revisar constantemente y a profundidad dicho plan, invirtiendo tiempo en corregir las posibles fallas o deficiencias en que se haya incurrido en la planeación.

La finalidad de planear es:

- a) No tener excesivas situaciones imprevistas como por ejemplo que la competencia saque al mercado un producto que pueda sustituir al de la empresa.
- b) Tener un parámetro para controlar el éxito o fracaso de la empresa, porque inicialmente se fijo el objetivo deseado, por lo que al final existe una base para comparar los resultados.
- c) Tener una guía de acción clara y precisa hacia donde se dirige la empresa.
- d) Tener una visión a largo plazo, es decir se puede ver a uno, dos o tres años lo que pudiera suceder en el futuro.
- e) Contar con criterios para decidir las inversiones y gastos a realizar.

Las empresas necesitan tener claras las siguientes preguntas para alcanzar la rentabilidad:

1) ¿Hacia dónde se desea ir?

2) ¿Cómo se va a llegar ahí?

3) ¿Cuáles sistemas y procedimientos se utilizarán para lograr los objetivos?

4) ¿Cómo se van a lograr los objetivos con la menor inversión de tiempo, esfuerzo y recursos?

* ¿En qué rama de negocios se encuentra la empresa?

* ¿Quiénes son los clientes?

* ¿Cómo se compite?

* ¿Quiénes son los principales competidores?

* ¿Qué se está tratando lograr en el mercado?

* ¿Cuáles son las estrategias a seguir?

Se propone el siguiente cuestionario para que el empresario sea consciente de lo importante que es pensar en la empresa de aquí a cinco años.

Describir brevemente los productos que constituirán el 80% de las ventas de aquí a cinco años.

¿Qué confianza le merece la calidad de los productos que fabrica?
(Del 0 al 100 por ciento _____%).

¿Qué empresas, o industrias o consumidores serán sus clientes de aquí a cinco años?

¿Qué confianza tiene usted en que serán sus clientes?
(Del 0 al 100 por ciento _____%).

¿Quiénes serán sus competidores directos de aquí a cinco años?

¿Qué confianza tiene en que no habrá otros competidores?
(Del 0 al 100 por ciento _____%).

Describa todos los cambios tecnológicos que ocurrirán en los cinco años próximos y que afectarán significativamente los costos de producción o la calidad de los productos de la empresa?

¿Qué confianza tiene en haber anticipado todos los cambios tecnológicos?
(Del 0 al 100 por ciento _____%).

Describa los posibles cambios en la Legislación Local y Nacional que se promulgarán en los cinco años próximos y que afectarán a la empresa de manera importante:

¿Qué confianza tiene de haber previsto los cambios importantes en la nueva Legislación?
(Del 0 al 100 por ciento _____%).

¿Cuál será el total de ventas netas de la empresa de aquí a cinco años?

Año	Ventas netas
2004	\$ _____
2005	\$ _____
2006	\$ _____
2007	\$ _____
2008	\$ _____

¿Qué confianza tiene usted en la exactitud de estas cifras?
(Del 0 al 100 por ciento _____%).

Se recomienda hacer uso de la herramienta del análisis de fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa para lo que se sugiere contestar las siguientes preguntas:

¿Qué puntos fuertes tiene la empresa que podrían facilitar el logro de los objetivos?

¿Qué puntos débiles existen en la empresa que podrían ser serios obstáculos en el logro de los objetivos?

El análisis de las fortalezas y debilidades, así como de las oportunidades y amenazas de la empresa pretende aislar los principales problemas que enfrenta por medio de un análisis detallado de cada uno de los cuatro factores. Formulando posteriormente una estrategia para resolver los problemas clave.

Debilidades

* _____
* _____
* _____
* _____
* _____
* _____

Para llevar a cabo un análisis externo es necesario reflexionar sobre los siguientes aspectos:

Oportunidades

* _____
* _____
* _____
* _____
* _____
* _____

Dentro de las amenazas se debe evaluar:

- Probable entrada de nuevos competidores
- Aumento en venta de productos sustitutos
- Políticas hostiles del gobierno
- Presiones competitivas en aumento
- Vulnerabilidad ante la inflación
- Cambios en las necesidades del consumidor

De lo expuesto anteriormente el análisis permite:

- * Determinar las posibilidades reales que tiene la empresa para lograr los objetivos que se había fijado inicialmente.
- * Que el administrador de la empresa adquiera consciencia, sobre los obstáculos que va a afrontar.
- * Permitir explotar eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos.

Algunas cuestiones que es necesario contestar para involucrarse con el área de ventas y superar esta debilidad son las siguientes:

1) Antecedentes de las tendencias de las ventas:

¿Quiénes están comprando ahora?

¿Quiénes van a comprar en el futuro?

¿Realmente están comprando los clientes buenos productos?

¿Qué pueden enseñarle los productos de la competencia, en cuanto a publicidad y promoción?

¿Qué necesidades satisfacen los productos?

¿Cuál es la tendencia de las ventas?

¿Qué hay que hacer para lograr unas ventas más amplias?

2) Definir la tendencia de mercado

¿A qué mercado pertenece?

¿Sus tendencias son a crecer, decrecer, cambiar?

¿Cuáles son las oportunidades más atractivas de los segmentos de este mercado?

¿En qué parte del ciclo de la industria se encuentran los líderes del mercado: inicio, madurez, declive?

¿Qué parte del mercado total, abarca su producto?

¿Cuáles son los factores clave para el éxito: calidad, precio, prestigio?

¿Cuándo compran los clientes?

¿Cuándo se debe planear los programas, los productos y la producción del año siguiente?

¿Cuáles son los canales de distribución?

A continuación se evaluará la pequeña o mediana empresa en base a los siguientes valores:

- A = Lo mejor del ramo
- B = Por sobre el promedio
- C = Promedio en el ramo
- D = A veces causa problemas
- E = Entre las peores del ramo

Calificaciones

Comercialización

	A	B	C	D	E
Fracción del mercado	_____	_____	_____	_____	_____
Calidad de productos	_____	_____	_____	_____	_____
Precios	_____	_____	_____	_____	_____
Aceptación de productos	_____	_____	_____	_____	_____
Conocimiento de productos	_____	_____	_____	_____	_____
Atención a clientes	_____	_____	_____	_____	_____
Cartera de clientes	_____	_____	_____	_____	_____

Producción

Ubicación de la planta	_____	_____	_____	_____	_____
Antigüedad de la planta	_____	_____	_____	_____	_____
Antigüedad del equipo	_____	_____	_____	_____	_____
Control de calidad	_____	_____	_____	_____	_____
Suministro de material	_____	_____	_____	_____	_____
Proceso de fabricación	_____	_____	_____	_____	_____
Expansión	_____	_____	_____	_____	_____
Disponibilidad de mano de obra	_____	_____	_____	_____	_____
Relaciones sindicales	_____	_____	_____	_____	_____
Seguridad en el trabajo	_____	_____	_____	_____	_____
Tasa de accidentes	_____	_____	_____	_____	_____
Control de existencias	_____	_____	_____	_____	_____

Finanzas

Utilidades	_____	_____	_____	_____	_____
Dividendos	_____	_____	_____	_____	_____
Cuentas incobrables	_____	_____	_____	_____	_____
Activo	_____	_____	_____	_____	_____
Ganancia por acción	_____	_____	_____	_____	_____
Liquidez	_____	_____	_____	_____	_____
Relaciones bancarias	_____	_____	_____	_____	_____

Investigación y desarrollo

Patentes	_____	_____	_____	_____	_____
Aptitud de ingeniería	_____	_____	_____	_____	_____
Estado de la tecnología	_____	_____	_____	_____	_____
Aptitud de cumplir plazos	_____	_____	_____	_____	_____
Aptitud de cumplir presupuestos	_____	_____	_____	_____	_____

	Calificaciones				
	A	B	C	D	E
Administración					
Rotación de personal	_____	_____	_____	_____	_____
Experiencia	_____	_____	_____	_____	_____
Comunicación	_____	_____	_____	_____	_____
Aptitud de cumplir planes	_____	_____	_____	_____	_____
Aptitud de formular presupuestos	_____	_____	_____	_____	_____
Firmeza de las decisiones	_____	_____	_____	_____	_____
Profundidad de cualidades	_____	_____	_____	_____	_____

Se recomienda tener cuidado con aquellos puntos en donde la evaluación es la letra "D" y especialmente donde es "E". Para estas evaluaciones es necesario calcular el tiempo y el dinero que se necesitará para colocarlos por lo menos en la letra "C".

Análisis de la posición financiera de la empresa.

La mayoría de las empresas no se asume el compromiso de reinvertir y en cambio, retiran las utilidades de la empresa corriendo el riesgo de dejarla desprovista. Ponen en movimiento fuerzas que la debilitan silenciosamente, haciéndose visibles los resultados después de algunos años; llegado a esto puede ser demasiado tarde para reinvertir.

En este apartado se explica que análisis puede efectuar cualquier empresa manufacturera para evaluar lo que está sucediendo incluyendo:

* Análisis del mercado y de la competencia, que revelan cómo se comparan los bienes que ofrece la empresa, en relación con los de la competencia.

* Análisis financiero, para evaluar la rentabilidad de la empresa.

$$\text{Rendimiento de la inversión} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Activo neto}}$$

El rendimiento de la inversión proporciona una base que se puede comparar con el rendimiento de otras inversiones, como por ejemplo en CETES o en mesa de dinero. También puede mostrar la rentabilidad de la empresa en comparación con otras empresas.

El principal propósito del análisis de fondos, es el de determinar para un periodo dado de tiempo, de dónde se obtuvieron los fondos y a qué uso se destinaron.

¿Los inventarios crecieron o disminuyeron?

¿Han aumentado o disminuido las cuentas por cobrar?

¿Las cuentas por pagar y las deudas son más elevadas o han disminuido?

Por ejemplo, si las cuentas por cobrar crecen junto con las ventas, mientras los inventarios se mantienen constantes, ello está indicando que el efectivo está financiando más ventas a nuevos clientes. Pero en cambio, si las cuentas por cobrar y las ventas caen junto con el crecimiento de los inventarios, es una mala señal. El dinero está inmovilizado en bienes terminados o materias primas y no es aplicado en manera eficiente. El empresario debe preguntarse si el dinero ha sido empleado para financiar un proyecto que rinda beneficios en el futuro.

Una vez que se ha llevado a cabo un plan estratégico útil, flexible, continuo y sencillo basado en un pensamiento objetivo, realista. Se recomienda llevar a cabo revisiones periódicas con la finalidad de:

- Mantener de manera fresca en la mente lo referente a la declaración de misión y la determinación de la visión.
- Asegurarse de que las actividades cotidianas sean consistentes y apoyen la misión y la visión.
- Enfocarse en aspectos del plan estratégico a largo plazo que necesiten abordarse inmediatamente o en el futuro cercano.
- Asegurarse de que las disposiciones de la planeación táctica estén relacionadas directamente con la planeación estratégica y se estén cumpliendo de manera oportuna y con eficacia.
- Identificar circunstancias (como un cambio de tecnología) que puedan requerir, revalorar y posiblemente cambiar el rumbo estratégico.
- Identificar información nueva que necesite incluirse en el análisis de aspectos críticos, en especial información que puede originar modificaciones en algunos de los planes de acción y/o de los objetivos estratégicos.

Aplicación del plan estratégico de negocio a una empresa en particular o cualquier otra con características similares.

Se ha mostrado de manera general el plan estratégico de negocio a continuación se lleva a cabo la aplicación del mismo plan pero a una empresa en particular que cumple con las características de ser una pequeña empresa manufacturera que desde sus inicios ha sido dirigida por un solo administrador o dueño. Para efectos de este trabajo ha sido cambiado el nombre real de la empresa y se ha denominado Ce-Be-Eme. Señalando que dicho plan puede ser aplicado a cualquier otra empresa con características similares.

Antecedentes de la empresa.

Ce-Be-Eme, es una pequeña empresa dedicada a la fabricación de calderas para la generación de vapor y agua caliente, ubicada en la zona industrial Vallejo.

Fundada el 2 de diciembre de 1971, por cinco ingenieros mexicanos que se unieron para formar la empresa, pero a través de los años y por así convenir a sus intereses se separaron de la sociedad, quedando únicamente uno de los fundadores que a la fecha es la persona que dirige el negocio. Sin embargo a pesar de su ánimo por continuar en el negocio el desgaste físico por el paso de los años se hace presente, por lo que se sugiere que se siga un plan para que una vez que el actual administrador se retire, la empresa continúe con su posición competitiva y aún mejor sea superada.

Se propone que se piense en el futuro de este negocio y de todos aquellos que se encuentren en situaciones similares y se tome la decisión si será alguno de los hijos el que ocupe el puesto de la dirección o bien se promueva alguna persona dentro de la misma empresa que se considere que cubra el perfil o bien se contrate una persona externa, según decida el actual administrador. Cualquier decisión que se tome se recomienda se haga con anticipación de por lo menos dos años antes del retiro definitivo del administrador para llevar a cabo el plan.

Para tomar la decisión anterior es necesario tomar en cuenta:

- a) Edad de los hijos
- b) ¿Si existen varios hijos a quién se debe elegir?
- c) ¿Existe interés por parte de ellos hacia el negocio?
- d) ¿Tienen capacidad para dirigir el negocio?
- e) ¿Se han involucrado con el negocio o lo desconocen completamente?

Una vez que se ha decidido de acuerdo con las circunstancias particulares que serán los hijos los que continuarán al frente de la empresa, es necesario seguir un plan de capacitación para el futuro sucesor, si se decide que a todos se les dará la oportunidad de mostrar sus habilidades, es conveniente que estén algunos meses en cada una de las áreas clave como: producción, ingeniería, finanzas llevando una evaluación periódica de su desempeño, que servirá para tomar la decisión de quién ocupará el puesto en un futuro. Aunque es necesario prever que pueden existir conflictos entre los mismos hermanos y se puede romper la armonía de la familia; antes

de realizar cualquier acción es necesario pensar fríamente en lo que más conviene al negocio, pero sin olvidar que es indispensable mantener la armonía de la familia ya que se pretende estar bien en todos los sentidos.

En caso de no tener hijos o una vez que se ha analizado la situación en particular del fundador y decide que por diferentes razones no es conveniente dejar a algún miembro de la familia, se pensará en la posibilidad de promover a alguna persona de la empresa que se considere tenga la capacidad necesaria para dirigirla de manera optima. En este caso se tiene la ventaja que se conocen las habilidades, desempeño y valores del prospecto así como su carácter para ser un líder y tomar decisiones importantes. En este caso es necesario tener la certeza que manejará honradamente todas las operaciones que se lleven a cabo. Tal vez los hijos pudieran formar un consejo de administración en donde pudieran participar en las decisiones clave del negocio, al mismo tiempo que vigilan el desempeño general de la empresa con base en los resultados que se obtengan.

Si dentro de la empresa no existe una persona que cubra el perfil es necesario iniciar la búsqueda de una persona externa para que se involucre con todas la actividades antes de dejarlo al frente de la dirección.

Una vez que ha pasado el proceso de selección de la persona que quedará al frente de la dirección y se le ha dado la capacitación necesaria a la persona designada; se recomienda al fundador cuando decida retirarse lo haga al cien por ciento, porque no es recomendable que se encierre en su oficina diciendo a tomo mundo que el ya no toma decisiones, sin embargo lo sigue haciendo en perjuicio del nuevo administrador ya que no podrá realmente dirigir el negocio por si mismo y de manera independiente.

Para continuar con la competitividad de la empresa y aún mejorar se recomienda seguir el siguiente plan estratégico de negocio:

Definir la misión:

Ofrecer “soluciones” a la demanda de energía a través de equipo generador de agua caliente y vapor con los mayores estándares de calidad en el mercado.

Quizás la misión existe, pero no se encuentra difundida y compartida por todos los miembros de la empresa, por lo que es necesario que una vez revisada, sea conocida y compartida por todos, además de que todo el personal este completamente identificado con la misión.

Para definir la visión de Ce-Be-Eme y de cualquier otra empresa es necesario contestar tres preguntas básicas:

1.- ¿Cuál es la principal idea a futuro que motiva el desarrollo de Ce-Be-Eme?
Continuar siendo la empresa líder por su calidad en el mercado de calderas.

2.- ¿En qué aspectos estratégicos se deben concentrar los esfuerzos de la empresa para alcanzar la idea a futuro?
En atender las necesidades del cliente y estar a la vanguardia en tecnología.

3.- ¿Cómo se sabe que se va por el camino correcto?
Teniendo un monitoreo constante de la situación que guarda la competencia.

Definir la visión:

Continuar siendo líderes en el ramo de las calderas ofreciendo a nuestros clientes el equipo que satisfaga sus necesidades siempre con los mayores estándares de calidad.

Una vez que se ha establecido la misión es necesario definir los objetivos y trabajar para lograrlos:

Los objetivos de Ce-Be-Eme son los siguientes:

- a) Continuar siendo una empresa líder en ramo de las calderas.
- b) Aumentar la rentabilidad.
- c) Realizar las actividades de todas las áreas bien y a la primera vez.
- d) Reducir al máximo posible los tiempos de entrega mediante el uso de la tecnología.
- e) Reducir los riesgos de trabajo implantando las máximas condiciones de seguridad posibles.
- f) Reducir al máximo posible los inventarios de materia prima.
- g) Estar atentos a los cambios del ambiente externo y preparados para aprovecharlos.
- h) Ser una empresa que proporcione remuneraciones al personal en base a sus rendimientos.

Estrategias para lograr cada uno de los objetivos anteriores:

a) Continuar siendo una empresa líder en ramo de las calderas.

- 1) Lanzar constantes campañas de publicidad eligiendo los medios más eficientes y económicos que hayan sido utilizados con anterioridad y se tenga pleno convencimiento de su eficiencia, como puede ser la sección amarilla, página en Internet, elaboración de una revista propia, anuncios en los diferentes periódicos o revistas industriales.
- 2) Establecer un mecanismo para que las líneas telefónicas del área de ventas siempre estén disponibles y se contesten a los primeros timbrados. Una vez que no se contesten establecer como estrategia que suenen todas las extensiones de la empresa como llamada de atención de que no se está atendiendo un posible cliente.
- 3) Poner atención en el o los motivos porque una venta se pierde, para realizar acciones que permitan que el número de ventas pérdidas sea cada vez menor.
- 4) Revisar y en su caso modificar los planes de pago al personal de ventas por lo que se recomienda tener un sueldo base y un porcentaje de comisión sobre sus ventas, una vez que se ha cubierto una cuota mínima establecida previamente. Además de realizar una evaluación constante de los resultados alcanzados por cada uno de ellos, tomando las medidas necesarias para mejorar cualquier situación. No se recomienda manejar un sueldo fijo al personal de ventas es más conveniente manejarlo en función de sus resultados.

b) Aumentar la rentabilidad.

- 1) Para aumentar la rentabilidad se propone involucrar a todas las áreas; por ejemplo el área de compras, su trabajo se realizaría de forma eficiente, comprando al proveedor que proporcione el mejor precio, la mejor calidad y en el menor tiempo posible, el área de producción, haciendo bien su trabajo a la primera vez evitando con ello desperdicio de material o retrabajos por defectos en la producción, el área de ventas, proporcionando el menor descuento posible ya que existe flexibilidad de proporcionar hasta un 15% de descuento; el área administrativa, facturar a tiempo y en forma correcta las calderas terminadas para que entren a revisión y el cliente efectúe el pago lo antes posible y una vez recibido el pago y mientras no se ocupe el dinero invertirlo en algún instrumento de inversión que proporcione el mayor rendimiento del mercado. Para mantener motivado al personal a que contribuya con la rentabilidad se recomienda distribuir las utilidades entre las personas que hicieron posible lograrlas como lo establece la Ley.

- 2) Fomentar en todos los departamentos de la empresa una cultura de ahorro y llevar un control de los gastos cotidianos como son luz, agua, teléfono, papelería, etc. Ya que ha medida que estos gastos disminuyan en la medida de lo posible la utilidad será mayor, sin caer nunca en los excesos porque puede resultar contraproducente.
- 3) Evaluar si los gastos que se hacen en reparación de una maquinaria y equipo son convenientes o es más rentable comprar otro equipo que requiera menos mantenimiento.
- 4) Llevar un constante monitoreo del rendimiento que se obtiene en relación con lo presupuestado y con el mismo periodo del ejercicio anterior y en dado caso que sea inferior buscar la causa o causas que están originando dicha situación.

c) Realizar las actividades de todas las áreas bien y a la primera vez.

- 1) Siempre se debe inculcar esta ideología entre todos los miembros de la empresa, mediante platicas o mejor aún con el ejemplo de quien dirige.
- 2) Hacer consciente al personal de todos los departamentos, que en la medida que se hacen las cosas bien y a la primera se logran muchos beneficios, dentro de algunos de ellos, es evitar gastos innecesarios tanto de materiales como de mano de obra, siendo en beneficio de todos.
- 3) Se logra una excelente imagen con el cliente porque el producto final siempre es de calidad.
- 4) Platicar con el personal para que expresen las dificultades que se les presentan para hacer las cosas bien y a la primera y proporcionarles todo el apoyo necesario como es capacitación, equipo de trabajo que se requiera; logrando con esto un ambiente agradable de trabajo.

d) Reducir al máximo posible los tiempos de entrega mediante el uso de la tecnología

- 1) Llevar un control mensual de las horas invertidas en la producción de cada caldera comparándola con las horas estándar e investigando las causas de diferencias excesivas.
- 2) Dar libertad a los trabajadores para que expresen sus ideas y apoyarlas implantándolas cuando sirvan para hacer más rápido y de manera más eficiente cualquier parte del proceso de fabricación de las calderas o de cualquier otra área.

- 3) Reemplazar con tecnología de punta la maquinaria que vaya siendo necesario cambiar por su desgaste u obsolescencia.
- 4) Estar informado mediante suscripciones a revistas especializadas o mediante el acceso a Internet de los avances tecnológicos que vayan surgiendo y que afecten el proceso de producción, para evitar que la competencia se adelante.

e) Reducir los riesgos de trabajo implantando las máximas condiciones de seguridad posibles.

- 1) Hacer consciente al personal de la planta mediante platicas periódicas del uso adecuado del equipo de seguridad como son los zapatos, guantes, lentes, etc. proporcionando algún incentivo a quien cumpla estrictamente lo indicado, y sanciones para quien se sorprenda que no lo hace.
- 2) Establecer rótulos y señalizaciones en todos los lugares de peligro dentro de la planta.
- 3) Mantener extinguidores visibles y en buenas condiciones en lugares estratégicos en caso de incendio.
- 4) Realizar exámenes médicos periódicos al personal expuesto al contacto con sustancias tóxicas.
- 5) Programar cursos periódicamente sobre seguridad e higiene donde asista el personal sindicalizado.
- 6) Realizar simulacros para que en cuanto se presente una contingencia se tenga conocimiento de la manera precisa como actuar.

f) Reducir al máximo posible los inventarios de materia prima

- 1) Primero es necesario fijarse la meta en relación al porcentaje se desea bajar el inventario y en que tiempo, una vez lograda esta meta formularse otra.
- 2) Para disminuir el inventario es necesario llevar a cabo una planeación adecuada del material que se utiliza y solicitar únicamente la cantidad exacta en el momento preciso.
- 3) Reducir de manera planeada el inventario de materia prima permite disminuir la cantidad de material obsoleto.
- 4) A medida que se reduzca el inventario, se reducirá espacio físico que se ocupa para almacenarlo pudiendo aprovechar ese espacio para otras actividades. También permite disminuir los pagos que por concepto de sueldo se hace al personal que se tiene actualmente para manejar el

almacén.

g) Estar atentos a los cambios del ambiente externo y preparados para aprovecharlos

- 1) Son muchos los cambios que se presentan día a día, una forma de estar involucrados con el medio externo es leer periódicos y revistas, para mantenerse al tanto de lo que sucede en el mundo de los negocios.
- 2) Asistir o enviar al personal clave a cursos o conferencias de temas que afecten al negocio. Así como pertenecer a alguna asociación o cámara relacionada con el negocio de las calderas, donde se participe de forma activa.
- 3) Observar y analizar constantemente a la competencia y pensar que hacer para siempre estar un paso adelante.
- 4) Estar atento a las necesidades del cliente para ofrecerle lo que está necesitando.

h) Ser la empresa que mejores remuneraciones se proporcionen al personal en base a sus rendimientos.

- 1) Si la empresa gana, el trabajador también gana. Es la forma de motivar al personal.
- 2) Colocar el personal en donde mejor desarrollen sus aptitudes personales.
- 3) Contratar a personal calificado y capacitado para llevar a cabo las diferentes actividades.
- 4) Evitar la rotación constante del personal, ya que perjudica la continuidad de las actividades de la empresa, además entre más experiencia tenga una persona más rápido hace su trabajo.

Para llevar a cabo todas estas actividades y lograr de manera exitosa los objetivos fijados es necesario:

- **Designar a las personas responsables de llevar a cabo cada tarea.**
- **Delegar responsabilidad pero también autoridad.**
- **Pedir que se entreguen reportes por escrito de los avances o problemas que se están teniendo para llevar a cabo las diferentes actividades.**
- **Haber comunicación y retroalimentación entre las personas involucradas en las diferentes actividades.**
- **Proporcionar capacitación y motivación al personal.**

Para que un plan estratégico funcione es necesario considerar:

- 1) **La preparación del administrador en materia de planeación estratégica.- Lo que se sugiere en el caso de Ce-Be-Eme así como para todas aquellas empresas que se encuentren en situaciones similares a ésta se apoyen en los servicios externos de un especialista en la materia que pueda asesorar en esta función.**
- 2) **Tener objetivos concretos, bien definidos y alcanzables en un tiempo razonable. Los objetivos de Ce-Be-Eme se mencionaron en párrafos anteriores y cubren las características antes señaladas.**
- 3) **Suficiente información destinada a la elaboración de planes de acción. Ce-Be-Eme se hace llegar de información a través de revistas especializadas, periódicos, radio, televisión, Internet, estadísticas propias o publicaciones que son de interés, observando a la competencia, escuchando al cliente, mediante estudios de mercado, intercambio de ideas, opiniones y puntos de vista entre los mismos empleados.**
- 4) **Revisión eficaz del plan estratégico.- Uno de los aspectos importantes para que un plan estratégico funcione, es precisamente mediante la revisión constante y a profundidad de dicho plan; ya que si se elabora un plan pero no se invierte tiempo en corregir las posibles fallas o deficiencias en que se haya incurrido en su planeación muy probablemente no tendrá los resultados que se espera.**

Como ya se menciona anteriormente el plan estratégico de negocio debe estar a cargo del administrador y es recomendable que éste reciba asesoría de consultores expertos en planeación estratégica. El plan estratégico de negocio se va a complementar con planes de acción específicos y para lograr los objetivos de la empresa, es necesario tenerlos perfectamente definidos e invertir todos los recursos humanos y financieros para lograrlos como se han planeado. En el caso de Ce-Be-Eme

ya se han mencionado sus objetivos así como las estrategias para lograrlos. Sin embargo con tener los planes en la cabeza en un principio y en papel en un segundo término, no es suficiente para lograr el objetivo final, sino que es necesario poner a trabajar esa idea e ir mejorando la forma de alcanzarla así como una vez que se haya alcanzado el objetivo, evaluar su resultado y comparar lo que se ha logrado con lo que se tenía previsto inicialmente.

Cuando realmente se planea se obtienen los siguientes resultados:

- a) **No tener excesivas situaciones imprevistas como por ejemplo que la competencia saque al mercado un producto que pueda sustituir al de la empresa.**
- b) **Tener un parámetro para controlar el éxito o fracaso de Ce-Be-Eme, porque inicialmente se fijo el objetivo deseado, por lo que al final existe una base para comparar los resultados.**
- c) **Tener una guía de acción clara y precisa, esto se logra invirtiendo tiempo en elaborar planes estratégicos.**
- d) **Tener una visión a largo plazo, es decir se puede ver a uno, dos o tres años lo que pudiera suceder en el futuro.**
- e) **Se cuenta con criterios para decidir las inversiones y gastos a realizar, siendo una de las muchas ventajas de invertir tiempo y esfuerzo en planear, logrando tener el control de un mayor número de acontecimientos evitando el desperdicio de dinero, tiempo y oportunidades.**

Ce-Be-Eme así como cualquier otra empresa que se encuentre en una situación similar, necesita tener claras las siguientes preguntas para alcanzar la rentabilidad:

1) ¿Hacia dónde se desea ir?

A permanecer en el mercado como la empresa líder en el ramo de calderas, teniendo todos los beneficios que esto trae consigo como son: solvencia, rentabilidad y liquidez.

2) ¿Cómo se va a llegar ahí?

Trabajando de forma coordinada en todas las áreas de la empresa de manera ardua y constante para ser eficientes cada quien en su actividad, teniendo siempre en mente el objetivo principal que es ser los mejores en el ramo de las calderas.

3) ¿Cuáles sistemas y procedimientos se utilizarán para lograr los objetivos?

- **La mejora continua del proceso debe ser una forma de trabajo**
- **Inculcar al personal que labora en la empresa hacer bien su trabajo desde la primera vez.**

- Tomar en cuenta las opiniones de los trabajadores y respaldar sus ideas poniéndolas en práctica cuando realmente beneficien a la empresa en algún aspecto.
- El ahorro de materiales y tiempo por parte de cada uno de los trabajadores de todos los niveles y áreas.
- La búsqueda del mejor proveedor en cuanto a costo y calidad
- Delegar responsabilidades para que cada quien tome las decisiones necesarias en su área de trabajo.
- Comunicación y retroalimentación constante
- Ser flexibles a los cambios y tratar de estar lo mejor preparados para ellos.
- Contar con personas que realmente se identifiquen con los valores de la empresa.
- Trabajar siempre en base a objetivos previamente definidos y discutidos.
- Premiar o castigar la actuación y resultados de la gente en sus respectivos puestos de trabajo.

4) ¿Cómo se van a lograr los objetivos con la menor inversión de tiempo, esfuerzo y recursos?

Contando con gente que esté comprometida capacitada y motivada con su trabajo, habiendo una comunicación eficiente en todos los niveles.

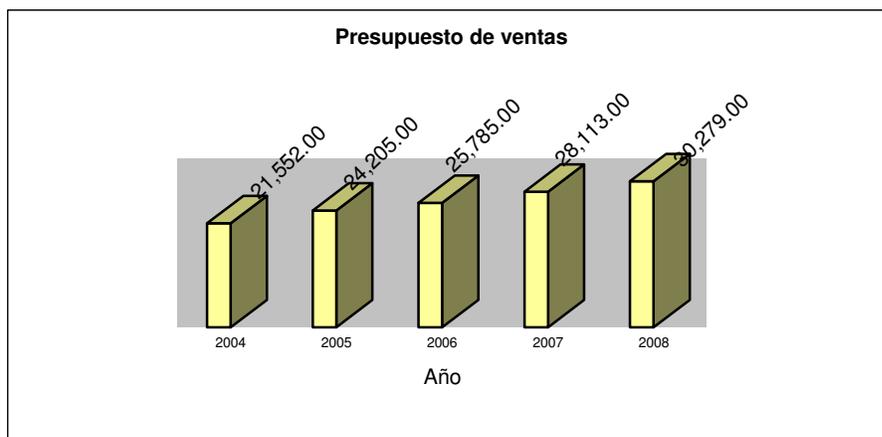
La estrategia representa el patrón básico de los objetivos y políticas que definen a la empresa y respuesta a preguntas básicas como:

* ¿En qué rama de negocios se encuentra Ce-Be-Eme?

En la rama de la industria manufacturera de calderas de generación agua caliente y vapor.

* ¿Cuál es el presupuesto de ventas que se tiene de aquí a cinco años?

Dicho presupuesto se muestra en la gráfica Núm. 4.



Gráfica 4

* ¿Cómo se compite?

En base a precio, calidad, servicio, tiempo de entrega y los principales competidores son:

- **Calderas Myrggo (Monterrey)**
- **Calderas Powermaster (San Juan del Río)**
- **Termopaileria del Centro (Guanajuato)**
- **Clayton de México (México, D.F.)**

* ¿Qué se está tratando lograr?

Seguir siendo líderes en el mercado en el ramo de las calderas.

Dentro de las fuerzas que tiene Ce-Be-Eme se encuentran las siguientes:

a) Se tiene una estructura elástica y con poco personal. Los empleados desempeñan diferentes funciones y de hecho cada uno se adapta a las necesidades de la empresa, así se convierten en comodines para enfrentar a la competencia en forma directa.

b) Se puede movilizar a los empleados en forma inmediata, ante los cambios en las condiciones del mercado ganando tiempo.

c) Rápida toma de decisiones en todos los niveles.

d) Se cuenta con un mercado amplio y cuando una determinada industria se encuentra en recesión otro tipo de industria se encuentre en auge.

Para formular un plan estratégico de negocio para Ce-Be-Eme, así como para cualquier otra empresa manufacturera que se encuentre en situaciones similares se requiere lo siguiente:

1.-Un análisis del medio exterior de la empresa para aprovechar oportunidades y prevenir amenazas considerando:

Competencia
Clientes
Proveedores
Gobierno
Tratados internacionales

2.- Un análisis al interior de la empresa para contemplar los puntos débiles y las fortalezas considerando:

Personal
Instalaciones

Situación financiera
Comunicación
Sindicato

3.- Contemplar el panorama a largo plazo (cinco, siete, nueve años) aunque el periodo para los planes varía dependiendo de las circunstancias.

Avances tecnológicos
Productos sustitutos
Competencia
Políticas gubernamentales

4.- ¿Quién la lleva a cabo? El diseño de un sistema de planeación estratégica, es responsabilidad de la dirección y se recomienda hacerlo de manera conjunta el administrador actual con el futuro administrador, para que este último se vaya involucrando en la compañía.

Al llevar a cabo el plan estratégico de negocio se debe tomar en cuenta:

- **La inflación**
- **Suministro de materias primas**
- **Incremento de costos**
- **Tasas de interés**
- **Medios de financiamiento**
- **Precios de venta**
- **Tasa de desempleo**
- **Cambios en las aptitudes y conducta de compra de los consumidores, etc.**

Las condiciones inestables que se viven en Ce-Be-Eme y en la mayoría de las empresas afectan su planeación de dos maneras:

1) Las circunstancias a las que se enfrenta Ce-Be-Eme cambian con rapidez como son la tecnología y las exigencias para obtener certificaciones de reconocimiento internacional.

2) Se presenta una serie de nuevos problemas que deben ser resueltos de manera eficiente.

Para adaptarse a los cambios hay que diseñar planes a corto plazo y procedimientos detallados. A continuación se aplica un cuestionario para que el empresario tome consciencia de lo importante que es pensar en la empresa de aquí a cinco años.

Describir brevemente los productos que constituirán el 80% de las ventas de aquí a cinco años.

Fabricación de calderas

¿Qué confianza le merece la calidad de los productos que fabrica?
(Del 0 al 100 por ciento 90 %).

¿Qué empresas, o industrias o consumidores serán sus clientes de aquí a cinco años?
Industria textil, industria alimenticia, sector salud, manufactureras e industria química.

¿Qué confianza tiene usted en que serán sus clientes?
(Del 0 al 100 por ciento 90 %).

¿Quiénes serán sus competidores directos de aquí a cinco años?
Calderas Myrggo, calderas Powermaster, Termopailería del Centro, Clayton de México.

Probablemente pronto haya competencia del extranjero.

¿Qué confianza tiene en que no habrá otros?
(Del 0 al 100 por ciento 60 %).

Describa lo cambios tecnológicos que cree ocurrirán en los cinco años próximos y que afectarán significativamente los costos de producción o la calidad de los productos de Ce-Be-Eme?

Habrá equipo más sofisticado, por lo que se requerirá invertir en la nueva tecnología. Habrá nuevos estándares de calidad que será necesario conocerlos y alcanzarlos para seguir siendo los primeros en el mercado.

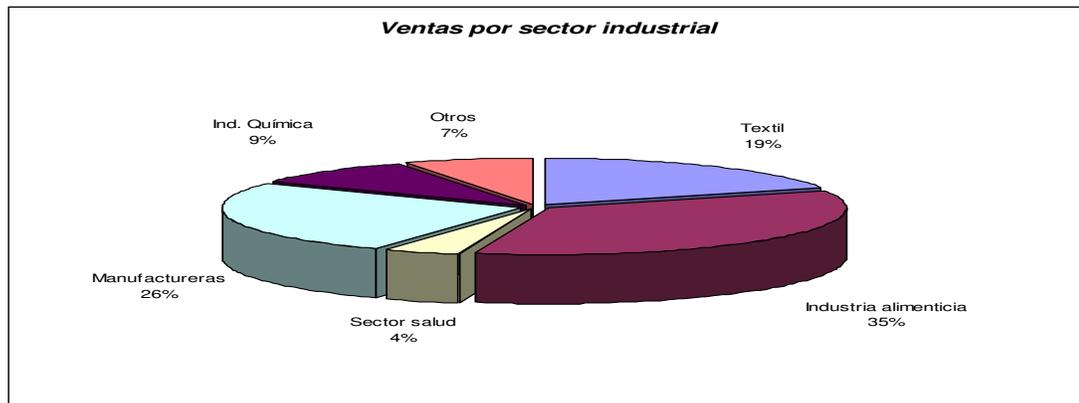
¿Qué confianza tiene en haber anticipado todos los cambios tecnológicos?
(Del 0 al 100 por ciento 70 %).

Describa los cambios que considera habrá en la Legislación Local y Nacional que se promulgará en los próximos cinco años y que afectará a Ce-Be-Eme de manera importante:

Probablemente habrá modificaciones en cuanto a aranceles, lo que propiciará la entrada de calderas del extranjero pero también la apertura de las fronteras dará a Ce-Be-Eme la posibilidad de exportar.

¿Qué confianza tiene de haber previsto los cambios más importantes en la nueva Legislación ?
(Del 0 al 100 por ciento 65 %).

¿Cuáles serán los clientes más importantes de Ce-Be-Eme en los diferentes sectores industriales de aquí a cinco años?



Gráfica 5

¿Qué confianza tiene usted en la exactitud de estas cifras?
(Del 0 al 100 por ciento 65 %).

A continuación se hace uso de la herramienta de análisis de fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa:

¿Qué puntos fuertes tiene Ce-Be-Eme que podrían facilitar el logro de los objetivos?

* **Experiencia en el área de negocios, nivel de conocimientos y habilidades de los niveles de dirección, sistema de planificación, espíritu emprendedor, sistemas operacionales, lealtad y experiencia del personal, orientación al mercado de la empresa y claridad de sus objetivos.**

* **Calidad de los diseños, acceso a fuentes externas de desarrollos tecnológicos.**

* **Imagen de calidad, diferenciación de la empresa y su producto o servicio, buen posicionamiento de la marca.**

* **Altos márgenes de utilidades, capacidad de generación de recursos internos, estabilidad financiera, capital de trabajo y habilidad administrativa.**

* **Satisfacción notoria de los clientes**

¿Qué puntos débiles existen en Ce-Be-Eme que podrían ser serios obstáculos en el logro de los objetivos?

No se tienen diversificación de productos para ofrecer al cliente.

No se tiene experiencia en la gestión de ventas al público en general

Inexperiencia en el lanzamiento de nuevos productos

La maquinaria se desgasta día a día y no se invierte en maquinaria de vanguardia.

El análisis de las fortalezas y debilidades, así como de las oportunidades y amenazas de Ce-Be-Eme, y de cualquier otra empresa pretende aislar los principales problemas que enfrenta por medio de un análisis detallado de cada uno de los cuatro factores. Formulando posteriormente una estrategia para resolver los problemas clave.

Debilidades

- **Instalaciones obsoletas**
- **Vulnerable a presiones de la competencia**
- **Línea de productos limitada**
- **Escasas habilidades de comercialización**

Para llevar a cabo un análisis externo es necesario reflexionar sobre los siguientes aspectos:

Oportunidades

- **Diversificación en productos relacionados**
- **Añadir productos complementarios**

Dentro de las amenazas se debe evaluar:

- **Probable entrada de nuevos competidores**
- **Aumento en venta de productos sustitutos**
- **Políticas hostiles del gobierno**
- **Presiones competitivas en aumento**
- **Vulnerabilidad ante la inflación**
- **Cambios en las necesidades del consumidor**

De lo expuesto anteriormente el análisis permite:

- * **Determinar las posibilidades reales que tiene Ce-Be-Eme para lograr los objetivos que se había fijado inicialmente.**
- * **Que el administrador de la empresa adquiriera conciencia, sobre los obstáculos que va a afrontar.**
- * **Permitir explotar eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos.**

Algunas cuestiones que es necesario contestar para involucrarse con el área de ventas y superar esta debilidad son las siguientes:

1) Antecedentes de las tendencias de las ventas:

- ¿Quiénes están comprando ahora?
- ¿Quiénes van a comprar en el futuro?
- ¿Realmente están comprando los clientes buenos productos?
- ¿Qué pueden enseñarle los productos de la competencia, en cuanto a publicidad y promoción?
- ¿Qué necesidades satisfacen los productos?
- ¿Cuál es la tendencia de las ventas?
- ¿Qué hay que hacer para lograr unas ventas más amplias?

2) Definir la tendencia de mercado

- ¿A qué mercado pertenece?
- ¿Sus tendencias son a crecer, decrecer, cambiar?
- ¿Cuáles son las oportunidades más atractivas de los segmentos de este mercado?
- ¿En qué parte del ciclo de la industria se encuentran los líderes del mercado: inicio, madurez, declive?
- ¿Qué parte del mercado total, abarca su producto?
- ¿Cuáles son los factores clave para el éxito: calidad, precio, prestigio?
- ¿Cuándo compran los clientes?
- ¿Cuándo se debe planear los programas, los productos y la producción del año siguiente?
- ¿Cuáles son los canales de distribución?

A continuación se evaluará a Ce-Be-Eme ó cualquier otra empresa que se encuentre en una situación similar en base a los siguientes valores:

- A** = Lo mejor del ramo
- B** = Por sobre el promedio
- C** = Promedio en el ramo
- D** = A veces causa problemas
- E** = Entre las peores del ramo

	Calificaciones				
	A	B	C	D	E
Comercialización					
Fracción del mercado	<u> x </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
Calidad de productos	<u> x </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
Precios	<u> </u>	<u> x </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
Aceptación de productos	<u> x </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
Conocimiento de productos	<u> x </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
Atención a clientes	<u> </u>	<u> x </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
Cartera de clientes	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> x </u>

Calificaciones

Producción

	A	B	C	D	E
Ubicación de la planta			X		
Antigüedad de la planta			X		
Antigüedad del equipo			X		
Control de calidad	X				
Suministro de material				X	
Proceso de fabricación	X				
Expansión			X		
Disponibilidad de mano de obra			X		
Relaciones sindicales			X		
Seguridad en el trabajo			X		
Tasa de accidentes			X		
Control de existencias			X		

Finanzas

Utilidades	X				
Dividendos	X				
Cuentas incobrables	X				
Activo		X			
Ganancia por acción	X				
Liquidez		X			
Relaciones bancarias		X			

Investigación y desarrollo

Patentes	X				
Aptitud de ingeniería			X		
Estado de la tecnología		X			
Aptitud de cumplir plazos		X			
Aptitud de cumplir presupuestos		X			

Administración

Rotación de personal			X		
Experiencia		X			
Comunicación			X		
Aptitud de cumplir planes			X		
Aptitud de formular presupuestos		X			
Firmeza de las decisiones		X			
Profundidad de cualidades		X			

Se recomienda tener cuidado con aquellos puntos en donde la evaluación es la letra "D" y especialmente donde es "E". Para estas evaluaciones es necesario calcular el tiempo y el dinero que se necesitará para colocarlos por lo menos en la letra "C".

En Ce-Be-Eme se sugiere que en el área de comercialización se inicien los trabajos para formar una cartera de posibles clientes.

- 1) **Se propone realizar por lo menos 100 visitas el primer año a empresas que actualmente utilicen calderas.**
- 2) **Poner especial atención a los comentarios, sugerencias o recomendaciones que hacen los clientes visitados.**
- 3) **Preparar información en un disco compacto para los clientes con las principales innovaciones o características técnicas que lo ayuden a hacer una buena elección cuando tenga necesidad de adquirir una nueva caldera.**
- 4) **Se sugiere contratar un espacio en la sección amarilla.**
- 5) **Crear un portal de la empresa en Internet.**
- 6) **Llevar un control de los datos de clientes que han comprado calderas.**

Con estas acciones se pretende mejorar en el área de comercialización ya que en es el punto en que la empresa se encuentra dentro de las peores del ramo.

Análisis de la posición financiera de Ce-Be-Eme y de cualquier otra empresa.

En Ce-Be-Eme y en la mayoría de las empresas no se asume el compromiso de reinvertir y en cambio, retiran las utilidades de la empresa corriendo el riesgo de dejar a la empresa desprovista. Ponen en movimiento fuerzas que la debilitan silenciosamente, haciéndose visibles los resultados después de algunos años; llegado a esto puede ser demasiado tarde para reinvertir.

En este apartado se explica que análisis puede efectuar Ce-Be-Eme ó cualquier empresa manufacturera que se encuentre en situaciones similares para evaluar lo que está sucediendo incluyendo:

* Análisis del mercado y de la competencia, que revelan cómo se comparan los bienes que ofrece la empresa, en relación con los de la competencia.

* Análisis financiero, para evaluar la rentabilidad de la empresa.

$$\text{Rendimiento de la inversión} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Activo neto}} = \frac{19,843,000.00}{44,788,000.00} = 44\%$$

El rendimiento de la inversión proporciona una base que se puede comparar con el rendimiento de otras inversiones, como por ejemplo en CETES o en mesa de dinero. También puede mostrar la rentabilidad de Ce-Be-Eme en comparación con otras empresas.

El principal propósito del análisis de fondos, es el de determinar para un periodo dado de tiempo, de dónde se obtuvieron los fondos y a qué uso se destinaron. ¿Los inventarios crecieron o disminuyeron?, ¿han aumentado o disminuido las cuentas por cobrar? ¿Las cuentas por pagar y las deudas son más elevadas o han disminuido? Por ejemplo, si las cuentas por cobrar crecen junto con las ventas, mientras los inventarios se mantienen constantes, ello está indicando que el efectivo está financiando más ventas a nuevos clientes. Pero en cambio, si las cuentas por cobrar y las ventas caen junto con el crecimiento de los inventarios, es una mala señal. El dinero está inmovilizado en bienes terminados o materias primas y no es aplicado en manera eficiente. El empresario debe preguntarse si el dinero ha sido empleado para financiar un proyecto que rinda beneficios en el futuro.

Una vez que se ha llevado a cabo un plan estratégico de negocio que útil, flexible, continuo y sencillo basado en un pensamiento objetivo y realista. Se recomienda llevar a cabo revisiones periódicas del mismo.

Conclusiones

La presente investigación tuvo como objetivo diseñar un plan estratégico de negocio dirigido a las empresas del sector manufacturero, que se encuentran en su etapa de madurez, y que desde sus inicios han tenido un solo administrador, para cuando se retire el fundador de la empresa, no enfrenten problemas extraordinarios o aún más desaparezcan.

La hipótesis de trabajo se aprueba en el sentido de que se ofrecen una serie de herramientas y alternativas, que permiten al empresario tener una visión más amplia al momento de dejar el negocio.

El análisis realizado sobre la continuidad del negocio en las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero que se encuentran en su etapa de madurez, mostró en buena medida, que no existe una visión por parte del empresario para seguir un plan estratégico de negocio que contribuya a la continuidad, al llegar el momento de retirarse del negocio el actual dirigente, permitiendo así que dicho negocio continúe siendo competitivo y aún mejor sea una oportunidad de crecimiento, bajo esta situación se derivan las siguientes conclusiones:

- 1) La no continuidad de las empresas en etapa de madurez, cuando el fundador o dueño se retira, en gran medida resulta de la falta de visión del empresario.
- 2) La falta de visión del empresario, se manifestó en las siguientes situaciones:
 - Falta de preparación formal.
 - Por las diferentes actividades que realiza el dirigente de las empresas día con día, no invierte tiempo en planear la continuidad del negocio.
 - No se delegan responsabilidades.
 - No se tienen claros los objetivos de la empresa por lo que no se cuenta con estrategias para lograrlos.
 - Las decisiones importantes se toman sin realizar un proceso formal de toma de decisiones sino de manera rápida e intuitiva.
- 3) En el contexto actual, el empresario también se enfrenta a una serie de obstáculos externos, como la competencia internacional que probablemente no es del conocimiento del empresario, pero si le llega a afectar, aunado a esto la complejidad de los mercados que no están bajo control de los empresarios, haciendo más complicada la administración del negocio, por lo que se tiene que hacer un esfuerzo adicional para mantener la empresa en una situación competitiva.
- 4) Si el empresario o dueño que ha estado al frente de un negocio desde sus inicios no modifica los puntos antes mencionados y no realiza una sistematización de experiencias, es decir no deja de manera escrita y explícita la forma de proceder en una situación determinada, así como llevar a cabo un plan estratégico de negocio, es muy probable que cuando el empresario se retire del negocio la empresa continúe, perdiendo la competitividad que se ha logrado, el conocimiento del giro, los clientes con que se cuenta, posicionamiento en el mercado y la rentabilidad, entre otros; todo esto en detrimento no sólo del empresario y su familia, sino de la sociedad misma, al perderse importantes fuentes de empleo.

Recomendaciones

Con el desarrollo de la presente investigación y ante el panorama que ésta arroja, se proponen las siguientes recomendaciones:

Ante la difícil situación que se vive en el mundo de los negocios y la importancia de las pequeñas y medianas empresas dentro de la economía del país, es conveniente señalar que para contribuir a la continuidad de las mismas o bien aunque la empresa no se encuentre en posibilidad de una sucesión, es necesario manejar diferentes escenarios. A fin de apoyar la continuidad de las empresas se recomienda crear programas que concienticen al empresario de las acciones que se deben de tener en situaciones futuras, siendo para esto necesario:

- 1) Promover la creación de un organismo que tenga como finalidad ayudar a que no desaparezcan las empresas que se encuentran en etapa de madurez por falta planeación en cuanto a su continuidad.
- 2) Mediante folletos, medios de comunicación masiva, etc., invitar al empresario a pensar en quién continuará con el negocio cuando éste se retire.
- 3) Organizar mediante asociaciones o cámaras de industriales plásticas o cursos que ofrezcan orientación en cuestión de la continuidad de los negocios.
- 4) Designar al futuro sucesor, habiendo llevado a cabo previamente un proceso de selección y capacitación.
- 5) Implantar un plan estratégico de negocio de manera anticipada al retiro del fundador.
- 6) Toda vez que se implante el plan estratégico de negocio, llevarlo a cabo de manera conjunta el administrador saliente como el actual sucesor.
- 7) Utilizar la sistematización de experiencias en cuanto a toma de decisiones, para que cuando se presenten situaciones similares saber si se toman o no las mismas decisiones.

Con la consideración de estas recomendaciones y con el interés real del empresario para que el negocio continúe, se lograrán beneficios con un impacto social de generación de riqueza y por cuestiones de carácter laboral.

Sugerencias para un trabajo futuro

La presente investigación se enfocó al sector manufacturero, dejando de lado el sector servicios que tiene la misma trascendencia, por ser una fuente importante de empleos, por lo que se sugiere que en lo futuro se retomen las bases del presente trabajo a fin de llevar a cabo un plan estratégico de negocio para este sector.

Se recomienda hacer trabajos en contextos distintos, con otros tamaños de empresas con la finalidad de que sean más ampliamente analizados.

En futuros trabajos sería conveniente analizar los factores de éxito de las empresas que si han logrado esta continuidad.

Desde el punto de vista académico será importante vincular este tipo de estudios con empresas que se encuentren o se pudieran encontrar bajo estas circunstancias.

Bibliografía

- Acle Alfredo (1990) **Planeación estratégica y control de la calidad total**
Ed. Grijalbo, México.
- Alvarez Martín (1994) **Estrategias efectivas para incrementar su posición competitiva**, Ed. Panorama, México, D.F.
- Bisquera Rafael (1998) **Métodos de investigación educativa**, CEAC, España
- Bob Robert (1994) **El líder visionario**, Editorial Panorama, México, D.F.
- Cantú Humberto (1998) **Desarrollo de una cultura de calidad**
Ed. McGraw-Hill, México.
- Carlzon Jan (1994) **El momento de la verdad**
Ed. Díaz de los Santos.
- Casares A. (1994) **Liderazgo: Capacidades para dirigir**
Fondo de la Cultura Económica, México.
- De la Cerda José (1998) **La administración en desarrollo**
Editorial Diana, México.
- García Andrés **Elementos del método estadístico**
Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México.
- Gómez G.(1985) **Planeación y Organización de Empresas**
Ed. Edicol, México.
- González José (1982) **Análisis financiero compuesto o integral**
South Wester Publising, Cincinnati, Ohio, E.U.A.
- Guerra Fernando (1995) **Planeación estratégica**
Instituto Tecnológico Autónomo de México, México.
- Hall Richard (1983) **Organizaciones, estructura y proceso**, 3a. ed., Prentice Hall, México.
- Handy Charles (1993) **The age of Paradox**, Harvard Business School Press.
- Hermida Jorge (1994) **Marketing para gigantes y pigneos**
Ediciones Macchi, Buenos Aires
- Hernández Alejandro (1980) **Reexpresión de estados financieros**
Ediciones Contables y Administrativas, S.A México
- Hobbs Brian (1992) **Estudio de la cultura organizacional y análisis del lenguaje en Cultura Organizacional** Abravanel Legis Colombia,
- Klee Joseph (1993) **La Dirección de empresas medianas y pequeñas**
Ed. Hispano Europea, Barcelona, España.

- Linberg Cohn (1985) **Auditoría de Operaciones**
Editorial Técnica, S.A. México.
- Litterer Joseph (1989) **Análisis de las organizaciones**
Ed. Limusa, México.
- Llano Carlos (1989) **Análisis de la acción directiva**
Editorial Limusa, México.
- Macías Roberto (1993) **El análisis de los Estado Financieros**
Ed. Ecasa, México, 1993.
- Madroño Manuel **Administración Financiera del Circulante**
Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. México.
- Marcu Maquiavelo (1967) **La escuela del poder** trad. J.L. de Izquierdo Hernández
Colec. Austral, España 1967.
- Martínez Fabián (1994) **Planeación estratégica creativa**
Ed. Pac, México.
- Méndez José (1996) **Pasado, presente y futuro de la economía mexicana**
Panorama Editorial, México.
- Michels Robert (1989) **Los Partidos Políticos**
Un Estudio sociológico de las Tendencias Oligárquicas de las Democracias Modernas, trad. Enrique Molina de Vedia,
Ed.m Amorrotu, Argentina.
- Mora Ricardo (1997) **El dilema de la contabilidad y el flujo de efectivo**
Instituto Mexicano de Contadores Públicos, México.
- Paton W. (1982) **Manual del Contador**
Editorial Noriega, México.
- Philippe Lorino (1993) **El control de gestión estratégico**, Alfaomega Marcombo,
S.A. Barcelona España.
- Porter Michael (1998) **Estrategia Competitiva**
Ed. Cecs, México.
- Ramírez David (1997) **Empresas Competitivas**
Ed. McGraw-Hill, México.
- Rodríguez Joaquín (1991) **El pensamiento de la administración**, Ed. Ecasa,
México
- Rodríguez Joaquín (2000) **Cómo Administrar pequeñas y medianas empresas**
Ed. Ecasa, México.
- Roland Chrstensen (1993) **La sucesión en la dirección de pequeñas empresas**
Editorial Labor, S.A. Barcelona.
- Rowan Gibson (1998) **Repensando el futuro**
Ed. Norma, Colombia.

- Salo Grabinsky (1994) **La empresa familiar.**
Del Verbo Emprender, México.
- Saporosi Gerardo (1997) **Clinica Empresaria**
Ediciones Macchi, Buenos Aires Argentina.
- SECOFI (1991) **Programa para la modernización y desarrollo de la industria micro, pequeña y mediana,** México.
- Schein Edgar (1992) **Organizational culture and leadership,** Bass, EUA.
- Serra Roberto (1994) **Re-estructurando empresas,** Ediciones Macchi, Buenos Aires Argentina.
- Terry G. (1986) **Principios de Administración**
Ed. Cecsá, México.
- Tracy Diane (1991) **La pirámide del poder**
Javier Vergara Editor, Buenos Aires Argentina.
- Tweed Stephen (1991) **Enfoque estratégico**
1a. edición, Ed. panorama, México.
- Uquillas Humberto (1994) **Cómo proteger y aumentar las ganancias de su empresa en un mercado competido,** Ed. Panorama, México.
- Valdes Luigi (1999) **Conocimiento es futuro**
Ed. Panorama, México.
- Vinitzky Guillermo (1993) **Gestión y éxito empresario,** Ediciones Macchi, Buenos Aires Bogota.

ANEXO III EVALUACIÓN ECONÓMICA DE UN PROYECTO

Un proyecto de inversión es un conjunto de planes detallados, que se presentan con el fin de aumentar la productividad de la empresa para incrementar las utilidades mediante el uso óptimo de fondos en un plazo razonable (Gitman, 1998).¹³²

Un proyecto de inversión es un plan al que se le asigna determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos, para producir un bien o servicio útil al ser humano (Ocampo, 2002).¹³³

Una tercera definición de proyecto es la unidad estratégica de la planeación a la que se asigna parte de los recursos financieros del capital de una organización y se invierten insumos de varias clases que se consideran en las condiciones de mercado, los aspectos técnicos, los financieros y los económicos, así como los ecológicos, con el propósito de generar productos o servicios útiles a la sociedad.

Se puede entender como proyecto de inversión, a una serie de planes que se piensan poner en marcha, para dar eficacia a alguna actividad u operación económica o financiera, con el fin de obtener un bien o servicio en las mejores condiciones y obtener una retribución.

Origen de un proyecto

Los proyectos tienen su origen en la satisfacción de necesidades individuales y colectivas, en el primer caso, la de quienes desean tener un negocio propio y en el segundo de los casos puede ser el resultado de:

a) Crecimiento de la demanda interna

Lo cual es el resultado del aumento de la población, que demanda más de ese producto, es decir, del crecimiento del mercado en general.

b) Nuevos productos

Esto sucede cuando los gustos y las preferencias de los consumidores cambian, entonces surge la necesidad de satisfacer estos cambios, o bien, cuando el nivel de ingresos de los consumidores o el precio de los bienes varían, propiciando cambios en la demanda actual de estos bienes.

c) Innovaciones tecnológicas en los procesos productivos

Estos proyectos tienen su origen ante la necesidad de reemplazar maquinaria y equipo obsoleto, permitiendo aumentar la productividad y disminuir los costos directos para ser competitivos en el mercado tanto en precio como en calidad.

¹³² Gitman Lawrence (1998): **Fundamentos de la Administración financiera**, Ecasa, p.28

¹³³ Ocampo José (2002): **Costos y evaluación de proyectos**, Grupo Patria Cultural, S.A. México, p. 135

d) Sustitución de importaciones

Cuando en un país su producción depende de las importaciones y debido a la inestabilidad de su moneda surge la necesidad de proyectos, encaminados a la producción de bienes que permitan la sustitución de los importados.

Por lo general, a las personas interesadas en invertir su dinero en algún proyecto, en especial a los empresarios, les es de gran ayuda conocer las técnicas, que les permita comparar y elegir entre diferentes opciones de inversión de capitales, dado que normalmente se inclinarán por aquella que más conviene desde el punto de vista económico. Los procesos de toma de decisiones son cada vez más importantes y complejos, debido en particular al desarrollo de la innovación tecnológica que ha reducido el periodo de vida útil de los proyectos, ya que en un corto plazo pueden aparecer nuevas y mejores soluciones para el mismo problema, lo que también puede significar el éxito o fracaso de un negocio. La justificación económica permite tomar una decisión final sobre la realización del proyecto.

La información generada por los estudios de mercado, técnico y financiero se analiza con el propósito de definir el monto de las inversiones de capital necesarias para implementar el proyecto; así mismo, el resultado de dicho análisis se incorpora a las proyecciones del flujo de efectivo. Durante la vida de un proyecto se requiere realizar inversiones antes de la puesta en marcha y durante la operación del mismo. Invertir en activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo son los principales rubros de los recursos financieros necesarios antes de poner en operación un proyecto. Sin embargo, una vez iniciada la operación del proyecto quizá sea necesario invertir en sustitución de maquinaria para aumentar la capacidad instalada o modernizar proceso de producción de manera que el proyecto mantenga su competitividad en el mercado; asimismo, quizá se tenga que modificar el capital de trabajo para adaptarlo a las condiciones de la oferta y la demanda.

Después de razonar las diferentes maneras para solucionar un problema, se deben tener varios cursos de acción alternativos para alcanzar los objetivos a fin de escoger el que resuelva mejor el problema desde el punto de vista técnico, económico, social.

Una de las claves para comprender el estudio económico es reconocer que el dinero tiene un valor en el tiempo. Se ofrece a través del concepto de tasa de interés una manera de expresar el valor del dinero en el tiempo, también conocida como la tasa de costo de oportunidad o tasa de descuento.

Otro concepto a considerar en el estudio económico es el de equivalencia. Dicho concepto señala que cuando es indiferente tener una cantidad de dinero ahora o la seguridad de recibir otra cantidad o un conjunto de sumas de dinero en el futuro, ambas posibilidades (cantidad presente y suma de dinero futura) son equivalentes.

Existen dos tipos de tasas de interés que sirven como base en los cálculos de los métodos que se utilizan para realizar evaluaciones desde el punto de vista económico. La primera es la tasa de interés simple, que consiste en aplicar determinado porcentaje

de interés durante cierto número de periodos (años) a la misma cantidad de capital (préstamo o inversión); esto es:

$$I = P \times i \times N$$

Donde:

I es igual al monto de interés ganado después de N periodos.

P= capital invertido o prestado

i= tasa de interés simple

N= número de periodos que dura la inversión o el rédito.

Por ejemplo, una persona invierte \$ 10,000.00 en un banco a una tasa de interés del 15% anual y quiere saber cuánto le regresará el banco dentro de tres años.

$$I = (10,000.00) \times (0.15) \times (3) = 4,500.00$$

$$VF = P + I = 10,000.00 + 4,500.00 = \$14,500.00$$

Donde VF es el valor futuro dentro de tres años, si se invierten hoy a valor presente (P) \$10,000.00 a una tasa de interés simple del 15% anual.

El segundo tipo de interés es la tasa de interés compuesto, que se aplica partiendo de la base que el interés ganado durante un periodo también se capitaliza ganando interés sobre interés en cada periodo. Al utilizar este criterio pero los mismos datos del ejemplo anterior, se tienen los siguientes valores:

Año	Cantidad invertida al principio del año	Intereses ganados en el año	Cantidad al final del año
1	\$ 10,000.00	\$10,000 x 0.15 = \$ 1,500.00	\$ 11,500.00
2	\$ 11,500.00	\$11,500 x 0.15 = \$ 1,725.00	\$ 13,225.00
3	\$ 13,225.00	\$13,225 x 0.15 = \$ 1,983.75	\$ 15,208.75

Para facilitar los cálculos con el método de tasa de interés compuesto se ha desarrollado una serie de fórmulas, en las cuales se utiliza la siguiente notación de las variables que intervienen:

i = tasa de interés por periodo

n= número de periodos de interés

P = cantidad presente de dinero

F= cantidad futura de dinero, equivalente a la cantidad presente de dinero en "n" periodos a una tasa de interés "i".

A = entradas de dinero o desembolsos al final de cada periodo de una serie uniforme (cantidades iguales de dinero) que continúa por "n" periodos a una tasa de interés "i".

Las fórmulas son las siguientes:

Pago único

Hallar F (valor futuro), si se conoce

$$F = P(1+i)^n = P (F/P, i\%, n)$$

Hallar P (valor presente), si se conoce

$$P = F (1+i)^{-n} = F (P/F, i\%, n)$$

Serie uniforme equivalente

Encontrar F(valor futuro), si se conoce

$$F = A \left[\frac{(1+i)^n - 1}{i} \right] = A (F/A, i\%, n)$$

Hallar una (serie uniforme), si se conoce

$$A = P \frac{i}{(1+i)^n - 1} = F (A/F, i\%, n)$$

Encontrar A, si se conoce

$$A = P \frac{i(1+i)^n}{(1+i)^n - 1} = P (A/P, i\%, n)$$

Determinar P si se conoce

$$P = A \frac{(1+i)^n - 1}{i(1+i)^n} = A (P/A, i\%, n)$$

Hasta este punto se han exhibido dos criterios importantes, relacionados con las técnicas de evaluación económica: en primer lugar se comentó el concepto de equivalencia, sin el cual no habría ocasión alguna de comparar posibilidades entre series de flujos de efectivo. En segundo término, la transformación de los flujos de efectivo de una serie a una cantidad o a otra serie de efectivo equivalente, genera la necesidad de especificar las fórmulas de interés compuesto, mismas que sirven de base para desarrollar las metodologías para evaluar los proyectos.

Tasa interna de rendimiento (TIR)

Existen diferentes métodos para analizar y evaluar un proyecto de inversión desde el punto de vista económico, el primero es el de tasa interna de rendimiento o TIR que es la tasa de interés pagada sobre el saldo que se debe de una inversión, de tal forma que el plan de pago hace que el saldo no pagado sea igual a cero cuando se efectúa el último pago.

Este método es el más empleado para la elaboración de estudios económicos y también se conoce como método del inversionista o método del flujo de efectivo descontado. Para el cálculo de la tasa interna de rendimiento, todos los beneficios y

costos de una inversión se convierten en un flujo de efectivo, para luego por tanteo encontrar la tasa de interés "i" que iguale dicho flujo de efectivo con cero.

Se puede utilizar cualquiera de las dos fórmulas:

$$VP \text{ de los beneficios} - VP \text{ de los costos} = 0$$

Donde VP = valor presente 0

$$BAUE - CAUE = 0$$

Donde BAUE = beneficios anuales uniformes equivalentes

CAUE = costos anuales uniformes equivalentes

Al resolver un ejemplo por ambas formas, se tiene primero:

$$4,380 (P/A, i\%, 3) - 10,000 = 0$$

Un primer cálculo para $i = 12\%$

$$4,380 (2,402) - 10,000 = 10,520.76 - 10,000 = 520.76$$

(positivo)

Supongamos un segundo cálculo para $i = 18\%$

$$4,380 (2,174) - 10,000 = 9,522.12 - 10,000 = -477.88$$

(negativo)

Como la igualdad cambió de signo, el valor correcto de i se encuentra entre estos dos valores. Supongamos que i es igual a 15%

$$4,380 (2,283) - 10,000 = 9,999.54 - 10,000 = -0.46$$

El resultado es casi cero, por lo que se puede presumir que la respuesta es correcta.

Cuando existen dos o más opciones de inversión en un proyecto para resolver el mismo problema, desde el punto de vista económico, el análisis de la tasa interna de rendimiento se efectúa con el método de la tasa interna de retorno incremental (DTIR), que permite calcular las diferencias (ventajas y desventajas) entre las opciones, de manera que:

Situación	Decisión
DTIR > TMAR	Se toma la opción con mayor costo
DTIR < TMAR	Se toma la opción con menor costo

Donde TMAR es igual a la tasa mínima atractiva de rendimiento para la empresa, es decir, se trata de la tasa de interés que el empresario ha tomado como base a partir de la cual se vuelve interesante invertir para la empresa. Normalmente esta tasa debe ser algunos puntos más alta que los bonos del gobierno o la que ofrecen los bancos.

Rendimiento sobre la inversión

Cuando una empresa requiere planear a largo plazo sus utilidades y parte importante de esta planeación supone la implementación de proyectos de inversión, hay que tener presente que éstos se promueven a intervalos irregulares y casi siempre en forma unitaria independiente, con repercusiones a largo plazo. Así, las decisiones que

se tomen ahora afectarán el negocio por varios años. La adquisición de maquinaria y equipo que se integrará a una línea de producción es un ejemplo típico de lo anterior, ya que una vez que se realiza la compra, durante varios años genera efectos a través de la depreciación (que es un costo contratado).

Se llama rendimiento sobre la inversión al beneficio que se espera obtener al invertir en bienes de capital, donde los rendimientos derivados de un proyecto nuevo de inversión, se declaran como la diferencia entre los ingresos adicionales y costos adicionales (excluyendo la depreciación) generados por el proyecto.

Al analizar el rendimiento de una inversión, es conveniente considerar el tiempo es un factor que influye en el comportamiento de las variables que intervienen en el problema. La inversión se realiza una sola vez; sin embargo, el rendimiento (RI, ingresos o ahorros se repite por varios años y una decisión favorable lleva a la siguiente ecuación:

$$(R1 + R2 + R3 + \dots + Rn) - \text{inversion} > 0$$

El total del rendimiento depende de la vida útil del activo considerado y que en algunos casos los valores de "Ri" pueden ser diferentes; además, los importes de los rendimientos se encuentran en distintos periodos a partir del año próximo y terminan en el año "n", sin embargo, la inversión debe hacerse en el año "cero" esto es, ahora mismo, por lo que para comparar los montos respectivos se deben encontrar los valores equivalentes a los rendimientos en el año "cero". Para esto se utiliza la fórmula:

Encontrar P (valor presente) si se conoce:
 $F \rightarrow P = F(1 / (1 + i)^n) = (P/F, i\%, n)$

$$F1 = R1; F2 = R2; \dots Fn=Rn$$

Lo anterior modifica la fórmula a la que se llamará valor total presente de los rendimientos, de manera que para obtener una decisión favorable se debe cumplir:

$$(R1/(1 + i)^1) + (R1/(1 + i)^2 + \dots + (Rn/(1 + i)^n) - \text{Inversión} > 0$$

Periodo de recuperación del capital

El periodo de recuperación de capital o periodo de reembolso es el tiempo requerido para que las ganancias u otros beneficios económicos, sobre una inversión, igualen al valor de los costos de inversión.

Este método considera siempre la posibilidad de minimizar el periodo de recuperación de recursos invertidos en determinada opción; sin embargo, es un método aproximado y no exacto en el análisis económico, ya que no considera el concepto del valor del dinero en el tiempo ni el valor de recuperación de la inversión.

Para ejemplificar lo anterior se tiene: Una empresa desea comprar una soldadora que le permita ampliar su capacidad instalada en una de sus líneas de producción. Para lo cual se tienen las siguientes alternativas:

Alternativa	Costo	Beneficio anual	Valor de recuperación
Soldadora "A"	\$ 40,000	\$ 9,000	\$ 2,000
Soldadora "B"	\$ 60,000	\$ 12,000	\$ 14,000

Supóngase una vida útil de 6 años para ambas y un interés de 8% ¿Cuál alternativa debe elegirse?

Soldadora "A" periodo de recuperación = costo / beneficio anual
 = 40,000 / 9,000 = 4.4 años.

Soldadora "B" periodo de recuperación = costo / beneficio anual
 = 60,000 / 12,000 = 5 años.

La alternativa que minimiza el periodo de recuperación de capital es adquirir la soldadora "A".

Valor presente neto

En concordancia con el proceso de toma de decisiones, se requiere que los resultados de las vías factibles se ordenen de manera que puedan juzgarse en términos de criterios económicos de eficiencia, para lo cual es necesario comprender el valor del dinero en el tiempo y equivalencia.

El método de valor presente neto consiste en elegir la mejor entre un grupo de opciones mutuamente excluyentes, convirtiendo el flujo de efectivo en unidades comparables equivalentes, y determinando el valor presente de futuros reembolsos o desembolsos de dinero asociado con cada una al transformar todos los flujos de efectivo individuales a su equivalente en el presente y a su suma, a fin de obtener el valor presente neto.

Cuando se utiliza el valor presente neto, permite organizar las opciones factibles de manera que puedan juzgarse en términos del criterio de selección adecuado. Dicho método se utiliza con frecuencia para determinar el valor actual de propiedades o bienes de capital que se espera que genere entradas de dinero o desembolsos en el futuro, como es el caso de un proyecto de inversión, la renta de un condominio, etc. Si se tienen una estimación sustentada de los reembolsos o costos futuros, al traer estos valores al presente es posible decidir ahora en cuánto debe venderse o comprarse el bien considerado.

Existen tres situaciones que se pueden presentar relacionadas con el lapso de comparación de opciones. La primera y más sencilla de analizar es cuando la vida útil de cada posibilidad coincide con el periodo de análisis considerado. La segunda es

cuando la vida útil de las opciones es diferente al periodo de análisis y la tercera, se presenta cuando el periodo de análisis considera un valor perpetuo para la vida del recurso o bien analizado.

Para ilustrar el primer caso se presenta el siguiente ejemplo:

Una empresa desea comprar una soldadora que le permita ampliar su capacidad instalada en una de sus líneas de producción. Para lo cual se tienen dos posibilidades como se muestra a continuación:

Alternativa	Costo	Beneficio anual	Valor de recuperación
Soldadora "A"	\$ 40,000	\$ 9,000	\$ 2,000
Soldadora "B"	\$ 60,000	\$ 12,000	\$ 14,000

Supóngase una vida útil de seis años para las alternativas y un interés de 8%
¿Cuál alternativa debe elegirse?

Se tiene un caso donde los costos y los beneficios de las alternativas son diferentes; por lo anterior, se debe elegir aquella que maximice su relación en valor presente neto.

Para la soldadora "A" se tiene:

$$\begin{aligned}
 & -40,000 + 9,000 (P/A, 8\%, 6) + 2,000 (P/F, 8\%, 6) \\
 & -40,000 + 12,000 (4.623) + 14,000 (0.6302) = \\
 & -40,000 + 41,607 + 1,260.4 = \$ 2,867.4
 \end{aligned}$$

Para la soldadora "B" se tiene:

$$\begin{aligned}
 & -60,000 + 12,000 (P/A, 8\%, 6) + 14,000 (P/F, 8\%, 6) \\
 & -60,000 + 12,000 (4.623) + 14,000 (0.6302) = \\
 & -60,000 + 55,476 + 8,822.8 = \$ 4,298.8
 \end{aligned}$$

Aunque la soldadora "B" requiere una inversión inicial mayor, representa una alternativa mejor, ya que su valor presente neto es mayor.

Este es el mismo ejemplo que ilustra el método de periodo de recuperación de capital y que se llegó a una conclusión distinta. Esto demuestra que la estimación implícita en el método del periodo de recuperación de capital puede llevar a escoger una opción incorrecta, ya que no se considera el valor de salvamento. Sin embargo, se modifica la selección porque es significativo.

Es importante para el análisis considerar las características propias de la empresa, en especial sus condiciones económicas, y la situación específica que se analiza.