

300602

7
ey



UNIVERSIDAD LA SALLE

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
INCORPORADA A LA U. N. A. M.

**DESAFIOS DE LA ADMINISTRACION DE
EMPRESAS EN TIEMPOS DIFICILES**

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

JUAN GONZALO JUAREZ DE DIEGO

MEXICO, D. F.

1990



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

PAGINA

INTRODUCCION.	i
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.	vi
CAPITULO I: ENTORNO ECONOMICO Y TECNOLOGICO DE LA EMPRESA EN LOS TIEMPOS DIFICILES.	1
1.1. ENTORNO ECONOMICO Y LA EMPRESA.	3
1.1.1. CARACTERISTICAS Y SITUACION DEL ENTORNO ECONOMICO GENERAL EN MEXICO.	5
1.1.2. FACTORES QUE LIMITAN LA ACTIVIDAD DE LAS EMPRESAS.	16
1.1.3. PERSPECTIVAS DE LA ECONOMIA NACIONAL. OPORTUNIDADES Y RETOS DE LAS EMPRESAS.	20
1.2. ENTORNO TECNOLOGICO Y SUS EFECTOS EN LA EMPRESA.	24
CAPITULO II: LIQUIDEZ Y PRODUCTIVIDAD: ELEMENTOS BASICOS DE LA ADMINISTRACION EN TIEMPOS DIFICILES.	29
2.1. LIQUIDEZ COMO NECESIDAD DE LA SUPERVIVENCIA DE LA EMPRESA.	31
2.1.1. POLITICAS PARA MANTENER LA LIQUIDEZ.	32
2.1.2. PLANEACION Y GENERACION DE EFECTIVO.	38
2.2. PRODUCTIVIDAD: FACTOR FUNDAMENTAL PARA LA SUPERVIVENCIA Y DESARROLLO FUTURO.	40

2.2.1. PRODUCTIVIDAD: RETO DE LA INDUSTRIA MEXICANA.	43
2.2.2. LA PRODUCTIVIDAD COMO RESPONSABILIDAD FUNDAMENTAL DE LA GERENCIA.	48
2.2.3. PRODUCTIVIDAD INTEGRAL DE LOS FACTORES DE LA PRODUCCION.	50
CAPITULO III: LA PLANEACION ESTRATEGICA COMO HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA DE LOS TIEMPOS DIFICILES.	57
3.1. NECESIDAD DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.	59
3.2. IMPORTANCIA Y GENERALIDADES PARA DESARROLLAR LA PLANEACION ESTRATEGICA.	62
3.3. EL PAPEL DE LA GERENCIA EN LOS TIEMPOS DIFICILES PARA ADMINISTRAR ESTRATEGICAMENTE.	70
CAPITULO IV: CREATIVIDAD E INNOVACION EN LA EMPRESA.	77
4.1. LA NECESIDAD DE DESARROLLAR LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACION.	79
4.2. LA ADMINISTRACION DE LA CREATIVIDAD.	83
4.3. LA INNOVACION, FUNCION Y ESTRATEGIA.	89
CAPITULO V: TAMANO Y CRECIMIENTO EN LA EMPRESA.	99
5.1. CONSIDERACIONES DEL TAMANO DE LAS EMPRESAS EN TIEMPOS DE CAMBIJ.	101

5.1.1.	RELACION DEL TAMAÑO DE LAS EMPRESAS Y SUS ESTRATEGIAS.	102
5.1.2.	ESTRATEGIAS PARA CORREGIR EL TAMAÑO INADECUADO DE LAS EMPRESAS.	105
5.2.	CRECIMIENTO EN LAS EMPRESAS.	108
5.2.1.	CRECIMIENTO SANO EN LAS EMPRESAS.	112
5.2.2.	PRINCIPALES ALTERNATIVAS DE CRECIMIENTO.	115
5.2.2.1.	CRECIMIENTO INTENSIVO.	117
5.2.2.2.	CRECIMIENTO INTEGRATIVO.	120
5.2.2.3.	CRECIMIENTO POR DIVERSIFICACION.	122
5.2.2.4.	CRECIMIENTO CONGENERICO.	125
5.2.3.	EL TAMAÑO DE LAS EMPRESAS Y LAS ALTERNATIVAS DE CRECIMIENTO.	126
5.3.	CONSIDERACIONES DE LA DIVERSIFICACION EN TIEMPOS DE CAMBIO.	127
CAPITULO VI: CASO PRACTICO.		131
6.1.	ESQUEMA DEL CASO PRACTICO.	133
6.2.	GENERALIDADES DE LA EMPRESA ESTUDIADA.	134
6.2.1.	CARACTERISTICAS DE LAS DIVISIONES QUE COMPONEN A LA EMPRESA.	137

6.3.	PROBLEMATICA DE LA EMPRESA DURANTE LA DECADA DE LOS 80'S Y COMO SU ADMINISTRACION LA ENFRENTO.	145
6.4.	INVESTIGACION DE CAMPO.	152
6.4.1.	ELECCION DE LA MUESTRA.	152
6.4.2.	DESCRIPCION DE LOS CUESTIONARIOS APLICADOS.	154
6.4.3.	CUESTIONARIO APLICADO EN LA INVESTIGACION DE CAMPO.	156
6.4.4.	TABULACION DE LOS RESULTADOS.	160
6.4.5.	GRAFICAS DE LOS RESULTADOS.	165
6.4.6.	INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.	185
6.5.	DESAFIOS DE LA DIRECCION.	197

CONCLUSIONES. ii

BIBLIOGRAFIA. iii

INTRODUCCION

Desde hace algunos años, se están viviendo tiempos denominados como difíciles o irregulares, los cuales no se reflejan únicamente con crisis económicas, sino que trascienden a todos los aspectos y planos de la actividad humana. A su vez, las interrelaciones e interdependencias entre economías nacionales se han multiplicado, conformando una economía mundial donde lo que ocurre en un país, repercute en todos los demás, complicando aún más la situación.

Las empresas inmersas en estos tiempos, no pueden escapar de las presiones del medio, por lo que su administración se enfrenta a nuevos y permanentes retos. Por un lado, debe asegurar a las organizaciones una capacidad de sobrevivencia ante los cambios e incertidumbres, y por otra parte, debe hacerlas crecer y desarrollarlas para el futuro.

De esta manera, conocer y discutir las condiciones en que se desarrollan las instituciones, representa una realidad a la que no se puede evadir por su peligrosidad, pero a la vez si la administración se apoya en las estrategias adecuadas, podrá sacar provecho de las oportunidades de estos momentos.

Estando consciente de lo anterior, se decidió desarrollar el seminario de investigación que trata sobre los Desafíos de la Administración de Empresas en Tiempos Difíciles, estructurándolo en seis capítulos entre los que se incluye, un caso práctico.

En el capítulo I, se da el marco general de los periodos económicos difíciles que se han y están viviendo (desde una perspectiva macroeconómica) y cómo las situaciones de crisis afectan y limitan, a través de ciertos factores como demanda, liquidez y controles gubernamentales, la actividad y operación de las empresas. Por otro lado, también se describe la importancia del cambio y desarrollo tecnológico, lo que representa un periodo de rápida innovación en procesos y productos lo cual repercute directamente en la actividad empresarial.

En el capítulo II, se plantea el hecho de que dentro del ambiente antes descrito, la administración no debe descuidar la supervivencia de la empresa. Es para ello indispensable el manejo de dos elementos fundamentales: la liquidez y la productividad.

La liquidez ya que ella representa la capacidad de la empresa de operar en el corto plazo, es decir, una

empresa puede sobrevivir por periodos con bajas utilidades o ventas, pero si no es adecuada su posición financiera y dentro de ésta la generación de efectivo, ella desaparece.

La productividad da la diferencia entre las empresas líderes y las marginales, es en los tiempos difíciles donde existe una fuerte competencia y los mercados (tanto financieros como de consumo) son cada vez más exigentes. Es sólo mediante el mejoramiento de la productividad de todos los factores de la producción -tarea de la gerencia y administración, que se logrará salir adelante y afrontar cualquier incertidumbre del medio.

Una vez que se administra eficientemente la liquidez y productividad, la empresa debe prepararse para los cambios que avecina el futuro, debe administrar tanto su presente como su porvenir y quizá una de las herramientas de mayor utilidad para este fin, es la planeación estratégica, razón por la cual se plantea su necesidad en el capítulo III. Es precisamente ella la que proporciona la capacidad de prevenir las amenazas del exterior y el aprovechamiento de las oportunidades. El éxito de la

empresa, se deberá a una estrategia acertada y a la habilidad de los directivos para pensar y actuar estratégicamente.

Entre las estrategias que una empresa debe considerar en estos tiempos, se tienen: Innovación, Creatividad, Decisiones sobre su tamaño, Diversificación y Crecimiento. Dichas estrategias son desarrolladas en los siguientes capítulos.

En el capítulo IV, se parte del entorno cambiante, en donde la posibilidad de que una empresa siga operando y no tenga un rezago en relación a las otras empresas del ramo, hace que su capacidad de innovación y creación se vuelva indispensable. Se requiere emprender en dicho aspecto, planes y objetivos (estrategias) para lograr la prosperidad y permanencia en el mercado. El adoptar nuevas ideas más eficientes y productivas (creatividad) que se apliquen y traduzcan en beneficios (innovación) marca la diferencia entre las empresas. Es necesario que las empresas al valorar los elementos con que cuenta, los convierta o adapte a nuevos productos, procesos productivos, etc. de acuerdo al movimiento de la estructura industrial.

El capítulo V, se refiere a las necesidades y perspectivas de la empresa en cuanto a su tamaño, complejidad, diversificación y crecimiento. En los tiempos de incertidumbre, es indispensable que toda empresa redefina claramente su tamaño de acuerdo a sus perspectivas y comportamiento del mercado en el que realiza sus actividades. Ello no implica olvidarse de una estrategia de crecimiento, sino al contrario, se requiere detectar posibilidades y retos en su mercado, y encaminarse a crecer sanamente para consolidarse en las áreas prometedoras y lograr una posición de liderazgo para el mañana.

Posteriormente, en un último capítulo, se plantea un caso práctico en el que se llevará a cabo una investigación sobre los aspectos relevantes en cuanto a si una empresa ha superado o no las adversidades y retos de estos tiempos. Partiendo de esta base, se determina cuál es su situación actual y cuáles las perspectivas de su administración para sacar provecho a las oportunidades y desafíos del medio, ya que de ello dependerá su sobrevivencia y consolidación futura.

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.

Para el estudio, investigación, y/o análisis de un fenómeno, hecho o tema, es necesario seguir un método que le de validez.

Así, considerando las fases del método científico que son:

- Planteamiento del problema y objetivo.
- Planteamiento de la hipótesis.
- Fuentes de información.
- Determinación del universo.
- Recopilación de datos.
- Interpretación de resultados.
- Conclusiones finales.

Se dan los lineamientos de metodología que hacen posible la elaboración del presente seminario.

De esta forma, explicando los anteriores pasos y en función al tema desarrollado, se tiene:

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVO.

El planteamiento del problema, se refiere al hecho de que las empresas se encuentran inmersas en un

medio ambiente cada vez más complicado e irregular, surgiendo nuevos retos para su dirección y gerencia. El desconocer y resistirse a las amenazas y cambios del entorno, pone en peligro el presente y futuro de cualquier entidad, por lo que deben diseñar e implantar estrategias que tomen ventaja sobre ellos (peligros y cambios), y a su vez saquen provecho de sus fortalezas internas y oportunidades externas, es decir, administrar efectivamente en los tiempos difíciles.

De esta forma, se deriva como objetivo el mostrar algunas consideraciones respecto a los graves problemas que actualmente están afrontando las organizaciones, y determinar qué es lo que deben y pueden hacer a través de la aplicación de una administración más agresiva y dinámica, capaz de asumir riesgos amplios y profundos.

PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS.

De lo anterior, se desprende como hipótesis:

demostrar que con el uso de una administración y estrategias adecuadas, una empresa es susceptible de sobrevivir y de crecer.

FUENTES DE INFORMACION.

Para el presente seminario de investigación, se utiliza en la recopilación del material y como sistemas de información, una investigación documental y una de campo.

En el caso de la investigación documental, se emplean fuentes bibliográficas para dar el soporte teórico necesario, dando el marco de referencia al tema, sus antecedentes e importancia para la administración.

Por otro lado, la investigación de campo, es desarrollada en una empresa perteneciente a la industria de las artes gráficas. La fuente de información en este caso, es el personal que labora en la misma.

Para mayores detalles respecto a las siguientes fases del método científico, remítase al capítulo VI que contiene el caso práctico.

DETERMINACION DEL UNIVERSO.

Para el desarrollo de la investigación de campo, un paso muy importante es la decisión que se toma sobre la muestra que se va a emplear. En este caso, se toma como universo el personal directamente involucrado con la manufactura de los productos. Posteriormente, se calcula la muestra con una fórmula estadística, que dé la representatividad necesaria y permita la inferencia acerca de las características del problema planteado.

RECOPIACION DE DATOS.

Se debe cuidar que el material recopilado sea de la calidad, cantidad, veracidad y oportunidad que el tema exige, siendo una etapa decisiva para las condiciones del estudio.

En esta investigación de campo, se utilizan como instrumentos o herramientas de recolección de información:

- Cuestionarios de respuesta cerrada o elección forzosa, aplicados a una muestra del personal directamente involucrado en la manufactura de los productos.
- Entrevista estandarizada, aplicada al Director de la organización.
- Observación directa, para comprender los procesos básicos de la operación de la empresa.

INTERPRETACION DE RESULTADOS.

Una vez obtenidos los datos, se tabulan y grafican.

Así se analiza la información obtenida, interrelacionándola y jerarquizándola, lo que deriva en la correcta interpretación de resultados.

CONCLUSIONES FINALES.

Por último, se plantean de manera clara, precisa y objetiva, las consideraciones finales, observaciones relevantes y recomendaciones, resultado del seminario de investigación. De tal manera que se llega a comprobar la hipótesis planteada.

CAPITULO I
ENTORNO ECONOMICO Y
TECNOLOGICO DE LA
EMPRESA EN LOS TIEMPOS
DIFICILES.

1.1. ENTORNO ECONOMICO Y LA EMPRESA.

Las empresas o unidades de producción se encuentran en una continua interacción con el medio económico en el que se desenvuelven. Son precisamente ellas, a través de sus actividades, las que satisfacen las necesidades humanas. Actúan conjuntamente con los consumidores y el Estado en la dinámica y organización económica del entorno, es decir, son participantes y testigos del medio económico.

En los tiempos difíciles toda empresa, más que nunca, debe comprender el entorno en que se está desarrollando, porque las acciones que ejecute hoy deberán estar basadas en las expectativas económicas del mañana. Elementos como inflación, actividades productivas, políticas monetarias, fiscales, comerciales, de inversión, etc. son factores que condicionan o estimulan la actividad empresarial. De tal manera que, la información económica representa un insumo indispensable en el proceso de toma de decisiones de las empresas, lo que les ayudará a estimar el comportamiento de los mercados dando orientaciones para su actuación.

Para lo anterior, también es necesario tener presente que actualmente se está viviendo en una época de grandes cambios, donde ya no puede verse a la empresa tan sólo inmersa en un medio económico doméstico, sino que se ha propiciado una internacionalización de las relaciones económicas de los países y por lo tanto una globalización de los mercados, es decir, el comercio internacional ha desencadenado una integración transnacional que ha tomado la forma de lo que Peter F. Drucker ha llamado "production sharing" (1) -producción compartida; ésto es, a través de la combinación y unión conjunta de los principales recursos con que cuentan los países desarrollados con los de los países en vías de desarrollo, se están dando las estructuras y procesos de la producción y las relaciones de intercambio, originando una globalización en tecnologías, capitales, mano de obra, mercados, etc.

Las empresas deberán aprender a vivir tanto en su economía nacional como en la economía mundial;

(1) Drucker, Peter F., Managing in turbulent times, Harper & Row Publishers, New York 1980, p.c. 95.

entender y insertarse en este entorno económico de interrelación, será pieza clave para su éxito futuro.

1.1.1. CARACTERISTICAS Y SITUACION DEL ENTORNO ECONOMICO GENERAL EN MEXICO.

Comprender las características y las causas que han determinado la situación actual en la economía mexicana y en las empresas, requiere hacer una revisión de las medidas y orientaciones económicas de hace algunos años; lo que a simple vista eran considerados tiempos de relativa tranquilidad y calma, se estaban en realidad gestando las turbulencias y distorsiones que desembocarían con los tiempos difíciles de hoy.

Cabe señalar como antecedentes, que durante el período 1940-1970, la economía mexicana "tuvo tasas importantes de crecimiento -superiores al 6%- en tanto que la población creció a tasas de 3% anual" (2). Durante estos años, México se caracterizó por un

(2) Méndez, José S., Problemas económicos de México, Nueva Editorial Interamericana, México 1987, p.c. 49.

crecimiento industrial sostenido con equilibrio de la inversión pública y privada, no se dió casi inflación (2.5 % anual) y existió estabilidad en el entorno económico.

México había escogido para su desarrollo "un modelo de crecimiento hacia adentro" vía sustitución de importaciones a través de un esquema proteccionista, lo anterior con el objeto de motivar el desarrollo de la industria nacional, consolidar un mercado interno, fomentar la inversión nacional y preservar la industria naciente.

Aun cuando durante este período hubo un rápido proceso de industrialización y amplio apoyo a las organizaciones, dicho modelo provocó distorsiones, ya que las empresas no podían adquirir sus insumos a los mejores precios y calidades en el mundo, desarrollándose una industria protegida e ineficiente (a nivel internacional). Los sectores económicos resultaron ajenos a la evolución y tendencias dadas en su ramo en otros países, no sintiéndose obligados ni incentivados a ser competitivos en mercados fuera del nacional, además de darse un rezago técnico en su planta productiva.

Por otro lado, a partir de 1970 la economía se basa en una política expansionista fundamentada en el gasto público:

- De 1970 a 1976, la inversión del gobierno se dirigió a las áreas agrícolas y sociales. Se intentó hacer que la inversión se tradujera inmediatamente en bienestar social. Sin embargo, el gasto se realizó en adición a los programas ya existentes y no a la sustitución de otros, lo que dió como resultado una creciente erogación pública, mucha de la cual no se orientó a la construcción de infraestructura necesaria, sino al desarrollo de empresas donde el efecto generador de riqueza fue limitado y riesgoso.

- De 1977 a 1982, se caracterizó por nuevos incrementos en la inversión pública, ahora orientada a la creación de empresas con un alto contenido de capital (petróleo y petroquímica), y con tiempos de maduración largos y fundados en pronósticos que no se cumplieron.

El excesivo gasto público ocasionó un aumento de la demanda agregada lo cual provocó y justificó a su vez una mayor inversión gubernamental pero

obstaculizó y sofocó la actividad económica privada reduciéndose la productividad.

Con la caída de los precios internacionales del petróleo en 1982, fuente principal de la riqueza del país que representaban el 80% de las exportaciones de bienes, que junto con el creciente endeudamiento y su impacto en el déficit financiero del sector público, ocasionó que la economía se derrumbara; se mostraron disminuciones de las actividades económicas que se manifestaron en "una dramática caída del PIB (-5.3%)" (3) en 1983.

La orientación económica basada en el gasto público, tuvo implicaciones graves que derivaron en una creciente inflación, la cual "pasó de 1971-75 al 81 por ciento, al 178 entre 1976-80, hasta alcanzar 1,106 por ciento" (4) entre 1980-1985.

(3) Ibidem, p.c. 52.

(4) Centro de Investigación para el Desarrollo A.C., La conversión industrial en México, Editorial Diana, México 1988, p.c. 101.

Durante los años 1983-1987, se instrumentaron una serie de medidas con objeto de dar un cambio estructural a la economía, es decir, reencuadrar el crecimiento sobre bases duraderas de eficiencia a través, entre otras cosas, de la adecuación del tamaño del sector público desincorporando empresas paraestatales no prioritarias o estratégicas y el incremento de la competitividad del aparato productivo nacional frente al exterior lo cual derivó en una apertura comercial a través de la entrada de México al GATT.

A partir de esta época, el antiguo esquema proteccionista comienza a romperse, es ahora menester modernizarse, aumentar la productividad de todos los sectores económicos para hacer frente y adecuarse a las exigencias y cambios mundiales, es decir, lograr una mayor integración de México a la economía y relaciones internacionales.

Sin embargo, es en el periodo de 1983-1986, que la economía entra a su situación más crítica, se dan tasas de crecimiento negativas con un PIB promedio del "0.02%", cifra muy baja que no alcanza a cubrir las crecientes necesidades de una población en

aumento" (5). Lo anterior aunado a una deuda externa de más de \$90,000 millones de dólares (1986) y con una balanza de pagos deteriorada por la transferencia neta de recursos al exterior, encerró a la economía mexicana en múltiples círculos viciosos, cuya constante era la inflación.

Frente al panorama de agudización de las presiones inflacionarias ocurridas a finales de 1987, el gobierno mexicano modificó radicalmente su programa económico hacia una estrategia antiinflacionaria. Dicho programa que entró en vigor en diciembre de 1987, está contenido en el Pacto de Solidaridad Económico (PSE) que con el esfuerzo conjunto de todos los sectores productivos (público, empresarial y laboral) se reduciría la elevación generalizada y permanente de los precios.

En este programa, se reconoce como causa de la inflación las presiones por el lado del circulante o de la demanda derivada del gasto público, lo cual requería mantener un control estricto sobre las

(5) Méndez, José S., op. cit., p.c. 52.

finanzas públicas. Cuando la inflación alcanza niveles importantes, entran a jugar otras fuerzas que la aceleran, como son las expectativas de la sociedad y la presión de los costos ascendentes, lo que provoca a su vez más inflación.

El Pacto de Solidaridad descansa sus bases en la combinación de medidas ortodoxas (que atacan la causa fundamental de la inflación, es decir, la reducción del déficit fiscal y con ello la emisión de dinero circulante) y heterodoxas (políticas que tienden a disminuir las expectativas de inflación y a reducir los costos).

"Medidas de tipo Ortodoxo del Pacto:

I: Ajuste Fiscal:

- a) Incremento de los ingresos del sector público en 1.4 puntos del Producto interno bruto (PIB).
- b) Reducción del gasto público en 1.5 puntos del PIB.
- c) Reducción del déficit financiero e incremento del superávit primario (que no incluye el pago por concepto de servicio de deuda) a un 8.3% del PIB.

II: Contracción Monetaria:

- a) Restricción crediticia.

III: Paridad cambiaria Fija.

Medidas Heterodoxas del Pacto:

- 1: Congelación temporal de precios sujetos a control.
- 2: Congelación de precios y tarifas.
- 3: Congelación de salarios.
- 4: Baja de tasas de interés.

Medidas de Apoyo del Pacto:

- 1: Aceleramiento de la apertura comercial." (6)

El programa se inició con un factor adverso que fue el escepticismo generalizado en cuanto a su viabilidad. A pesar de ello, el programa tuvo éxito fundamentalmente por las medidas de ajuste fiscal y monetario que se realizaron a lo largo del año, reflejándose en un desaceleramiento de los agregados monetarios, por ejemplo, el M1 -compuesto de billetes, monedas y cuentas de cheques, disminuyó de 145.7% en enero de 1988 a 77.7% en diciembre del mismo año. El plan fiscal estuvo muy cerca de las

(6) Actividad Económica, Publicación del Centro de Estudios Económicos del Sector Privado A.C. (CEESP), no. 131, enero 1989, p.c. 2.

metas comprometidas, "el déficit financiero del gobierno como proporción del PIB fue de 10.8% contra 9.9% que era la meta y el superávit primario fue de 7.4% contra el 8.3% presupuestado originalmente" (7).

El Pacto logró su objetivo, superando "la meta original, que era la de reducir a la mitad la tasa de inflación de 1987 (159%), ya que la inflación de 1988 se sitúa en 51.7%, (diciembre-diciembre)" (8); el índice de precios al productor también se vio disminuido a un 56.7%, amortiguándose presiones inflacionarias a corto plazo.

Entre los costos del Pacto destacan: desaceleración de la actividad productiva; desalineación de los precios relativos en bienes sujetos a control y del tipo de cambio; pérdida de poder adquisitivo de los salarios y disminución de las reservas internacionales.

Dado que el Pacto de Solidaridad Económica tuvo avances importantes en el control de la inflación,

(7) Ibidem, p.c. 5.

(8) Ibidem, p.c. 1.

para enero de 1989 entro' en vigor otro programa de estabilizacion llamado Programa para la Estabilidad y Crecimiento Económico (PECE) que a lo largo de 1989, presentó varios ajustes.

Este programa comenzó con una realineación de los precios y tarifas del sector público referidos a la industria y comercio; el deslizamiento del tipo de cambio y el incremento a los salarios para la recuperación de su poder adquisitivo. Dichos ajustes corresponden al hecho del rezago y deterioro que dichos elementos presentaban, siendo indispensables para la disminución de presiones inflacionarias. El sector empresarial deberá absorber los costos antes mencionados mientras el Gobierno Federal, deberá continuar con su ajuste fiscal para la consolidación de las finanzas públicas. Se lleva una tónica en materia comercial y monetaria, similar a la del Pacto de Solidaridad.

Por lo anterior, se puede considerar que se está perseverando en las políticas antiinflacionarias y en la estabilidad del entorno económico.

Con el Programa de Estabilidad, se buscó en primera instancia, concertar un programa económico de

transición que fortaleciera la capacidad negociadora del país con los acreedores del exterior. De lo anterior, que la necesidad de disminuir la transferencia de recursos al exterior y el monto de la deuda y su servicio, es imperante para la reanudación del crecimiento y la estabilidad económica del interior.

El proceso de la renegociación fue largo y difícil. Primero se buscó el apoyo de organismos internacionales como fue con el Fondo Monetario Internacional (FMI) sobre el acuerdo que señalaba que "deberán reducirse las transferencias netas al exterior a menos del 2% del producto interno bruto -de un nivel de 6% anual efectuado en los últimos seis años-" (9). Posteriormente, se reestructuró el endeudamiento con la banca comercial que representaba el 60% del total endeudado. Se logró finalmente un esquema que contempla tres opciones: reducir 35% el

(9) "México acuerda con el FMI un programa de apoyo al crecimiento sostenido", El Mercado de Valores, Num. 8, abril 15 1989, p.c. 2.

valor de la deuda; aceptar una tasa fija de interés de 6.25% sobre el monto histórico; o bien otorgar nuevos créditos documentados con bonos de garantía del tesoro con vencimiento a 30 años, que servirán para reducir el monto del principal operado en mercado secundario y contar con recursos frescos para crecer.

Es necesario señalar que para llegar al "crecimiento económico proyectado de 6% por año" (10) para 1994, los recursos deberán ser canalizados y manejados productivamente en áreas altamente rentables tanto social como económicamente, lo anterior, con una congruencia en las políticas monetarias y fiscales (no inflacionarias) que fomenten a la industria y comercio y permitan reducir las incertidumbres del medio.

1.1.2. FACTORES QUE LIMITAN LA ACTIVIDAD DE LAS EMPRESAS.

En periodos económicos difíciles, las empresas ven sus márgenes de maniobra considerablemente reducidos,

(10) Ibidem, p.c. B.

el entorno ejerce una fuerte influencia limitando su actividad.

De acuerdo a la apreciación en una muestra representativa de empresas del Valle de México (Distrito Federal y Area Metropolitana), reflejada en las encuestas que el Centro de Estudios Económico del Sector Privado (CEESP) levanta periódicamente sobre el comportamiento industrial, los principales obstáculos que han enfrentado en su actividad productiva son:

(PORCENTAJE DE EMPRESAS)

	JUL. 1987	ENE. 1988	AGO. 1988	ENE. 1989	AGO. 1989
Incertidumbre de la situación económica	58.7	77.4	75.6	72.9	53.0
Baja demanda	67.6	56.3	70.5	51.1	60.5
Falta de liquidez	40.5	39.8	27.3	36.8	31.2
Control de precios	-	18.8	34.5	28.2	47.5

(11), (12)

(11) Actividad Económica, Publicación del Centro de Estudios Económicos del Sector Privado A.C.

(CEESP), no. 120, febrero 1988, p.c. 5.

(12) Actividad Económica, Publicación del Centro de Estudios Económicos del Sector Privado A.C.

(CEESP), no. 139, agosto 1989, p.c. 6.

Como podrá observarse, la incertidumbre respecto a la situación económica ha sido el principal obstáculo a la actividad empresarial, lo que repercute en su planeación y decisiones a mediano y largo plazo. Señalándose, a través de los años, la poca o regular credibilidad en el cumplimiento de las medidas de política económica y su viabilidad como las principales causas de tal incertidumbre. Sin embargo, de acuerdo a la última apreciación, se observa una percepción más optimista.

El comportamiento de una demanda interna baja como otro factor importante, está determinado principalmente por el deterioro del poder adquisitivo de los salarios. El porcentaje de empresas que reportan una disminución de su demanda (enero 1989), es de 28.9% y de 33.3% (agosto 1989). Este elemento afecta a las empresas por un lado en sus ingresos y por otro, en capacidad instalada ociosa y por lo tanto en la absorción de costos fijos.

Las políticas crediticias restrictivas para el control inflacionario, han presionado con altas tasas de interés en términos reales constituyendo un fuerte problema para las empresas en su liquidez y como

consecuencia en la necesidad de crédito para su capital de trabajo. A pesar de que la apreciación de liquidez reducida y muy reducida es alta, ésta ha evolucionado favorablemente a través de los años reflejándose el saneamiento financiero en las empresas:

Apreciación de la liquidez:

	JUL 87	ENE 88	AGO 88	ENE 89	AGO 89
Muy reducida	13.6%	20.0%	9.1%	9.3%	12.0
Reducida	37.5	34.1	28.6	33.5	37.3
Normal	28.8	40.0	51.6	45.0	43.7
Alta	6.2	5.9	10.7	12.2	7.0

(13), (14)

En cuanto al control de precios relacionados con los programas de estabilización, afecta en los márgenes de rentabilidad y aumentando los riesgos de desabasto, por lo que en un futuro se requerirá liberalizar la economía.

(13) Actividad Económica, Publicación del Centro de Estudios Económicos del Sector Privado A.C. (CEESP), no. 120, febrero 1988, p.c. 7.

(14) Actividad Económica, Publicación del Centro de Estudios Económicos del Sector Privado A.C. (CEESP), no. 139, agosto 1989, p.c. 8.

1.1.3. PERSPECTIVAS DE LA ECONOMIA NACIONAL.

OPORTUNIDADES Y RETOS DE LAS EMPRESAS.

El año de 1989, representó una transición de acuerdo a la política económica. Las proyecciones según diferentes fuentes, habían sido:

Fuente:	PIB	INFLACION	
Gabinete Económico (SPP-SHCP)	1.5%	18%	Crecimiento moderado.
CEESP	-0.3	25	Recesión 1er. semestre y recuperación el 2o.
Wharton	-1.3	28	
Macroasería Económica	-0.8	26	
Encuesta Empresarial (300) (Expansión) (15)	1.1	37	Crecimiento moderado.

Comparándolo con la realidad, algunos de los pronósticos fueron superados como al darse un crecimiento económico preliminar del 2.5% y una inflación del 19.7%.

(15) Aguilar, Carmen y Mendiola Gerardo, "La economía, ¿rumbo a puerto seguro?", Expansión, vol. XXI, no. 509: p.c. 34, febrero 15 1989.

En cuanto a las oportunidades futuras, el sector externo está mostrando una buena opción para la industria nacional ejemplo de ello es el continuo incremento de las exportaciones. La proporción de empresas que exporta se está elevando; de acuerdo a las apreciaciones de las empresas, la subvaluación de la moneda ya no representa el principal factor del dinamismo comercial sino ahora le corresponde, al uso de una tecnología adecuada y al conocimiento del mercado. Por el lado de las importaciones son favorables al permitir a las empresas la posibilidad de obtener tecnología punta y elevar su competitividad como entidades y la calidad de sus productos; pero existe la contraparte de representar un peligro al sector industrial si no se está preparado a resistir la competencia extranjera, teniendo implicaciones como cierre de empresas, rompimiento de cadenas productivas, desempleo, etc.

Para un futuro y de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo (PND), se desprenden los objetivos de: consolidar la estabilidad de precios, reafirmar la recuperación gradual de crecimiento y ampliar los

recursos dirigidos a la inversión y bienestar social.

Para ésto, se dan como estimaciones:

Fuente	INFLACION		PIB (%)	
	1990	1990	89-91	92-94
* Gobierno-PND (hasta lograr una similar a la mun- dial)	15.3%	3.5	2.9 a 3.5	5.3 a 6.0
(16)				
* CEESP	17.0	3.5		
* Wharton	20.9	4.3		
* Macroasería Económica	19.8%	3.7		

Así, a un mediano plazo en la política económica del país (1989-1994), para poder alcanzar el crecimiento del 6% por año, "es necesario que la relación de inversión a PIB aumente a cerca de 27% en 1994" (17). Para estos objetivos se prevén políticas de modernización industrial como son:

(16) Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994, Poder Ejecutivo Federal, publicado por la Secretaría de Programación y Presupuesto, México mayo 1989, p.c. 140.

(17) "México acuerda con el FMI un programa de apoyo al crecimiento sostenido", El Mercado de Valores, Num. 8, abril 15 1989, p.c. 8.

la internacionalización de la economía mexicana, la modernización tecnológica, la desregularización del mercado y la expansión del mercado interno.

Para el desarrollo del anterior esquema se requerirá una estrategia integral de cambio. Es decir, transformar a la economía con medidas que induzcan la eficiencia microeconómica ya que son las empresas productivas las que actúan como instrumentos de promoción económica y social y es a través de sus inversiones que se permitirá una mejor participación en el medio mundial.

Aunque ya se ha dado un alivio a la economía a través de la renegociación de la deuda, aún existen variables tanto externas (recesión, precio del petróleo), como internas que intervedrán en el futuro entorno económico, por lo que éste no será fácil. El primer paso ya se ha dado, pero el esfuerzo de modernización económica resulta necesario para dar a México un desarrollo que lo impulse durante la década de los noventa.

Las empresas deberán estar en condiciones de evaluar sus costos y amenazas futuras, y detectar

oportunidades para su permanencia en el mercado actual o penetración en nuevos mercados. Deberán interpretar correctamente su realidad en el contexto económico nacional e internacional utilizando el análisis que les de marcha adelante hacia el camino más promisorio.

1.2. ENTORNO TECNOLÓGICO Y SUS EFECTOS EN LA EMPRESA.

La tecnología, representada por el conjunto de técnicas, maquinarias, equipos, procedimientos y métodos, es de gran importancia ya que se utiliza en las actividades económicas de un país. En adición a los demás factores de la producción, la invención y el cambio tecnológico, tienen una contribución fundamental en el crecimiento económico. Es a través de la creación, desarrollo y aplicación de la tecnología que se pueden lograr mejores condiciones de vida para un mayor número de personas.

Para las empresas, el progreso tecnológico es relevante ya que les permite: el lanzamiento de más y nuevos productos para satisfacer las necesidades y exigencias del mercado; procedimientos que aminoran

el esfuerzo físico de los trabajadores y la puesta en marcha de procesos de producción que benefician su productividad y competitividad, lo que a la larga, se verá reflejado en la economía en su conjunto.

Es necesario que las empresas traten de evaluar el grado de progreso técnico del sector en que se están desarrollando, con el objeto de anticiparse a los cambios radicales y valorar las ventajas e inconvenientes que éstos ofrecen, es decir, observar las perspectivas tecnológicas. Así, la aceleración del progreso técnico a través de la presión de la competencia tanto nacional como extranjera, obliga a las empresas ya sea a apartarse o adaptarse; el primer caso, se da por razones de avances muy fuertes o excesivamente débiles; y la segunda opción permite imitar y/o ajustarse a los sistemas y procedimientos o bien a la copia de productos (como fue en un tiempo, el caso de Japón).

Enfrentamos un periodo de cambios tecnológicos en donde el desarrollo industrial vendrá de las empresas que se basen en las nuevas tecnologías. Pero, esa nueva tecnología deberá ser desarrollada y aplicada por las existentes organizaciones ya que éstas son

las que cuentan con los recursos y el personal calificado para hacerlo. Esto encierra retos y riesgos por los posibles fracasos al requerirse centenares de ideas que puedan o no desembocar en la innovación y desarrollo de un producto o proceso nuevo; pero de ello dependerá el éxito y estancia futura.

Quizá uno de los mayores impactos tecnológicos y su vinculación con la empresa, sea el ocurrido en el campo de las comunicaciones y dentro de ellas, la transmisión electrónica de información que está permitiendo tener acceso al mismo tiempo a imágenes, voz y documentos de una empresa a otra en diferentes partes del mundo. Lo anterior, auxilia tanto a las operaciones de comercio internacional como a los movimientos de fondos (transacciones financieras), y a su vez a la toma de decisiones al contar con información oportuna e inmediata sin recurrir al desplazamiento físico de las personas, dándose la optimización del tiempo que se traduce en productividad.

Por otra parte, aplicando los efectos tecnológicos en el interior de las empresas, uno de los aspectos

más interesantes ha sido la mecanización y la automatización de los flujos en las líneas de producción, lo cual repercute sobre las estructuras de las organizaciones en cuanto a las relaciones humanas y prácticas administrativas. Así, la tecnología influye en la formación de grupos de trabajo y en sus patrones de conducta. Funciones como la introducción de cambios en los procesos productivos y su control, demuestran la importancia de la administración en la utilización adecuada y racional de la técnica en el trabajo y con el personal que labora.

Se puede concluir que dentro del contexto de cambios tecnológicos rápidos e inciertos, se debe estar en condiciones de evaluar sus efectos positivos y negativos, por lo tanto su previsión y aplicación adecuada no solamente deberá tomar en cuenta las prioridades de la empresa, sino las de la sociedad. Existe la responsabilidad y la tarea empresarial de efectuar monitoreos sobre los impactos tecnológicos a nivel social, económico y organizacional, recordando que el objetivo de la tecnología es mejorar la vida humana.

CAPITULO II

LIQUIDEZ Y PRODUCTIVIDAD

ELEMENTOS BASICOS DE LA

ADMINISTRACION EN TIEM-

POS DIFICILES.

2.1. LIQUIDEZ COMO NECESIDAD DE LA SUPERVIVENCIA DE LA EMPRESA.

Durante los tiempos difíciles cuando se da una astringencia crediticia de parte de las instituciones financieras, y falta de crédito en las operaciones comerciales, la liquidez de toda empresa es preponderante. Las decisiones tomadas al respecto son críticas, ya que sin los fondos financieros necesarios para afrontar las obligaciones y compromisos a corto plazo, la empresa podría incurrir en insolvencia y posiblemente hasta en bancarrota. Es por ello esencial determinar el nivel de liquidez mínimo requerido para permanecer en los negocios, ya que representa la capacidad de seguir operando en un futuro.

La liquidez llega a asumir una importancia igual o superior a las utilidades generadas ya que contando con una estructura financiera sana, lo que implica un flujo de efectivo adecuado y una administración eficiente del capital de trabajo, una entidad puede permanecer durante un largo tiempo realizando sus actividades a pesar de tener utilidades bajas; sin embargo, lo contrario no llega a suceder. Es decir,

toda organización se ve primero obligada a consolidar una seguridad financiera por representar una garantía operativa en el corto plazo.

El nivel apropiado del capital de trabajo va en función de la predicción que se tengan en los flujos de efectivo; en estos tiempos, cada empresa en particular, debe prever eventos inesperados para no dejar de satisfacer sus necesidades y exigencias financieras tratando de disminuir los riesgos de insolvencia por una dada escasez de dinero en el mercado. Ello no significa tener saldos excesivos de efectivo que sean una inversión improductiva (equilibrio entre seguridad y utilidades), sino el estar preparado para los cambios que tan súbitamente aparecen en ambientes inciertos.

Las empresas deben estar conscientes de la incertidumbre de los tiempos difíciles, debiendo evaluar todo aspecto que ponga en peligro su liquidez y por lo tanto su supervivencia.

2.1.1. POLITICAS PARA MANTENER LA LIQUIDEZ.

La posición y políticas de liquidez a instrumentar, deberán tener consideraciones respecto

a la relación rentabilidad y riesgo ya que esta se asocia íntimamente con las proporciones en que se encuentren los renglones del pasivo y activo circulante. Así, mientras "mayor sea la razón o índice de activo circulante a total, tanto menos rentable será la empresa, y por tanto, menos riesgosa. Cuanto mayor sea la razón de pasivo circulante a activo total, tanto más rentable y más riesgosa será la empresa" (18) por la incertidumbre para poder afrontar las obligaciones y compromisos. Por lo anterior, se tomarán guías que sirvan para lograr un equilibrio entre la liquidez y el uso productivo y rentable de los activos.

Entre las políticas más importantes a contemplar para determinar la posición de liquidez, tenemos:

- Políticas en Inventarios:

En estas políticas, se fijarán los parámetros y niveles máximos de inventarios que produzcan tasas de

(18) Gitman, Lawrence J., Fundamentos de administración financiera, 3a. edición, Editorial Harla, México 1986, p.c. 265.

rotación aceptables y constantes para cumplir con las demandas de producción y consumo, y no incurrir, por falta de los mismos, en fallas en los procesos de fabricación o pérdida de ventas. La otra finalidad que se persigue es la de reducir los costos inherentes a esta inversión (costo de mantenimiento y de pedido) de tal forma que sea provechosa.

En tiempos difíciles, cuando existe una considerable tasa de inflación y/o control de precios, por lo general en el mercado se llega a dar escasez de materiales y mercancías, por lo que el aprovisionamiento es un problema que ocasiona que los costos de ordenamiento se eleven. Por tal razón, la sobreinversión en inventarios se vuelve una protección para minimizar los riesgos antes descritos. Es necesario señalar que para tomar la decisión de elevar la inversión de inventarios, se considere si el costo de oportunidad que ello representa es favorable, de acuerdo a las perspectivas futuras del mercado. Es en estos periodos en que las políticas y administración de inventarios no deben ser rígidas y más aún, si se trata de aprovechar precios de ocasión y prevenir

contingencias por variaciones drásticas que pudieran truncar la actividad empresarial.

- Políticas en las cuentas por cobrar:

En épocas con inflación elevada, la disminución de valor de dinero actúa en perjuicio de los acreedores favoreciendo a los deudores, ya que las deudas se cancelan sólo a una parte del poder adquisitivo original además de que para los primeros representa un costo por no poder canalizar ese dinero en otras inversiones.

Por ese motivo, las empresas se ven obligadas a cambiar sus políticas de cobranzas y crédito. Entre las variables a manejar tenemos: plazos, los cuales deben ser reducidos para acelerar los flujos de entrada de efectivo; cobranza más efectiva, para evitar la demora de los pagos de parte de los clientes; y los descuentos por pronto pago.

A través del manejo de tales variables, se valorará el costo de la cartera y su periodo de recuperación contra los índices de inflación con el objeto de disminuir los efectos nocivos en la liquidez de la empresa. Además en estas políticas se

tomará el costo-beneficio que genera el otorgar los créditos, esto es, si el aumento en la utilidad derivada del crédito otorgado es superior a la ganancia que hubiesen generado los costos de capital al haberlo invertido en algún otro instrumento de igual riesgo.

- Políticas de pasivos a corto plazo:

En estas políticas, se cuidarán las condiciones de los créditos recibidos a corto plazo con objeto de disminuir al mínimo los costos en ellos asociados y aprovechar las ventajas que el prestamista llegara a otorgar.

Las políticas de pasivos a corto plazo deberán de conjugarse con la rotación de inventarios y con las políticas de cuentas por cobrar ya que pueden llegar a oponerse o estar en desfase, es decir, que no se generen, por los plazos y condiciones en las ventas a crédito y por la recuperación del inventario, los ingresos necesarios para afrontar los compromisos adquiridos.

Antes de asumir deudas a corto plazo se estudiará la tasa de interés o costo de capital que algunas de

ellas representa, ya que si se observa que no podrá absorberse o superar, la empresa se encontraría en una posición desfavorable, poniendo en peligro su solvencia.

Otro factor a evaluar es el índice de precios esperado para tratar que dicho índice sea mayor al costo financiero utilizado en el crédito, manejándose la variable de ganancia monetaria.

En estos tiempos difíciles, las fuentes tradicionales de crédito a corto plazo ya sean bancarias (líneas de crédito o fondos de garantía) o bursátiles (papel comercial o aceptaciones bancarias) son escasas y selectivas, lo que obliga a las empresas a buscar nuevas formas para la obtención de crédito; ejemplo de esto fue el surgimiento del financiamiento a través del papel extrabursátil que permitió una expansión de crédito tradicional fuera del sistema bancario.

Una fuente a tomar en cuenta en la ejecución de las políticas, es el financiamiento externo a corto plazo que combinándolo con una cobertura de riesgos cambiarios (amortiguándose el riesgo de una devaluación), representa una interesante opción para

el capital de trabajo. En este último punto, se deberá hacer un análisis detallado para determinar si el costo por la cobertura cambiaria y el costo del financiamiento (tasa de interés) es menor o equiparable al costo financiero imperante en el mercado nacional, y si los beneficios a obtener, son acordes a los riesgos asumidos.

2.1.2. PLANEACION Y GENERACION DE EFECTIVO.

Dentro del patrimonio de toda empresa, el efectivo es uno de los elementos que se ve mayormente afectado por causas económicas del medio. En vista de la necesidad de manejar el efectivo para evitar la pérdida de su poder de compra, se requiere de una eficaz planeación del mismo.

Al presentarse una desaceleración y cambios bruscos en los ciclos económicos, generalmente se causa una diferencia importante entre el flujo de fondos generado y el utilizado, derivando en la descapitalización de los negocios. De esta forma, la optimización de la generación de efectivo, es vital para que la empresa sostenga su nivel de operaciones en el futuro y financie su capital de trabajo. En la

medida en que se conozca mejor el flujo de efectivo, menor será la vulnerabilidad de la empresa ante la dinámica del entorno.

Un instrumento muy útil sobre el control de efectivo, es el Estado de Cambios en la Situación Financiera. Mediante dicho estado, se llega a obtener información sobre las fuentes y aplicaciones de los recursos generados en un período de tiempo, resultando de gran valor para la toma de decisiones en materia de capital de trabajo y actividades de inversión y financiamiento.

Como durante estas épocas el dinero se vuelve un recurso caro y escaso, la planeación de efectivo nos dará las pautas a seguir para alcanzar los objetivos de la empresa a la vez de obtener una perspectiva de las necesidades, fuentes de recursos, financiamientos apropiados, etc.

Cabe mencionar que para la planeación y generación del efectivo, se considerarán los siguientes aspectos:

- Utilización del efectivo en la adquisición de bienes que conserven su valor y no se vean erosionados los activos monetarios de la empresa.

- Llevar a cabo inversiones que tengan como mínimo un rendimiento similar al de la inflación con el objeto de mantener su poder adquisitivo.
- Evaluar las decisiones en inversiones a largo plazo, las cuales deberán estar apoyadas en las expectativas de costos y beneficios futuros, ya que son ellas las que dictan los parámetros reflejados en los planes y presupuestos de efectivo a corto plazo.
- Vigilar y acelerar el ciclo financiero a corto plazo a través de la instrumentación de políticas de liquidez.
- Obtener utilidades que se conviertan en efectivo rápidamente.

2.2. PRODUCTIVIDAD: FACTOR FUNDAMENTAL PARA LA SUPERVIVENCIA Y DESARROLLO FUTURO.

Toda empresa debe emplear de la manera más eficiente los recursos con que cuenta ya que esto se verá reflejado de manera directa en su productividad y es a través de su mejoramiento, que se tendrán resultados positivos en el plano macroeconómico y social al elevar el nivel de vida.

Basándose en la ley de los rendimientos decrecientes según la cual, "el aumento de la producción generada por sucesivos incrementos de un factor acabará disminuyendo" (19), economistas como Thomas Malthus y Karl Marx, determinaban la declinación de la productividad de los factores de producción, lo que repercutiría en el descenso del crecimiento económico y por consecuencia cualquier sistema económico tendería a sucumbir. Por un lado, de acuerdo a la teoría malthusiana, se describía un futuro económico en función de una cantidad fija de tierra y de una población creciente, lo cual traería como consecuencia que la producción no aumentaría en la misma proporción que el trabajo, dándose una disminución de la productividad del trabajo. Por otra parte, Marx hablaba acerca del crecimiento e intensificación del capital sobre el trabajo, lo que se vería reflejado en una menor producción por

(19) Samuelson, Paul A. y Nordhaus, William D., Economía, 12a. edición, Editorial Mc.Graw Hill, México 1986, p.c. 1120.

unidad invertida en el capital, es decir, se daría una reducción de la tasa de rendimiento de las inversiones y como resultado, una declinación de la productividad del capital.

Sin embargo, a pesar del alto crecimiento de la población y aumento en la formación del capital, la declinación de la productividad por elemento no se ha presentado.

Ambos autores omitieron la contribución de los factores conocimiento, innovación, cambio tecnológico y de la misma administración. Dichos factores aportan la posibilidad de elevar la cantidad de producción que se puede obtener por cada unidad de insumo invertido, al desarrollarse nuevos procesos e industrias mas eficientes.

Las empresas, al representar las células de toda estructura económica moderna, son las que logran la combinación y administración de los recursos -tanto patrimoniales como humanos, que con el aprovechamiento de la innovación técnica, se refleja en la economía en su conjunto. Es mediante sus

actividades totales, y la gestión que en ellas se ejecute, el resultado de la productividad.

Por lo anterior, las productividades son mejoradas o destruidas en lo que llamamos microeconomía. Así, la productividad y crecimiento de una nación surge en la misma entidad productiva, no son leyes naturales o económicas las que la crean, sino es la administración de los factores de producción.

En los tiempos difíciles que enfrentan las empresas, con dificultades en el medio económico y continua competencia, es la actitud empresarial encaminada a lograr elevar la productividad, uno de los elementos básicos para el crecimiento y consolidación futura. Es elevar la productividad hoy para permanecer en el mañana, no como empresa marginal, sino como líder para afrontar cualquier incertidumbre en el ambiente en que se desarrolla y aprovechar oportunidades del mismo.

2.2.1. PRODUCTIVIDAD: RETO DE LA INDUSTRIA MEXICANA.

La mayoría de las naciones está llevando a cabo transformaciones profundas con el imperativo de

asegurar su crecimiento y bienestar futuro, es por ello, que se están instrumentado estrategias para afrontar los rápidos hechos y movimientos económicos a través de la modernización e impulso de procesos tecnológicos y productivos para el mantenimiento de su eficiencia. México no puede estar ajeno a dichos cambios y tendencias económicas mundiales, por lo que debe adaptarse a las nuevas circunstancias para lograr su competitividad mundial y para no quedarse a la zaga, debe impulsar la productividad de su industria.

Economías abiertas a la competencia internacional, han permitido a su planta productiva transformarse al mismo tiempo que la de los otros países, al llevar un proceso constante en sus innovaciones y sustitución de equipos y procesos. Sin embargo, en economías aisladas a la competencia exterior, su productividad ha tendido a frenarse, dándose un retraso en la creación de nuevos productos, sus costos y calidades se vuelven menos competitivas, y sus procesos de producción se vuelven anticuados por lo que toda la economía en su conjunto (infraestructura, sistemas de distribución, parques industriales) no puede hacer

frente a las exigencias y opciones de los mercados mundiales.

Dándose cuenta de la necesidad de lograr un proceso de modernización, fue hasta el Plan Nacional de Desarrollo (1982-1988), que se plantea un cambio estructural en la economía y en él, una reconversión industrial.

La reconversión industrial se refiere al "conjunto de cambios y medidas de orden macro y microeconómico que tienden a adecuar la estructura productiva de un país a las condiciones actuales de modernidad, eficiencia y productividad que privan en la economía mundial" (20). Es decir, busca el ajuste de la industria a los cambios tecnológicos, productivos y de mercado que se dan internacionalmente.

Lo anterior, requiere por parte del Gobierno, la creación de las condiciones macroeconómicas

(20) González, Claudio X., Presidente del Consejo Coordinador Empresarial, Discurso pronunciado en el seminario sobre Reconversión Industrial, organizado por el ITAM, México D.F., 3 de junio de 1987, p.c. 1.

necesarias que faciliten de manera más eficiente, la adaptación de la economía nacional a la competencia internacional, es decir, dar el marco de desenvolvimiento de las actividades de las empresas e individuos, que tiendan a apoyar su crecimiento sano y productivo. Cabe mencionar que en los procesos de cambio estructural llevado a cabo por diferentes países del mundo capitalista e inclusive del socialista, muestran prioridad y tendencia a la aplicación de las leyes de mercado para la operación del ajuste (reconversión) de sus sistemas productivos.

De manera general, entre las medidas para lograr la reconversión industrial en México (y que en algunos puntos ha habido avances), se tiene:

- El control y la reducción de la inflación.
- Construcción de infraestructura física como indispensable apoyo y complemento de los sectores industrial y agrícola.
- Reducción de la alta regulación gubernamental tanto a nivel reglamentación como en precios y tarifas (liberalización del comercio interior).

- Liberalización del sector externo a través de la racionalización gradual de la protección del aparato productivo nacional respecto a la competencia externa.
- Liberalización de mercados de dinero y capital para dar soporte a los proyectos de inversión.
- Fomento a la inversión privada nacional y extranjera y al desarrollo tecnológico que permita aumentar la competitividad y eficiencia.

A pesar de que a simple vista lo anteriormente propuesto corresponde a obligaciones y tareas del Gobierno, será realmente la interacción de las organizaciones las que determinen el rumbo de la modernidad al requerir y demandar los cambios necesarios para su operación; será responsabilidad de cada empresa y de su administración, el tomar las acciones pertinentes para su reconversión industrial individual. Deberán tener la capacidad de evaluar y afrontar las condiciones de competitividad prevalecientes en su ramo y de insertarse eficientemente en las nuevas corrientes y estado de la economía global a través de la modernización de

sus métodos de organización y trabajo y de los incrementos en su productividad.

2.2.2. LA PRODUCTIVIDAD COMO RESPONSABILIDAD FUNDAMENTAL DE LA GERENCIA.

En general, las teorías administrativas han tenido como objetivo lograr la máxima eficiencia de las organizaciones y es, a través de la elevación de su productividad y la aplicación de sus diferentes enfoques, la manera de alcanzarlo. Es decir, ya sea poniendo énfasis en aspectos tecnológicos y metódicos o psicológicos y humanísticos, el común denominador ha sido conseguir los mejores resultados con el mínimo esfuerzo y cuantía de recursos (eficiencia y productividad).

Productividad no significa trabajar más, sino trabajar inteligentemente; es por tanto el administrador y no los empleados u obreros, quien tiene a su cargo la labor de aplicar el conocimiento para el rendimiento de los factores productivos invertidos, es decir, la aplicación de técnicas sobre

todos los recursos económicos, para la obtención de beneficios netos por unidad producida.

Aunque existen ciertos elementos que intervienen en el grado de productividad de una empresa y escapan de su control, como son la escasez de materias primas o demanda de bienes, existen otros que dependen directamente de la actividad y habilidad gerencial. Por ejemplo, la productividad en el uso de los materiales, equipo, maquinaria, terrenos y mano de obra se logra con el análisis y organización del trabajo, que se combinan con la actitud, oportunidades y medio ambiente en que se desenvuelve el trabajador.

En este último punto, la gerencia debe considerar la amplia relación entre productividad del trabajo con la realización del trabajador, ya que en la medida que este último se sienta satisfecho por su desempeño en su labor, se contribuirá a su realización individual y por lo tanto a su aportación en la productividad de la empresa.

De esta forma, "la función de equilibrar el uso de los recursos y coordinar la actividad de todos los

participantes para lograr el máximo de resultados es precisamente la de la dirección o gerencia" (21).

De manera que, la diferencia entre empresas del mismo ramo y con características similares la marca su productividad, la cual es consecuencia de la eficacia en su dirección, ésto es, de la competencia y de las prácticas de su administración para alcanzar fines específicos.

En los tiempos actuales, mantener tasas bajas de productividad conduce a las entidades a su destrucción ya que posiciones de deficiente aprovechamiento y manejo de recursos, las coloca en desventaja en relación a las demás organizaciones. De ahí que el mejoramiento de la productividad integral de los factores de la producción sea imperante.

2.2.3. PRODUCTIVIDAD INTEGRAL DE LOS FACTORES DE LA PRODUCCION.

Tradicionalmente, la productividad se ha enfocado

(21) Oficina Internacional del Trabajo (OIT), Introducción al estudio del trabajo, 2a. edición, Suiza 1973, p.c. 14.

a los resultados obtenidos únicamente por el trabajo directo, testimonio de esto ha sido el hecho de utilizar como índice de productividad la relación entre unidades producidas y/o servicios proporcionados y el factor trabajo en horas, es decir, producción por hora-hombre. Sin embargo, existen elementos como capital, administración y demás recursos disponibles que son indispensables en la contribución y entendimiento del comportamiento de la productividad.

A través de la administración consistente y sistemática de los tres factores de producción (tierra, capital y trabajo) y la fijación de objetivos de productividad, ésta se mejorará.

En el caso del capital, se deberá determinar en que parte está invertido y de esta forma, realizar los esfuerzos para su máximo aprovechamiento. Así por ejemplo, la ejecución de la administración, no será la misma para una empresa cuyo capital está en activos fijos que en otra cuyas inversiones se encuentran en activos monetarios.

Deberá vigilarse que la tasa de formación de capital sea la necesaria para garantizar su

productividad y poder seguir operando en el futuro, es decir, que la inversión de los recursos, proporcionen por lo menos una tasa similar al costo de capital y que a la vez pueda hacer frente a los costos en que se incurrirán en el futuro; se debe preservar el capital para asegurar su capacidad productiva en el mañana ante los tiempos de altos riesgos y rápidos cambios.

Por lo que respecta al trabajo, ya no se trata de administrar solamente la labor manual o directa, sino el llamado trabajo intelectual. La productividad no es resultado primordial de mayores inversiones de capital sino del uso y colaboración de dicho trabajo, es decir, la administración de conocimientos que se traduzcan en investigación, innovación y creatividad en los métodos y formas de trabajar.

Es decir, dada la formación de los trabajadores intelectuales, éstos pueden dar y proponer nuevas ideas y sistemas para elevar el grado de avance y progreso en una organización. Puede ser su contribución a la elevación de la productividad de tal magnitud, que no se podría equiparar a la de otro factor de producción.

Cabe indicar que su valoración es difícil, ya que sus esfuerzos son de carácter intangible con resultados a mediano y largo plazo, los cuales no se ven reflejados en unidades producidas en un período de tiempo (como sucede con el trabajo manual). En un momento dado, se puede llegar a medir a través de su eficiencia y eficacia, es decir, en el desempeño de su labor, en su capacidad de innovar y crear, en el logro de objetivos, el alcance de sus decisiones, perfeccionamiento de un sistema organizacional, etc.

La productividad del trabajo intelectual requiere asignar y organizar al personal calificado donde existan los mayores logros con el fin de que se aprovechen sus aptitudes y conocimientos para la obtención de resultados. Así como para el trabajo directo se llevan entre otros, estudios de tiempos y movimientos y detalles de las características manuales de las operaciones; en el trabajo intelectual, se deberán considerar las especificaciones del puesto y el potencial del trabajador ya que en función de sus capacidades y desempeño serán los logros a obtener. Colocar a este tipo de personal en tareas y actividades donde

propicien los máximos rendimientos a través de la aportación de su inteligencia, nos dará elementos para elevar la productividad, de lo contrario se estaría desperdiciando un recurso de suma importancia.

Cuando se trata de administrar la productividad total, la mayoría de las veces se cree que el intercambio de las productividades entre factores de la producción, la elevará. No obstante, ésto no funciona ya que a la larga se compensan las inversiones y proporciones entre los mismos, es decir, en principio puede existir un aparente ahorro al intensificar el uso de un recurso sobre otro, pero este supuesto ahorro se extinguirá al exigirse de nuevo el uso del factor sustituido aunque sea con otras modalidades. Por ejemplo, con la instalación de equipos modernos se pensaba en el empleo de menor personal, aunque el trabajo manual y directo se ve disminuido, está el efecto de requerir más personal calificado y mejor remunerado (trabajo intelectual) y el surgimiento de nuevas áreas y funciones a realizar.

A menos de que se incremente en la misma proporción las productividades de todos los factores, no se tendrá un mejora real. Es necesario manejar cada elemento por separado pero que al interactuar se encamine al objetivo de productividad integral.

El concepto y la medida de productividad deberá estar basada en el conjunto de esfuerzos que conlleven y tengan relación con resultados, no únicamente con aquéllos que sean cuantificables contablemente, sino los que tengan un impacto en la eficiencia de la empresa, como son el conocimiento, filosofías empresariales, estructura administrativa, orientaciones hacia el mercado, etc.

De esta forma, el problema de productividad se podrá resolver con la combinación y reconocimiento de las productividades individuales de los recursos utilizados (administración, activos, capital, trabajo, tiempo, conocimientos) hasta lograr alcanzar la optimización de la relación resultados - esfuerzos.

CAPITULO III

LA PLANEACION ESTRATEGICA COMO HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA DE LOS TIEMPOS DIFICILES.

3.1. NECESIDAD DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.

Cuando las empresas logran un estado que garantice su sobrevivencia y solidez a través del manejo de los aspectos fundamentales como son la liquidez y la productividad, ahora ellas deben de dirigir sus recursos y esfuerzos hacia su desarrollo futuro.

Como en los últimos años, el medio ambiente en el que se desenvuelven ha sido cambiante, se han visto obligadas a mejorar su administración. Lo anterior ha derivado en una continua presión de parte de los competidores. Es decir, los cambios e incertidumbres tanto a nivel económico, como tecnológico y social han propiciado que las organizaciones adapten y mejoren sus formas de producción y orientaciones hacia el mercado para lograr su permanencia.

Cada día, las empresas tratan de estar mejor preparadas para las exigencias del medio, lo que ha ocasionado una continua y difícil competencia no solamente en un plano nacional sino internacional, resultado de la globalización de relaciones económicas entre países. Al estarse originando competidores más capaces, es necesario evaluar sus

acciones para adelantarse a sus movimientos y no quedarse rezagados.

Es precisamente con la planeación estratégica como herramienta administrativa, que las entidades pueden entender el entorno y así, detectar sus oportunidades y riesgos, en el que su éxito estará en función de escoger una estrategia acertada con el producto/servicio preciso, en el mercado correcto y en el momento adecuado.

De esta forma, por planeación estratégica se entiende como el proceso que consiste en lograr un equilibrio entre los objetivos y capacidades de una organización ante los cambios del medio, y a través de un conjunto integrado de estrategias, anticiparse a dichos cambios para sacar provecho de las oportunidades que se presenten. De aquí, también se desprende el concepto de estrategia como el curso de acción seleccionado entre varias alternativas para movilizar los recursos de una empresa y alcanzar de la mejor manera, los objetivos a largo plazo.

Cabe mencionar que la planeación estratégica surgió en la época en la que no era tan imprescindible ya que el entorno era relativamente

estable, pudiéndose asumir que el futuro tendría una configuración similar a la del presente, existiendo un amplio número de alternativas promisorias para dirigirse sin gran temor por fracasar. Sin embargo, ya no puede estimarse al futuro como una simple extensión de lo que acontece hoy o como consecuencia de las tendencias del pasado, sino como un momento incierto resultado de las presiones del medio.

La planeación estratégica en las empresas les permite vislumbrar y prepararse a los eventos del mañana, instrumentando formas y medios para anticiparse en las áreas de mayor dinamismo y progreso, y estar listas para buscar y explotar nuevas y diferentes oportunidades.

Los negocios se ven en la necesidad de evaluar el medio en que se desarrollarán en un futuro, y es la planeación estratégica la que da una guía para la asignación de los recursos y mejora de las ventajas competitivas.

De esta forma, este tipo de planeación exige un proceso continuo (resultado de los diversos cambios), de decidir la misión básica de la empresa, sus objetivos, su plan de cartera en los negocios (o sea,

la evaluación y análisis del negocio, línea de productos, etc.) y sus orientaciones para el desarrollo futuro.

3.2. IMPORTANCIA Y GENERALIDADES PARA DESARROLLAR LA PLANEACION ESTRATEGICA.

Toda organización al emprender una estrategia debe formularse tres cuestiones básicas:

- Qué debiera ser como empresa,
- Qué es como empresa,
- Qué será como empresa.

Esto llevará a identificar su posición y saber hacia dónde ha de ir y hacia dónde se está dirigiendo; qué abandonar y qué mejorar. Para lo anterior, la planeación estratégica exige contemplar el exterior e interior de la compañía y tener un panorama a largo plazo.

La planeación estratégica requiere de examinar el medio ambiente para prevenir sus peligros y aprovechar sus oportunidades, es decir, desarrollar una estrategia en la que sus dirigentes detecten cambios en las variables económicas, tecnológicas y sociales, en las acciones de la competencia y de

comercialización, así como en las aptitudes y conducta de compra de los consumidores. En esto último, la empresa debe saber por lo que están pagando sus clientes, qué es lo que tiene valor para ellos y el cómo son percibidos sus productos y/o servicios, permitiéndole emprender estrategias o modificar aquellas que muestren ineficiencia en la satisfacción de su mercado.

Al comprender estas implicaciones, se podrán canalizar los esfuerzos para colocar a la organización en condiciones de maximizar sus oportunidades y minimizar los daños que pueda causar el entorno.

Sin embargo, contemplar y asimilar el exterior no basta, se exige llevar la búsqueda de debilidades y fortalezas en el interior.

Determinar cuáles son los recursos internos valiosos tanto materiales y cualitativos (habilidades en una función, técnicas) con que se cuentan, pueden proporcionar a la compañía ventajas para su estrategia, es decir, saber qué se está haciendo bien y cuáles son las áreas de mejor desempeño, o si los esfuerzos están dando los resultados previstos y

serán útiles en su porvenir, favorecen la competitividad de una empresa.

Pero también conocer los puntos débiles, permite tomar los cursos de acción adecuados para contrarrestarlos. Muchas veces los esfuerzos empleados hoy no son los adecuados para el mañana, definir que áreas requieren de mayor apoyo, que factores adicionales se necesitan y que capacidades han de desarrollarse para explorar nuevos campos y sacar provecho del medio cambiante, son algunas de las cuestiones a considerar para superar las deficiencias.

Otra característica distintiva de la planeación estratégica es su panorama a largo plazo; se fijarán metas básicas con sus perspectivas, y en base a ello, se desarrollarán los compromisos específicos a corto plazo que harán alcanzar los objetivos y estrategias propuestas; por ejemplo, inversiones en nuevas plantas o modificaciones de productos o políticas, exigen proyecciones a varios años las cuales estarán complementadas con el diseño de planes operativos específicos. Los planes a corto plazo y sus decisiones, estarán integrados en un plan general de

acción a largo plazo, de lo contrario perderían sentido.

De este modo, complementando y basándose en lo que determina la planeación estratégica, se tiene a la planeación táctica. Esta se define como el conjunto de planes a corto plazo que incluye los proyectos y acciones para las diversas áreas de la empresa. En consecuencia, las tácticas son los esquemas específicos que empleando recursos, buscan objetivos a corto plazo, formando parte de una estrategia general, es decir, las estrategias dan lugar a las tácticas. Esto ayuda a entender que mientras la planeación estratégica se enfoca a la organización como un todo, al desdoblarse forma los planes tácticos cuyo enfoque es funcional o por áreas.

Volviendo al punto de la amplia visión y panorama a largo plazo de la planeación estratégica, es quizá este aspecto el que llega a criticársele y cuestionársele, ya que las operaciones cotidianas llegan a absorber gran parte del tiempo y bajo el argumento de alta incertidumbre en el medio, existe la supuesta imposibilidad de planear.

Pero, una forma para enfrentar este dilema de planear a futuro (y por tanto a largo plazo), del cual sólo se tienen opiniones mas no hechos, es a través del diseño de escenarios. Ellos cubren los diversos acontecimientos con los factores que mayormente puedan afectar a los negocios y dan la pauta para desarrollar y evaluar las distintas alternativas y estrategias.

Lo anterior también lleva a que en condiciones actuales de inestabilidad, los planes no deben ser detallados ni rígidos, sino estar encaminados a resultados clave y en base a su flexibilidad y adaptación, será su éxito o fracaso. De tal manera, la planeación estratégica dará una visión amplia que indique una dirección general y dado los cambios constantes y obstáculos que se vayan presentando, fomentar la retroalimentación para ajustarse a las condiciones imperantes.

Una vez conjuntada la evaluación y análisis del medio interno y externo así como teniendo el panorama a largo plazo, se darán las pautas para el desarrollo de estrategias que pueden ir desde una reorganización

hasta una diversificación, integración o la definición correcta del tamaño de la empresa.

Se puede de esta forma desprender que la importancia de la planeación estratégica radica precisamente en el auxilio que proporciona en la comprensión del futuro, ya que una reacción tardía por no poder percibir las dificultades que se avecinan y las oportunidades que se presentan, deterioraría y pondría en peligro la situación de la empresa por no estar, en un momento dado, en las condiciones para disponer eficazmente de sus recursos. Además, la poca o nula planeación significaría una inadecuada dirección, ya que no se tendría ni un punto de llegada (fines) ni las orientaciones o manera de llegar (estrategias).

Pero la planeación estratégica por sí sola no es suficiente a menos que tenga acciones, debiendo contar con el compromiso y trabajo de todo el personal para su realización y la consecución de los objetivos propuestos; implica un continuo conocimiento y colaboración de todas las áreas de una empresa, y para su éxito, tendrá que disponer de una

competente organización que utilice los planes y de una buena directriz estratégica.

Lo anterior ha derivado en un proceso de administración estratégica en donde exista una responsabilidad organizacional que enlace lo planeado con la toma de decisiones, a través de todas las líneas funcionales de la empresa. En sí, la administración estratégica consiste en llevar adelante el plan estratégico, comprender el efecto de las decisiones actuales y realizar su adaptación.

Una vez formulada la planeación de estrategias se implantará, requiriéndose el desarrollo de reuniones para dejar claras entre los altos ejecutivos y sus subordinados, las premisas y supuestos claves en que el plan operará y las decisiones a tomar. Esta fase incluirá un sistema de seguimiento y revisión periódica de las estrategias para lograr su adaptación continua ante los eventos que en el medio ambiente vayan apareciendo, además de una medición y evaluación para determinar el grado de avance y los resultados obtenidos.

La administración estratégica también incluirá la definición y compromiso de los recursos a la acción

que tendrá resultados en el futuro y así como la estructura administrativa pertinente ya que sin ésta, no se logrará lo planeado y ni la toma de decisiones para implantar y controlar las estrategias.

Por lo general se cree que al hablar de planeación y/o administración estratégica únicamente se involucra a la gran empresa, no obstante las pequeñas y medianas empresas también pueden utilizar las herramientas estratégicas.

En las empresas medianas y pequeñas se exige pensar en una estrategia que les de distinción a través de su posicionamiento en un nicho del mercado que les de ventajas y competitividad. Al actuar como especialistas y ofrecer un número determinado de servicios o productos, estas organizaciones se encuentran en un continuo contacto y adaptación ante las necesidades de sus clientes, lo que les permite detectar casi de inmediato, aquellos elementos que ellos (clientes) valoran o rechazan.

La estrategia de este tipo de negocios radicará precisamente en la excelencia de alguna

característica específica ya sea, del producto, en la tecnología que emplea o bien por el tipo y exclusividad de servicio que otorga; y que sabiendo explotar dicha excelencia, tendrán el potencial de ser líderes en su segmento de mercado.

De este forma, su estrategia se dirigirá primordialmente a su estructura operativa interna (observando elementos como responsabilidad, autoridad, funciones, comunicaciones) para modificarla o bien mejorarla. Como ya se señaló que por su tamaño tienen un conocimiento más directo de sus productos, mercados y/o tecnología, posteriormente enfocarse al seguimiento de las tendencias generales y de fondo del entorno, para obtener la información clave sobre las amenazas u oportunidades que aunque sin llegar a un examen exhaustivo de todas las variables (como en la gran empresa), sí de un marco de referencia que le deje definir los posibles problemas antes de que sucedan.

3.3. EL PAPEL DE LA GERENCIA EN LOS TIEMPOS

DIFICILES PARA ADMINISTRAR ESTRATEGICAMENTE.

Aunque en algunos casos llega a existir un grupo

de asesoría para ayudar y recomendar estrategias para una compañía, la planeación estratégica es responsabilidad de los altos ejecutivos (gerencia de primer nivel o dirección) ya que son ellos los que tienen la perspectiva e información para elaborarla y la autoridad necesaria para ejercerla.

Sin embargo, resulta muy difícil administrar una empresa de manera estratégica si no se cuenta con la participación y coordinación de los niveles de menor jerarquía.

Aunque no es necesario que se divulguen todos los aspectos y detalles, los gerentes requieren saber por lo menos, la estructura básica de la estrategia porque al propiciarse su conocimiento, se logrará una especie de mentalidad estratégica lo que por un lado, facilitará su implantación y por otra parte, fomentará la creatividad y colaboración entre los miembros de la organización. Además, servirá de guía para la planificación y operación de todos los departamentos y funciones de la entidad, ya que sus ejecutivos sabrán por lo que están luchando, pudiéndose acordar e integrar metas compatibles a la estrategia fijada.

Frente al panorama de un futuro incierto y difícil, al gerente moderno le surgen nuevos retos y papeles a desempeñar, además de administrar el presente con sus aspectos básicos y fundamentales, le es imprescindible planear y dirigir hacia el mañana, encaminar la empresa para hacerla capaz de enfrentar los cambios y adaptarla a las demandas del medio, valiéndose de la planeación (y administración) estratégica.

El reconocer las nuevas realidades de esta época favorece a aquéllos que las pueden comprender y aceptar, ya que éstas al explotarse en el momento y forma adecuada, permitira'n lograr un liderazgo.

Así, quien toma decisiones -gerencia y dirección-, ha de resistirse a fundamentar sus estrategias exclusivamente en lo que es común a la vista de todos o en simples tendencias pasadas, sino debe prever y esbozar fenómenos y hechos futuros únicos para tratar de anticiparseles. La gerencia debe detectar los sectores de mayor crecimiento para que, de acuerdo a sus posibilidades, desplace sus recursos hacia las áreas de nuevas oportunidades, y las haga provechosas y productivas para la empresa.

Cuando la gerencia emprenda su atención al futuro, es preciso que realice también un análisis sobre lo que hasta estos momentos la empresa ha hecho o está realizando y sea capaz, si se presenta el caso, de abandonar aquéllo del pasado que ya no le sea atractivo o represente un obstáculo para su desarrollo de acuerdo a las apreciaciones o necesidades estratégicas.

"El éxito corporativo depende, por igual, de la habilidad de la dirección para llevar a cabo una desinversión o una inversión oportunas" (22). Es decir, la dirección de toda empresa necesita instrumentar una política de abandono en la que se acepte el desprendimiento de ciertos elementos del pasado ya que éstos pueden estar truncando la posibilidad de sacar provecho de las oportunidades de los cambios futuros, ya sea por ser improductivos, porque ya cumplieron su misión en tiempos de

(22) Albert, Kenneth J., Manual de Administración Estratégica, Editorial Mc.Graw-Hill, Mexico 1984, p.c. 19-1.

tranquilidad siendo obsoletos ante la volatilidad de este medio, o no son rentables y absorben recursos adicionales, o porque simplemente no satisfacen los objetivos empresariales.

Por ésto, se verá obligada a contemplar la posibilidad de dejar desde ideas o proyectos, hasta cambiar líneas de productos o vender y modificar el giro del negocio. Y para no ver fracasada la estrategia de la empresa que mejor se adecua a los tiempos difíciles, pasar de áreas poco costeables o productivas a áquellas que den resultados positivos y prometedores.

La planeación estratégica no significa eliminar riesgos, ya que ésta compromete recursos presentes a expectativas futuras inciertas, sino ayuda al administrador a entender la naturaleza real de los mismos y proceder de manera más preparada y efectiva (aplicando su juicio, conocimientos y creatividad) para sobrepasarlos. De esta forma, el papel de la gerencia (dirección) lleva el reto continuo de tomar riesgos, lo cual se puede traducir como ser emprendedor.

La gerencia tratará al futuro con decisiones actuales, su problema más que saber que hará, es saber que puede hacer hoy para que las cosas sucedan. Así, contar con una gerencia emprendedora, implica capacitar a la empresa a asumir y buscar desafíos, proporcionándole el entendimiento a las alternativas posibles, ya que en estos tiempos, si no se tiene la habilidad para tomar riesgos y buscar cambios, no se tendrá progreso, poniéndose en peligro el éxito y la sobrevivencia empresarial. Para lo anterior, los recursos dirigirán hacia las áreas de mayores resultados, abandonando aspectos de un pasado ya obsoleto. En pocas palabras, diseñar y operar estrategias que permitan enfrentar los problemas y adelantarse para crear la empresa del mañana.

Recapitulando, se puede concluir que con objeto de no caer en una apatía y en la asignación de recursos por inercia y/o tradición, la gerencia debe aceptar y buscar retos fuera de lo corriente; ello le permitirá desarrollar estrategias para tener conocimiento de los elementos productivos con que se disponen, de las personas que trabajan, y así estudiar donde se

encuentran los resultados favorables. A través de sus esfuerzos continuos y disciplinados, logrará dirigirse hacia donde están las oportunidades de las nuevas aventuras comerciales, conjugando el hoy y el mañana.

Perpetuar y hacer triunfar a la empresa en estos tiempos, aprovechando los cambios y afrontando la incertidumbre, es la tarea principal y la prueba definitiva de la administración moderna.

CAPITULO IV

CREATIVIDAD E INNOVA- CION EN LA EMPRESA.

4.1. LA NECESIDAD DE DESARROLLAR LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACION.

Durante los últimos años, han surgido una multitud de productos, ideas, conceptos, todo ello resultado de un proceso de continuo cambio. El conjunto de los cambios está afectando y generándose en las mismas organizaciones, por ser ellas quienes los propician.

Con el uso y desarrollo de novedosas técnicas, se está dando origen a nuevas y mejores empresas ya que además de obligarse a evaluar consistentemente los problemas industriales y económicos, ven la oportunidad de lograr avances comerciales a través de las aplicaciones de diversificaciones tecnológicas. Es decir, todas las empresas están expuestas a la interacción y exigencias con el ambiente, pero el potencial tecnológico les ha facilitado los cambios y mejoramiento ya sea en sus procesos de trabajo, en sus productos y servicios, y/o en la dirección y control de sus recursos. Por ejemplo, algunos años atrás, el sector financiero no hacía uso de la informática sin embargo, se vió en la necesidad de estudiar y observar su aplicación, remodelando sus

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

sistemas de trabajo ante este tipo de influencia tecnológica.

De esta forma, en el campo empresarial se pueden identificar tres fases en el proceso de su progreso como consecuencia de las innovaciones continuas:

"1: Idea creadora.

2: Aplicación práctica de esa idea.

3: Explotación a nivel comercial." (23)

Estas tres fases forman un ciclo que deriva en la difusión de la innovación que a su vez genera otras ideas creadoras, pero cuyo tiempo de duración ha tendido a reducirse; mientras hace 50 años la explotación comercial de una patente o invento se llevaba alrededor de 35 años, actualmente ese lapso se ha disminuido a menos de 10 años. La capacidad de sacar rápidamente provecho e innovar ideas creativas, está provocando mayores y nuevos sucesos en los sectores económico-productivos.

(23) Martínez Villegas, Fabián, Cómo desarrollar la creatividad gerencial, 3a. edición, Editorial PAC, México 1985, p.c. 27.

La administración de toda empresa, grande o pequeña, adquiere una gran responsabilidad para capacitarse y manejar el cambio, porque este le dará la pauta de las estrategias requeridas para afrontarlo y aprovecharlo, ya que si permanece indiferente, pondría en juego su supervivencia.

Los avances y aceleración de las tecnologías al incidir en el nacimiento constante de nuevos productos y mercados, en sistemas de información, en el comportamiento industrial, han hecho surgir herramientas analíticas, las cuales son aplicables en las funciones administrativas; sin embargo, aunque son útiles para las operaciones actuales, no son suficientes ya que el mañana requerirá nuevas formas de operación y adaptación. Muchas empresas están organizadas con ideas de ayer, y su administración se concentra exclusivamente en los recursos y mercados existentes y en la consecución de metas a corto plazo, contando con una debilidad ante las oportunidades y una falta de perspectiva para responder a los cambios.

Por lo anterior, es necesario otorgar igual o mayor valor al futuro si se quiere alcanzar el éxito

a largo plazo, surgiendo la demanda de impulsar y aplicar la capacidad creadora ante los crecientes y complejos problemas introducidos por el factor cambio y el porvenir.

Aquí, cabe distinguir entre creatividad e innovación, la primera se refiere al proceso de formular nuevas ideas o hipótesis para la solución de problemas; en tanto que la segunda, es el conjunto de ideas llevadas a la práctica, es decir, la implantación y desarrollo de ideas factibles y que tengan una utilidad económica.

Así, cuando el futuro esta cargado de numerosos cambios, la creatividad e innovación se hacen indispensables para su previsión, y para permitir continuar con el progreso.

Las organizaciones no sólo deberán hacerle frente al cambio, sino ser impulsores del mismo, lo cual equivale a aplicar y dirigir la creatividad hacia una organización con capacidad de innovar.

La administración deberá de promover la generación de ideas, a través del uso del pensamiento creativo de los integrantes de las empresas, porque este talento humano conjugado con conocimientos y

técnicas, es el promotor del cambio. Identificar y estimular este tipo de recurso, será fundamental para las innovaciones necesarias.

El éxito en la administración moderna no descansará únicamente en el manejo de técnicas, sino en su adecuación y perfeccionamiento de acuerdo al tipo y características de cada entidad; esto exigirá creatividad e innovación ya que al aplicarlas, y con los mismos elementos y recursos, se obtendrán mejores y mayores resultados, marcándose una diferencia en la productividad de las empresas. Al estar en un clima incierto, desarrollar actitudes y habilidades creativas e innovadoras entre el personal, ayudará a la preparación del futuro al adelantarse a sus oportunidades.

4.2. LA ADMINISTRACION DE LA CREATIVIDAD.

Con el objeto de enfrentar los problemas cada vez más difíciles que se salen de lo esperado y de un comportamiento determinado, se exigen formas novedosas para solucionarlos, por eso, el ser humano se ve obligado a mejorar su creatividad.

El pensamiento creativo contribuye a la adquisición de información, al proponer nuevas áreas y posibilidades a desarrollar, porque de lo contrario, se tendería a vivir en un estado pasivo al no responder ante las fuerzas del medio, actuando con desidia y asignando los recursos por simple compromiso. Es decir, ante los problemas más complejos, las respuestas no se encuentran únicamente en procesos rutinarios, sino en una actitud creativa y activa en la búsqueda y proposición de distintas alternativas.

Al ser la creatividad necesaria tanto en la formulación de los conceptos de un problema como en la solución del mismo, el administrador estimulará el surgimiento de ideas entre los miembros de la organización, al tratar de administrar la creatividad.

La creatividad se trata de un proceso mental complejo y aleatorio, en el que todavía no se ha definido con precisión una secuencia uniforme ni una fórmula sencilla que integre todos sus elementos para dar origen a rendimientos sistemáticos, y lleve al logro de una organización creativa. No obstante se

pueden identificar algunos de sus componentes y condiciones para su existencia, como son el ambiente organizacional, personal creativo, técnicas, etc.

Se debe partir del hecho de que la creatividad no se puede planear ya que muchas de las ideas y de sus actos nacen espontáneamente; no obstante, la dirección sí puede aumentar su posibilidad de ocurrencia a través de la creación de un ambiente de trabajo que estimule las soluciones creativas a los problemas.

De tal forma que, la función del gerente o director es vital ya que mientras considere ineptos e incapaces a sus subordinados, no se podrá garantizar una actitud creativa en la solución de los problemas. Por ello, debe comprender el proceso creativo y superar los obstáculos que no propicien el ambiente adecuado, al crear un clima de confianza y libertad en el desempeño laboral, que favorezca la iniciativa y dé origen a sugerencias sobre sistemas y procedimientos que abran diferentes opciones y caminos.

No basta contar con individuos creativos, es preciso que se libere su potencial lo cual se alcanzará con una organización receptiva a la obtención de ideas creativas, ya que al considerarlas y alentarlas, se podrá retener personal de estas características, reduciendo su insatisfacción. Cabe señalar, que aunque no puedan aceptarse todas las ideas o no todas darán buenos resultados, el seguir estimulando la participación y proposición de soluciones creativas, favorecerá la moral del personal.

Como ya se dijo anteriormente, en el proceso creativo no existe una receta infalible para hacer que ocurra; sin embargo, se pueden considerar ciertas fases generales que sirvan como orientación al administrador para la obtención de resultados en la capacidad creadora de los individuos. Así, se tiene:

- Definición y análisis del problema.
- Recopilación de la información alrededor del problema.
- Producción y desarrollo de ideas.
- Evaluación y verificación.

Las dos primeras fases servirán en la delimitación del propósito o fin a alcanzar, y en la obtención de las relaciones entre los datos e información disponible, recabándose una especie de insumos para el proceso creativo. Posteriormente la producción y desarrollo de ideas tiene la finalidad de provocar que la mente sea creativa, es decir, prepararla e inducirla a la generación del mayor número de ideas y la selección de las más viables. Para ello, se pueden considerar dos categorías de técnicas: las analíticas y las no analíticas.

Las técnicas analíticas, se basan en procesos normales de razonamiento lógico, utiliza preguntas estructuradas en torno a la situación (cuestionando el Qué, Cuándo, Cómo, Dónde, Por qué y Quién), que llevando una investigación sistemática, se establecerán los vínculos entre los hechos, lo que permitirá ampliar el horizonte y conocimiento del problema, posibilitando prósperos descubrimientos.

Por otro lado, las técnicas no analíticas estimulan la imaginación al conseguir una perspectiva nueva que no podría obtenerse mediante el análisis lógico, ofreciendo distintas posibilidades. Un

ejemplo de este tipo de técnicas es "la tormenta de ideas" (brainstorming), que consiste en que un grupo de personas trabaja en común, generando gran cantidad de ideas relacionadas a un problema u objetivo, importando la cantidad, no deteniéndose a evaluarlas, y sin dar lugar a la crítica. Luego, en otra sesión, se examinan las ideas con detalle para elegir las mejores.

Es también en estos momentos que el papel del gerente, vuelve a adquirir relevancia, porque en la medida que tenga conocimiento de diferentes técnicas y las utilice adecuadamente, podrá fortalecer y motivar las habilidades y actitudes creativas de su personal.

Una vez que ya se cuente con una suficiente cantidad de ideas, se tendrán que evaluar y verificar con el propósito de determinar su validez y adecuación, es decir, si cumplen con los objetivos para los cuales fueron buscadas, sirviendo como retroalimentación del proceso creativo.

Como en los tiempos difíciles, la administración ha sufrido el continuo reto de diseñar sistemas y

prácticas de organización que fomenten cambios y con ello la creatividad; el gerente en especial, debe aplicarla en sus funciones administrativas, no dejándose absorber por la rutina que expulsa el pensamiento creador, lo que le lleva al mal uso de sus capacidades. Así, la generación de ideas en un ambiente dinámico, será de gran importancia para la formulación e integración de estrategias, políticas y programas, en la adecuación de la estructura administrativa o en el planteamiento de problemas y toma de decisiones.

4.3. LA INNOVACION, FUNCION Y ESTRATEGIA.

La creatividad puede presentar problemas si no es bien entendida.

Uno de estos problemas, se refiere al hecho de que a pesar de que puede aportar sugerencias y elementos en el desempeño en una labor, ello no quiere decir que redundará en un trabajo mas productivo ya que eso dependerá en mayor medida de la administración en general. Ejemplo de esto, es que antes del surgimiento de la administración científica, los trabajadores empleaban formas creativas e intuitivas

para hacer las cosas y no por eso eran más productivos; fue hasta los estudios de Taylor y sus seguidores, que se pusieron en marcha una serie de ideas (no tan sólo creativas sino innovadoras) que proporcionaron un punto de partida objetivo para el diseño y ejecución de tareas, obteniéndose nuevas prácticas y métodos de trabajo. La creatividad puede ser efectiva siempre y cuando, se le den las bases necesarias, es decir, no debe ser tomada como sustituto del conocimiento y análisis.

Otro problema al que se enfrenta la creatividad, es el que por sí sola, no es suficiente si carece de una innovación práctica, permanece abstracta al no dársele un proceso innovador concreto. Es decir, pueden generarse grandes y originales ideas, cuyos méritos son reconocidos, pero que nunca nadie llega a asumir la responsabilidad de convertirlas en actividades. La ideas creativas factibles en una organización deben llevar un sentido empresarial, es decir, probarse e implantarse si se quieren obtener resultados, si no, independientemente de su brillantez, su utilidad potencial ya sea para la empresa o un mercado, será nula.

Una vez aclarado el punto anterior, se desprende la importancia de no sólo desarrollar la creatividad, sino la de llevar una función y estrategia para su aplicación, es decir, la de innovar.

Como ya se ha mencionado, al ser las empresas unidades básicas de producción, son sus procesos de innovación -entre otros factores, los que permitirán su expansión o cambio, repercutiendo en el sistema económico general. La innovación tiene su origen a nivel microeconómico, resultado de la responsabilidad asumida por directores y hombres de empresa, y son tales sus efectos, que se presenta como un requisito para el crecimiento a largo plazo. Por ello, aunque está íntimamente relacionada con la tecnología por los avances que le genera, ha de tomarse más como un término económico.

Las actividades de las empresas a largo plazo, se basan en el compromiso de sus recursos presentes para lograr ciertos beneficios en un futuro incierto y desconocido, llevándolas a tomar riesgos frente a las expectativas del mañana. Esto ayuda a entender la función de la innovación ya que al crear e implantar

algun elemento nuevo (ideas, inventos, procesos, técnicas, etc.) cuyos resultados no se verán inmediatamente, existe la incertidumbre respecto a su éxito pero, en caso de presentarse, dará una dimensión económica diferente y un cambio en la organización. Por lo tanto, toda innovación está encaminada a lograr avances y objetivos pero con riesgos, los cuales podrán proporcionar beneficios y maximizar los resultados de los emprendedores (empresas innovadoras).

Los elementos introducidos por la innovación, pueden provocar que las empresas sean más competitivas, más productivas o que desempeñen con mayor eficacia sus tareas. De esta manera, la innovación básicamente se puede referir:

- A la introducción en el mercado de un producto/servicio nuevo y diferente.
- Al uso o modificación de las actitudes y actividades (técnicas) de producción.
- A la apertura de un nuevo mercado.

Para toda empresa, no debe ser suficiente el abastecer a un mercado con bienes o servicios, sino

el esforzarse en proveer más o mejores mercancías, lo que le permitirá extenderse u obtener un posicionamiento superior; ésto demanda innovar. Una de las modalidades de innovación más productiva, será aquella que logre crear un producto o servicio diferente, satisfaciendo mejor las necesidades de los consumidores. Otras formas de innovar pueden ser a través de darle nuevos usos a viejos bienes; incursionar otros mercados; cambio en el diseño, en el envase, o en la estrategia de mercadotecnia o de la empresa en general. También puede suponer la aplicación de procesos de trabajo que reduzcan tiempos o costos, nuevos materiales, maquinaria, nuevos conocimientos, políticas empresariales, esquemas organizativos, etc.

Dentro de la planeación estratégica, la innovación representa una estrategia básica, por ofrecer a la organización perspectivas inmejorables para su crecimiento, cambio o progreso.

La estrategia de innovación comienza reconociendo la dinámica del ambiente, en el que el futuro será completamente distinto al presente, donde la línea de

productos existentes, así como que los mercados, canales de distribución, procesos y tecnologías están cambiando, y pronto dejarán de ser útiles ante las demandas del mañana, por lo que tiene una inclinación hacia lo nuevo y diferente.

Su estrategia se fundamenta en el abandono sistemático de aquéllos elementos obsoletos, por lo que las organizaciones innovadoras no gastan su tiempo o recursos en la defensa del pasado improductivo, lo que implica redirigir los esfuerzos hacia áreas más promisorias. Como la innovación parte de un sinnúmero de proposiciones o ideas, se podría pensar que tiene una alta probabilidad de éxito, sin embargo, muchas de esas ideas o conceptos al tratarse de llevar a cabo, no resultan viables, por lo que ha de presumirse que la mayoría de los esfuerzos innovadores no van a funcionar porque como ya se mencionó, porque más que dar simples mejoras de lo existente, se busca hacer diferencias significativas.

Pese a ese bajo promedio de éxito, lo que le da valor a la innovación es que si triunfa, logrará un impacto en su medio, creando una importante fuente de beneficios que puede permitir a la empresa un

liderazgo en el mercado, al ser más eficiente y competitiva, al abrir nuevos mercados, etc.; además de que una innovación sirve como retroalimentador para otras innovaciones.

La estrategia de la innovación tiene que aceptar el riesgo de fracasar. Para determinar si una estrategia de innovación triunfó o no, se compararán las expectativas que se tenían antes de emprenderla contra la realidad (sus resultados), si la desviación es muy alta o sus rendimientos muy pobres, a pesar de lo duro que sea, deberá verse la manera de dejarla. de lo contrario, se estarían desperdiciando recursos que pudieran aprovecharse en la búsqueda de otras más apropiadas. Esto nos lleva a entender el por que, muchas veces, de la resistencia al cambio, derivado del miedo a asumir nuevas responsabilidades, el tener el reto de crear y con alta posibilidad de fallar.

Por eso, la innovación exige una actitud emprendedora de parte de los dirigentes, al convertir las ideas surgidas de la creatividad en realidad, al asumir riesgos, y al estimular su visión. Es el alto directivo quien debe alentar el potencial, no temiendo al cambio, sino ver a la innovación como una

oportunidad para la empresa (manufacturera o de servicio), al hacerla extensiva a sus funciones, por lo que cada unidad administrativa ha de tener objetivos y responsabilidades al respecto.

En cuanto a la estrategia de innovación relacionada al aspecto técnico, establecerá metas que favorezcan la transferencia tecnológica desde el terreno de la investigación, a la práctica, para que al aplicar esos adelantos tecnológicos, se alcancen los objetivos de la empresa; se buscará adecuar a la organización para hacer frente a los desafíos técnicos de acuerdo a los movimientos en la estructura industrial; y también se deberá tener un entendimiento claro de la función del departamento de investigación y desarrollo (en caso de existir).

No se debe olvidar que un gran desarrollo tecnológico será improductivo sino es para mejorar la vida humana, de tal modo que una innovación tecnológica solo será útil si va acompañada de innovaciones económico-sociales. En este tipo de innovaciones se buscará: satisfacer de la mejor manera a los consumidores cumpliendo con los

objetivos de comercialización; modificar los productos existentes para mantenerse; implantar y utilizar equipos, procesos, recursos; y ayudar a la consecución de los objetivos sociales de la empresa (por ejemplo, la satisfacción de los empleados, auxilio en su desempeño y realización, etc.).

La innovación económico-social será reto de los administradores, al convertir las nuevas e insatisfechas necesidades sociales (empleo, salud, medio ambiente, etc.) en oportunidades para emprender estrategias.

Se puede concluir, que en los tiempos de incertidumbre y de grandes cambios, las empresas necesitan una estrategia que las haga capaces de identificar sus oportunidades y a través de la innovación como proceso de cambio organizado, podrán llegar a ser líderes en los mercados futuros.

La administración tiene el reto de integrar a la innovación en sus funciones, y correr los riesgos para tratar de formar el futuro de las empresas, que de no atreverse, se estaría corriendo un riesgo mayor, el de ser sorprendido por el mismo porvenir,

lo cual es una situación más inconveniente tanto para la pequeña como la gran empresa.

Por último, cabe comentar que la innovación en países como México, es de suma importancia; se cuenta con los recursos suficientes para hacerlo, y en un momento dado puede comenzar importando la tecnología necesaria, sin embargo, el secreto más que practicar una innovación tecnológica, es la de producir una innovación social, aquella que se logre adecuar al contexto actual, responda a las necesidades económico-sociales de la población y haga funcionar productivamente a los modelos importados.

CAPITULO V

TAMANO Y CRECIMIENTO

EN LA EMPRESA.

5.1. CONSIDERACIONES DEL TAMAÑO DE LAS EMPRESAS EN TIEMPOS DE CAMBIO.

En los tiempos de incertidumbre, el tamaño que poseen las empresas no es necesariamente el mejor para el mañana. Muchas de las grandes organizaciones actuales eran pequeñas o medianas en el pasado y a su vez, algunas han desaparecido resultado de la dinámica del entorno; por lo que no hay razón, para pensar que lo mismo no podrá suceder en el futuro.

Los mercados al estar cambiando y junto a las avanzadas tecnologías, están ofreciendo opciones en las que, entidades de tamaño medio o pequeño, podrían ser las de mejor adaptación. Pero a su vez, las grandes empresas cuentan con amplios recursos, por lo que de ellas emanarán los mayores cambios, los cuales incidirán en sus dimensiones. Además dada la tendencia mundial hacia una integración económica entre bloques regionales, se derivarán distintas demandas comerciales, surgiendo oportunidades para la creación de nuevas empresas; pero también existirá una fuerte competencia, donde en ciertas áreas únicamente prevalecerá la gran industria.

Lo anterior exigirá a la alta dirección, la continua revisión y ajuste del tamaño de las empresas para su mejor administración, adaptación y aprovechamiento de los retos económicos y sociales.

Por lo tanto emprender las acciones necesarias para definir el tamaño correcto de una empresa, será vital para la permanencia futura ante los tiempos de cambio.

5.1.1. RELACION DEL TAMAÑO DE LAS EMPRESAS Y SUS ESTRATEGIAS.

La alta dirección tiene la responsabilidad y tarea de emprender y decidir sobre las estrategias de crecimiento de una empresa. Pero antes de hacerlo, debe definir el tamaño correcto de la empresa, lo cual va acompañado de un análisis de la cartera (portafolio) de sus negocios presentes.

Este análisis de cartera consiste en evaluar los negocios que una entidad maneja, entendiéndose por negocios, empresas -en caso de organizaciones grandes, controladoras o conglomerados, o bien, líneas de productos, marcas, divisiones, etc. -aplicable a medianas y pequeñas empresas.

Con ello, se indican los negocios más rentables y/o productivos, permitiendo tomar decisiones posteriores para actualizarlos a través de nuevas inversiones o reinversiones que fortalezcan a los más promisorios o, retirarse de aquéllos que no presenten resultados favorables.

Así, la evaluación del portafolio de negocios, proporciona una orientación para determinar el tamaño de la organización y las estrategias al respecto.

En gran medida, el tamaño de una entidad está en función de los requerimientos, características y perspectivas del mercado atacado o que se quiere atacar, pudiendo por sus dimensiones erróneas, no satisfacerlo adecuadamente, y no alcanzar sus objetivos empresariales.

De esta manera, diferentes estrategias exigen distintos tamaños. Si se quiere alcanzar una posición de liderazgo en un mercado amplio, debe contarse también con un gran tamaño. Por ejemplo, en el caso de la industria petroquímica en la que existe una fuerte inversión en investigaciones y un sinnúmero de productos a ofrecer, es casi imposible que una

empresa pequeña pueda abarcarlo y sobreviva ante la competencia de las grandes empresas si dirige sus esfuerzos a ese mercado general. Sin embargo, puede tener éxito si el objetivo es el de posicionarse en un segmento especial y reducido del mismo, en el que ofrezca productos con características exclusivas, lo cual puede ser poco atractivo para las organizaciones grandes.

A su vez, de acuerdo al tamaño de cada organización, será la estrategia a seguir. Como en el caso pequeña y mediana empresa, se pueden facilitar procesos dado la sencillez de su estructura, o responder con agilidad a las exigencias del mercado, al tener la flexibilidad de concentrar sus recursos hacia nuevas áreas. A diferencia, la gran empresa puede realizar planes a un plazo mayor en el que comprometa sus recursos a proyectos de más largo alcance y riesgo, lo cual está fuera del alcance de empresas de menores proporciones.

En el caso de las compañías que están formadas de un conjunto de medianas y pequeñas empresas, habrá una doble tarea, la primera que se refiere a la de elaborar una estrategia que integre y unifique los

esfuerzos de cada una de las unidades de negocios hacia un fin común; pero cada unidad tendrá su propia estrategia en función de sus necesidades y de las ventajas que pueda sacar de su mercado.

5.1.2. ESTRATEGIAS PARA CORREGIR EL TAMAÑO INADECUADO DE LAS EMPRESAS.

Existen diversas causas de que una empresa tenga un tamaño equivocado las cuales pueden ir, desde las exigencias económicas o innovadoras, hasta ciertas actividades en que una empresa por ejemplo de tamaño mediano o pequeño, pueden desempeñarse mejor que una grande, ya que esta última podría incurrir en altos costos (de carácter administrativo) si se involucrase en tales actividades.

Las dimensiones adecuadas en una empresa, permiten obtener buenos resultados de sus recursos productivos. Pero en el caso de empresas de un tamaño equivocado, la mayoría de las veces, se revela una área o función que absorbe de manera desproporcional recursos en relación con su rendimiento, es decir, por elevados que sean los ingresos de la empresa, existe una actividad que está incurriendo en mayores

costos no contribuyendo en la misma proporción con resultados reales. No obstante, dicha área es indispensable para sostener la posición de la empresa, mas exige grandes esfuerzos, con un desempeño económicamente pobre, por lo que obtener una verdadera productividad es prácticamente imposible, a menos que se defina correctamente el tamaño de la organización.

Una vez que las empresas entienden las razones del por qué tiene un tamaño inadecuado, deben tomar en cuenta ciertas estrategias entre las que se destacan:

- La reconsideración sobre su misión y objetivos.
- La fusión y adquisición.
- La desinversión.

La primera estrategia se refiere a modificar el carácter de la empresa redefiniendo su misión y objetivos, vislumbrando nuevas y diferentes oportunidades. Tiene su fundamento en que, una empresa con tamaño equivocado, es aquella que no controla y es ineficaz en el mercado en que se está desarrollando, lo que no le permite sobrevivir y ser competitiva. Para ello, debe evaluar su situación

actual y utilizar sus fuerzas para transformar sus actividades y lograr un posicionamiento en otro segmento del mercado, al conferirle cierta distinción competitiva a sus productos o servicios.

La otra estrategia a considerar son las fusiones y adquisiciones, cuyo propósito será buscar empresas compatibles pero con problemas contrarios, que en el momento de unirse, eliminen sus deficiencias. Este tipo de estrategia busca a través de las acciones conjuntas, el logro en la productividad de las funciones, eliminando las razones de la ineficacia derivadas de un tamaño equivocado.

Por otro lado, también se tiene la estrategia de desinversión o venta, que al reducir actividades, le da la dimensión adecuada para enfrentar al mercado. Con ello se reestructuran los activos y mejoran las ganancias. El fin de esta estrategia es la de devolver a su esencia (misión) a la empresa y concentrarse en los negocios o productos en que se pueda sobresalir, redirigiendo e reinvertiendo los recursos con propósito diferente. Entre otros motivos para llevar este tipo de estrategia se tienen, el de unificar la naturaleza entre las actividades de la

empresa, eliminar negocios o líneas de productos con bajo rendimiento y/o inadaptación con el medio, o bien, pese a sus buenos resultados, no estar satisfaciendo los objetivos estratégicos.

El análisis de desinversión ha de tomarse como un aspecto normal de la planeación estratégica, debiendo recibir tanta atención como las adquisiciones por el efecto que pudiera tener en mejorar el valor de mercado de una organización.

Una vez estudiados los negocios actuales y evaluado el tamaño de la empresa, se procederá a lograr una consolidación y desarrollo futuro a través de la estrategia de crecimiento.

5.2. CRECIMIENTO EN LAS EMPRESAS.

Mientras una empresa sea menos variada, su administración es menos compleja, facilitando a sus integrantes una mejor comprensión de sus actividades con respecto al todo organizativo. Por otro lado, cuando una empresa crece y aumenta de tamaño, un mayor número de funciones y tareas se hacen indispensables para la realización efectiva de las

actividades y alcance de los objetivos, incrementándose la complejidad en la estructura administrativa. En una organización compleja, la coordinación de las actividades y la localización de las causas de deficiencias tiende a dificultarse, se requieren mayores niveles jerárquicos y más procedimientos, habiendo demoras en la toma de decisiones y los sistemas de control se complican.

Crecer por crecer no es favorable, sino debe administrarse correctamente para enfrentar y manejar entre otras, las implicaciones antes mencionadas. Si una empresa decide crecer, debe definir una estrategia para prepararse ya que el crecimiento no es automático.

Se llegan a distinguir dos acepciones de crecimiento, una referida a un aumento cuantitativo a través del incremento de volúmenes (producción, ventas, exportaciones), y la otra concerniente a mejoras cualitativas como por ejemplo, obtener una nueva y sólida dimensión empresarial, mantener o ganar una posición en el mercado, empleo racional de

recursos, avances en la especialización o diversificación de la línea de producción, etc.

Es este último enfoque de crecimiento el que tendrá mayor validez en los tiempos de cambios bruscos y fluctuaciones económicas fuertes. Crecer en función de volúmenes no es suficiente, sino deberá encaminarse al objetivo de aumentar los rendimientos y resultados económicos de manera real para mejorar a la empresa.

Un aspecto muy interesante a destacar en cuanto al crecimiento en los tiempos de difíciles, es el relacionado al contexto mundial. Dada la interacción económica entre países, se está exigiendo a las empresas mantenerse al tanto de lo que sucede en las ramas industriales, y moverse en ese sentido. Es decir, si el mercado se expande ya sea nacional o internacionalmente, la empresa tiene que crecer (cualitativamente) al mismo tiempo, de lo contrario puede perder su viabilidad. Lo mismo es aplicable en caso de darse modificaciones en procesos, costos, productos, calidades, etc. que interrelacionan distintos sectores productivos. De tal forma que, una planta productiva ajena a los movimientos

industriales en empresas similares en otras regiones, a largo plazo, puede adolecer de ineficiencia, por no contar con el tamaño o estructuras adecuadas, atribuible a una falta de crecimiento.

Es en los tiempos de cambio cuando se dan los nuevos fundamentos que anteceden a un futuro promisorio, por lo que se precisa a las empresas detectar aquellas áreas de mayor dinamismo para dirigir y centrar los esfuerzos para su aprovechamiento y evitar ser una empresa marginal.

Una empresa marginal es aquélla que va presentando resultados muy inferiores en comparación con sus competidores, tendiendo a quedar rezagada económica, tecnológica o comercialmente (acentuándose en los tiempos de incertidumbre). De esta manera, una organización que deja deteriorar su posición en el mercado, cae en una situación marginal.

En una estrategia de crecimiento deberá proponerse como mínimo el punto anterior, porque más que el deseo de crecer, existe la necesidad de evitar convertirse en marginal.

El tener un crecimiento lento en una compañía pone en peligro su supervivencia. Si el efectivo que está generando, no es el suficiente para sus necesidades de reinversión, deberá cuestionarse aspectos sobre la utilización de los fondos en el mismo negocio, en la diversificación o búsqueda de nuevos campos, es decir, desplegar sus recursos para lograr cumplir su misión empresarial.

En la estrategia de crecimiento, además de plantearse hacia dónde y cómo crecer, se establecerá lo que se debe abandonar, planeando el retiro de los mercados, productos y/o tecnologías que ya no son útiles o serán inadecuadas. Es decir, el crecimiento resulta de aprovechar oportunidades, las cuales no podrán explotarse, si los recursos están comprometidos en áreas poco productivas o rentables.

5.2.1. CRECIMIENTO SANO EN LAS EMPRESAS.

Toda empresa para determinar su crecimiento y con ello su tamaño ideal, ha de tomar en cuenta hasta que punto deja de tener economías de escala, es decir,

hasta donde debe llegar para no comenzar a generar rendimientos decrecientes.

Las economías de escala se pueden obtener cuando el costo medio de fabricación disminuye, al aumentar la producción o tamaño de una empresa, o bien, a través de la desinversión (como parte de la política de crecimiento) o división de una corporación en unidades autónomas, de tal manera, que logren aprovechar de nueva cuenta las economías de escala. A través de este concepto, se indicará el grado de desempeño y aprovechamiento de recursos en una compañía.

Una organización al crecer, debe lograr con su nuevo tamaño, que sus procesos (de producción, ventas, operación, etc.) se vuelvan más eficientes. Dicha eficiencia se manifiesta:

- "Manteniendo un nivel igual en ventas y/o en producción, y los costos unitarios necesarios para tal fin son reducidos.
- Manteniendo un nivel igual de costos unitarios, el nivel de ventas y/o producción se incrementa.

- Una combinación de los dos casos anteriores."

(24)

Desde otro punto de vista, las economías de escala se obtienen cuando el costo marginal de ciertos factores de la producción se reducen al crecer, por lo que si el costo marginal disminuye, la utilidad marginal aumenta. Son básicamente las empresas muy grandes las que más han de cuidarse de no sobrepasar ese punto óptimo dado por las economías de escala, de lo contrario estarían perjudicándose al generar deseconomías.

De esta forma, se puede distinguir entre el crecimiento positivo y el que no lo es:

- Si el crecimiento aumenta únicamente el volumen, sin mejorar o empeorar la productividad, es cuestionable porque a la larga puede representar un gran peso a la empresa, afectando al sistema.

- Si el crecimiento provoca una disminución en la

(24) Marmolejo González, Martín. Inversiones : práctica, metodología, estrategia y filosofía, 4a. edición, Publicaciones IMEF, México 1987, p.c. 490.

productividad, se trata de un crecimiento perjudicial, por lo que debe suspenderse.

- Si en cambio, el crecimiento aporta una mayor productividad integral de los recursos, se trata de un crecimiento sano, debiéndose fomentar.

En esta última parte, existe un aspecto a considerar, y es el relacionado a la posición de la empresa en su mercado. Esto es, si el crecimiento aumenta la productividad en detrimento a la participación en el mercado o bien, si la participación en el mercado aumenta a costa de una productividad inferior, la empresa perderá solidez, haciéndose vulnerable al medio ya sea aumentando sus riesgos y/o perdiendo competitividad y rentabilidad.

Lo anterior lleva a fijar como objetivo, el contar con la combinación de productos y/o empresas, que originen un equilibrio entre los resultados y riesgos asumidos al crecer.

5.2.2. PRINCIPALES ALTERNATIVAS DE CRECIMIENTO.

Los medios que permiten a la empresa asegurar su crecimiento pueden dividirse en crecimiento interno y crecimiento externo.

El crecimiento interno, indica la posibilidad de la empresa de desarrollarse a partir de sus recursos propios, es decir, sus actividades comerciales y tamaño actuales, constituyen la fuente de su crecimiento.

El crecimiento externo, supone que la empresa no puede o quiere esperar mucho de sus actividades o dimensiones actuales para lograr el volumen que se hubiese fijado, entonces recurre a la adquisición o fusión de otras sociedades.

De esta manera, se desprenden las siguientes alternativas a considerar en la estrategia de crecimiento:

Crecimiento intensivo:

Penetración en el mercado.

Desarrollo del mercado.

Desarrollo o mejoramiento del producto.

Crecimiento integrativo:

Integración vertical hacia atrás o regresiva.

Integración vertical hacia adelante o progresiva

Integración horizontal.

Crecimiento por diversificación:

Diversificación concentrada.

Diversificación horizontal.

Diversificación conglomerada. (25)

"Crecimiento congénico." (26)

5.2.2.1. CRECIMIENTO INTENSIVO.

Tiene sentido si la empresa no ha explotado plenamente las oportunidades que le ofrecen sus mercados y/o productos actuales, es decir, cuando se detectan oportunidades latentes en sus operaciones presentes. Ofrece como alternativas:

a) Penetración en el mercado.

Donde se busca aumentar las ventas de los productos actuales en los mercados actuales a través de una estrategia de mercadotecnia más agresiva, lo

(25) Kotler, Philip, Fundamentos de mercadotecnia, Prentice Hall Hispanoamericana, México 1987, p.c. 468.

(26) Biblioteca Deusto de Dirección y Organización, Vol. 5: Objetivos y estrategias de la empresa, Ediciones Deusto, España 1981, p.c. 114.

cual se puede lograr:

- Al estimular a los clientes actuales a incrementar su ritmo de consumo.
- Atrayendo clientes de la competencia.
- Aumentar los esfuerzos actuales a fin de atraer a los no usuarios del servicio o consumidores del bien, pero que tienen el perfil del mercado meta.

b) Desarrollo del mercado.

Consiste en buscar mayores niveles de ventas llevando los actuales productos o servicios a nuevos mercados. Tiene básicamente dos posibilidades:

- Abrir mercados geográficos adicionales donde no existe el producto o servicio, expandiéndose regional, nacional o internacionalmente.
- Atraer otros segmentos del mercado (sean mercados de consumidores, industriales o institucionales) introduciendo para ellos las características o versiones apropiadas del mismo producto o servicio.

c) Desarrollo o mejoramiento del producto.

Trata de aumentar la participación en el mercado al incrementar las ventas fabricando mejores o nuevos productos para los mercados actuales.

Dentro de la estrategia de crecimiento intensivo, se depende la especialización, al intervenir la empresa en un mercado restringido y con un producto o gama limitada de productos. La especialización es justificable cuando se carecen de los medios para lanzarse a algo nuevo, por lo que resulta preferible seguir con la misma línea. También esta estrategia procede si la empresa dispone de un liderazgo en su rama, es decir, sus productos cuentan con las características que le dan una distinción y ventaja competitiva, y no por ser limitadas sus actividades, resultan menos sólidas.

Una especialización puede presentar ventajas en un clima incierto para las empresas con un campo de actuación demasiado grande, no preciso o disperso. Esta estrategia funciona a través del ya mencionado abandono o desprendimiento de lo improductivo u obsoleto, reagrupando sus productos en una misma línea comercial. De esta manera, se asegura o redefine la misión empresarial para obtener mayores beneficios.

Sin embargo no hay que olvidar algunas de sus desventajas como son la dependencia económica y la

productiva (abastecimiento); una posible saturación del mercado; o bien, si el ciclo de vida del producto es corto, la empresa puede llegar a desaparecer sino cuenta con una planeación y combinación de otras estrategias (como por ejemplo, la innovación).

5.2.2.2. CRECIMIENTO INTEGRATIVO.

Esta segunda alternativa de crecimiento es la indicada para una empresa, cuando:

- La industria básica a la que pertenece, ofrece buenas perspectivas.

- Si la empresa puede elevar su eficiencia, productividad o control del mercado moviéndose hacia atrás, adelante u horizontalmente dentro de la misma industria.

Existen tres maneras para lograrlo:

a) Integración vertical hacia atrás o regresiva.

Consiste en buscar la propiedad o control mayor sobre los sistemas de abastecimiento (proveedores, materias primas, productos semielaborados).

b) Integración vertical hacia adelante o progresiva.

Donde la compañía busca la propiedad o control sobre sus sistemas de distribución.

c) Integración horizontal.

Trata de conseguir la propiedad o control sobre los competidores en la misma línea de negocios. Esta opción, también entendida como una expansión por vía externa, otorga una amplia perspectiva cuando, el entorno hace difícil la adquisición de una ventaja competitiva mediante un crecimiento interno.

Uno de los aspectos interesantes a destacar en el crecimiento integrativo es la posibilidad de obtener efectos sinérgicos, entendiéndose como economías de escalas. Es decir, en la unión comercial, el total (resultado de la combinación) es mayor que la suma aritmética de sus partes componentes (cada entidad). Estos efectos sinérgicos, se observan al incrementar la capacidad de la empresa en obtener fondos o cuando, por la combinación de las operaciones, muchos de los gastos se reducen. Por ejemplo, contar con un solo departamento de compras en vez de dos, eliminación de funciones administrativas, etc; por lo que al no duplicarse algunas erogaciones, las utilidades superan a la

simple suma aritmética de los resultados de cada empresa por separado, dándose la sinergia.

El peligro principal de la integración vertical, se deriva en que un incidente en un punto dado de la cadena integrada, repercute en todo el sistema. Y por otro lado, existe un alto apalancamiento -entendido como la capacidad de que los costos fijos amplifiquen los efectos de cambios en las ventas sobre las utilidades. Esto es, en condiciones adversas aumenta el riesgo de la empresa, resultado del efecto de los costos fijos de las entidades integradas sobre las utilidades.

5.2.2.3. CRECIMIENTO POR DIVERSIFICACION.

Tiene sentido cuando:

- La industria a la que pertenece la empresa o su sistema de mercadeo medular, no muestra oportunidades adicionales de crecimiento.
- Las oportunidades fuera del sistema de mercadeo medular actual o de la industria a que se pertenece, son superiores y más atractivas.

Cabe distinguir tres tipos de crecimiento por diversificación:

a) Diversificación concéntrica.

Se fundamenta en agregar nuevos productos que presenten una semejanza mercadotécnica (como el mismo canal de distribución) y/o tecnológica con la línea de productos existentes.

En cuanto a la tecnología como común denominador de la diversificación, es más difícil de emprender ya que se enfrenta a un gran número de mercados cuyo comportamiento es distinto; ejemplos de industrias unificadas a través de la tecnología, son las del cobre y las del papel, las cuales poseen su proceso común (tecnología), pero cuyos productos son aplicables en una multitud de mercados.

La diversificación con base a una tecnología común, puede proporcionar ventajas competitivas a las empresas. Para ésto, se exige que la tecnología que se emplee sea específica, y con ello, dado los distintos mercados que pueda abarcar, que sea capaz de otorgar a los productos, características únicas y diferenciables de la competencia, para lograr un liderazgo comercial.

También irá acompañada de una estrategia de innovación, por un lado, con el fin de identificar

tecnología nueva y crear aquélla para incorporarla en el momento adecuado a los productos o servicios; por otra parte, la innovación que sea aplicable para la comercialización de los nuevos productos y/o servicios.

b) Diversificación horizontal.

La compañía busca introducir nuevos productos para sus clientes actuales, aunque tecnológicamente no tengan relación alguna con su línea actual de producción. La diversificación horizontal a diferencia de la especialización, disminuye la dependencia de la empresa hacia un único producto, ofreciéndole una amplitud en su operación.

Aquí entrará la habilidad del administrador para predecir si determinado producto armonizará realmente con el mercado. Algunas veces puede llegar a suceder que el consumidor o cliente no acepte las nuevas líneas de productos introducida por una compañía, al no vincularlas con la misma y percibir las distintas a sus exigencias, es decir, no como parte de un mercado común.

Una organización que se diversifica a través de la de este modo, no deberá considerar a la nueva línea de productos como un simple agregado a lo ya existente sino, han de estar inmersos en la estrategia global.

c) Diversificación conglomerada.

Consiste en agregar nuevos productos que no tengan relación con la tecnología, productos o mercados actuales. Ello hace comprender la combinación de diversas empresas sin nexo alguno. Su fin es poder contrarrestar las costosas fluctuaciones cíclicas, al diversificar los riesgos entre los distintos y no relacionados negocios. Esta modalidad de crecimiento llega, algunas veces, a presentar dificultades administrativas en su manejo (lo cual será tratado en la última sección de este capítulo V).

5.2.2.4. CRECIMIENTO CONGENERICO

Esta última estrategia de crecimiento se apoya en la agrupación de empresas dedicadas a varios sectores (primario, industrial, financiero y/o de servicios) enlazadas comercialmente. Representa la definición más amplia de una controladora, combina el

crecimiento integrativo con el crecimiento por diversificación, dándose relaciones múltiples.

A diferencia de la diversificación conglomerada, el congénérico cuenta con una directriz industrial o comercial y un estrecho nexo entre los negocios que lo componen, y poseen una misión (vocación) precisa.

5.2.3. EL TAMAÑO DE LAS EMPRESAS Y LAS ALTERNATIVAS DE CRECIMIENTO.

Es necesario señalar la relación entre el tamaño de la empresa y las estrategias de crecimiento porque como es obvio, dependiendo los medios de cada entidad podrá o no tener acceso a alguna de las oportunidades antes descritas.

En el caso de la pequeña empresa, que se apoya en medios débiles, puede esperar un crecimiento adecuado si ha encontrado un segmento en el mercado para abrirse paso y desarrollar una idea líder (de distinción). Por lo tanto, una estrategia básica de expansión, se basará en una especialización sobre un producto determinado o mercado restringido, es decir, un crecimiento intensivo.

La empresa mediana cuenta con una mayor concentración de recursos. Además de la opción de llevar una estrategia de crecimiento intensivo o de especialización como la pequeña empresa, tiene la posibilidad de emprender una diversificación horizontal, tocando diferentes productos para el mercado que ya conoce; o bien, una integración horizontal, adquiriendo negocios de giros comerciales iguales.

La gran empresa, a la vez de poder utilizar las estrategias de pequeñas y medianas empresas, por sus recursos financieros, técnicos y humanos, como por su experiencia administrativa, tiene mayores facilidades en llevar una diversificación concéntrica y un crecimiento integrativo vertical. Una vez alcanzado un tamaño considerable, tendrá acceso a la estrategia de conglomerado y congénérico.

5.3. CONSIDERACIONES DE LA DIVERSIFICACION EN TIEMPOS DE CAMBIO.

Si una empresa decide emprender una estrategia de diversificación como forma de crecimiento, habrá de identificar los campos en que aproveche su

experiencia o que le ayuden a superar determinadas deficiencias, lo cual significa no tomar cualquier oportunidad que se presente.

Para una mayor probabilidad de éxito y mejora en el manejo administrativo en la diversificación, es conveniente la existencia de una unidad fundamental en las actividades. Este núcleo común puede ser el mercado (diversificación horizontal), o la tecnología (diversificación concéntrica).

En los tiempos de cambio, si no se cuenta con una definición clara de diversificación con una base común, la empresa se encontrará en un grave peligro ya que su administración se complica.

Cada enfoque (el de mercado o tecnológico), plantea problemas distintos y exige estrategias y prácticas administrativas específicas, y en caso de su combinación, su dirección siempre tenderá a tomar una actitud que actúe en favor de alguno de ellos en perjuicio del otro.

Es precisamente este último punto el que llega muchas veces a presentarse en los conglomerados. Estas compañías conformadas a su vez por un conjunto de empresas de distinto giro y no relacionadas entre

si, no tienen un patron común en sus actividades. Además están bajo la gestión de una sola administración siendo casi imposible, su coordinación para la obtención de resultados. Su administración única, que se basa en abstracciones como son informes y datos, no alcanza a comprender los problemas de todas y cada una de sus entidades, ya que existen ciertos elementos cualitativos como personal, ambiente, mercado, y tecnología que no son percibidos por las cifras y cuyo comportamiento difiere de entidad a entidad. Se dirige más a los problemas y hechos que a su anticipación, percibiendo las supuestas oportunidades o peligros, cuando ya han ocurrido.

A diferencia de la conglomerados, se tienen empresas controladoras, las cuales aunque muchas veces poseen negocios de distinto giro, siempre existe una integración e interrelación entre los mismos, y/o una línea fundamental de actividades. Cada unidad de negocios está subordinada a estrategias, objetivos y directrices globales del grupo (corporativo) que la controla; pero para su eficaz desempeño, cada organización cuenta con la

autonomía suficiente para ser administrada de acuerdo a sus circunstancias y a las exigencias de su medio.

Así, en caso de una diversificación y complejidad amplia, es conveniente que cada entidad cuente con su propia administración ya que el no entender de cerca la totalidad de cada compañía, llevará a la pérdida de posiciones en el mercado y a una baja productividad, al hacerse vulnerable al ambiente.

Se puede concluir que frente a un mundo cambiante, donde las posibilidades de una contribución positiva de una empresa se considere condicionada por sus dimensiones, se tomarán en cuenta las estrategias descritas sobre el tamaño, crecimiento y diversificación. De tal modo, las organizaciones podrán lograr un verdadero desarrollo al concentrarse en las actividades que si desempeñan bien, lo que redundará en la consecución efectiva de sus objetivos.

CAPITULO VI

CASO PRACTICO.

6.1. ESQUEMA DEL CASO PRACTICO.

Este capítulo está destinado a presentar el desarrollo del caso práctico aplicado a la empresa Grabados Fernando Fernández S.A. Para tales fines, se divide en cuatro secciones.

La primera de ellas, se refiere a las generalidades de la empresa; con ello, se le da al lector un marco de referencia sobre la compañía y se describen cuáles son las divisiones organizacionales que la componen.

En la segunda sección, se define la problemática de la empresa y el cómo ha logrado subsistir ante los tiempos difíciles. Se plantean las tres diferentes administraciones por las que ha atravesado desde 1981, y cuáles fueron sus acciones y características principales.

La tercera sección, está enfocada a determinar la situación de la empresa desde un punto de vista interno. Se lleva a cabo una investigación de campo, aplicando cuestionarios al personal involucrado directamente con la manufactura de los impresos.

En la última parte, se expone la entrevista realizada al director, haciéndole preguntas sobre los desafíos de su dirección y el futuro de la empresa en tiempos de cambio.

6.2. GENERALIDADES DE LA EMPRESA ESTUDIADA.

TIPO DE EMPRESA:

Industrial. Empresa manufacturera con integración hacia su comercialización, ya que ella realiza la venta directamente al último consumidor.

GIRO:

Impresión de alta calidad en grabado y offset.

TAMANO:

Pequeña empresa.

MOMENTO HISTORICO DE SU SURGIMIENTO:

Surge en 1929, fundada por una familia de grabadores de alto prestigio en el medio siendo considerada empresa líder en México por su alta calidad, ganando premios a nivel nacional e internacional.

En 1971, fue comprada por el Grupo Continental S.A., siguiendo la empresa con sus mismas características, conservando a sus empleados y contando con autonomía de gestión.

RELACION OBRERO-PATRONAL:

A través de un contrato colectivo de trabajo cuyo sindicato es el Sindicato de las Artes Gráficas.

NO. DE ESTABLECIMIENTOS:

Una casa matriz y una sucursal, ambas en el Distrito Federal.

CANAL DE DISTRIBUCION:

A través de venta directa de piso y de representantes de ventas en el D.F. e interior de la República.

MERCADOS QUE ATACA:

- Mercado industrial: formado por empresas que adquieren impresiones no para un consumo directo, sino para otro uso, es decir, como medio para darse a conocer al utilizar tales impresiones en publicidad, o en el diseño de marcas, empaques, etc.

- Mercado de consumidores: por individuos y corporaciones privadas y oficiales.

RECURSOS Y ACTIVIDAD DONDE SE UBICA LA FORTALEZA DE LA EMPRESA:

Su fortaleza se ubica en los recursos humanos por el tipo y características del producto, el cual exige una alto contenido de mano de obra, con alta precisión, habilidad y destreza de los trabajadores para su elaboración. Es decir, el valor de los impresos radica en la calidad del trabajo invertido.

Por lo que la actividad preponderante de esta organización, son las técnicas propias de manufactura utilizadas en el grabado y proceso de offset.

PRODUCCION:

Está en función de los pedidos y características de los mismos.

PRODUCTOS QUE ELABORA:

Se puede hablar de dos divisiones: impresiones finas en grabado y en offset.

Dado las características de los productos que elabora y a la industria a la que pertenece, la

empresa ha de ajustar continuamente su capacidad a las exigencias, necesidades y/o gustos de la clientela.

6.2.1. CARACTERISTICAS DE LAS DIVISIONES QUE COMPONEN A LA EMPRESA.

Para entender las características de las divisiones grabado y offset, hay que mencionar que ellas están sujetas a misión de la empresa, la cual descrita en términos de mercado, se refiere a:

Darle al consumidor la imagen de mayor prestigio a través de impresos de alta calidad y exclusividad en el mercado.

Características de las divisiones:

a: División grabado.

- Productos principales en grabado:

Papelería personal, social (como invitaciones, tarjetas), comercial, industrial (membretes, etiquetas) y oficial (para la presidencia, gobiernos, entidades paraestatales).

- Tecnología:

* Elaboración manual de las placas que son trazadas con un pantógrafo y retocadas con buriles de acuerdo a las exigencias del diseño y del cliente.

* Maquinaria de origen americano o inglés para su impresión (timbradoras).

Sistema básico de producción:

Dentro del grabado se puede hablar de dos tipos de tecnologías de producción:

- La artesanal en la elaboración del grabado en acero ya que el sistema requiere trabajadores que, en esencia, sean expertos en este oficio, es decir, artesanos hábiles en la técnica de hacer los trazos en la placa de acero y posteriormente el retocado. Este último, es verdaderamente un arte de gran especialidad e inversión de tiempo, ya que cada trabajo es diferente y exige muchas horas en su elaboración, y cualquier equivocación puede costar su reposición.

- Una tecnología de producción semiautomatizada, para estampar o imprimir el grabado sobre el papel (denominado este proceso como timbrado). Es semiautomatizado ya que el entintado, el limpiado, el

encuadrado del papel, la realización de pruebas, etc. exige operaciones de destreza manual.

- Mano de obra:

Operarios altamente calificados y con experiencia en las artes gráficas, así como artesanos en el grabado.

- ¿ En qué encuentran sus clientes el valor de sus productos?

La empresa lleva una estrategia de distinción en sus grabados, residiendo el valor de sus productos en dos excelencias específicas: la calidad de los mismos a través de técnicas de manufactura y en el servicio hacia el cliente.

La empresa es reconocida tanto comercialmente como en el gremio de las artes gráficas. Es decir, ha logrado un posicionamiento en la mente del cliente y en la industria; lo que la ha convertido en líder indiscutible ganando premios a nivel internacional y nacional (el último fue en 1989), no permitiéndose ocupar un lugar marginal al poseer ventajas sobre la competencia.

- Forma de producción:

En cuanto a las placas grabadas en acero la forma de producción es por unidades (por pieza), mientras para su impresión, es por lotes en función de los pedidos.

- Estructura básica de la competencia:

El mercado es homogéneo formado en su mayoría por empresas familiares y pequeñas.

- Principales competidores en el grabado:

Como ya se ha mencionado, Fernando Fernández S.A. es la empresa líder en el mercado, pero existen otras organizaciones de prestigio y no por ello deben subestimarse sus acciones. Entre las que destacan: Meyer, Gaviota, Rubén Fernández S.A.

- Evaluación de la posición de los competidores principales y la empresa en cuanto a servicio, precio, calidad e imagen (visto desde un punto interno y revistas especializadas del ramo):

	Servicio	Calidad	Precio	Imagen
Empresas:				
-Gaviota	Bueno	Excelente	Alto	Buena

	Servicio	Calidad	Precio	Imagen
Empresas:				
-Rubén Fernández	Bueno	Buena	Alto	Buena
-Meyer	Bueno	Mala	Alto	Regular
- <u>Fernando Fdz.</u>	Excelente	Excelente	Alto	Lider

En cuanto a la rama del grabado, dado el gran número de empresas y su naturaleza, ninguna de ellas puede llegar a incidir sobre el precio u oferta del producto. Además existe actualmente una amplia y buena comunicación entre los agremiados de esta industria.

Quizá, si así se puede considerar, un punto de debilidad de la empresa Fernando Fernández S.A. respecto a su competencia, es el hecho de no realizar publicidad directa de su producto. Sin embargo, esto se justifica que por su alta calidad y por el "pie de la casa" que llevan sus impresos, el producto se promociona por sí solo y vía la propia clientela.

Cabe indicar que en los últimos años han surgido nuevos procesos que emulan al grabado a mano en acero, como son el termograbado o grabado con

tecnología laser. Sin embargo, el grabado a mano sobre acero es una técnica o mejor dicho, un arte único y exclusivo para trabajos de calidad y diseño especial. Por lo anterior, tiene perfectamente definido su segmento de mercado y de preferencia, por lo general compuesto de personas que saben valorarlo y/o que buscan un status y distinción en los impresos.

b: Division offset.

- Productos principales en offset:

Calendarios, posters de publicidad, folletería, papelería personal y corporativa, cajas impresas para video cassette (producto líder actualmente en offset).

- Tecnología:

* Maquinaria de origen alemán e italiano.

* Elabora los negativos y placas conjuntamente con sus clientes de acuerdo a sus necesidades y exigencias.

* Impresiones en 1 hasta 8 tintas.

Sistema básico de producción:

Se puede hablar de un sistema de producción por proceso ya que a pesar de que la operación de la máquina es automatizada, requiere de parte del empleado, la supervisión de las operaciones y realización de ajustes a las mismas (por ejemplo: en selección y pruebas de colores, tonalidades, emulsiones en las placas, etc.)

- Mano de obra: Operarios altamente calificados y con experiencia en las artes gráficas.

- ¿ En qué encuentran sus clientes el valor de sus productos?

Al igual que el grabado, la empresa está llevando un estrategia de distinción en sus productos en offset, buscando destacar en la calidad de los impresos, y en el servicio hacia el cliente, siendo éstos los elementos que le dan valor a su producto. Sin embargo aún le falta darse más a conocer en el mercado, ya que la empresa Fernando Fernández es reconocida y asociada más por sus grabados que por el offset. Sin embargo, este último punto no demerita que para sus clientes cautivos en esta división, la empresa cuenta con una buena imagen.

- Forma de producción:

Es por lotes en función de los pedidos.

- Estructura básica de la competencia:

El mercado está formado desde empresas familiares y pequeñas, hasta grandes corporaciones.

- Principales competidores en la rama de offset:

Se puede hablar de empresas de gran prestigio e importancia en el medio. Entre ellas: Offset multicolor y Litoffset.

- Evaluación de la posición de los competidores principales y la empresa en cuanto a servicio, precio, calidad e imagen (visto desde un punto interno y revistas especializadas del ramo):

	Servicio	Calidad	Precio	Imagen
Empresas:				

-Offset multi-

color	Bueno	Buena	Alto	Muy buena
-------	-------	-------	------	-----------

-Litoffset	Bueno	Buena	Alto	Buena
------------	-------	-------	------	-------

- <u>Fernando Fdz.</u>	Bueno	Buena	Dentro del promedio	Fornón-dose
------------------------	-------	-------	---------------------	-------------

Es necesario señalar que en la división de offset, existen empresas con una alta capacidad instalada y una amplia diversificación de productos e integración de su proceso productivo, lo que podría representar una debilidad para la empresa Fernando Fernández. Sin embargo, aunque esta organización cuenta con una baja integración en ese sentido (ya que manda a maquilar ciertos procesos), está actuando de acuerdo a sus objetivos. Es decir; por un lado que la división offset no representa la actividad principal en la empresa, sino es un complemento de la labor de grabado; y por otro lado, se busca atender la elaboración de impresos de publicidad, a un número de clientes exclusivos, delimitando perfectamente su mercado y productos.

6.3. PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA DURANTE LA DECADA DE LOS 80'S Y COMO SU ADMINISTRACION LA ENFRENTÓ.

La empresa Grabados Fernando Fernández S.A., desde 1981 ha pasado por momentos críticos resultado de la interacción del medio y de la forma en que se administró.

Por lo anterior y para estudiar su problemática, se plantean las características básicas de las tres administraciones por las que atravesó.

La primera administración a analizar comprende el periodo 1981-1983. Esta administración guardó muy poco cuidado en la aplicación y manejo de los recursos.

Al ser precisamente durante esa época en que la economía mexicana pasa por una de sus peores crisis, la empresa en lugar de aprovechar sus fuerzas comerciales y de manufactura, instrumentó medidas que repercutieron en una declinación de su actividad, que por poco ocasionan su cierre.

Al pertenecer a un grupo industrial muy importante, siempre actuó pensando en ese respaldo, es decir, la administración quería que la matriz del grupo le guardara una orientación paternalista. Por lo anterior, se careció del sello emprendedor, que toda empresa debe tener ante los tiempos difíciles y por otra parte, no se buscó la optimización de sus propios recursos, los cuales económicamente hablando, son siempre escasos y difíciles de obtener.

Como ya se ha mencionado, la empresa Fernando Fernández es reconocida por sus grabados, sin embargo durante esta época, dicha división pasa a un segundo plano para darle supuestamente mayor importancia a la división offset. Lo que ocasionó descuidar la imagen de alta calidad de los impresos ya posicionadas, y por lo tanto pérdida de mercado.

Su error en este sentido fue el de llevar una estrategia inadecuada, al no analizarse las oportunidades que el medio en offset le ofrecía, y pretender competir con grandes empresas sin contar con los elementos necesarios. No se tuvieron claros los ejes para destacar en un segmento de mercado, área y línea de productos, careciendo así, de una estrategia de distinción comercial, vital para toda empresa pequeña.

Pese a la crisis económica y momentos en que los mercados se estaban deprimiendo, y sin hacer un estudio de los peligros del medio, se incurrieron en altas inversiones de activos (para la división offset), las cuales fueron en la mayoría de los casos innecesarias, porque no se aprovechaban al máximo, y

por lo tanto se descuidó la productividad de los mismos.

Otro punto que tuvo en contra esta administración, fue el estilo directivo llevado. Dicho estilo descrito por el personal como autocrático y de actitud prepotente, ocasionó fuertes fricciones internas. Se tenía poca capacidad en llevar armónicamente las relaciones laborales, cuando en esos momentos era necesaria dada la condición económica de país, y que afectaba directamente al trabajador.

Frente a la situación tan alarmante en que se encontraba la empresa, fue imperante cambiar a su dirección y a la forma de administrarla, para hacerla subsistir en los tiempos difíciles.

Así, una nueva administración entra en 1984, llevando a cabo cambios muy importantes.

Su primera labor fue auditar completamente a la empresa con el objeto de detectar las áreas de mayores problemas, las ineficiencias del personal, determinar actividades improductivas, etc. Lo

anterior con el fin de depurar a la empresa y elevar su grado de efectividad.

Se realizó un saneamiento financiero, e impulso a la fuerza de ventas, lo que le dió la estabilidad suficiente para hacerla operar productivamente.

Durante este período, la empresa ya comienza a subsistir por sí misma, perdiéndose el hecho de que la matriz de su grupo industrial, actuara con la orientación paternalista anterior.

Con el objeto de darle una promoción a los impresos, se decide colocar en los mismos el pie de imprenta de la casa, siendo la primera empresa del medio que lo realizó, considerándose en esos años como una innovación mercadológica.

Se orienta a elevar la productividad de la empresa, a través de un mejor aprovechamiento de los insumos, mejorando la calidad de los mismos y evitando hasta donde fuese posible, el desperdicio de materia prima.

Para no quedarse como empresa marginal en un entorno difícil y competitivo, vuelve a abrirse mercado ofreciéndole al cliente calidad en los

impresos y trato especial a través de un mejor servicio.

Durante esta época, se realiza una desinversión de los activos adquiridos en el periodo anterior, ya que mucho del equipo estaba inactivo, y era considerado como innecesario o superfluo, al no ir acorde con la misión de la empresa.

Por último, el estilo directivo llevado fue participativo, con una política "de puertas abiertas", mejorando las relaciones laborales y elevando la moral del personal.

Una vez que la dirección logró la meta de estabilizar a la empresa y darle los elementos necesarios para hacerle frente a los tiempos actuales, entra una nueva administración a finales de 1987.

Llevando la misma orientación que la anterior, se busca ahora darle a la organización un crecimiento sano y sostenido.

Se administra para seguir elevando el aprovechamiento de sus recursos, haciéndose mejoras físicas en la planta y tomándose medidas para seguir

conservando la calidad. Es decir, se sigue utilizando la estrategia de distinción de los productos enfocándose a la calidad de los mismos.

Esta administración busca llevar una estrategia de innovación continua en el producto y en el proceso. Se tiene en mente introducir mejoras productivas en las dos divisiones para hacerlas más eficientes y evitar "cuellos de botella" en los procesos; por ejemplo, a través de la automatización en ciertos trabajos de gran volumen, el uso del fotograbado, el manejo de mejores y diferentes materias primas (tintas de agua), etc.

En el tiempo que lleva la actual dirección, se pueden observar la implantación de medidas importantes para desarrollar a la empresa, no dejándola perder su prestigio y liderazgo en el mercado pese a los tiempos actuales.

6.4. INVESTIGACION DE CAMPO.

Con el objeto de determinar la situación desde un punto de vista interno de Grabados Fernando Fernández S.A., se realizó una investigación de campo a través de cuestionarios. Tales cuestionarios se aplicaron a un número determinado de personas -previo cálculo de una muestra, y posteriormente se interpretaron los resultados obtenidos.

6.4.1. ELECCION DE LA MUESTRA.

Considerando un universo de 45 personas que están involucradas con la manufactura de impresos, la elección de la muestra a encuestar se hizo en base a la siguiente fórmula:

$$n = \frac{(z^2) (P) (Q) (N)}{(N-1) (e^2) + (z^2) (P) (Q)}$$

Donde:

- n = Tamaño de la muestra.
- z = Grado o intervalo de confianza.
- N = Universo.
- e = Error permisible.
- P = Proporción poblacional de ocurrencia del evento.
- Q = Proporción poblacional de no ocurrencia del evento, es decir, Q = 1 - P.

(^ representa el símbolo matemático de potencia.)

Datos:

$N = 45$ personas.

Por lo general los intervalos de confianza más utilizados en muestreos van del 90% al 95%, por lo que se tomó una confiabilidad del 92%, entonces:

$$z = 1.75$$

$$e = 0.08$$

Como no se tiene información respecto al tamaño posible de la proporción poblacional, los cálculos deben basarse en el intervalo más amplio posible, el cual se presenta cuando:

$$P = 0.5.$$

$$Q = 1 - P = 1 - 0.5 = 0.5.$$

Luego:

$$n = \frac{(1.75^2) (0.5) (0.5) (45)}{(45-1) (0.08^2) + (1.75^2) (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{34.4531}{1.0472} = 32.8 \sim 33$$

Para poder obtener un intervalo de confianza del 92% en la investigación de campo, es necesario aplicar los cuestionarios a 33 personas.

6.4.2. DESCRIPCIÓN DE LOS CUESTIONARIOS APLICADOS.

A través de los cuestionarios se evaluará el sentir del personal respecto a la trayectoria y posición de la organización, tocándose aspectos básicos e indispensables a considerar en tiempos difíciles y de cambio.

No hay que olvidar que el verdadero experto en un trabajo es quien lo realiza, siendo él mejor que nadie, quien puede saber en un momento dado, que necesita para ser más productivo, y que le es o no de ayuda. Por medio de la recolección de sus apreciaciones, se podrán detectar eficiencias o deficiencias y dar la base para posteriores medidas de adaptación y mejora.

El cuestionario aplicado abarca cuatro puntos referidos a: tecnología e innovación; productividad; clima laboral y la apreciación del personal sobre la situación, administración y futuro de la empresa.

Las preguntas relacionadas a la tecnología, están encaminadas a indicar cómo es ésta considerada por los empleados por ser un elemento, que incide palpablemente en el progreso de cualquier empresa. También se trata sobre su percepción en cuanto al

ritmo de las innovaciones y mejoras de los productos. indispensables para permanecer en el mercado.

El siguiente punto es el relativo a la productividad, y son los trabajadores quienes a través de sus labores, se dan cuenta de su comportamiento ya sea de acuerdo a las unidades que producen, los desperdicios de materia prima que generan y la calidad del trabajo. Así, se determinará cómo las medidas y cambios instrumentados por la dirección la han afectado. Este punto es de gran importancia ya que la productividad es un factor fundamental en el que se apoya la sobrevivencia y desarrollo de una empresa en tiempos difíciles.

El tercer punto referido al clima laboral es preponderante, ya que si éste es positivo y la relaciones son buenas, la empresa contará con una fuerza en los tiempos actuales de lo contrario, representará una debilidad u obstáculo. Al evaluar este aspecto, se deberá tener presente la correlación entre un buen clima laboral y el futuro empresarial.

El último punto sobre la apreciación de la administración y perspectivas de la empresa, servirá para mostrar si el personal cree o no en la

organización. De esta manera, al ser el recurso humano la piedra angular del progreso de cualquier actividad, en la medida en que tenga confianza sobre su porvenir, deseos de aportar algo para ello, y guarde una actitud positiva, el progreso de cualquier entidad se vera favorecido.

El siguiente apartado, muestra el cuestionario aplicado.

6.4.3. CUESTIONARIO APLICADO EN LA INVESTIGACION DE CAMPO.

DIVISION: OFFSET_____ GRABADO_____

INDICAR LAS ADMINISTRACIONES VIVIDAS DESDE 1980:

- 1a. (1981-1983)
- 2a. (1984-1987)
- 3a. (1988-Actual)

I: Tecnología e innovación:

1: ¿ Cómo considera el equipo y la maquinaria que utiliza la empresa en relación a las innovaciones actuales?

- a: Moderna.
- b: Obsoleta.
- c: Aceptable (dentro del promedio industrial).

2: ¿ Considera que se han hecho cambios importantes en los sistemas y técnicas de trabajo para la mejora del mismo?

- a: Si

6.4.4. TABULACION DE LOS RESULTADOS.

Resultados obtenidos:

Personal de grabado: 75.8%
 Personal de offset: 24.2%

% que estuvieron durante las administraciones:

	1	2	3
Grabado	45.5%	66.7%	75.8%
Offset	12.1	18.2	24.2
Grabado y offset	57.6	84.8	100.0

	OPCION	GRABADO	OFFSET	TOTAL
PREGUNTA 1	MODERNA a	12.0%	12.5%	12.1%
	OBSOLETA b	20.0%	25.0%	21.2%
	ACEPTABLE c	68.0%	62.5%	66.7%

	OPCION	GRABADO	OFFSET	TOTAL
PREGUNTA 2	SI a	28.0%	25.0%	27.3%
	NO b	24.0%	25.0%	24.2%
	PERMAN. c	48.0%	50.0%	48.5%

	OPCION	GRABADO	OFFSET	TOTAL
PREGUNTA 3	MALA 1	16.0%	0.0%	12.1%
	2	20.0%	12.5%	18.2%
	3	32.0%	75.0%	42.4%
	BUENA 4	32.0%	12.5%	27.3%

	OPCION	GRABADO	OFFSET	TOTAL
PREGUNTA 4	NULO 1	0.0%	0.0%	0.0%
	2	16.0%	0.0%	12.1%
	3	40.0%	62.5%	45.5%
	FRECUENTE 4	44.0%	37.5%	42.4%

	OPCION	GRABADO	OFFSET	TOTAL	
PREGUNTA 5	NULO	1	4.0%	12.5%	6.1%
		2	24.0%	12.5%	21.2%
		3	52.0%	12.5%	42.4%
	FRECUENTE	4	20.0%	62.5%	30.3%

	OPCION	GRABADO	OFFSET	TOTAL	
PREGUNTA 6	DISMINUIDO	1	24.0%	25.0%	24.2%
		2	76.0%	75.0%	75.8%
		3	0.0%	0.0%	0.0%
	AUMENTADO	4	0.0%	0.0%	0.0%

	OPCION	GRABADO	OFFSET	TOTAL	
PREGUNTA 7	EMPEORADO	1	0.0%	0.0%	0.0%
		2	8.0%	0.0%	6.1%
		3	60.0%	75.0%	63.6%
	MEJORADO	4	32.0%	25.0%	30.3%

	OPCION	GRABADO	OFFSET	TOTAL	
PREGUNTA 8	DISMINUIDO	1	0.0%	0.0%	0.0%
		2	8.0%	0.0%	6.1%
		3	28.0%	62.5%	36.4%
	AUMENTADO	4	64.0%	37.5%	57.6%

	OPCION	GRABADO	OFFSET	TOTAL	
PREGUNTA 9	EMPEORADO	1	0.0%	0.0%	0.0%
		2	20.0%	0.0%	15.2%
		3	52.0%	62.5%	54.5%
	MEJORADO	4	28.0%	37.5%	30.3%

	OPCION	GRABADO	OFFSET	TOTAL	
PREGUNTA 10	POCA	1	4.0%	0.0%	3.0%
		2	20.0%	12.5%	18.2%
		3	40.0%	25.0%	36.4%
	MUCHA	4	36.0%	62.5%	42.4%

		OPCION	GRABADO	OFFSET	TOTAL
PREGUNTA 11	AMIGABLE	a	56.0%	75.0%	60.6%
	FRIA	b	28.0%	25.0%	27.3%
	CONFLICTO	c	16.0%	0.0%	12.1%

		OPCION	GRABADO	OFFSET	TOTAL
PREGUNTA 12	BAJA	1	4.0%	0.0%	3.0%
		2	0.0%	0.0%	0.0%
		3	48.0%	25.0%	42.4%
	ALTA	4	48.0%	75.0%	54.5%

		OPCION	GRABADO	OFFSET	TOTAL
PREGUNTA 13	SI	a	64.0%	87.5%	69.7%
	NO	b	36.0%	12.5%	30.3%

		OPCION	GRABADO	OFFSET	TOTAL
PREGUNTA 14	SI	a	76.0%	75.0%	75.8%
	NO	b	24.0%	25.0%	24.2%

		OPCION	GRABADO	OFFSET	TOTAL
PREGUNTA 16	BUENA	a	100.0%	62.5%	90.9%
	SIN IMAGEN	b	0.0%	37.5%	9.1%
	MALA	c	0.0%	0.0%	0.0%

		OPCION	GRABADO	OFFSET	TOTAL
PREGUNTA 17	Calidad	a	80.0%	100.0%	84.8%
	Cantidad	b	20.0%	0.0%	15.2%

		OPCION	GRABADO	OFFSET	TOTAL
PREGUNTA 18	EMPEORA	1	0.0%	0.0%	0.0%
		2	20.0%	12.5%	18.2%
		3	44.0%	62.5%	48.5%
	MEJORANDO	4	36.0%	25.0%	33.3%

	OPCION	GRABADO	OFFSET	TOTAL
PREGUNTA 19	SI a	92.0%	100.0%	93.9%
	NO b	8.0%	0.0%	6.1%

PREGUNTA 15:

APLICADO A LA DIVISION GRABADO:

	OPCION	BUENA	IGUAL	REGULAR	MALA
ADMON. 1	a	0.0%	0.0%	60.0%	40.0%
	b	0.0%	6.7%	33.3%	60.0%
	c	13.3%	0.0%	33.3%	53.3%
	d	6.7%	6.7%	46.7%	40.0%

Donde el porcentaje de personas en relación a la muestra en grabado que pasaron por esta primera administración es: 45.5%.

		BUENA	IGUAL	REGULAR	MALA
ADMON. 2	a	95.5%	0.0%	4.5%	0.0%
	b	95.5%	4.5%	0.0%	0.0%
	c	54.5%	22.7%	18.2%	4.5%
	d	50.0%	31.8%	18.2%	0.0%

Donde el porcentaje de personas en relación a la muestra en grabado que pasaron por esta segunda administración es: 66.7%.

		BUENA	IGUAL	REGULAR	MALA
ADMON. 3	a	68.0%	0.0%	20.0%	12.0%
	b	80.0%	8.0%	12.0%	0.0%
	c	44.0%	36.0%	16.0%	4.0%
	d	52.0%	32.0%	16.0%	0.0%

Donde el porcentaje de personas en relación a la muestra en grabado que pasaron por esta tercera administración es: 75.8%.

APLICADO A LA DIVISION OFFSET:

		BUENA	IGUAL	REGULAR	MALA
	OPCION				
ADMON. 1	a	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
	b	0.0%	0.0%	25.0%	75.0%
	c	50.0%	0.0%	50.0%	0.0%
	d	0.0%	0.0%	50.0%	50.0%

Donde el porcentaje de personas en relación a la muestra de offset que pasaron por esta primera administración es: 12.1%.

		BUENA	IGUAL	REGULAR	MALA
	OPCION				
ADMON. 2	a	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	b	83.3%	16.7%	0.0%	0.0%
	c	16.7%	16.7%	66.7%	0.0%
	d	83.3%	16.7%	0.0%	0.0%

Donde el porcentaje de personas en relación a la muestra de offset que pasaron por esta segunda administración es: 18.2%.

		BUENA	IGUAL	REGULAR	MALA
	OPCION				
ADMON. 3	a	87.5%	0.0%	12.5%	0.0%
	b	75.0%	25.0%	0.0%	0.0%
	c	25.0%	12.5%	62.5%	0.0%
	d	87.5%	12.5%	0.0%	0.0%

Donde el porcentaje de personas en relación a la muestra de offset que pasaron por esta tercera administración es: 24.2%.

TOTAL (GRABADO Y OFFSET):

		BUENA	IGUAL	REGULAR	MALA
	OPCION				
ADMON. 1	a	0.0%	0.0%	47.4%	52.6%
	b	0.0%	5.3%	31.6%	63.2%
	c	21.1%	0.0%	36.8%	42.1%
	d	5.3%	5.3%	47.4%	42.1%

Donde el porcentaje de personas en relación a la muestra que pasaron por esta primera administración es: 57.6%.

		BUENA	IGUAL	REGULAR	MALA
ADMON. 2	a	96.4%	0.0%	3.6%	0.0%
	b	92.9%	7.1%	0.0%	0.0%
	c	46.4%	21.4%	28.6%	3.6%
	d	57.1%	28.6%	14.3%	0.0%

Donde el porcentaje de personas en relación a la muestra que pasaron por esta primera administración es: 84.8%.

		BUENA	IGUAL	REGULAR	MALA
ADMON. 3	a	72.7%	0.0%	18.2%	9.1%
	b	78.8%	12.1%	9.1%	0.0%
	c	39.4%	30.3%	27.3%	3.0%
	d	60.6%	27.3%	12.1%	0.0%

Donde el porcentaje de personas en relación a la muestra que pasaron por esta tercera administración es: 100%.

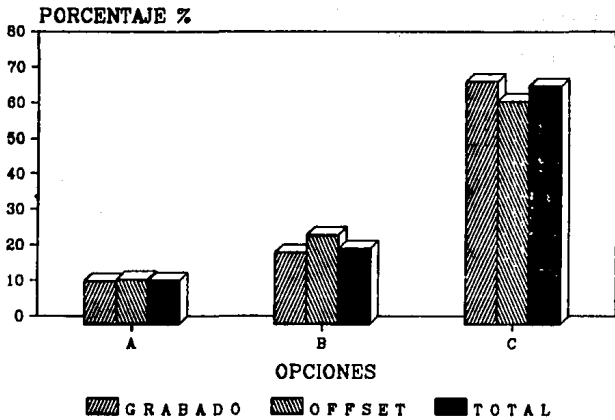
**** NOTA RESPECTO A LA PREGUNTA 15:**

Esta pregunta, se aplicó a todas las personas de la muestra, pero los porcentajes mostrados en su tabulación, están en función del número de los empleados que vivieron cada administración.

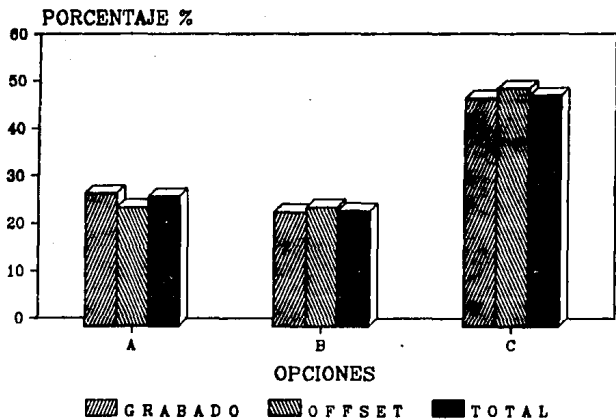
6.4.5. GRAFICAS DE LOS RESULTADOS.

A continuación, se muestran las gráficas de los resultados obtenidos de cada pregunta, a excepción de la número 15, dado sus características.

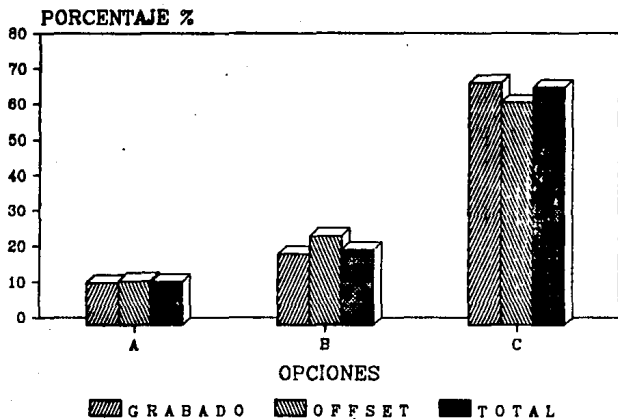
PREGUNTA 1



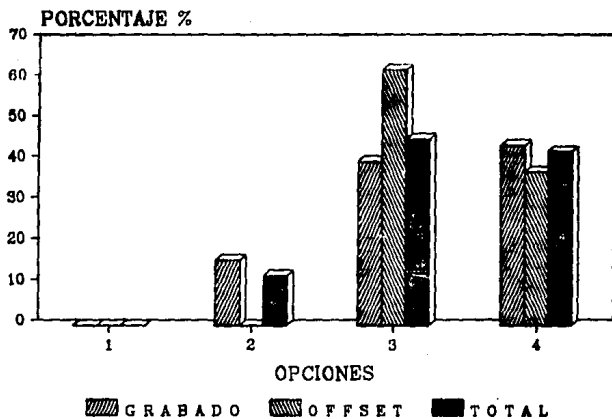
PREGUNTA 2



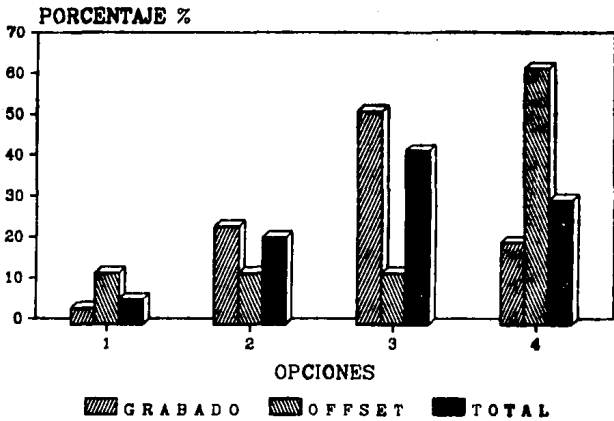
PREGUNTA 3



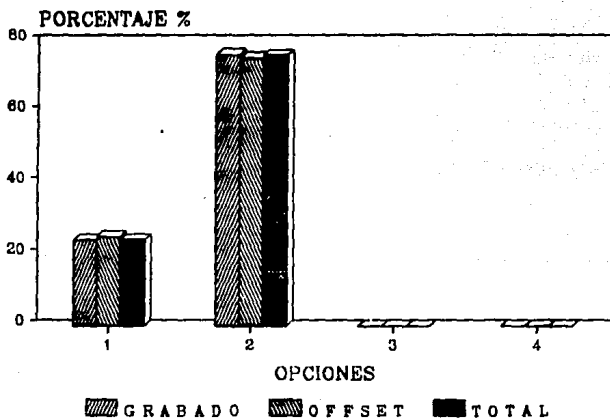
PREGUNTA 4



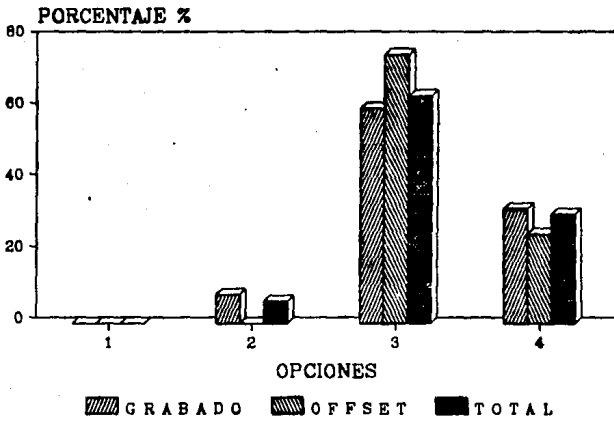
PREGUNTA 5



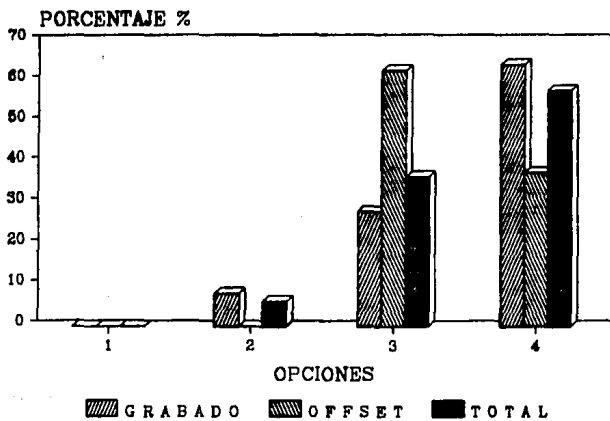
PREGUNTA 6



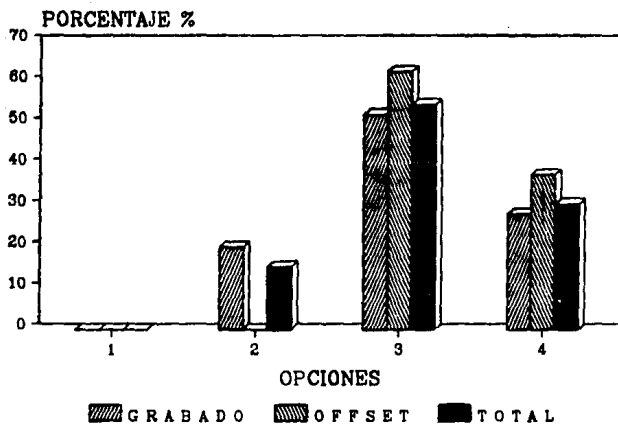
PREGUNTA 7



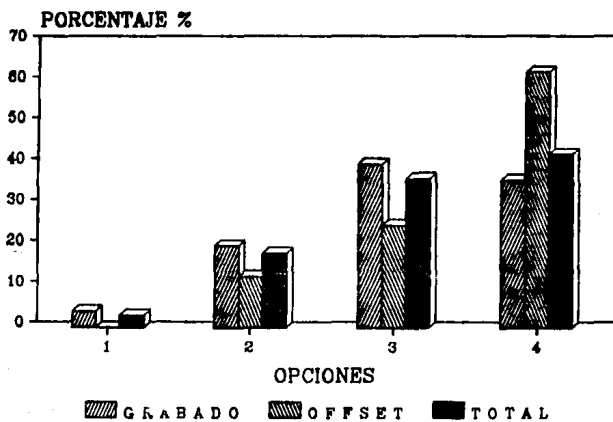
PREGUNTA 8



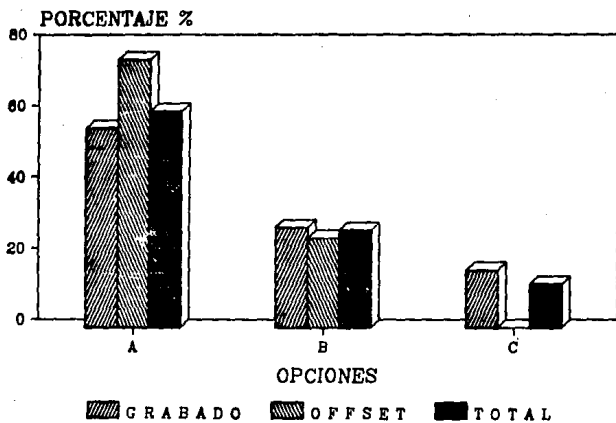
PREGUNTA 9



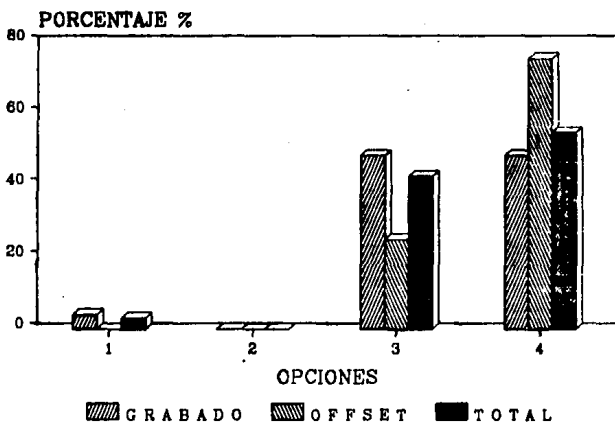
PREGUNTA 10



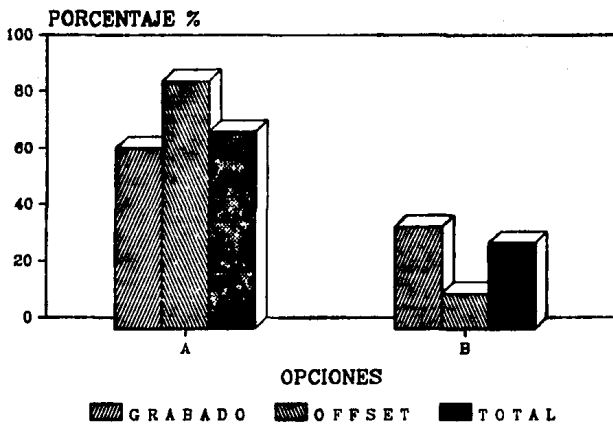
PREGUNTA 11



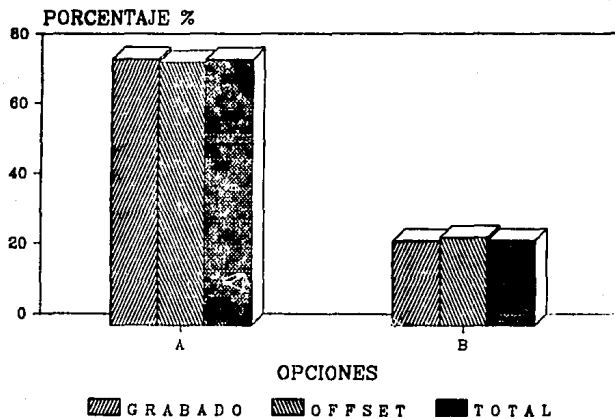
PREGUNTA 12



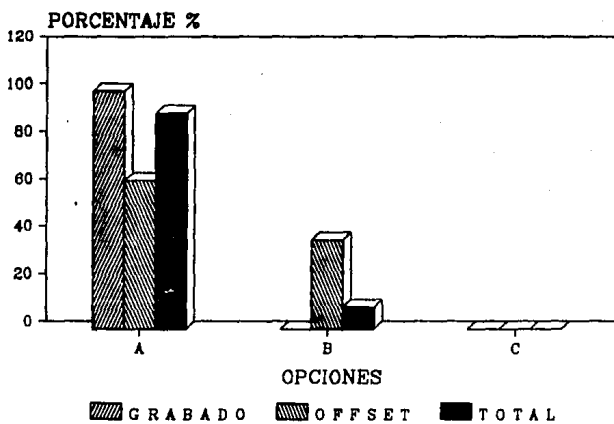
PREGUNTA 13



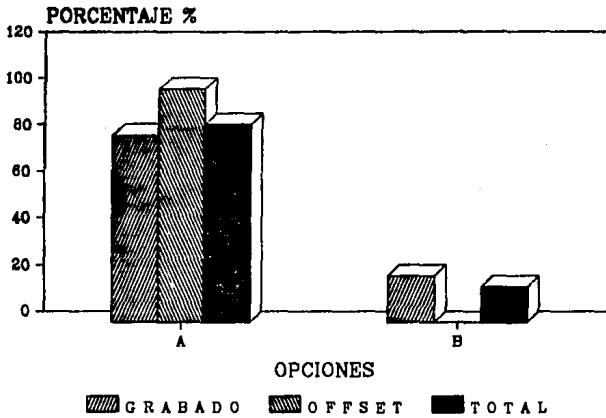
PREGUNTA 14



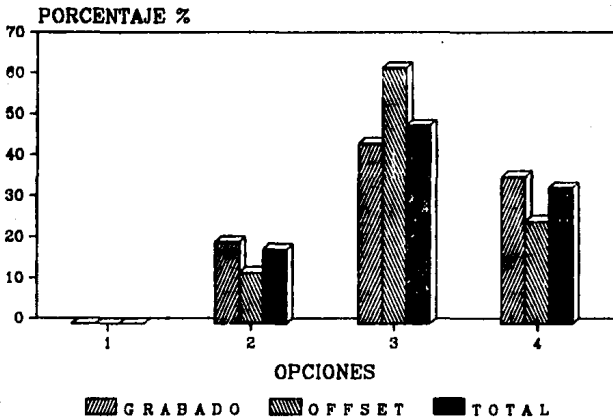
PREGUNTA 16



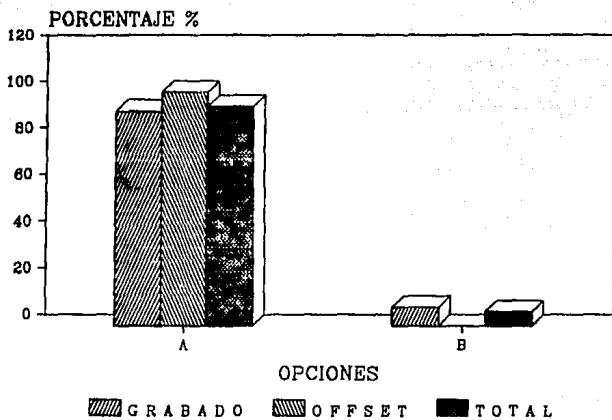
PREGUNTA 17



PREGUNTA 18



PREGUNTA 19



6.4.6. INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.

I: Tecnología e innovación:

1: ¿ Cómo considera el equipo y la maquinaria que utiliza la empresa en relación a las innovaciones actuales?

Como puede observarse en la tabulación, el 66.7% del total, considera que el equipo y maquinaria que utiliza la empresa está dentro del promedio industrial. Lo anterior lleva a concluir que aunque la empresa no cuenta con el equipo más avanzado, está dentro de lo que básicamente las empresas del mismo giro utilizan. Sin embargo, dado que el 21.2% lo considera obsoleto, hace suponer la existencia de equipos que puedan realizar el trabajo con mayor eficacia principalmente en offset, ya que los cambios tecnológicos en el grabado, no son tan acelerados.

2: ¿ Considera que se han hecho cambios importantes en los sistemas y técnicas de trabajo para la mejora del mismo?

El 48.5% contestó que si se han hechos cambios pero pequeños, pero que en esencia las técnicas han permanecido constantes. Por otra parte, el 24.2%

respondió que no. Esto lleva a comprobar que los procesos tanto en grabado como en offset, han sido en esencia los mismos desde hace mucho tiempo, no existiendo modificaciones de gran importancia al respecto.

3: ¿ Cómo considera la capacitación y desarrollo?

En una escala de 1 a 4, en grabado la consideran mala en un 16% mientras que en offset el 0%, sin embargo la tendencia total, se ubica hacia buena en un 3 (42.4%) y 4 (27.3%), acentuándose más esta apreciación en la división de offset. Esto hace suponer que aunque sí existe la capacitación, el personal no se muestra del todo satisfecho, existiendo al parecer su interés a que se les prepare y oriente más en la realización de sus labores.

4: ¿ Cómo siente el desarrollo de nuevos y/o diferentes impresos (entiéndase como innovaciones)?

Las respuestas a esta pregunta son muy positivas ya que la mayoría se sitúa en el 3 (45.5%) y 4 (42.4%), lo cual obedece al hecho de que cada trabajo que se realiza es considerado diferente, por lo que el desarrollo, ya sea de nuevas placas con diferentes

diseños o de negativos e impresos en offset, siempre van cambiando, ajustándose continuamente a las exigencias del cliente.

5: ¿ Cómo considera la mejora y modificación de los productos ya existentes?

Esta pregunta tiene relación con la anterior mostrando contestaciones favorables al ubicarse en el 3 con un 42.4% y en el 4 con 30.3%. Esto demuestra que la mejora de productos ya sea en diseño o bien en el uso de materiales siempre es continua.

II: Productividad:

6: ¿ Cómo ha sentido el comportamiento en el desperdicio de materia prima que utiliza en relación a lo producido en el último año?

El resultado obtenido es muy favorable, ya que de acuerdo al sentir del personal, el desperdicio de materia prima sí ha disminuido en relación a lo producido. Así, en una escala de 1 a 4, de disminuido a aumentado, se ubican las respuestas en 1 con 24.2% y en 2 con 75.8%. Esto como es lógico, se refleja en

la productividad y mejor aprovechamiento de la materia prima.

7: ¿ Cómo se ha comportado la calidad en el proceso productivo dado algunas políticas llevadas o modificaciones que se hayan hecho en la organización y diseño de la planta?

La respuesta similar a la anterior, muestra que el 93.9% (suma de las escalas 3 y 4 del total), sienten que la calidad en el proceso de producción ha mejorado. Es tan sólo en la división de grabado donde se mostró una pequeña desviación hacia la opción 2 de estar empeorando. En offset, todas las contestaciones se ubicaron en 3 y 4. Ello refleja que al mejorarse la calidad del proceso, la productividad de la mano de obra también se incrementa.

8: ¿ Cómo considera el comportamiento de la cantidad producida de impresos pudiendo ser resultado de políticas llevadas o modificaciones que se hayan hecho en la organización y diseño de la planta?

El personal siente que la cantidad producida ha aumentado, colocándose la mayor parte de la respuestas en el número 4 con el 57.6%, y en el 3 con

36.4%. Se puede concluir que la productividad tanto de la mano de obra y aprovechamiento de los activos fijos se está mejorando.

9: ¿ Cómo ha visto la oportunidad de entrega de su trabajo (resultado de políticas o modificaciones hechas en la organización y diseño de la planta) ?

A este respecto, el 84.8% contestó que la oportunidad de entrega sí ha mejorado, distribuyéndose este porcentaje en 54.5% en la opción 3 y el resto en la 4. El porcentaje que siente que la oportunidad ha empeorado se ubica en la opción 2, y corresponde al personal de grabado, lo cual se justifica ya que por las características del proceso.

Además si la cantidad a producir se ha elevado como lo indica la pregunta anterior, pueden existir retardos en la entrega por tratarse de trabajo manual y por unidades.

Sin embargo se observa como en las tres preguntas anteriores, la tendencia a mejorarse la productividad y en este último caso, el factor tiempo.

III: Clima laboral:

10: ¿ Qué grado de satisfacción siente en la empresa?

Aquí, el 42.4% se encuentra en la opción 4, el 36.4% en la opción 3, y solo el 3% optó por la número 1, lo que significa que la mayoría obtiene un grado de satisfacción alto en esta empresa, es decir, en general el personal se siente laborando a gusto.

11: ¿ Cómo siente la relación y clima laboral en la empresa?

En cuanto a su evaluación de la relación y clima laboral, la mayoría, 60.6%, lo considera amigable y de compañerismo, el 27.3% frío e indiferente y el 12.1 como conflictivo. Este último dato corresponde a la división de grabado, sin embargo en la división offset, el 75% considera la relación amigable.

12: ¿ Como siente la integración con su grupo de trabajo?

El 54% se situó en la opción 4 y el 42.4% en la 3 con alta integración, demostrándose así que el ambiente en los grupos de trabajo es bueno. Al igual que en la pregunta 10, el 3% del total contestó en 1

(muy baja integración). Lo anterior lleva a concluir que es un porcentaje pequeño de las personas (ya sea por su carácter, fricciones y choque de personalidad, etc.) que no han logrado una buena integración con su grupo laboral, incidiendo en sentirse insatisfechos dentro de la organización.

13: ¿ Es el desempeño de su labor reconocido?

El 69.7% considera que el desempeño de su labor sí es reconocido, observándose un mayor porcentaje en la división offset que en grabado. El 30.3% del total, no cree que está reconocida su labor, lo cual puede obedecer a que no se le dan los estímulos pertinentes o necesarios que lo demuestren o los que le gustaría que se aplicasen.

14: ¿ Considera que existe una participación y apoyo del personal hacia con las decisiones y cambios que toma la dirección?

La mayoría contestó que sí (el 75.8%), lo que indica en general, que existe un alto apoyo y una baja resistencia respecto de las medidas tomadas por la dirección de la empresa. El porcentaje de 24.2% que contestó que no, es lógico ya que muchas personas

tienen miedo de aceptar decisiones que impliquen algún cambio.

IV: Apreciación y perspectivas del personal hacia la empresa:

15: Califique como: 1: Buena, 2: Permaneció igual, 3: Regular, 4: Mala, el desempeño de la administración comprendida en los periodos indicados.

Esta pregunta está encaminada a determinar como el personal evalúa la actuación de las tres administraciones por las que pasó la empresa desde 1981 a la fecha.

En el caso de la primera administración que comprende de 1981 a 1983, en lo que respecta a la relación laboral, el 100% de los encuestados la califica como regular y mala, concentrándose la mayoría (52.6%) como mala; esto demuestra que el interés hacia el personal durante esa época fue deficiente, incurriéndose en fuertes presiones internas. En cuanto a la introducción de sistemas y mejoras productivas, también es calificada como mala

en un 63.2%. Referente al punto tecnologico, el 21.1% la consideró buena porque como ya se mencionó con anterioridad, se hicieron fuertes inversiones básicamente en la división de offset; sin embargo, la mayoría califica a este aspecto como regular y malo, ya que se hicieron inversiones innecesarias que no se reflejaron en una mayor productividad. En tanto al interés de esta administración en cuanto a mejorar o modificar los productos, también se califica en su mayoría como regular (47.4%) y mala (42.1%).

Así en términos generales, dicha administración vista por quienes la vivieron, fue mala, creando descontentos y resultados negativos.

La segunda administración que comprende de 1984 a 1987, y en lo que toca al interés y relación laboral, muestra resultados muy positivos ya que fue calificada como buena en un 96.4% de los casos, una similar posición se observa en lo que concierne a las mejoras productivas. En cuanto al aspecto tecnológico, es evaluada en un 21.4% como que permaneció igual y el 28.6% como regular, esto obedece a las razones antes planteadas en la pregunta 1 del presente cuestionario. En el punto que se

refiere a mejorar y modificar los productos, la respuesta también fue favorable en un 57.1%.

Se puede observar que esta administración fue evaluada y es considerada completamente al contrario de la anterior; en general es calificada como una muy buena administración, lo que incidió en el saneamiento de la empresa, al darse bases para su consolidación.

Respecto a la tercera administración que es la vigente, se observa que en su mayoría, el personal la califica como buena o que permaneció igual (que la anterior). Así, fue calificada favorablemente en cuanto a las mejoras productivas. En el aspecto modificación del producto, el 60.6% lo califica como buena y nadie (0%) como mala.

De esta forma, la administración vigente es calificada en términos generales como buena, al no haber perdido los puntos favorables de la administración anterior, y por seguir buscando mejoras en los impresos, lo que redundara en la operación de la empresa.

16: ¿Cuál cree que sea la imagen que tiene los productos que elaboran entre el público comprador?

El resultado obtenido en esta pregunta es muy interesante ya que en la división del grabado, el personal considera en un 100%, que la imagen de los productos entre el público comprador es muy buena. En cuanto a offset, el 67.5% cree que los productos de su área cuentan con una buena imagen entre los conocedores y el 37.5%, que aún no cuenta con la imagen suficiente.

Lo anterior lleva a concluir el hecho de que los empleados sienten que la empresa es reconocida más por sus grabados, que por sus impresos en offset.

17 ¿Cuál cree que sea la orientación principal que se lleva en la elaboración de los grabados e impresos?

A este respecto, la mayoría -el 84.8%, respondió que hacia la calidad, lo que demuestra que este factor, de acuerdo al sentir de su personal, es el sello distintivo de los impresos y grabados y por lo tanto de la empresa en general. El hecho de que el 15.2% respondiera lo contrario, obedece a la creencia

de que por el aumento de la producción en el último año, se estarían descuidando los aspectos cualitativos, lo cual no necesariamente sucede.

18: ¿Cuál es su apreciación de la situación general de la empresa?

Si el 81.2% de las respuestas se encuentran entre las opciones 3 y 4, esto quiere decir que el personal siente una perspectiva favorable sobre el futuro de la empresa. Lo anterior hace que en su mayoría no se presenten inquietudes respecto a medidas negativas que la dirección, en un momento dado pudiera tomar. Por otra parte, el tener actitudes positivas incidirá sobre el clima laboral y porvenir de la organización.

19: ¿Siente que puede aportar algo en el desarrollo futuro de la empresa?

Tan sólo el 6.1% siente que no puede aportar algo en el desarrollo futuro de la empresa, por lo que la mayoría está dispuesto a dar algo ya sea mejorar su desempeño laboral, aportando experiencias o enseñando a otros su labor, participación y apoyo, etc. Esto refleja el interés del personal en ayudar y mejorar a la empresa en conjunto.

6.5. DESAFIOS DE LA DIRECCION.

En la dirección, recae la responsabilidad de tomar las decisiones pertinentes para determinar el rumbo de una empresa, pudiendo adoptar diferentes estrategias que la conduzcan a un crecimiento, diversificación o una innovación.

Así, toda dirección se enfrenta a dos momentos: uno el administrar el hoy de la organización para darle capacidad de sobrevivencia, y el otro momento referido a la administración de su futuro para darle capacidad de desarrollo.

Con el objeto de determinar cual es la postura de Grabados Fernando Fernández S.A. ante los aspectos antes señalados y desarrollados a lo largo del presente seminario de investigación, se realizó una entrevista a su director, reproduciéndose los puntos más importantes al respecto.

* La administración de hoy:

En los tiempos actuales, la dirección debe controlar puntos básicos como son la productividad liquidez para lograr la subsistencia de la empresa.

1: La productividad de la empresa, ¿ se evalúa únicamente en función de la relación unidades producidas / horas-hombre, o toma en cuenta la productividad en relación a otros factores?

La empresa sí considera la productividad en relación a factores como tiempo y activos, con el objeto de lograr su máximo aprovechamiento y conservar la calidad y el servicio a los clientes.

2: ¿ Considera que para elevar la productividad de una empresa es suficiente intercambiar o sustituir las productividades de los factores de producción?

No, ya que se ha de buscar que todos los recursos sean canalizados a elevar integralmente la productividad, y se obtenga una relación real entre resultados y total de esfuerzos invertidos.

3: ¿ Ha emprendido la empresa algun programa de productividad o tomado medidas al respecto?

Si, buscándose abarcar a la empresa en general pero principalmente a la función de producción. Para ésto, se han hecho modificaciones y mejores disposiciones de la planta; se han definido perfectamente las estaciones de trabajo; se lleva un

mantenimiento preventivo constante a la maquinaria para evitar su deterioro o paros; y se hacen pruebas continuas a la materia prima para evaluar su calidad y rendimiento.

4: Una baja productividad lleva a la empresa a su destrucción. ¿ Qué estrategias se tienen en mente llevar a cabo ?

Se tiene planeado investigar y conseguir nuevas tecnologías, al buscar la automatización completa de máquinas para trabajos de grandes volúmenes. Para ello, se tendrá que capacitar técnicamente a los operarios en su funcionamiento. Por lo que la estrategia está encaminada a mejoras en los procesos productivos.

5: ¿ Cómo considera la productividad del capital de la empresa en los últimos años (contestación en función de la evolución de su independencia financiera)?

Ha sido satisfactorio, ya que la empresa se ha podido mover y operar vía sus propios recursos, sin necesidad de recurrir a apoyos financieros de otras empresas del grupo industrial al que pertenece.

6: ¿ Cuáles son los recursos que considera cruciales para la operación de la compañía?

Si así se puede calificar, el principal activo es el personal ya que es muy codiciado en el mercado laboral. Dado su importancia, su selección es muy cuidadosa ya que antes de contratarlo se hacen pruebas (eventuales) para demostrar su calidad en el trabajo de impresión y grabado. Otro recurso crucial es la materia prima de primera calidad como son el papel y las tintas, algunos de ellos de importación.

7: El trabajo intelectual aporta ideas para elevar la productividad y mejorar las labores, ¿ cómo influye y cuál es la aportación de este tipo de trabajo en su organización?

El trabajo intelectual de esta empresa radica principalmente en la creatividad de los grabadores ya que en base a sus aportaciones. se ajusta el trabajo a las exigencias del cliente-comprador.

8: En los tiempos difíciles, ¿ qué valor le da a la liquidez para poder seguir operando la empresa y garantizar su permanencia en los negocios ?

La liquidez aunque importante, más que ser un objetivo, es una necesidad. Además dado que la demanda de impresos se comporta con cierta estacionalidad durante el año, se busca siempre mantener un punto de equilibrio de efectivo para hacer frente a las obligaciones en meses malos.

9: ¿Qué medidas se han adoptado para mantener su liquidez o mejorarla (consideraciones sobre el capital de trabajo)?

Se ha buscado reducir la cartera de cobranza, invertir el efectivo ocioso y obtener mejores condiciones con los proveedores (como descuentos). Por lo que respecta a los inventarios, éstos en ciertos momentos se conservan altos por el tipo de material que los productos líderes que se fabrican exigen. Esta medida tiene su razón de ser ya que dicho material llega a ser muy difícil de conseguir, es muy codiciado en el mercado o es de importación.

* La administración para el mañana:

La dirección debe también dirigir para el mañana, estando atenta de los cambios que se den en la rama

industrial a que pertenece y buscando las estrategias que le den un crecimiento sano.

1: ¿ De qué manera valora y cómo afronta los cambios suscitados en el entorno ya sea en materia económica y comercial (en cuanto a mercados)?

En materia económica, el entorno incide ligeramente en la empresa por el segmento de mercado al que se está atacando, es decir, en promedio una clase social de altos ingresos. Lo que en un momento dado, se puede ver afectada es por disminución de demanda de parte de su mercado industrial, resultado de una contracción o recesión económica que afecta a todos por igual.

En materia comercial, se busca ampliar los mercados geográficos, aumentar el número de pedidos y hacer que se eleve el ritmo de consumo pero dentro del mercado ya definido.

2: Para administrar y dirigir el mañana, se deben de desprender de los elementos improductivos del ayer, por ejemplo como son productos. ¿ Cómo lo lleva a cabo la empresa?

En este punto, la empresa no tiene problemas porque hay una continua adaptación a las exigencias del consumidor, donde prácticamente es el mismo cliente el creador del producto (impreso) que desea.

3: ¿ Qué tipo de tecnología le interesa más a la compañía: operativa (maquinaria y equipo) o materiales?

Básicamente de los insumos directos (materiales).

4: Frente al progreso tecnológico, ¿la empresa lleva a cabo algún monitoreo al respecto ?

Sí, a través de revistas especializadas en artes gráficas, asistencia a ferias y exposiciones y de la comunicación que se guarda con la Cámara de las Artes Gráficas.

5: ¿Cuál es la postura de la compañía ante ese tipo de progreso (innovación, imitación, indiferencia)?.

Aunque la maquinaria ha permanecido constante a través de los años por ser equipo de carácter tradicional en toda la industria, siempre se está atento a los cambios que surjan y aunque éstos no sean de gran magnitud, si se hacen (como por ejemplo

cambio de las "contras" en las timbradoras, rodillos, etc.)

6: La empresa, ¿ lleva a cabo algún tipo de innovación en relación a la competencia (innovación vista desde un punto de vista mercadológico)?

Sí y ello lo demuestra al ser líder en la división de grabado. Siempre busca adelantarse a la competencia al introducir mejoras en sus insumos o por ejemplo cuando se decidió poner el pie de imprenta.

7: ¿ Cómo ha sido su planeación?

La planeación que se lleva es flexible dado los tiempos actuales, aunque siempre se subordina a la misión de la empresa. Con ello, los estandares y límites de control que utilizan son estrechos con objeto de mantener su calidad empresarial.

8: ¿Se catalogaría como una empresa emprendedora en futuros cambiantes? ¿Por qué?

Sí ya que el consejo directivo, siempre está al pendiente de mejorar a la empresa, buscar nuevos

retos y aprovechar su posición en el mercado al no quedarse estático ante él.

9: Cree que en los tiempos difíciles, ¿ aún existen oportunidades de su negocio?

Si, ya que el mercado es muy amplio y se cuenta ya con el prestigio que muchas empresas del mismo giro no tienen. A la vez, los impresos de alta calidad, son un producto bien valorado entre los conocedores.

10: ¿ Con qué tipo de estrategia de crecimiento cuenta la empresa ?

El crecimiento de esta empresa está enfocada a mejorar su calidad y productividad, por lo que su estrategia no está enfocada a una ampliación en tamaño físico, es decir, busca crecer cualitativamente más que cuantitativamente (crecer por crecer).

11: ¿ Qué alternativa de crecimiento, por sus características y objetivos, considera la más adecuada en la empresa: crecimiento intensivo, integrativo, o diversificación?

Un crecimiento de carácter intensivo.

12: ¿ Considera que dado las características de la empresa y al sector industrial al que pertenece, existe un punto máximo de crecimiento y/o tamaño? ¿Por qué?

En la división offset si es factible el funcionamiento de empresas de gran magnitud, sin embargo como en esta empresa, el offset actúa como actividad complementaria, un tamaño pequeño o mediano es el mejor para empresas cuya actividad principal es el grabado. Entre las razones que lo fundamentan, se tiene: la composición de la competencia, y por el segmento de mercado que se esta atacando. Además un tamaño mayor, ocasionaria problemas al elevarse los gastos administrativos, se incurriria en demasiada gente ociosa sin trabajo durante ciertas épocas del año, "cuellos de botella" por las características del proceso y una lenta adaptación ante las exigencias del cliente en detrimento al servicio, ya que no se trata de un producto de fabricación en masa u homogéneo.

CONCLUSIONES

Como se mencionó a lo largo del presente seminario, ninguna empresa puede escapar o evadir los peligros del medio en que se desarrolla, y es la responsabilidad del director o gerente lograr que cumpla con sus objetivos y subsista en un entorno cada vez más difícil y crezca pese a las condiciones imperantes.

Así, el éxito o fracaso de la organización estará en función de la forma en que se administra.

Lo anterior se vió demostrado a través del caso práctico desarrollado en la empresa Grabados Fernando Fernández S.A., la cual atravesó tres administraciones desde 1981:

- La primera de ellas con un carácter negligente en el manejo y aprovechamiento de recursos, e indiferente ante los cambios y problemas del ambiente tanto interno como externo, que por poco ocasionan su desaparición.
- La segunda con una alta capacidad de análisis para detectar puntos fuertes y débiles de la empresa y saberlos aprovechar para darle una estabilidad.

- La tercera con amplias perspectivas para elevar la productividad y lograr un desarrollo sano a la empresa.

Toda organización, ya sea pequeña o grande, necesita contar con una orientación estratégica bien definida que le confiera una distinción e imagen que no le permitan, ocupar un lugar marginal. Se hace imperante el detectar los elementos que le dan excelencia a la empresa, es decir, saber dónde se encuentran los recursos y actividades claves, en que radica el valor de sus productos, e instrumentar las medidas necesarias para su aprovechamiento que redunden en su permanencia en el mercado y éxito futuro.

Lo anterior, se acentúa aún más en la pequeña empresa ya que por sus características y por contar con recursos limitados, su fuerza estará en evitar que los esfuerzos se dispersen y saber aprovechar los elementos que le dan distinción.

La empresa Fernando Fernández basándose en las premisas anteriores, fundamenta su estrategia y competencia distintiva en ofrecer alta calidad en sus

impresos (gracias a la técnicas de manufactura utilizadas), logrando un alto prestigio y posición como líder en el grabado en acero e impresión. Esto, no le ha sido fácil, por lo que ha instrumentado una serie de medidas para salir adelante, las cuales se reflejan en:

- La continua adaptación y mejora de sus productos y procesos (innovación), para atender las exigencias de su clientela y no rezagarse en relación de la competencia.

- Una tendencia a mejorar el aprovechamiento de los recursos para elevar de manera integral la productividad, incidiendo en factores como disminución del desperdicio de materia prima, aumento de cantidades producidas, calidad de la mano de obra y producto, y tiempo de entrega.

- El interés del personal para aportar algo de sí mismos y contribuir en el desarrollo futuro de la organización.

- Un ambiente laboral con actitud positiva sobre el futuro de la empresa.

- Crear una mentalidad entre los trabajadores para que sus resultados se encaminen a conservar la buena imagen de los impresos.
- Una actitud directiva más emprendedora.
- La búsqueda en la consolidación de su mercado a través de la explotación de sus oportunidades latentes actuales (crecimiento intensivo).

Así, gracias a una administración más conciente de los peligros y oportunidades del medio y de las fuerzas y debilidades de la empresa, se han logrado los beneficios antes descritos, y permitiéndole su subsistencia y crecimiento.

No obstante se pudieron descubrir a través de la investigación de campo, ciertos aspectos sujetos a mejora como son:

- La capacitación del personal.
- El clima laboral y con ello el reconocimiento del desempeño.
- La tecnología utilizada.
- Oportunidades en la dirección de su crecimiento.

Las recomendaciones para hacerle frente a los puntos antes descritos se pueden dividir en dos:

- Las primeras relacionadas directamente con el interior de la organización (capacitación, clima y relación laboral), fortaleciendo los puntos débiles.
- Las segundas relacionadas con el exterior de la empresa (tecnología y mercados), aprovechando sus fuerzas para colocarla, en una posición ventajosa en su medio.

Internamente:

- En cuanto a la capacitación del personal, se pudo observar el alto interés a este respecto siendo, en cierto porcentaje, considerado como no suficiente. Se recomendaría el establecer un programa formal de capacitación a los operarios para que adquirieran mayores conocimientos técnicos sobre su trabajo. Para ello, y sin incurrir en grandes costos, se podría recurrir y aprovechar los cursos impartidos por instituciones o cámaras industriales que apoyan a la pequeña y mediana empresa, al dedicarse a la instrucción y/o perfeccionamiento de labores específicas; por ejemplo, Canacindra, ARMD, o en este caso, la Cámara de las Artes Gráficas. Lo anterior, repercutiría favorablemente en mejoras productivas.

- En cuanto a las deficiencias en la satisfacción laboral, se recomendaría primero un estudio para detectar posibles mejoras en las condiciones de trabajo las cuales, pudieran estar causando una insatisfacción (como puede ser ventilación inadecuada, o el reducido espacio de trabajo), y a su vez, el uso más frecuente de incentivos ya sean económicos o no económicos, que reconozcan el desempeño de una labor.

- Para seguir manteniendo una buena relación empleados-dirección, se podría establecer un sistema de sugerencias y quejas pero por grupos de trabajo, y con estímulos a aquéllas (sugerencias) que una vez implantadas, reflejen beneficios a toda la empresa en un período determinado. Así, se mejoraría la comunicación y motivación del personal al ser tomado en cuenta por la dirección. El hacerlo por grupos de trabajo, favorecería la integración de sus miembros, surgirían mejores ideas o detección de fallas, y nacería un mayor compromiso de desarrollar la sugerencia ya que al final, todos saldrían recompensados por igual.

Externamente:

- En cuanto a la tecnología, se propondría en relación a offset, la posibilidad de darle una integración a ciertos de sus procesos básicos (como por ejemplo, la tipografía) para evitar subcontrataciones externas, generándose ahorros internos y productividad en tiempo en el desarrollo y entrega del trabajo.

- Dado que la empresa ha llevado mejoras en su productividad y tiene bien definida su estrategia de distinción de productos, podría darle un énfasis en el crecimiento que tiene planeado en la división grabado, al dirigir su actividad a mercados internacionales, es decir, aprovechar la apertura comercial de la economía mexicana. Ello correspondería en la estrategia de crecimiento intensivo al desarrollo del mercado (abrir un mercado geográfico con expansión mundial). Por lo tanto, se recomendaría que se evaluara un plan estratégico al respecto, considerando:

* Que los impresos en grabado cuentan con dos ventajas competitivas muy importantes: calidad y precio. En este último por encerrar un alto contenido

de trabajo manual, resulta por ese sentido, más económico en México que en otros países.

* Dado que la empresa importa algunos de sus insumos (papel), podría aprovechar programas de importación temporal, si dedicase cierto nivel de su producción a la exportación, lo cual se vería reflejado financiera (ahorro en aranceles), y comercialmente.

* Como se tiene pensado adquirir tecnología (la cual es de importación), podría utilizar programas comerciales para la importación de activos fijos, solventándose cargos impositivos.

* La existencia de apoyos institucionales en comercio exterior.

- En un momento dado, un punto a cuidar en el crecimiento futuro de la empresa, son los posibles "cuellos de botella" que pudieran surgir en el sistema pedidos - producción - entrega, por lo que se debe poner atención a la coordinación de los involucrados, para evitar improductividades.

La empresa ha tenido avances importantes, pero su esfuerzo aún no concluye. A la actual dirección debe preservar una actitud emprendedora e innovadora en los tiempos actuales.

Ello implica seguir modernizando a la organización, tanto desde un punto de vista operativo, como desde uno que podría llamarse educativo para hacerla más eficiente. En este último, al ser los trabajadores el recurso clave o crucial de la empresa, si éstos guardan una actitud positiva en su trabajo y respecto al futuro de la empresa, y la dirección les da una retroalimentación adecuada, podrá posteriormente hacer que cultiven un espíritu de superación y perfeccionamiento en su labor, y adquieran esa necesidad de logro que repercute en el desarrollo de la empresa e integrantes.

Por último, cabe señalar que son las empresas las que mueven la vida económica de un país, y en ellas, sus directores y gerentes son quienes integrando decisiones y esfuerzos, consiguen ponerla en marcha. De esta manera, le corresponde a la administración y a sus dirigentes, asumir la responsabilidad antes mencionada, ya que haciéndole frente a los nuevos retos y desafíos de estos tiempos difíciles y de grandes cambios, podrán hacer progresar a las organizaciones y a la economía de una nación.

B I B L I O G R A F I A .

AGUILAR, CARMEN y MENDIOLA, GERARDO. "La economía, ¿ rumbo a puerto seguro ? ". Revista Expansión. vol. XXI, No. 509: 32-47. México, Febrero 15 1987.

ALBERT, KENNETH J. Manual de Administración Estratégica. Editorial Mc.Graw-Hill. México 1984.

BIBLIOTECA DEUSTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION. Vol. 4: Previsión tecnológica y planificación a largo plazo. Ediciones Deusto. España 1976.

BIBLIOTECA DEUSTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION. Vol. 5: Objetivos y estrategias de la empresa. Ediciones Deusto. España 1981.

CENTRO DE ESTUDIOS ECONOMICOS DEL SECTOR PRIVADO A.C. (CEESP). Publicación Actividad Económica. No. 106: diciembre 1987. No. 120: febrero 1988. No. 131: enero 1989. No. 132: febrero 1989. No. 139: agosto 1989.

CENTRO DE INVESTIGACION PARA EL DESARROLLO A.C. La
Conversión industrial en México. Editorial
Diana. México 1988.

DRUCKER, PETER F. El cambiante mundo del directivo.
Editorial Grijalbo. México 1985.

DRUCKER, PETER F. Management: tasks, responsibilities
practices. Harper & Row Publishers. New
York, USA 1974.

DRUCKER, PETER F. Managing in turbulent times.
Harper & Row Publishers. New York, USA 1980.

ENCYCLOPEDIA OF MANAGEMENT. 2a. edición. Editada por
Carl Heyel. Publicada por Van Nostrand
Reinhold Company. New York, USA 1973.

ESTRATEGIAS DE HARVARD. Cómo administrar la
creatividad. Grupo Editorial Expansión.
México 1986.

ESTRATEGIAS DE HARVARD. La planeación estratégica
alcanza la madurez. Grupo Editorial
Expansión. México 1987.

GITMAN, LAWRENCE J. Fundamentos de administración financiera. 3a. edición. Editorial Harla. México D.F. 1986.

GONZALEZ, CLAUDIO X., Presidente del Consejo Coordinador Empresarial. Discurso pronunciado en el seminario sobre Reconversión Industrial organizado por el ITAM. México D.F. 3 de Junio de 1987.

HAMPTON, DAVID R. Administración contemporánea. 1a. edición en español. Editorial Mc.Graw-Hill. México 1983.

IBARRECHE, SANTIAGO. "Administración estratégica en empresas medianas y pequeñas". Ejecutivos de Finanzas. Num. 11. México, Noviembre 1988.

KOTLER, PHILIP. Fundamentos de mercadotecnia. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. México 1987.

LUJAMBIO RAFOLS, RICARDO et al. "Administración financiera en épocas de inflación". Ejecutivos de Finanzas. Num. 11. México, Noviembre 1988.

MARMOLEJO GONZALEZ, MARTIN. Inversiones: práctica, metodología, estrategia y filosofía. 4a. edición. Publicaciones IMEF. México 1987.

MARTINEZ VILLEGAS, FABIAN. Como desarrollar la creatividad gerencial. 3a. edición. Editorial PAC. México 1985.

MENDEZ, JOSE S., MONROY BAUTISTA, FIDEL y ZORRILLA ARENA, SANTIAGO. Dinámica Social de las Organizaciones. Nva. Editorial Interamericana México 1987.

MENDEZ, JOSE S. Problemas económicos de México. Nueva Editorial Interamericana. México 1987.

"México acuerda con el FMI un programa de apoyo al crecimiento sostenido". El Mercado de Valores. Número 8. México, Abril 15 1989.

OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT). Introducción al estudio del trabajo. 2a. edición. Suiza 1973.

PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 1989-1994. Poder Ejecutivo Federal publicado por la Secretaría de Programación y Presupuesto. México, mayo 1989.

SAMUELSON, PAUL A., NORDHAUS, WILLIAM D. Economía. 12a. edición. Mc.Graw Hill. México 1986.

STEVENSON, WILLIAM J. Estadística para administración y economía. Editorial Harla. México 1981.