



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

EL FOMENTO Y CONTROL DEL CRECIMIENTO EMPRESARIAL A TRAVÉS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:
HERIBERTO CADENA MONTENEGRO



FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

ASESOR:
C.P. Y L.A.E. JORGE ÁLVAREZ ANGUIANO



ABR. 22 2002



COORDINACION DE EXAMENES PROFESIONALES



MÉXICO. D.F.

2002



Universidad Nacional
Autónoma de México



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 esta 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.

*D*EDICO ESTA TESIS A:

Antes que nada y a nadie...

A Jehová mi Dios

Por la vida que me has dado sin merecerla y permitirme conocerte y servirte.

Si me concedieras un deseo, tan solo uno,

no podría pedirte, porque ya lo estoy viviendo

Busque por cielo, mar y tierra una dedicatoria especial para Ti,

pero ninguna era digna que se comparase a Ti.

Gracias.

A mis "viejos", Ángel e Isabel:

Vivir la vida es hermoso, pero su amor,

Es mas hermoso que la vida misma.

Porque aunque me he portado mal con ellos,

me han respondido sin en cambio con su amor.

Gracias

A mi Hermana Angélica y mi Sobrina Angeliquita.

Por enseñarme y apoyarme en mi carrera

A mis Amigos: Francisco S., Braulio M., Sergio, Elias, Richi y Compañía

Por su amistad y sus consejos.

A los Sementales Salvajes

(Que vivan las neñas, las sodas y el Rock'n Roll).

A Luz María, Lucy, Ischell, y Yadira

Hay cosas en la vida que uno no se puede perder,

y su amistad es una de ellas.

A Karla R.

Por el animo y los consejos.

A mi Asesor, Jorge Álvarez Anguiano.

Por su guía y paciencia.

A Angélica Raya

Por ser una excelente profesora y amiga.

A mis compañeros de trabajo.

En especial a Teresa G.

A Chemo, a Chiqui, a Almendra y la Mapacha.

A la Universidad Nacional Autónoma de México

Por darme los mejores momentos de mi vida.

A los Pumas de la Universidad

Vamos muchachos!!!

Gracias.

También:

A una chica muy linda y especial,

a la que digo adiós para siempre,

aunque en mi corazón la lleve enterrada por siempre.

Porque el amor de verdad

No feneca en la tumba

ÍNDICE

	Página
Introducción	IV
CAPÍTULO I. CRECIMIENTO ACELERADO	
1.1 Definición de crecimiento	3
1.1.2 Diferencia entre crecimiento y desarrollo	4
1.1.3 Los límites del crecimiento	5
1.2 Problemas que acompañan al crecimiento	6
1.2.1 Problemas de distribución	7
1.2.2 Problemas de crédito	7
1.2.3 Espacio desperdiciado	7
1.2.4 Problemas de abastecimiento	8
1.2.5 Problemas con el personal	8
1.3 Las consecuencias de crecer con demasiada rapidez	8
1.3.1 Incremento en la competencia	8
1.3.2 Problemas con la administración y las finanzas	8
1.3.3 Problemas burocráticos	9
1.4 Las etapas del crecimiento	9
Bibliografía	15
CAPÍTULO II. ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO QUE FOMENTE EL CRECIMIENTO	
2.1 Antecedentes	17
2.2 Definiciones	18
2.2.1 Estrategia emergente	19
2.2.2 Diferencia entre táctica y estrategia	20
2.3 Metas	21
2.3.1 Formulación de la misión y la visión	21
2.4 Políticas	25
2.4.1 Sistemas de medición del desempeño	25
2.4.2 Líneas de negocios	26
2.4.3 Acciones estratégicas	26
2.4.4 Cultura	27

	Página
2.5 Programas	29
2.5.1 Programa estratégico de exportación	30
2.5.2 Programa estratégico de franquicias	31
2.5.3 Programa estratégico de comercio electrónico	32
2.5.4 Programa de alianzas estratégicas (Join Venture)	34
2.5.5 Programa estratégico de capacitación de personal	35
2.5.6 Programa estratégico de monitoreo del entorno	37
2.5.6.1 Ciclos del negocio	38
2.5.6.2 El SBIE	39
Bibliografía	41

CAPÍTULO III. AREAS ESTRATEGICAS QUE GENERAN EXPANSION ACELERADA

3.1 Mercadotecnia	43
3.1.1 <i>Dónde se encuentra</i>	43
3.1.1.1 <i>El enfoque del Boston Consulting Group</i>	44
3.1.1.2 <i>El enfoque de General Electric</i>	45
3.1.2 <i>Cómo se encuentra</i>	46
3.1.2.1 <i>Matriz TOWS</i>	46
3.1.2.2 <i>Objetivo de la mercadotecnia</i>	47
3.1.3 <i>Estrategias de la mercadotecnia en la etapa de crecimiento</i>	48
3.1.3.1 <i>Crecimiento intensivo</i>	48
3.1.3.2 <i>Crecimiento integrante</i>	49
3.1.3.3 <i>Crecimiento de la diversificación</i>	49
3.1.3.4 <i>Selección de una estrategia de ataque</i>	50
3.1.3.5 <i>Estrategias de los nichos de mercado</i>	51
3.1.3.6 <i>Tiempo total del ciclo</i>	52
3.2 Finanzas	54
3.2.1 <i>Razones financieras</i>	54
3.2.2 <i>Método DuPont</i>	55
3.2.3 <i>Crecimiento financiero</i>	56
3.2.4 <i>Punto de equilibrio</i>	57
3.2.5 <i>Plan estratégico para el financiamiento del crecimiento</i>	58
3.2.5.1 <i>Crédito bancario a largo plazo</i>	59
3.2.5.2 <i>Créditos con instituciones gubernamentales nacionales</i>	59
3.2.5.3 <i>Créditos con instituciones financieras no bancarias</i>	60
3.2.5.4 <i>Crédito bancario y de otras instituciones a corto plazo</i>	61
3.2.5.4.1 <i>Financiamiento sin garantía</i>	61
3.2.5.4.2 <i>Financiamiento con garantía</i>	61
3.2.5.5 <i>Planeación de políticas eficientes para el uso del dinero</i>	61
3.2.5.5.1 <i>Planeación de políticas eficientes de las cuentas por pagar</i>	62
3.2.5.5.2 <i>Planeación de políticas de inventarios</i>	62
3.2.5.5.3 <i>Planeación de políticas para las cuentas por cobrar</i>	62
3.3 Personal	63
3.3.1 <i>Banco de datos</i>	63
3.3.2 <i>Ingreso de personal</i>	64
3.3.3 <i>Desarrollo de personal</i>	65
3.3.4 <i>Gestión Participativa (Empowerment)</i>	66

	Página
3.4 Producción y Tecnología	67
3.4.1 Subcontratación (<i>Outsourcing</i>)	67
3.4.2 Planeación del inventario	68
3.4.3 Tecnología	68
3.4.3.1 Tecnologías <i>Sell-side</i> o de frente de ventas	71
3.4.3.2 Tecnologías <i>In-side</i> o de frente de interior	71
3.4.3.3 Tecnologías <i>Buy-side</i> o de frente de compras	72
3.4.3.4 <i>ASP's</i> o <i>Application Service Providers</i> (<i>Proveedores de Servicios y Aplicaciones</i>)	73
Bibliografía	75

CAPÍTULO IV. CONTROL ESTRATÉGICO DEL CRECIMIENTO ACCELERADO

4.1 El análisis de brechas	77
4.1.1 Formas de cerrar las brechas	78
4.2 Plan de contingencias	79
4.2.1 El análisis DOFA	80
4.3 Auditoría administrativa	81
4.4 Auditoría interna	83
4.5 Sistema de presupuestos	84
Bibliografía	88

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES GENERALES

Conclusiones Generales	89
Referencias Bibliográficas	91

INTRODUCCION

Alguien mencionó una vez que, para tener éxito en algo, lo primero es saber lo que se quiere; lo segundo, quererlo de veras; finalmente, ponerse a trabajar para conseguirlo.

En la actualidad muchas pequeñas y medianas empresas mexicanas se están dando cuenta de que necesitan esclarecer sus horizontes y definir el puerto al que quieren llegar con éxito, de lo contrario se perderían en el inmenso mar de los negocios, en donde los tiburones siempre están al pendiente, en caso de que haya un naufragio y no solo eso, sino que necesitan cuestionar los "mapas" actuales, en cuanto a exactitud y arriesgarse a buscar nuevas rutas de acceso a nuevas Américas, que les proporcionen un monopolio de corta duración, en lo que sus competidores cercanos, copian, imitan o mejoran sus productos o servicios. A parte de eso, no solo deben de descubrir nuevos "continentes", sino que deben de defender su tierra, en la cual están establecidos contra las intrusiones competitivas de grandes, pequeñas o medianas empresas, que buscan arrebatarse un pedazo de su pastel.

La globalización está orillando a las organizaciones a preguntarse si lo que hacen lo están haciendo bien, ya que en esta frenética carrera por ganar más y más clientes, las organizaciones están cuestionando todo tipo de estructuras establecidas, habidas y por haber, mejorándolas o innovándolas a un ritmo increíble.

Por ello la única opción que tienen los empresarios y directivos actuales es manejar el cambio, la innovación, la optimización de recursos, el caos, saber las reglas del juego para luego cambiarlas, imponer su ritmo a través de la planificación estratégica.

¿Y quién puede saberlo?, tal vez las grandes empresas continúen con su dominio como en la era de los dinosaurios, en los que estos consorcios, se vuelve más y más grandes transformándose en megaempresas poco flexibles. Pero tal vez en un futuro no muy distante el mercado sacuda a los superconsorcios, para dar paso a los pequeños, flexibles, adaptables, veloces y resistentes negocios pequeños y medianos, claro, si es que tienen la capacidad de satisfacer a los reyes del mercado, los consumidores, es de aquí de donde pueden surgir los grandes mamíferos, los nuevos jugadores que establezcan las reglas del juego.

Para que estas organizaciones puedan llegar a su objetivo, considero que necesitan crecer, crecer y crecer, no tanto en tamaño, o estructura, sino en capacidad de respuesta, en innovación, en contactos, en adaptabilidad, en velocidad y creatividad. Fomentando este tipo de capacidad para aspirar a tener futuro.

Pero como todo, se necesita paciencia y dirección adecuada para un crecimiento sano y prometedor, es decir, a una semilla no se le puede decir, ¡crece, crece!, para que en unos instantes se convierta en un hermoso árbol, que produce su fruto al tiempo apropiado, como si se trataran de habichuelas mágicas, no, mas bien se necesita administrar los cambios de manera adecuada e inducirlos para propiciar el correcto crecimiento y fortalecimiento de la organización. En el caso de que tengamos frijoles mágicos de supercrecimiento, creo que necesitamos ponerle gran atención para que no nos lleve a una quiebra prematura.

La presente investigación, tiene como finalidad el descubrir si la planeación estratégica puede fomentar y controlar el crecimiento acelerado de las empresas, así mismo descubrir si esta misma es aplicable a las pequeñas y medianas empresas mexicanas.

Las empresas mexicanas tienen la necesidad de saber planear y controlar su crecimiento, ya que este, en forma desmedida, puede llevar a la empresa a convertirse en un sistema burocrático, demasiado lento para reaccionar a los cambios que presenta su mercado arrastrándola a un colapso. Por lo que estas empresas, no solamente necesitan aplicar técnicas y estrategias para fomentar su expansión, sino que también necesitan saber y aplicar técnicas que controlen este crecimiento para poder desenvolverse sanamente.

OBJETIVO DEL TEMA.

Determinar y estudiar que técnicas pueden utilizar las pequeñas y medianas empresas mexicanas para promover y controlar su crecimiento de manera estratégica.

- **Objetivos Específicos :**
 - α) Investigar qué técnicas de la planeación estratégica, puede aplicar la gerencia de una empresa para fundamentar el inicio de su crecimiento.
 - β) Determinar qué técnicas administrativas deben aplicar las gerencias para controlar su crecimiento.

METODOLOGÍA

- **Planteamiento del problema.**
 - α) ¿ Qué técnicas y estrategias necesitan las empresas para fundamentar, alentar y controlar su crecimiento ?
 - β) ¿ Qué etapas tiene una empresa en crecimiento ?

- **Factores que afectan a las empresas en crecimiento :**
 - α) **Factores Internos.**
 - a.2) Accionistas de la empresa.
 - a.1) La planeación estratégica.
 - a.2) Relaciones gerenciales.
 - a.3) Planes de contingencia.
 - a.4) Crecimiento.

 - β) **Factores Externos.**
 - b.1) La economía.
 - b.2) Medio ambiente
 - b.3) Mercados emergentes.

HIPOTESIS GENERAL

La planeación estratégica ayuda a promover y controlar el crecimiento de una empresa.

- **Hipótesis Específicas**

La planeación estratégica es una técnica útil para fomentar el crecimiento de una empresa.

Existen técnicas de la planeación estratégica que deben aplicarse para controlar el crecimiento acelerado.

- **Estructura de la investigación.**

Teórica.

- **Tipo de investigación.**

Documental.

CAPITULO I

CRECIMIENTO ACELERADO

1.1 Definición de crecimiento

- 1.1.2 Diferencia entre crecimiento y desarrollo.*
- 1.1.3 Los límites del crecimiento.*

1.2 Problemas que acompañan al crecimiento

- 1.2.1 Problemas de distribución.*
- 1.2.2 Problemas de crédito.*
- 1.2.3 Espacio desperdiciado.*
- 1.2.4 Problemas de abastecimiento.*
- 1.2.5 Problemas con el personal.*

1.3 Las consecuencias de crecer con demasiada rapidez

- 1.3.1 Incremento en la competencia.*
- 1.3.2 Problemas con la administración y las finanzas.*
- 1.3.3 Problemas burocráticos.*

1.4 Las etapas del crecimiento

Bibliografía

En México el 75% de las empresas quiebran a los 2 años de su fundación, de acuerdo con cálculos de la Red Cetro-Crece, organización de asesoría a la pequeña y mediana empresa¹, en lo personal creo que las causas más frecuentes que propician que las pequeñas y medianas empresas mexicanas quiebran después de 2 años de vida, en los que se supone que han sorteado los problemas más difíciles, se deben al desconocimiento y ausencia de técnicas administrativas, entre ellas la planeación estratégica. Ya que pueden existir casos, por ejemplo, de organizaciones que quebraron por no usar herramientas administrativas para promover su expansión y ser una empresa mucho más sólida ante la competencia, o quizás por no controlar su expansión cuando esta se presentó, ya sea de manera fortuita o fomentada, mediante una técnica adecuada. ¿Pero puede darse el caso de que las empresas quiebren por crecer a un ritmo acelerado?, lo lógico sería pensar que no, ya que en esta etapa aumentan las ventas, los clientes, etc. Pero en mi opinión, si no se controla el crecimiento, mal encausado puede causar trastornos administrativos en los casos en que se llega a rebasar la capacidad natural y saludable de la empresa, que está diseñada para satisfacer cierta carga de trabajo. Es por ello que en el presente trabajo me avocaré al análisis de la planeación estratégica para verificar si puede ser una herramienta efectiva para fomentar y controlar el crecimiento acelerado de las pequeñas y medianas empresas mexicanas, teniendo como resultado la identificación de los problemas más frecuentes que causa la quiebra cuando existe el crecimiento acelerado, y las técnicas más útiles que proporcionan la planificación estratégica para poder aminorar estas quiebras indeseadas y sostener el crecimiento.

A este respecto un estudio realizado por la organización Fundes México (Organización de investigación y apoyo a la pequeña y mediana empresa) mencionó que las causas por las cuales las empresas que, habiendo superado la barrera de los 2 primeros años de vida, llegan a desaparecer, destacan por tener problemas de tipo administrativo, especialmente un crecimiento no planeado, el estudio sigue mencionando que en un principio todas declaraban que su problema fue el dinero, pero al profundizar se dieron cuenta de que eso era más bien un efecto y no la causa, de hecho el estudio afirma que los problemas administrativos ocupan el 37% de descabros empresariales, seguidos por un 14% de problemas de tipo fiscal y legales, 11% por problemas de mala comercialización, 8% por problemas en insumos y producción, 7% por problemas eminentemente financieros y 23% de otros problemas.¹

Por lo anterior creo que podemos aislar 2 factores fundamentales que pueden ser los causantes de que las pequeñas y medianas empresas mexicanas se consoliden como organizaciones de gran éxito en su ramo, o padezcan graves problemas, que las puedan desgastar al punto de llegar a la quiebra en un futuro.

Estos factores pienso que son la planeación y el control del crecimiento acelerado.

La conducción eficaz y eficiente de ambos factores puede ser la clave para un sano crecimiento a mediano y largo plazo, recordemos que un porcentaje importante de quiebras empresariales (37 %) se origina "especialmente por no planear su crecimiento".

Ante esta situación se puede emplear la planeación estratégica para solucionar y anticipar los problemas de expansión acelerada ¿Pero por qué esta técnica y no otra? Pues bien, como técnica administrativa la planeación estratégica es un proceso que sirve para identificar y clarificar los factores que atañen a la empresa en su favor o en su contra, pudiendo así generar estrategias para alcanzar los resultados deseados, por lo que considero que es necesario que las empresas conozcan los más importantes que de una u otra forma influyen en su esfera de acción. De acuerdo a los hallazgos encontrados en los diagnósticos integrales de las empresas atendidas por el CRECE Puebla, un 65% de las empresas no realizan este proceso², lo que puede significar que haya un desconocimiento de esta técnica, por la escasa cultura empresarial y la administración poco profesional de los directivos de las pequeñas y medianas empresas.¹

También es bien sabido que esta técnica es muy útil para los empresarios que desean trazar el camino a seguir por sus empresas, así como para sortear dificultades que posiblemente se les presenten en el camino, anticipando algunos de ellos o preparándola para afrontar problemas inesperados. De ahí el carácter estratégico de la planeación, no se trata sólo de prever un camino sobre el que se habrá de transitar, sino que se busca anticipar su rumbo y, si es posible, cambiarlo a conveniencia de la organización.³

¹ Revista Entrepreneur. Elimine riesgos. Septiembre 2000, pág 44.

² www.fundes.org Fundes México realiza foros de discusión sobre políticas para la empresa mediana.

³ Revista Administrate Hoy. Administración Estratégica en la pequeña y mediana empresa: una necesidad actual. M.A. Rodríguez Valencia.

Además debido al fenómeno de la globalización mundial, empresas altamente competitivas están orillando a las empresas mexicanas a redistribuir sus recursos a sus diferentes productos, servicios o negocios más prometedores, tomando en cuenta cuales tienen un potencial de utilidades futuras más elevadas, a sabiendas de que de ser necesario, deberán rediseñar por entero sus productos o servicios para hacerlos competitivos y demandados, sin ignorar que las decisiones que se tomen en la actualidad, repercutirán en su futuro, haciendo que la empresa crezca o desaparezca.

Debido a esto, pienso que es altamente recomendable que la empresa desarrolle planes más analíticos de condiciones futuras en cada mercado. Aquí surge una cuestión importante, las empresas regularmente toman las ventas o utilidades actuales como guía para pronosticar las condiciones futuras de su mercado, para saber qué negocios deben respaldarse, también usan los pronósticos a partir de la extrapolación de las anteriores tendencias del negocio, si bien es cierto que estas técnicas pueden ser útiles, es un error pensar que las estrategias para crecer pueden surgir de estos datos en su totalidad, y mucho menos se acerca a la planeación estratégica, ya que como veremos, esta técnica, es un ejercicio mental profundo para tratar de anticipar las condiciones futuras a las que se enfrentará el negocio o para detectar las oportunidades que apenas se pudieran estar asomando en el umbral del cambiante mercado. También es una técnica muy útil para anticipar y controlar un posible "boom" en el mercado.

Pero alguien pudiera argumentar que la aplicación de la planeación estratégica en los pequeños y medianos negocios mexicanos no es factible, debido a la constante inestabilidad económica y política que vive México, a la complejidad de su elaboración, su costo, a la inversión de tiempo que se necesita y sobre todo por la apatía que presentan las pequeñas y medianas empresas hacia los planes de tipo estratégico, esto, debido al estilo de dirección que estas organizaciones presentan, que es sumamente centralista en cuanto a la toma de decisiones.⁴

Al respecto, creo que buena parte de lo anterior debe de cambiar en el futuro pues, como efecto de la urgencia por volverse más competitivas, las empresas mexicanas tendrán que transformarse para ser más abiertas, permitiendo una mayor participación de los niveles inferiores en la toma de decisiones, para que se pueda llevar a cabo de manera integral o en partes, la planeación (principalmente las de carácter estratégico y contingente).

Lo que ahora deben planificar estratégicamente las organizaciones es el caos del cambio y así cambiar antes de que el entorno cambie y las desplace. Esto es aceptar el riesgo de ser una empresa innovadora que cava el pozo antes de que tenga sed.

Creo conveniente señalar que cada empresa debe de desarrollar su propia estrategia para crecer sanamente, ya que no hay estrategia alguna que de resultados óptimos a todos los competidores en un mismo negocio, cada empresa debe de determinar que es lo más importante a la luz de su posición en el mercado y de sus objetivos, oportunidades y recursos.⁵

Ya he mencionado que el crecimiento acelerado implica ciertos problemas, por lo que ahora ahondaremos más en el significado del crecimiento, sus vínculos y diferencias con el desarrollo, sus problemas y etapas.

1.1 Definición de crecimiento

Según Acoff, el crecimiento estrictamente hablando, es incremento de tamaño o de número. Acoff menciona que los organismos pueden aumentar de tamaño y las poblaciones pueden crecer en número y que el crecimiento de una empresa por lo tanto, tiene que referirse a un aumento de tamaño o a un incremento en ventas brutas, participación en el mercado, utilidades netas, etc.⁶

⁴ Administración, una perspectiva global. Harold Koontz. McGraw Hill.

⁵ Planeación Estratégica. Steiner. CECSA.

⁶ Planificación de la empresa del futuro. Ackoff. Limusa.

En la actualidad creo que el crecimiento de la estructura es más un estorbo que un aliado, las pequeñas y medianas empresas, deberían seguir siendo así, pequeñas, en lo que deberían de ser grandes es en la innovación, en la adaptación, en productos con calidad superior y muy demandados, pero manteniendo su flexibilidad, rapidez y agilidad, es decir crecer en cuanto a participación de utilidades y mercado.

Ackoff sigue mencionando que debido a que el crecimiento siempre ha sido uno de los objetivos principales de muchas empresas, éstas requieren de una mayor coordinación en su crecimiento y en los aumentos de la productividad por lo que se puede decir que la organización que no puede aumentar su productividad, no merece crecer.

Además la mayoría de los administradores generalmente consideran a las empresas como organismos, por lo tanto, piensan que el crecimiento es su principal objetivo, después de la sobrevivencia.⁶

Pero como dijo el psiquiatra austriaco Víctor Frankl, el éxito, (en este caso el crecimiento) no se puede buscar, llega en forma de efecto secundario, de una dedicación personal a algo más importante y trascendente que uno mismo, algo que está muy ligado a los valores, objetivos, metas, misiones y visiones de la organización.⁷

Saber esto es muy importante, ya que nos da la pauta para continuar analizando el crecimiento. Por lo que a continuación podríamos preguntarnos si el es el crecimiento y el desarrollo lo mismo.

1.1.2 Diferencia entre crecimiento y desarrollo

Es importante hacer esta diferenciación porque crecimiento y desarrollo no son exactamente lo mismo. El crecimiento tiene lugar con o sin desarrollo, y el desarrollo puede ocurrir con o sin crecimiento.

Tanto en las empresas como en los humanos, si un ser humano físicamente normal crece compulsivamente, se dice que se encuentra en una condición patológica. La ciencia médica considera como patológica a la obesidad originada por el hábito compulsivo de comer; sin embargo, si una empresa o una sociedad padecen de este mismo tipo de compulsión, se considera normal y saludable ¿Porqué?. Esto se debe a que generalmente se supone que el crecimiento físico o económico está relacionado con el desarrollo social o corporativo. No obstante, si un exagerado crecimiento amenazara la sobrevivencia de una sociedad o de una empresa ¿todavía continuaríamos afirmando esto? no, así pues, se comprende la diferencia entre crecimiento y desarrollo, se verá que, aún cuando el crecimiento tiene límites, el desarrollo es ilimitado.⁶

Analicemos ahora lo que significa desarrollo para una persona. El desarrollo es un proceso en el que un individuo incrementa su capacidad y desea satisfacer sus propios deseos y los de los demás.⁶ Es un crecimiento en capacidad y potencial, no en logros. Se podría decir que es como el desarrollo de un músculo que probablemente no crezca mucho en masa pero sí en fuerza.

Me parece importante mencionar que para llevar a cabo una planeación y control del crecimiento de manera estratégica se necesita, sin duda, cierto desarrollo en los sistemas administrativos y aunque en esta exposición se trata de diferenciar lo más claramente posible ambas partes, se podría afirmar que éstas, desarrollo y crecimiento, van de la mano en esta situación.

Ahora bien, ¿porqué se dice que el crecimiento tiene límites?, y si los tiene ¿cuáles son? Veamos a continuación.

⁶ Planificación de la empresa del futuro. Ackoff. Limusa.

⁷ Funky Business. Ridderstrale, Nordstrom. Prentice Hall

1.1.3 Los límites del crecimiento

Se dice que un límite es una cantidad que una variable no puede sobrepasar. Por ejemplo nada se puede mover más rápido que la luz; la velocidad de la luz es el límite de la velocidad (relativamente hablando). Así pues, el crecimiento de una organización también tiene límites. Los límites del crecimiento, son de naturaleza estructural, esto es, se refieren a las propiedades físicas de las cosas.⁶

Aún así, creo que aunque el crecimiento tiene ciertos límites, una organización debe irse adaptando al medio externo o aún influir en él para extender sus fronteras. Ackoff menciona que los límites físicos de los individuos y los sistemas con propósitos propios pueden eliminarse o cambiarse, ya sea modificando las metas o desarrollando mejores técnicas.⁶

Un ejemplo sería el siguiente, supongamos que una empresa comercializa productos exclusivamente para bebés, siendo líder en su mercado, tal vez se encuentre con que se hace difícil crecer en este mismo sector, debido a que ha abarcado la mayor parte de su mercado y encontrar nuevos "clientes" sería algo complicado. Un cambio de meta o de objetivo podría hacer que la organización abarcara un mercado más amplio, por lo que podría comercializar productos para adolescentes y bebés, expandiendo así su mercado.

Tomemos el mismo ejemplo de arriba, pero ahora supongamos que para crecer la empresa necesita implantar mejores técnicas. Una técnica para crecer más podría ser el uso de la Internet para allegarse nuevos clientes, el desarrollo de mejores técnicas.

Ackoff sigue mencionando que los recursos escasos nos limitan sólo si deseamos hacer algo que requiere más de lo que estos recursos pueden proporcionar y si no existen sustitutos adecuados en suficiente cantidad. Creo que en el ejemplo presentado anteriormente, los recursos escasos podrían ser los clientes, pero también lo podría ser el capital, la mano de obra, etc.

Y continúa diciendo "pero un recurso escaso cesa de ser limitante si decrece nuestra necesidad de él o si aprendemos a utilizarlo más eficiente y eficazmente, esto es, si nos desarrollamos. Mientras más desarrollada es una persona o un sistema, menos se verá limitado por los recursos". La planeación estratégica puede proporcionar este desarrollo, para que cuando el mercado empiece a limitar el crecimiento, la organización esté lista para modificarse (una modificación ya programada con antelación) internamente y seguir creciendo a un ritmo acelerado.

Es por eso que pienso, que ciertos factores como el de liquidez económica o el desconocimiento de técnicas administrativas o de tecnología pueden limitar el sano crecimiento de una empresa.

Por lo que si la empresa no trata de empezar a desarrollarse antes de que suceda su crecimiento acelerado es probable que tenga problemas en un futuro, y como lo mencioné me parece que desarrollo y crecimiento van de la mano en estos casos.

En resumen Ackoff nos menciona que las restricciones para el crecimiento de una sociedad o una empresa generalmente los determina su medio ambiente, por el contrario, las principales restricciones para su desarrollo se encuentran dentro de ellas. En otras palabras, los principales límites para el crecimiento son externos, impuestos desde afuera, mientras que los principales límites para el desarrollo son internos, autoimpuestos. Me parece que lo que quiere decir el autor es que la estructura óptima de una empresa la determina el mercado, porque esta puede moldear el tamaño en relación a las utilidades y metas que esta haya alcanzado, es decir poseer una estructura que se utilice al 100%, ya que si sobra tendrá un costo extra y si falta probablemente no alcance sus metas.

Si bien es cierto que el medio ambiente puede limitar el crecimiento, también es cierto que depende de la organización analizar estas limitantes, para modificar la estructura y seguir creciendo sanamente.

⁶ Planificación de la empresa del futuro. Ackoff. Limusa.

1.2 Problemas que acompañan al crecimiento

Veremos ahora algunos de los problemas más comunes que acompañan al crecimiento para demostrar que no todo es "miel sobre hojuelas" y que es un fenómeno mucho más complejo. Este problema empieza cuando algunas pequeñas y medianas empresas (que aparentemente han alcanzado el éxito) crecen tan rápidamente que, como afirma Bennett es la causa de que obtengan una menor utilidad por su producto o servicio y sea menor del que había antes de la expansión.⁸ ¿Porqué?

Porque la expansión tumultuosa e improductiva a menudo causa serios problemas en las empresas,⁸ por lo que opino que se debe evitar un crecimiento desordenado y sin planeación; a continuación se presentan algunas de los problemas que han conducido al derrumbe de muchas compañías, pero antes, veamos una visión muy general de las etapas por las que pasa una empresa y sus principales dificultades.

Todos los negocios pasan por etapas de crecimiento (y las etapas que a continuación presento no son las únicas, esta es una visión general para puntualizar los problemas.), cada una de las cuales presenta características propias. Varias de éstas son comunes en todas las etapas, en diferentes grados:

En la etapa inicial, los problemas del negocio consisten en buscar financiamiento, instalaciones, primeros clientes, etc. y, a su debido tiempo, la compañía empezará a surgir. Los primeros años son precarios y es posible que se ocupen casi totalmente en la mera supervivencia y no haya tiempo para planear. Muchos problemas giran en torno a encontrar financiamiento suficiente para dar servicio a las actividades del negocio, al desarrollo de sistemas administrativos básicos, al refinamiento del producto o servicio, y a encontrar el personal idóneo. La base de la clientela suele ser pequeña y es posible que la mercadotecnia sea demasiado informal. El propietario o gerente tiende a realizar actividades tanto operativas como administrativas, y siempre le falta tiempo. Durante esta etapa, el crecimiento es lento pero firme y la empresa se vuelve cada vez más estable. Es como un bebe recién nacido.

En la Segunda etapa, la empresa habrá logrado ya un mayor grado de estabilidad, y puede establecer los sistemas fundamentales y lograr el crecimiento tanto de la base de la clientela como del número de empleados. No es probable que haya aumentado la gama de productos o servicios de manera sustancial, ni habrá tenido que buscar nuevas fuentes de financiamiento, pero habrá comenzado ya, a hacer más uso de las técnicas de mercadotecnia. La demanda de tiempo administrativo habrá aumentado, pero puede que no se cuente con equipo administrativo. El bebe está creciendo.⁹

Hagamos un paréntesis, muchos autores mencionan que quizá el objetivo de una empresa sea el crecimiento hasta lograr que esta sea estable y lucrativa, donde los beneficios de las economías de escala se puedan introducir en los costos de producción. Aumentar el número de empleados, introducir mejoras técnicas, etc., y en esta etapa el principal problema es la transición por parte del propietario o gerente de la administración operativa a la administración comercial y estratégica.

Esto es debido a que en esta etapa muchos empresarios se niegan a delegar sus funciones porque quieren que todo salga bien para seguir creciendo y satisfaciendo a la clientela. No obstante, me parece que esto es un error ya que hay que tomar en cuenta que la Planeación Estratégica es un ejercicio que exige tiempo, a veces el suficiente para que muchas empresas no lo implementen, por lo que no se puede llevar a cabo si antes no se han delegado responsabilidades importantes en gente capacitada. Es decir, se necesita libertad de acción, de decisión y de movimiento, algo que el dueño, dirigente o como se le quiera llamar que tenga una mente estratégica e intuitiva debe proporcionar. Sin embargo ocurre un fenómeno muy curioso, es probable que las empresas estén implementando planes estratégicos sin saberlo, algo que se llama estrategia emergente, que se refiere a cierto tipo de planeación improvisada, pero este fenómeno será analizado más a profundidad en el capítulo II, ahora retomemos las etapas nuevamente.

La tercera etapa del crecimiento de la empresa implica crecer, de una entidad pequeña y exitosa a una organización más grande que debe hacer frente a un gran número de problemas nuevos. Las ventas aumentan, por ello, se comienza a expandir el nivel de las operaciones. Pero se debe de tener mucho

⁸ Supervivencia de la empresa. Bennett. Compañía Editorial Continental.

⁹ Cómo lograr el crecimiento de la pequeña empresa. Bennett. Compañía Editorial Continental.

cuidado, porque esto es muy peligroso en ciertos casos, ya que el crecimiento rápido trastorna siempre al sistema administrativo existente que puede ser eficaz (debe serlo, pues de lo contrario la compañía no habría alcanzado el éxito que le permitió crecer). Asimismo, se efectúan gastos no contemplados y enfrentan muchas dificultades organizacionales no previstas durante la expansión. Para fabricar o brindar los productos y servicios adicionales necesarios y satisfacer el creciente volumen de ventas, se tiene que gastar dinero adicional en ese instante. Pero no se reciben ingresos provenientes de la producción adicional hasta después de que haya transcurrido bastante tiempo, y se hayan vendido los productos.⁹

Como vemos es en esta tercera etapa donde se presentan los problemas más complejos, donde los sistemas de control e información son inadecuados para hacer frente a las crecientes necesidades y pueden darse situaciones imprevistas de liquidez, relacionados con los requerimientos de capital, financiamiento, espacio, productividad y abastecimiento. Pero es entre la segunda y tercera etapa del crecimiento donde se debió de haber implementado algún tipo de plan estratégico, para no llegar al crecimiento desordenado que se presenta más claramente en la tercera etapa, consecuencia de no haber planeado al fin de la segunda. Aunque es verdad que el crecimiento de una organización varía de una a otra es importante puntualizar que sin la planeación y anticipación convenientes, los dirigentes de la organización solo estarán ocupados resolviendo los problemas que vayan surgiendo, sin tener tiempo de planear.

Bennet menciona algunos de los problemas más comunes que creo yo, pudieran estar muy relacionados con la tercera etapa.

1.2.1 Problemas de distribución

La ampliación de las ventas puede requerir que se aumente o cambie el actual sistema de distribución. Y sin embargo, al hacerlo es posible que se pierda el control efectivo sobre la forma en que se venden los productos. El incremento en la producción significa que alguien, en algún lugar, necesita tener inventarios adicionales y disponer de existencias implican costos, ya que la mercancía necesita ser almacenada, registrada, empacada, vigilada y transportada. Asimismo las existencias excesivas constituyen un activo que resta liquidez a la organización.

1.2.2 Problemas de crédito

Generalmente, el aumento en las ventas va acompañado de un incremento en la cantidad de crédito que se necesita otorgar a los clientes actuales (y posiblemente nuevos); de este modo se alarga el tiempo que transcurre entre las fechas en que se realizan los gastos y las fechas en que se cobra el dinero proveniente de la venta de productos. Además, el número de deudas incobrables en que se incurre puede empezar a aumentar.

Es probable que la empresa tenga que pedir dinero prestado a cierta tasa de interés (posiblemente alta) para financiar la brecha que existe entre los gastos adicionales para cubrir la mano de obra, los abastecimientos extras, etc. y la fecha en que recibe ingresos de ventas adicionales. Asimismo, es posible que se hagan inversiones extraordinarias en activos fijos para hacer frente a la expansión.

1.2.3 Espacio desperdiciado

Si se incrementó el tamaño de las oficinas, terreno o edificio con el fin de dar lugar y espacio al personal adicional que se contrató, para almacenar más y dar acceso a nueva maquinaria, entonces, si antes se utilizaba a plenitud cada metro cuadrado del terreno, ahora es probable que se tenga espacio de sobra o faltante, si no se planeó el crecimiento anticipadamente. Pero en el caso del espacio libre, el problema es que ahora implica un costo por un espacio que no se usa.

⁹ Cómo lograr el crecimiento de la pequeña empresa. Bennett. Compañía Editorial Continental.

1.2.4 Problemas de abastecimiento

Mientras disminuyen las utilidades, aumentan los costos de operación de la empresa y es posible que los proveedores no estén dispuestos a conceder créditos para pedidos realmente importantes, porque el riesgo que corren de que no se pueda cumplir es demasiado grande. En consecuencia, mientras que antes tal vez la tercera parte de su abastecimiento era adquirido a crédito (lo cual significa que los proveedores apalancaban a la empresa sin ningún interés), puede ocurrir que después de la expansión, posiblemente menos de la mitad de sus compras totales importantes son a crédito, según Bennett. Por lo que la mayor parte de los insumos deben pagarse en efectivo, y se tendrá que tomar del enorme sobregiro, que opera a un alto costo por los intereses.

Una mayor inversión significa mayor riesgo; en virtud de ello es necesario evaluar estos riesgos contra las oportunidades del mercado. Por lo que existe la urgente necesidad de planear en todas las áreas de la compañía.

1.2.5 Problemas con el personal

El personal adicional que se contrate para cubrir la demanda no solo significa una cuenta más elevada por salarios, sino también más aportaciones por parte del patrón al seguro social, y trabajo de oficina adicional para calcular el pago de impuestos de los trabajadores. Se hace más difícil controlar a los trabajadores.⁸

Estos son solo unos cuantos problemas de crecer sin planear y controlar.

1.3 Las consecuencias de crecer con demasiada rapidez

Ya vimos algunos problemas de la expansión, ahora veremos las consecuencias.

1.3.1 Incremento en la competencia

Además de trastornar los sistemas de producción existentes y eventualmente, perturbar las relaciones personales bien establecidas dentro de la compañía, una expansión significativa dará por sí misma una señal a los competidores sobre el éxito de la empresa y sobre el hecho que esta, está dedicada a un campo sumamente lucrativo. Esto puede generar problemas, porque:

- a) Los competidores directos podrían decidir expandir sus operaciones;
- b) Otras firmas más grandes que no están dedicadas actualmente a su línea de trabajo pueden decidir penetrar en su área o industria y comenzar a competir.

1.3.2 Problemas con la administración y las finanzas

Los problemas más comunes son los siguientes:

- a) Las entregas a clientes se retrasan debido a los problemas administrativos causados por el acelerado crecimiento de la compañía y por los cuellos de botella en la producción, así como por el aumento de dificultades en la distribución.
- b) Los deudores morosos provoca más insolvencia económica.
- c) Se requiere tiempo para resolver estos problemas y es probable que falle el efectivo. Los pasivos aumentan, los ingresos reales disminuyen, se han agotado sus reservas financieras en la compra de equipo nuevo, mientras que gran parte del capital de trabajo de la compañía está invertido en existencias y en cuentas por cobrar de los deudores. Es difícil reunir suficiente dinero para pagar a los acreedores; los pagos demoran varias semanas, por lo que es probable que los acreedores y proveedores retiren el crédito (y crean aún más problemas de flujo de efectivo para la empresa).
- d) Además la creciente competencia puede ocurrir precisamente cuando la empresa es más vulnerable; cuando ha obtenido más préstamos, cuando ha erogado grandes cantidades de efectivo para pagar más

⁸ Supervivencia de la pequeña empresa. Bennett. Compañía Editorial Continental.

mano de obra y materias primas adicionales y cuando quizá tiene agudos problemas en el flujo de efectivo por primera vez.⁸

Un error muy común radica en confundir la entrada absoluta de efectivo, con la utilidad. Ciertamente, la cantidad total de utilidades generadas por el incremento en las ventas sigue en aumento, pero si se dividen éstas por el valor de los recursos utilizados para generar más utilidades, encontramos que la rentabilidad promedio por cada peso invertido en el negocio en realidad es menor de la que había antes, lo que obviamente crea problemas financieros.

1.3.3 Problemas burocráticos

Otra consecuencia que se presenta es la burocracia, como resultado de que los administradores y gerentes piensan que su misión es promover su propio crecimiento, convertirse en la número uno, la más grande, la más rica, etc., Una misión como esta, únicamente podrá inspirar a unos pocos ejecutivos y gerentes, quienes, en la mayoría de los casos serían los principales, o únicos beneficiados⁵ y no creo que la parte más importante de la organización, es decir el factor humano subordinado se sienta realmente motivado con un propósito como este, tan falto de visión. Estoy de acuerdo en que crecer puede ser una misión deseable para los administradores de una empresa, pero no para la mayoría de sus miembros y de sus participantes; por lo tanto crecer por crecer, no es una misión de organización. Una misión debiera ser un propósito deseable para todos los integrantes y participantes de la organización, por lo tanto si se desea crecimiento aún cuando no este justificado puede obstruir el buen funcionamiento de una empresa y surge como medida de resistencia, la burocracia. ¿Pero es la burocracia un peligro? La realidad es que sí, porque "las burocracias son organizaciones o unidades organizacionales para las que la expansión y la sobrevivencia son más importantes que el buen desempeño y hasta que la función social u organizacional". Las burocracias "tienden a convertirse en dinosaurios organizacionales mal adaptados que se extinguen",⁶ como menciona Ackoff.

Estas son solo unas consecuencias, pero la principal consecuencia a la que se enfrenta toda organización es y será el estancamiento por la pérdida de dinamismo o en el peor de los casos su desaparición.

De hecho quizás la acción estratégica organizacional más común, es la expansión, es decir, cuanto más grande mejor. Si el tamaño actual de la organización genera cierto nivel de satisfacción, incluidas la utilidad y el ingreso, es razonable pensar que cualquier aumento en el tamaño de la compañía generará un incremento de esa satisfacción. No obstante, Thomsett, sugiere que este razonamiento pasa por alto el riesgo de caer en una trampa de expansión. Plantea que la expansión no es automáticamente un proceso saludable ni oportuno. Y mucho menos hoy en día en que las estructuras se están achicando, se vuelven más planas.

Thomsett recomienda a las organizaciones que estén listas para la expansión y dispuestas a crecer cuando las circunstancias sean apropiadas y eviten la expansión cuando no lo sea,¹⁰ pudiendo aminorar el burocratismo que se llegue a presentar.

1.4 Las etapas del crecimiento

Ya analizamos solo 3 etapas de la empresa de forma muy general, pero ahora veremos estas desde un punto de vista mucho más específico y aplicado directamente al crecimiento.

El proceso de crecimiento es diferente en cada compañía y habrá factores específicos que son críticos para el éxito en cada organización, así mismo no todas las empresas pasan las mismas etapas, al respecto, hay 2 explicaciones fundamentalmente, según lo que mencionan Neil Churchill y Virginia Lewis.

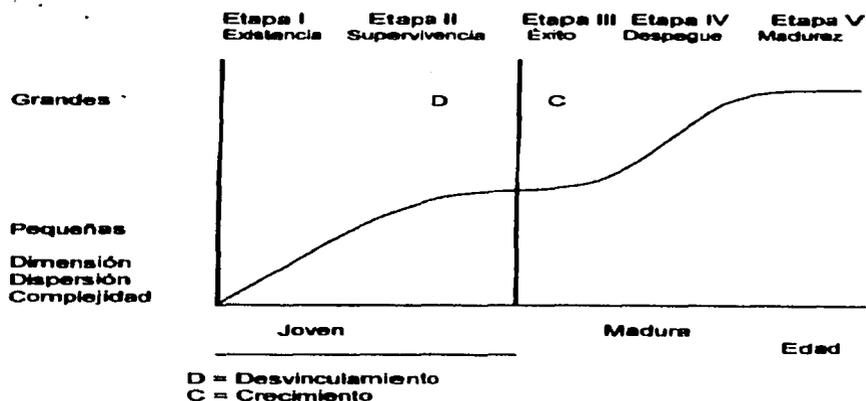
⁸ Supervivencia de la pequeña empresa. Bennett. Compañía Editorial Continental.

⁶ Planificación de la empresa del futuro. Ackoff. Limusa

¹⁰ Planeación estratégica aplicada. Goodstein. McGraw Hill.

Ellos mencionan que una forma para explicar la expansión sigue lo que podríamos denominar, el ciclo biológico de cualquier ser vivo que serían: existencia, supervivencia, éxito, despegue y madurez de recursos (gráfica 1).

Gráfica 1



Etapas de crecimiento.

Fuente: Como crear y hacer funcionar una empresa, Ma. de los Ángeles Gil Estallo, Editorial ESIC

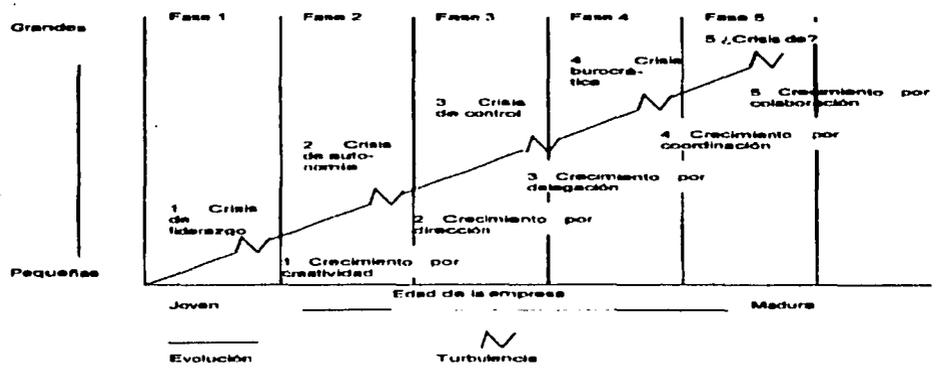
Respecto a la edad de la empresa, a su dimensión, su dispersidad y su complejidad. Todo ello atendiendo a 5 factores de gestión: el estilo de dirección, la estructura organizativa, el ámbito de los sistemas formales, los principales objetivos estratégicos y la involucración de los propietarios en el negocio.

La otra se fija mas en las fases del crecimiento y presupone que en el crecimiento de las organizaciones empresariales se suceden 5 fases y que crecen y envejecen. En cada fase, la empresa evoluciona y al finalizar esta evolución surge una crisis que da paso a la fase siguiente (ver gráfica 2).

Cada fase evolutiva tiene su propio estilo de dirección y cada crisis o revolución se genera de un problema de administración al que se enfrenta la empresa. Por otra parte las evoluciones y las crisis se dan con mayor o menor frecuencia según la expansión de cada sector en el que se mueve la empresa (ver gráfica 3).¹¹

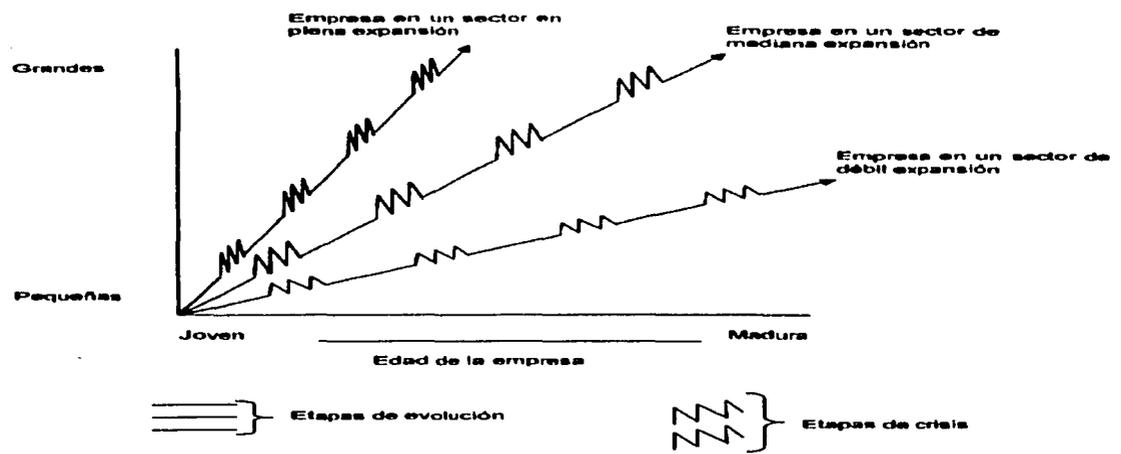
¹¹ Cómo crear y hacer funcionar una empresa. Ma. de los Ángeles Gil Estallo, Editorial ESIC.

Gráfica 2



Las fases del crecimiento. Fuente: Como crear y hacer funcionar una empresa, Ma. de los Angeles Gil Estallo. Editorial ESIC

Gráfica 3



Esquema de desarrollo de una empresa. Fuente: Como crear y hacer funcionar una empresa, Ma. de los Angeles Gil Estallo. Editorial ESIC

Ha continuación se presenta un cuadro comparativo de ambas explicaciones:

Ciclo biológico	Evolución y de revolución
<p>FASE 1</p> <p>En la primera etapa (<i>la de existencia</i>), la organización es sencilla y el propio empresario lo hace todo y supervisa a sus subordinados.</p>	<p>En la fase de crecimiento debido a la creatividad y que finaliza con una crisis de liderazgo, el fundador se ocupa del sistema él mismo; no necesita de una política de empresa, se rechazan las estructuras ancladas y formales porque obstaculizan la creatividad y la innovación, la administración es informal, y su administración no es suficiente cuando surgen nuevos problemas al crecer la organización. Los creadores de la empresa suelen ser muy creativos e innovadores, pero no directivos; la gestión y el control de la marcha interna de la empresa no son importantes para ellos, el número de empleados se incrementa y ya no pueden ser dirigidos exclusivamente por medio de la comunicación informal ni están tan motivados como para dedicarse intensamente al producto o servicio o a la organización; por lo tanto, no tarda en aparecer una crisis de liderazgo.</p>

<p>FASE 2</p> <p>En la segunda etapa (<i>de supervivencia</i>), hay unos pocos empleados que son supervisados por los primeros jefes de departamento, que inician el diseño de un primer organigrama más o menos formal no toman decisiones importantes autónomamente y que cumplen órdenes bien definidas por el dueño. La capacidad de actuación del propietario sigue siendo grande, la compatibilidad entre objetivos individuales y de la organización decrece, el empresario delega mínimamente.</p>	<p>En la parte de crecimiento por dirección, la crisis sobrevendrá por la búsqueda de una mayor autonomía por parte de los subordinados. La incorporación de directivos profesionales ha remontado la crisis de liderazgo, éstos elaboran una política de empresa y establecen las directrices a seguir, se introduce la estructura formal, con lo que se elaboran manuales de organización, controles, estándares y cargas de trabajo, la información es más formal e impersonal y se construye una jerarquía de títulos y posiciones. Esta administración más profesional remonta la crisis y la empresa sigue su evolución. Los directivos, demandan más libertad de acción y mayor libertad de expansión, y la siguiente crisis sobreviene, la de autonomía.</p>
---	--

<p>FASE 3</p> <p>En la tercera etapa (<i>de éxito</i>) el empresario puede optar por desvincularse o por crecer. Si se desvincula puede elegir crear otras empresas, con lo cual el proceso se inicia de nuevo. Si sigue la empresa, aunque su iniciador se separe, serán los directores de departamento los que asumirán las responsabilidades del propietario, deberán ser competentes, se incorporarán nuevos profesionales y se delegará por funciones. En el caso de que se prefiera crecer, el propietario buscará nuevos directores competentes para delegar responsabilidades de peso y para que miren hacia el futuro, al tiempo que hacen crecer la empresa, la compatibilidad de los objetivos aumentará y el personal será más diverso y competente.</p>	<p>La crisis de autonomía da paso a una mayor delegación, esto es, a atribuir más responsabilidades a los directivos de unidades organizativas independientes de fabricación, de comercialización o geográficas. Se aplica una administración por excepción a través de informes periódicos que contrastan con los niveles de resultado prefijados como medida motivadora. La comunicación con la cúspide es infrecuente y se utiliza la correspondencia, el teléfono o breves visitas. Los directivos de departamento se centran en sus propios intereses y los de nivel superior presienten que pierden el control. Se produce una crisis de control y se tiende a centralizar.</p>
---	---

FASE 4	
<p>En la cuarta etapa (de despegue), una de las cuestiones más importantes será la delegación, la organización se descentralizará y se estructurará en divisiones, los directivos serán competentes, aumentará la calidad de los empleados y la capacidad del propietario para delegar.</p>	<p>La crisis de control da paso a un crecimiento por coordinación, en el que se implantan nuevos métodos de gestión y de control por medio de la creación de sistemas formales que obtengan una visión de conjunto, los directivos superiores intentan ellos mismos la implantación de dichos sistemas, se prescriben métodos de planificación minuciosos, se generan estrategias para unidades descentralizadas y se tiende a descentralizar funciones; Se crean órganos de análisis, planificación y control (tecnestructura), la administración es cada vez más costosa y compleja que útil, surgen desconfianzas entre técnicos y directivos, la administración central y los grupos estratégicos se van apartando, la crisis burocrática sobreviene por críticas entre los técnicos centrales y los directivos de división, que conocen más la problemática local que les afecta.</p>

FASE 5	
<p>Después en la última etapa (de madurez), la empresa se profesionaliza, se da entrada a órganos staff, el equipo directivo se amplía, se descentraliza la gestión, el propietario y la empresa están bastante separados y se requiere de personal diverso.¹¹</p>	<p>El crecimiento que sigue a la crisis burocrática es por colaboración. Aquí se tiende a colaborar y a simplificar, se persigue vencer a la burocracia y al formalismo, se concentran esfuerzos en la formación de un equipo, se desarrollan las fuerzas creadoras e innovadoras y se premia la espontaneidad dando prioridad a lo informal. La prohibición da paso a la recomendación. Los grupos y equipos surgen por doquier para resolver problemas de dirección. Los expertos ya no establecen sistemas para analizar, planificar ni controlar; ahora aconsejan y asisten a los jefes de departamento. Las estructuras matriciales y por proyectos hacen su aparición. Se entrena al personal para colaborar y adquirir un espíritu de equipo.¹¹</p>

A mi parecer todas estas fases son muy parecidas excepto la cuarta, en donde el "ciclo biológico" menciona que una empresa podría optar por descentralizarse mientras que el de "evolución y revolución" opta por centralizarse y ejercer mayor control. Otra diferencia podría ser que mientras en el ciclo de "evolución y revolución" existen 5 crisis, en la otra solo existe una importante que se encuentra en la tercera fase. También es de interés señalar que aunque en la cuarta fase se encuentra la mayor diferencia, una de ellas hace referencia a la delegación de funciones (ciclo biológico) lo que es de gran importancia para tener el tiempo necesario para poder generar planes estratégicos y en la otra hace referencia al uso de estrategias (evolución y revolución).

Tenemos un enfoque más del crecimiento, según Chandler hay varias etapas del crecimiento de una empresa, e identificó 4 enfoques para la expansión que surgen de manera secuencial que son :

1. Expansión de volumen. En esta etapa se pudiera dar un incremento en las ventas, en un nuevo mercado que puede llegar a crear la necesidad de desarrollar servicios administrativos.
2. Dispersión geográfica. En la que se crean múltiples unidades de campo en la misma función o industria pero en diferentes localidades geográficas. Esta expansión puede proporcionar un contacto más cercano a los clientes, ampliar el suministro de bienes o servicios, incrementar el volumen de producción y la penetración en el mercado.

¹¹ Cómo crear y hacer funcionar una empresa. Ma de los Angeles Gil Estallo. Editorial ESIC.

3. Integración vertical. Es decir, la empresa permanece en el mismo negocio pero desarrolla o adquiere funciones relacionadas. Estas funciones preceden su función actual: integración actual o tardía o hacia atrás, o seguirla: integración hacia delante o precoz. Por ejemplo, en la integración de un fabricante de computadoras podría desarrollar la capacidad de fabricar sus propios chips, esta integración podría incluso extenderse a las materias primas requeridas para generar sus productos, en la integración hacia delante, los fabricantes pueden desarrollar sus propios centros de distribución o fuerzas de ventas.
4. Diversificación del producto o servicio. En esta etapa, las organizaciones se desplazan hacia nuevos negocios con el objetivo de utilizar sus recursos existentes, incluidos los físicos, humanos y de capital, cuando maduran o declinan sus mercados.¹⁰

Pero ¿en cuál de éstos enfoques aplica la P. E ? ¡En todos ! ya que la planeación estratégica aplicada trata de conseguir incrementar la capacidad de la administración en la organización en el sentido que se le quiera dar, sin importar la modalidad de crecimiento que asuma la empresa, es por eso que esta herramienta es tan útil, pero también es muy especial y delicada, no se debe tomar a la ligera. Por ejemplo, es como cuando Alicia (en el país de las maravillas) le pregunta al gato: "¿Gato, qué camino debo tomar?" y el gato responde: "Eso depende del lugar hacia donde vayas." A su vez Alicia responde: "¡ No sé para donde voy!" y el Gato replica: "¡Entonces no importa que camino debas tomar!"

Es una ilustración infantil pero refleja bien el estado de muchas empresas mexicanas cuyos gerentes o dueños, como "Alicias" no saben a que lugar dirigir a sus empresas y muchos inquietan al "Gato" es decir la P.E., pero según lo planteen es lo que obtienen de ella, ya que un planteamiento mal realizado, ya sea en su misión, en su estrategia, etc., puede llegar a tener un efecto contrario al deseado, pero ¿Qué es planeación estratégica ? Veamos este tema a continuación en el capítulo siguiente.

¹⁰ Planeación estratégica aplicada. Goodstein. McGraw-Hill.

Bibliografía

1. Revista Entrepreneur. Elimine riesgos. Septiembre 2000, pág 44.
2. www.fundes.org Fundes México realiza foros de discusión sobre políticas para la empresa mediana.
3. Revista Administrate Hoy. Administración estratégica en la pequeña y mediana empresa: una necesidad actual. M.A. Rodríguez Valencia.
4. Administración, una perspectiva global. Harold Koontz. McGrawHill.
5. Planeación estratégica. Steiner. CECSA.
6. Planificación de la empresa del futuro. Ackoff. Limusa.
7. Funky Business. Ridderstrale, Nordstrom. Prentice Hall.
8. Supervivencia de la pequeña empresa. Bennett. Compañía Editorial Continental.
9. Cómo lograr el crecimiento de la pequeña empresa. Bennett. Compañía Editorial Continental.
10. Planeación estratégica aplicada. Goodstein. McGraw Hill.
11. Cómo crear y hacer funcionar una empresa. Ma. de los Angeles Gil Estallo. Editorial ESIC.

CAPITULO II

ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO QUE FOMENTE EL CRECIMIENTO.

2.1 Antecedentes

2.2 Definiciones

- 2.2.1 Estrategia emergente.
- 2.2.2 Diferencia entre táctica y estrategia.

2.3 Metas

- 2.3.1 Formulación de la misión y la visión.

2.4 Políticas

- 2.4.1 Sistemas de medición del desempeño.
- 2.4.2 Líneas de negocios.
- 2.4.3 Acciones estratégicas.
- 2.4.4 Cultura.

2.5 Programas

- 2.5.1 Programa estratégico de exportación.
- 2.5.2 Programa estratégico de franquicias.
- 2.5.3 Programa estratégico de comercio electrónico.
- 2.5.4 Programa de alianzas estratégicas (Join Venture).
- 2.5.5 Programa estratégico de capacitación de personal.
- 2.5.6 Programa estratégico de monitoreo del entorno.
 - 2.5.6.1 Ciclos del negocio.
 - 2.5.6.2 El SBIE.

Bibliografía

CAPITULO II

ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO QUE FOMENTE EL CRECIMIENTO.

2.1 Antecedentes

2.2 Definiciones

- 2.2.1 Estrategia emergente.
- 2.2.2 Diferencia entre táctica y estrategia.

2.3 Metas

- 2.3.1 Formulación de la misión y la visión.

2.4 Políticas

- 2.4.1 Sistemas de medición del desempeño.
- 2.4.2 Líneas de negocios.
- 2.4.3 Acciones estratégicas.
- 2.4.4 Cultura.

2.5 Programas

- 2.5.1 Programa estratégico de exportación.
- 2.5.2 Programa estratégico de franquicias.
- 2.5.3 Programa estratégico de comercio electrónico.
- 2.5.4 Programa de alianzas estratégicas (Join Venture).
- 2.5.5 Programa estratégico de capacitación de personal.
- 2.5.6 Programa estratégico de monitoreo del entorno.
 - 2.5.6.1 Ciclos del negocio.
 - 2.5.6.2 El SBIE.

Bibliografía

Imagine que una empresa se asemeja a un cohete. Un aparato de éstos utiliza mucha fuerza bruta para elevarse y vencer la gravedad, también desarrolla mucha potencia explosiva en muy poco tiempo, esto lo logra gracias a la eficiente combustión que tiene lugar en su cámara interna, en donde quema una mezcla exacta de combustibles líquidos y sólidos. Para controlar toda esa enorme potencia a la hora de la ignición necesita sistemas guía y sistemas de navegación muy exactos que dirigen todo ese impulso al lugar y en el momento que así lo requiera. Un mal sistema de navegación o sistema guía podría dirigir a este artefacto en una dirección contraria a la deseada.

¿Pero cómo se relaciona todo esto con una empresa? Pues bien, pensemos que cuando una empresa hace "BOOM" en el mercado con sus productos o servicios, desarrolla un gran potencial de crecimiento en muy poco tiempo y vence la "gravedad" o la tendencia natural que todo negocio experimenta hacia el estancamiento en sus ventas, utilidades, etc. y esta empresa necesita por lo tanto que el control y la planeación sean efectivos y versátiles. Los sistemas de navegación se asemejan a la gerencia cuyas decisiones son fundamentales y el sistema guía podría ser la Planeación Estratégica que nos indica por dónde debemos ir. Los "combustibles" tienen un paralelo a los recursos financieros, humanos y tecnológicos, en donde un equilibrio exacto entre ellos, da la potencia necesaria, gracias a que su cámara interna de combustión, que la podríamos ver como el estilo de dirección, transforma estos recursos en resultados, dando el impulso para elevarse, es decir, crecer.

Desde mi punto de vista la P.E., sirve para controlar este "boom" y aplicarle un "sizing" o un "boomsizing" (que yo lo llamaría o traduciría como el control del crecimiento acelerado). La planeación y el crecimiento deben ir juntos, ya que creo que una empresa con mucho crecimiento y poca planeación llevará la dirección incorrecta y una empresa con planeación y poco crecimiento, tardará mucho tiempo en llegar a su objetivo, por eso es importante fomentar y controlar la expansión.

En el caso de los cohetes, una vez iniciada la ignición, ya no se pueden detener, solo pueden ir hacia delante o explotar en el aire. Las empresas, por el contrario, pueden detener su crecimiento, pero esto implicaría empezar a declinar y volver a "quemar" más recursos para recobrar su anterior expansión y lo más adecuado sería aprovechar el impulso que llevan, sin "frenar" su crecimiento por el riesgo a quebrar. Además la empresa mediana y pequeña tienen una gran ventaja con respecto a las grandes, "tienen alas", y pueden maniobrar y cambiar de dirección según les convenga, algo que la P.E les puede ayudar a anticipar, por lo que en el presente capítulo se abordará a la P.E. Por lo que podemos retomar la última pregunta del capítulo anterior. ¿Qué es la Planeación estratégica?

2.1 Antecedentes

La palabra estrategia se ha usado de muchas maneras y en diferentes contextos a lo largo de los años. Su uso más frecuente ha sido en el ámbito militar, donde la noción de estrategia lleva muchos siglos teniendo prominencia. En fechas más recientes, el término se ha usado en el contexto de los negocios.

El término estrategia viene del griego *strategos* que significa "un general". A su vez, esta palabra proviene de raíces que significan "ejército" y "acaudillar". El verbo griego, *stratego* significa "planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos".

Aunque en la actualidad una empresa no contempla la destrucción total de su competidor, si usan las estrategias para vender más, obtener más utilidades, etc.¹

¹ El proceso estratégico. Mintzberg, Quinn. Prentice Hall.

Uno de los primeros usos del concepto estrategia en un contexto mercantil se usó en la Grecia antigua, cuando Sócrates se enfrentó al militarista griego Nicomáquides. Los atenienses habían tenido elecciones para elegir generales. Nicomáquides estaba molesto porque Antístenes, un empresario, le había ganado. Sócrates comparó las actividades de un empresario con las de un general y señaló que, en toda tarea, quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos.¹

2.2 Definiciones

A continuación presentamos algunas definiciones de Planeación Estratégica:

"La planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción" como manifiesta Russell Ackoff: "La planeación... se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir... antes de que se requiera la acción".¹

Para Goodstein la planeación estratégica es el "proceso por el cual los miembros que guían a una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo" Según esta visión, planear implica la convicción de que lo que hacemos ahora puede influir en los aspectos del futuro y modificarlos. También menciona que la estrategia es un patrón de decisiones coherente, unificado e integrador; esto significa que su desarrollo es consciente y proactivo.

Además le da una serie de atribuciones, él menciona que la estrategia constituye un medio para establecer el propósito de una organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus planes de acción y la asignación de recursos. Además, la estrategia, es una definición del dominio competitivo de la compañía, en que tipo de negocio se halla en realidad. Por último menciona que la estrategia representa una respuesta a las fortalezas y debilidades internas y a las oportunidades y amenazas externas con el fin de desarrollar una ventaja competitiva.²

Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neumann y Morgenstern. Ellos definieron la estrategia empresarial como "la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta".

Peter Drucker afirmaba que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario. Parte de su definición se basaba en la idea de que los gerentes deberían saber que recursos tenía su empresa y cuales debería tener.

Alfred Chandler en su libro: *Strategy and Structure* lo definió como el elemento que determinaba las fuerzas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas.

Kenneth Andrews, ofreció una definición parecida la cual menciona así: "La estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar esas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a lo cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será".

Igor Ansoff dio otra definición más. Él consideró que la estrategia es un "hilo conductor" que corre entre las actividades de la empresa que al final se convierte en una regla para tomar decisiones.¹

George A. Steiner menciona que "la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales, esto significa que la P.E: observa la cadena de consecuencias, de causas y efectos durante el tiempo, relacionada con una decisión real que tomará el gerente y si a este no le gusta la perspectiva futura, la puede cambiar fácilmente. También aclara que la esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores

¹ El proceso estratégico. Mintzberg, Quinn. Prentice Hall.

² Planeación estratégica aplicada. Leonard D. Goodstein. Editorial McGraw Hill.

decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo".³

De todos estos puntos de vista, se pueden aislar varios aspectos, que según los estudiosos son los más importantes y que a continuación se presentan:

- En primer lugar está el concepto de un ambiente es decir, una serie de condiciones ajenas a la empresa, a las que éstas deben responder. Algunas de éstas condiciones son negativas (amenazas) y otras son positivas (oportunidades).
- En segundo lugar la empresa debe establecer metas u objetivos básicos. El objetivo de nivel más alto se suele conocer como la misión
- En tercer lugar la empresa proyecta cómo aplicar sus recursos, a efecto de alcanzar sus metas y lograr adecuarse lo mejor posible a su ambiente.¹

Me parece que aquí el supuesto fundamental de todas las definiciones es que el análisis y la planificación de la situación antecede a toda acción. Pero hay una definición diferente que la veremos a continuación.

2.2.1 Estrategia emergente

Entre otras concepciones de la estrategias encontramos la de Mintzberg cuyo enfoque enfatiza la acción. Según este punto de vista, la empresa tendría una estrategia, aún cuando no hiciera planes. Si, tendría una estrategia, incluso aunque nadie en la empresa dedique tiempo a establecer objetivos formales. ¿Pero cómo se da esto? El menciona que lo único que se requiere, es un patrón de una serie de actos de la organización. *Un patrón implica que los actos de la empresa son congruentes; la congruencia puede ser resultado de planificación formal o la definición de metas, o no serlo, es una estrategia deliberada.*

Esto se refiere a que cuando la empresa actúa en forma consistente, con actos que no son parte de sus intenciones formales, se tendrá un ejemplo de una estrategia emergente. La estrategia adquiere forma y ocurre a pesar de que no existen intenciones definidas formalmente, tal vez estas sean tomadas más formalmente en el futuro, pero en el momento en que se presentan no son consientes ni deliberadas.¹

En lo personal creo que esto ocurre en muchas empresas mexicanas que sabiéndolo o no, tienen estrategias mas o menos formales, improvisadas. Ahora bien si antes había mencionado que a toda acción antecede la planeación, aquí puede llegar a ocurrir que a raíz de una serie de acciones externas por parte de los competidores o del medio ambiente, la empresa se vea en la necesidad de hacer una especie de planeación por reacción. Creo que esto se puede ver cuando las empresas se abastecen con suministros extras cuando saben que va a ver un aumento en los precios de sus insumos, por lo que se anticipan de manera reactiva, o es algo similar a cuando uno sabe que se va a devaluar el peso frente al dólar, y se compran dólares.

Además Mintzberg da una serie de características que según él, son las que debe de tener toda estrategia, a las que llamó las 5 P's que consisten en lo siguiente:

1. El menciona que la estrategia es un plan, es decir, un curso de acción con un propósito consciente. Los planes se preparan antes que los actos a los que se aplican y se desarrollan en forma consciente, con un propósito.
2. La estrategia también puede ser un complot, o una maniobra cuyo objetivo consiste en ser más inteligente que un competidor.
3. También es un patrón de una serie de actos. Con esta definición, estrategia significa congruencia en el comportamiento, pretendido o no. Por lo que cualquier tipo de empresa que presente un ambiente incierto y dinámico sería un buen candidato para crear estrategias con un patrón de actos y con un mínimo de intenciones.

¹ El proceso estratégico. Mintzberg, Quinn, Prentice Hall.

³ Planeación estratégica. George Steiner. CECSA.

4. También se incluye una posición; es decir, un medio para ubicar a una organización en un ambiente.

5. La última menciona que la estrategia es una perspectiva, cuyo contenido no solo consiste en una posición elegida, sino también en un modo peculiar de percibir el mundo.¹

A mi me gustaría agregar una sexta que sería el propósito, ya que toda estrategia bien fundamentada debe de tener una razón de ser, como una misión que le diera sentido y una dirección específica.

Estas son solo algunas definiciones de P.E. y sus características básicas que deben de contener para ser un plan estratégico eficaz. Pero es importante mencionar la diferencia entre táctica y estrategia, que si bien son parecidas, no son lo mismo.

2.2.2 Diferencia entre táctica y estrategia

La diferencia es sencilla, pero fundamental ya que mientras las tácticas son los lineamientos de corta duración, ajustables y que asumen la acción se usan para lograr metas específicas y pueden surgir en cualquier nivel, por lo que se les destinan recursos con objeto de alcanzar los objetivos limitados que influyen en un plan estratégico más amplio.

Las estrategias se definen como una base continua para enfocar esas tácticas hacia propósitos más ampliamente concebidos.¹

En resumen se podría decir que una estrategia esta hecha de muchas tácticas.

Después de haber visto algunas características de lo que es la planeación estratégica, el siguiente paso es saber como se desarrolla un Plan Estratégico que sea capaz de fomentar la sana expansión de una empresa.

Por lo que cabría preguntarnos:

- ¿Qué elementos necesita un Plan Estratégico para que sea efectivo? y
- ¿Qué elementos requiere para que pueda fomentar una sana expansión?

En mi opinión creo que los elementos que necesita un plan estratégico para que sea efectivo y que nos ayude a llegar al lugar donde queremos ir, son los que Quinn señala en su obra "el proceso estratégico" que a continuación se exponen:

1. El primero es que toda estrategia debe tener metas, políticas y programas.
2. En segundo lugar, las estrategias efectivas, giran en torno a unos cuantos conceptos y movimientos clave, que les confieren cohesión, equilibrio, enfoque y claridad¹. Por ejemplo abarcar programas estratégicos de mercadotecnia, finanzas, y recursos humanos que son los más importantes, dependiendo de la empresa obviamente. Esto es así porque las empresas no pueden abarcar todas las áreas, ni abarcar todos los factores (y menos cuando una empresa implementa planes estratégicos por primera vez), ya que sería muy difícil planear para cada departamento y ponerlo en marcha, más bien se identifican las áreas y factores principales y se basan en ellos.
3. El tercer punto es que la estrategia no solo trata de lo impronosticable, sino también de lo desconocido, con estos supuestos, la estrategia eficaz consistirá en crear una organización fuerte y flexible, capaz de responder con inteligencia, independientemente de lo que pueda ocurrir¹. Como son los planes de contingencias o "el plan B".

¹ El proceso estratégico. Mintzberg, Quinn. Prentice Hall.

Tomando en cuenta lo anterior me basaré en el punto de vista de Quinn para demostrar que el desarrollo de un Plan Estratégico efectivo puede fomentar la expansión acelerada sana de una empresa y controlarla de manera efectiva y así demostrar que mi hipótesis es cierta.

La razón por la que escogí el punto de vista de Quinn, es porque engloba de manera específica, concreta y manejable la mayoría de los posibles elementos que pueden afectar a una mediana y pequeña empresa.

2.3 METAS

El primer punto que Quinn maneja en su teoría es el establecimiento de metas, establecerlas es importante, ya que nos permite determinar los objetivos que debemos alcanzar en un tiempo determinado, por lo que las empresas deben de ser capaces de formular y desarrollar con gran acierto sus metas a partir de su misión, su visión y su filosofía que se exponen a continuación.

2.3.1 Formulación de la misión y la visión

Se podría decir que estas son parte de las columnas principales que sostienen el buen desarrollo de un Plan Estratégico, que incluyen la misión y la visión: Debido a que son importantes les dedicaré especial atención en cómo debería de formularse cada una de ellas.

De acuerdo con declaraciones de la Red Cetro-Crece, la misión de la empresa, es la base de las prioridades, estrategias, planes y asignación de tareas; es el punto de partida para diseñar los puestos gerenciales y la estructura administrativa. En los diagnósticos elaborados en el CRECE Puebla, se ha encontrado que aquellas empresas que obtienen mejores resultados también son las empresas que tienen bien definida su misión.

Sobre la misión y la visión que una empresa debe de desarrollar y establecer los artículos "dirigir a través de la visión y la estrategia" y "la misión" mencionan lo siguiente:

La visión se refiere a una imagen del futuro con algún comentario de los motivos por los cuales la gente debe esforzarse por crear dicho futuro. Es un proceso de cambio, una visión eficaz logra 3 propósitos importantes:

1. Clarifica la dirección general del cambio.

Esto es importante porque, muy a menudo, la gente no está de acuerdo con el cambio⁴, se siente confundida, o se pregunta si el cambio significativo es realmente necesario. Las estrategias con visión ayudan a resolver estos problemas, porque mencionan cuáles son los cambios y problemas que se presentan en el entorno, afectando a la empresa y cual es el camino para resolverlos, ya sea estableciendo objetivos o lanzando nuevos productos, adquisiciones o programas, etc. Con claridad de dirección, la incapacidad para tomar decisiones puede desaparecer, los interminables debates respecto a si comprar estas empresas o utilizar el dinero para contratar a mas representantes de ventas, sobre si es necesario o no una reestructuración, o si avanza con la suficiente rapidez la expansión se resuelven con una simple pregunta, ¿esto se alinea a la visión? Puede ayudar a eliminar días, hasta meses de indecisiones. Aunque no hay que perder de vista que una desventaja en la visión, es que si se enfoca demasiado a un punto específico, se puede perder de vista otras jugosas oportunidades que el mercado nos ponga. Por lo que si es necesario, la organización podría considerar algunas excepciones a su visión, para incursionar y experimentar en otros mercados atrayentes.

2. Motiva a la gente a actuar en la dirección correcta, aún cuando los pasos iniciales sean personalmente dolorosos.

Las alteraciones requeridas en una visión sensata casi siempre incluyen dolor y en muy pocas ocasiones, el precio de un futuro mejor es bajo, pero hay que mencionar que en muchas organizaciones los empleados son forzados, cada vez con más frecuencia, a trabajar fuera de sus zonas; se les obliga a utilizar menos recursos,

⁷ www.fundes.org

⁴ Revista Adminístrate Hoy. Dirigir a través de la visión y la estrategia. No. 72, pág. 28-30

se les exige que aprendan nuevas habilidades y conductas, y se les amenaza con la posibilidad de perder su empleo. Bajo estas circunstancias, no debemos sorprendernos de que la gente vea todo esto sin ningún entusiasmo. Pero una buena visión, al ser esperanzadora y motivadora, ayudará a vencer esta apatía natural para motivar a hacer lo que se tenga que hacer para alcanzar esa visión. Una buena visión acepta que hay que hacer sacrificios, pero deja en claro que éstos generarán beneficios particulares y satisfacciones personales que son muy superiores a las que existen en el presente.

Aún en situaciones que requieren de recortes significativos, donde la inclinación natural es negar el futuro porque es deprimente y desmoralizador, la visión adecuada puede dar a la gente una causa atractiva por la cual luchar.

3. Ayuda a coordinar las acciones de personas diferentes, de manera sorprendentemente rápida y eficiente.

Sin visión, la toma de decisiones puede ser algo lento y muy costoso, pero con una visión clara, la gente puede resolver los problemas por sí sola y sabe que hacer en un mínimo de tiempo.⁴

La palabra visión connota algo grande o místico y así debe de ser el contenido de ésta. Sin visión, la elaboración de las estrategias pueden ser una actividad muy polémica. Sin una buena visión, una estrategia inteligente y un plan lógico, rara vez pueden inspirar la clase de acciones necesarias para producir un cambio mayor.

Las visiones efectivas describen cómo será en un futuro distante alguna actividad u organización, describen una gama de posibilidades que son del agrado de la mayoría de la gente que está inmiscuida, como los clientes, accionistas, empleados, etc. En contraste, las malas visiones, cuando se siguen, tienden a ignorar los legítimos intereses de algunos grupos. Las visiones efectivas son realistas, no son fantasías placenteras que no tienen oportunidad de realizarse.

Desarrollar una visión no es fácil ya que es un ejercicio tanto de la cabeza como del corazón: requiere de algún tiempo; siempre involucra a un grupo de personas, y es difícil hacerla bien.

El artículo también menciona cómo las ansiedades y los conflictos que acompañan a la creación de una visión pudieran ser las causantes de que el proceso termine prematuramente; mucho antes de que los miembros que la elaboran tengan la suficiente oportunidad de pensar, sentir, discutir y reflexionar acerca de ella.⁴

Creo que un factor importante del fin prematuro es el dinero y el tiempo, porque para crear una visión, se necesita quitarle tiempo a otras actividades y dedicárselas a la visión. Si se hiciera esto se necesitaría contratar a más personal para que cubriera las tareas que se descuidan y eso implica costo. Pero si el empresario no lo ve como algo superficial, sino como la herramienta para darle profundidad a su empresa, como una inversión muy valiosa a largo o hasta a mediano plazo, me parece que se podrá hacer el esfuerzo necesario para construir una gran visión, ya que la persona que debe estar más entusiasmado en toda la organización por este proceso, es el mismo dueño, gerente o líder, para poder transmitir ese entusiasmo y energía a los demás.

Por lo anterior el autor menciona que las visiones efectivas deben tener por lo menos 6 características:

1. Visualizable: comunica una imagen de cómo se verá el futuro.
2. Deseable: atrae a los intereses a largo plazo de los empleados, clientes, accionistas y otras personas que tengan un riesgo en la empresa.
3. Factible: abarca los objetivos realistas y que pueden lograrse.
4. Enfocada: es lo suficientemente clara como para ofrecer una guía en la toma de decisiones.
5. Flexible: Es lo suficientemente general como para permitir la iniciativa individual y alternativa.
6. Comunicable: es fácil de comunicar; puede ser bien explicada en un lapso de 5 minutos.⁴

⁴ Revista Administrate Hoy. Dirigir a través de la visión y la estrategia. No.72, pág. 28-30

Ahora veremos lo que es **la misión**:

Como sabemos la misión de una empresa es su razón de ser, porqué y para qué es útil.

La mayoría de las empresas competitivas tienen ejecutivos que buscan que la organización tenga una declaración de la misión formal ante la clientela, o ante los usuarios de sus productos o servicios.⁵

Podemos decir que la misión no debe ser una meta estrecha porque el detalle en exceso puede reprimir la creatividad, y la organización puede resistirse al cambio⁵. ¿La causa? fácil, el no incluir las ideas y expectativas de alguien o algunos, que, al no encontrar cabida en la misión se oponen a ella. En cambio si es flexible y abierta permite que se adapte a las misiones personales de cada quien y al medio ambiente cambiante con más facilidad.

Contar con una misión es fundamental para que el personal crea en su empresa. Deben pensar que la organización existe con algún fin, con alguna razón de ser. El tenerla por escrito puede ayudar a reforzar su cumplimiento durante el paso del tiempo y así cristalizar sus principales enfoques.³

Dicha declaración debe indicar con claridad el alcance y dirección de las actividades de la organización.

La formulación de la misión implica desarrollar un enunciado claro del tipo de negocio en que se halla la compañía, una definición concisa del propósito que trata de lograr en la sociedad y/o en la economía. Al formular su misión, una empresa debe responder a 4 preguntas básicas.

¿Qué función desempeña la organización?

¿Para quién desempeña esta función?

¿De que manera trata de desempeñar la función?

¿Porqué existe esta organización?

Aquella organización que responde a la pregunta "QUE" desde su punto de vista, es miope, porque únicamente "ve" sus necesidades, pero tal miopía tiene un precio porque impide que las organizaciones vean la nueva oportunidad para el crecimiento y la expansión y que respondan a los retos.

En cambio si responde al "Que" desde el punto de vista de los consumidores, es decir, "se pone en sus zapatos", tendrá mayor sensibilidad para determinar las necesidades del consumidor y más probabilidad para desarrollar nuevos productos y servicios que los satisfagan, y tendrá menos posibilidad de experimentar obsolescencia y decadencia.

El "Para Quien" consiste en identificar "a quién" esta dirigida, es decir a que segmento del mercado intenta servir la organización. La formulación de la misión exige una identificación clara de que parte de este segmento.

El "Cómo" se relaciona con la manera como la empresa tratará de lograr sus metas, ya sea usando tecnología, estrategias de marketing, productos de bajo costo, productos innovadores, etc. Un aspecto importante en el cómo podría considerar a las fusiones o adquisiciones de otras empresas para cumplir con el plan estratégico de crecimiento.

El "Porque" es una pregunta existencial pero es importante para la empresa ya que posibilita a que la compañía ubique lo que hace en un contexto social y proporcione un enfoque más significativo para sus actividades. Así se le puede dar importancia a la satisfacción del consumidor y del empleado.²

Aludiendo a la mayéutica de Sócrates creo que incluir también el cuándo, el quién, cuanto y dónde sería conveniente. Pienso que estas preguntas podrían aplicar de la siguiente manera:

El "Cuándo", podría especificar en que periodo de tiempo se esperaría poner en acción cierto plan u obtener resultados del mismo. Contestar esta pregunta es importante para poner límites, obtener resultados y saber en que hora de nuestro plan estratégico nos encontramos con exactitud para dar el siguiente paso.

⁵ Revista Administrate Hoy. La misión. No. 72, pág. 42-43

³ Planeación estratégica. George Steiner. CECSA.

² Planeación estratégica aplicada. Goodstein. McGrawHill.

El "Quién" consiste en identificar la persona o el grupo que será responsable de obtener ciertos objetivos específicos. Es importante que la organización conteste esta pregunta para poder saber quién es el responsable de cierta parte del plan en especial y qué habilidades debe de tener para llevar a cabo su comisión y que la persona asignada sepa a su vez cual es su obligación dentro del plan estratégico.

El "Dónde" nos sirve para saber con qué producto, en qué zona geográfica, en qué mercado, o en que segmento del mercado se enfocará la atención principalmente para poder llegar a la meta planteada. También nos sirve para saber en dónde vamos a encontrar a nuestros principales clientes, es decir en qué mercado⁶

Si es posible, creo que se debe considerar el "Cuánto", es decir, estimar los recursos humanos, tecnológicos y financieros necesarios para llevar a cabo las metas y objetivos en tiempo. Asimismo saber de donde se obtendrán y en dónde se aplicarán.

El ingrediente final que puede complementar al enunciado de la misión, exige la identificación de la ventaja o ventajas competitivas que distinguen a la organización de las demás, de la cual se puede apoyar para desarrollar una ventaja estratégica. Identificar su ventaja competitiva sirve para concentrar sus energías y recursos para desplazarse en una dirección particular; esto se puede lograr con la pregunta ¿ Qué es lo que realmente hacemos bien y como podemos aprovechar esas habilidades especiales?

Una vez elaborada la declaración general de la misión, se deben formular los enunciados de la misma, de manera más específicos, para los departamentos o gerencias mas importantes. Por lo general se pueden aplicar en aquellas unidades que tengan bastante autonomía o en grupos bastante influyentes, como el de mercadotecnia o recursos humanos.

La declaración de una misión para una unidad debe de estar más enfocada y delimitada que la misión general de la organización, y debe derivarse de la perteneciente a esta última. Su importancia es que lleva el enfoque y la energía de la misión hasta el nivel inferior, en donde los miembros operativos de la empresa pueden observar y sentir de qué manera pueden contribuir al desarrollo y cumplimiento de la misión.²

También quiero recordar que en un proceso tan importante como este se debe de tomar en cuenta a todos los implicados, ya que si cierto sector de la empresa no es tomado en cuenta este pudiera originar problemas en el futuro. También hay que aclarar que el futuro es un "estado cambiante". Por lo que si lo requiere la organización, también deberían redefinir sus metas, visiones, misiones y ajustarlas al medio cambiante del entorno, como más le convenga.

Por lo que hemos visto, pienso que la visión, la misión, etc., son parte fundamental para que se lleve a cabo la P.E. enfocada a la expansión, ya que es un hecho que las empresas que tienen este tipo de sistemas implantados en su organización, muestran la tendencia de tener una mejor administración, mucho más avanzada que las que no las tienen, aparte de que una empresa que lleva a cabo la planeación estratégica (que sabe lo que quiere) tiene mas posibilidades de sobrevivir con el tiempo, que una empresa que no implanta la planeación estratégica.

Aunque es también un hecho que muchas empresas tienen gran éxito sin la ayuda de un sistema tan desarrollado como lo es la planeación estratégica, Steiner menciona a este respecto que este tipo de empresas tienen buenos resultados debido a que el dueño o gerente general de la compañía, puede poseer un instinto natural para ver la próxima gran oportunidad en algún negocio o para prevenir algún peligro futuro antes de que les afecte, por lo que probablemente no necesite ayuda alguna de la planeación estratégica, pero como este tipo de personas son muy escasas, la mayoría de las empresas necesitan tener un eficiente sistema de monitoreo del entorno para prevenir oportunidades o peligros futuros, algo que la planeación estratégica brinda a las organizaciones.³

Ahora bien todo esto debe de llevar un orden, o reglas para lograr el propósito de la organización y de sus planes estratégicos, por lo que veremos que son las políticas.

⁶ Cómo se hace un plan estratégico. Abascal. ESIC.

² Planeación estratégica aplicada. Goodstein. McGrawHill.

³ Planeación estratégica. George Steiner. Editorial CECSA.

2.4 Políticas

El otro elemento que enuncia Quinn en su primer punto es el establecimiento de políticas.

Las políticas nos ayudan a decidir sobre los planes de acción que guiarán el desempeño de todas las actividades principales de la empresa, para llevar a cabo la estrategia de acuerdo a su filosofía.³ (La filosofía son los valores que una empresa adopta para enfocar su trabajo y se espera que los trabajadores la conozcan y la utilicen. La filosofía incluye una serie de supuestos acerca de su funcionamiento y la manera de cómo se toman las decisiones.²)

Ahora bien ¿qué políticas son necesarias para que un plan pueda ser efectivo y fomente la expansión?

A este respecto creo que las políticas deben de incluir:

1. El diseño de un sistema de desempeño que definan qué es lo que se va a medir para determinar si la empresa está creciendo sanamente.
2. La toma de decisiones de los negocios que se pretende fortalecer, incursionar y cuales se deberán de abandonar para concentrar recursos, esfuerzos y atención a aquellos que la organización considere que los puede llevar al crecimiento sano y exitoso.
3. La definición de qué acciones específicas se llevarán a cabo para poder crecer sanamente.
4. La definición de una cultura organizacional necesaria para poder reflejar los valores que vayan a regular la toma de decisiones.

Además Thietart menciona que la planificación estratégica hace referencia a 2 dimensiones:

1. Una primera dimensión, analítica y económica y se refiere a medios, informes específicos, mercado potencial, secuencias de acción, tácticas competidoras, capacidad de inversión y cumplimiento de necesidades.
2. La segunda dimensión es política y humana y permite ver la existencia de escenarios donde es posible ayudar a que se realice la estrategia diseñada o por el contrario se produce un prejuicio irremediable⁶.

2.4.1 Sistemas de medición del desempeño

Conuerdo con el autor en que el plan estratégico debe de tener "informes específicos" o diseño de sistemas de desempeño, que pueden medir el factor crecimiento.

A este respecto creo que es necesario que las políticas contemplen la aplicación y de ser necesario el desarrollo de mediciones de valores específicos de manera cuantitativa como por ejemplo el manejo de ciertas cifras financieras y/o contables para que se pueda facilitar la medición de resultados y así reafirmar una estrategia, corregirla o cambiarla.

Goodstein llama a estos "informes específicos" o "sistemas de desempeño" como Indicadores críticos del éxito (ICE), que son una combinación de cifras financieras específicas como ventas, márgenes de utilidad y tasa interna de retorno (TIR) e índices observables del éxito, como moral del empleado y opiniones de los clientes acerca del servicio. Es interesante mencionar que el autor hace énfasis en que será más fácil para una empresa establecer cierto límite a la cantidad de sus mediciones presentándolas en orden de importancia, y estas mediciones servirán para tener una expresión cuantitativa del éxito del crecimiento de la empresa,² y esto está acorde a lo que dice Steiner, el cual menciona que la implementación que lleve por primera vez una empresa debe de ser lo mas sencilla posible y la adopción de unas cuantas cifras específicas puede ayudar a este arranque.

La organización Fundes menciona que estos sistemas de medición de desempeño o factores críticos para el éxito deben tener las siguientes características: 1) importantes, para alcanzar objetivos anuales y de largo plazo; 2) medibles; 3) relativamente pocos; 4) aplicables a todas las empresas de la competencia y 5) jerarquizables, en el

² Planeación estratégica aplicada. Goodstein. McGraw Hill.

³ Planeación estratégica. George Steiner. CECSA.

⁶ Cómo se hace un plan estratégico. Abascal. ESIC.

sentido de que algunos pertenecen a la compañía entera y otros a cada una de las áreas funcionales de las empresas. La lista definitiva de los factores críticos más importantes para el éxito se debe comunicar y distribuir entre los diferentes niveles de la empresa, con el propósito de establecer estrategias claras y alcanzables para medir el éxito en la empresa.⁷

No quiero pasar por alto mencionar que puede haber ciertos factores que son difíciles de medir, como pudiera ser la satisfacción de los trabajadores, de los accionistas, de los clientes, de proveedores o de otros factores que son importantes para determinar el éxito del crecimiento de una organización, por lo que en estos casos específicos y particulares de cada organización, sí se deben desarrollar sistemas de medición particulares.

2.4.2 Líneas de negocios

Otro punto en el que encuentro convergencia con el autor es que él menciona que se necesita determinar cuál es nuestro "mercado potencial" y yo opino que una empresa debe de tomar decisiones en cuanto a qué productos o servicios se deben de fortalecer, cuáles se deben de abandonar y definir en cuáles pretende incursionar la organización para su crecimiento acelerado en el mercado.

Citando a Goodstein nuevamente, él determina que una empresa debe de decidir la combinación de productos y/o servicios que ofrecerá la organización en el futuro. Este análisis permite que una compañía cambie su combinación de productos / servicios, elimine aquellos que ya no satisfacen las necesidades del mercado, que se han hecho menos rentables, que requieren demasiada inversión para mantenerlos, que tienen un futuro más limitado, con un ciclo de vida rápido o que parecen incompatibles con la nueva acción estratégica de la compañía.

El LDN, o Línea de Negocios (como él lo llama) debe considerar todos los negocios, productos o servicios potenciales para tomar decisiones claras acerca de cuáles se deben lanzar, cuáles se deben posponer para una fecha específica, y cuales deben ser abandonadas. Por lo que será necesario evaluar el plan estratégico frente a los recursos disponibles de la compañía.²

Es como podar y abonar un árbol para que este pueda crecer sano y fuerte, sacrificando en un principio algunas de sus ramas.

2.4.3 Acciones estratégicas

El tercer punto de convergencia es que yo opino que debe de haber acciones estratégicas específicas para el alcance de objetivos programados con antelación, como la implementación de cursos de capacitación en ciertas áreas estratégicas como en ventas, producción, implementación de círculos de calidad, de cero defectos etc.

Thietart menciona que la primera dimensión de la planeación estratégica son las "tácticas competidoras", que bien podrían referirse a las acciones estratégicas.

Steiner menciona que una consecuencia de la identificación de una estrategia general debe de generar la identificación y evaluación de subestrategias, esto debe de ser así para lograr una implantación exitosa de la estrategia general.³

Para visualizar el impacto que una subestrategia puede tener en el plan estratégico general veamos el caso de Compaq (uno de los más exitosos productores de computadoras en EE.UU.), compañía que llevó a cabo un acción estratégica específica para lograr su crecimiento.

² Planeación estratégica aplicada. Goodstein. McGrawHill.

³ Planeación estratégica. George Steiner. CECSA.

⁷ www.fundes.org

Compaq considera que su éxito proviene de la decisión estratégica de no integrarse verticalmente, sino de comprar tecnología en cualquier lugar del mundo, "para llevar a cabo los procesos en forma paralela". creó alianzas estratégicas con más de una docena de compañías de hardware y software, incluidos muchos de los líderes de la industria, a fin de contar con la experiencia y las piezas necesarias para producir sus estaciones de trabajo. De esta manera, la empresa se convirtió en diseñador, ensamblador y comercializador de estaciones de trabajo, pero no en fabricante de la mayoría de sus piezas.²

Por lo que leímos, nos damos cuenta de que esta fue una gran acción estratégica que fomentó el crecimiento de Compaq en forma acelerada.

Hay quienes piensan que una acción estratégica que implique el crecimiento es como "columpiarse en un trapecio"², cuando el trapecista toma impulso, puede creer que lleva el impulso necesario para alcanzar el otro extremo que se acerca y se aleja, después, según su apreciación de la distancia, se suelta del columpio, queda suspendido en el aire y sujeta el otro extremo. Una empresa no debe apresurarse a desprenderse del extremo del columpio en el que está asido, porque puede pasar que el otro extremo del columpio que lo puede llevar al éxito y al crecimiento, todavía esté muy lejos, por esto debe "hacer bien sus cálculos" para soltarse en el momento apropiado y no desplomarse al intentar sujetar el otro extremo.

A raíz de esta ilustración pienso que muchas empresas mexicanas se "sueltan" antes de tiempo de su "columpio", es decir en la posición actual en la que se encuentran y aunque parezca que lleven mucho impulso, puede que no sea el momento oportuno para soltarse, es decir, para crecer debido a que el otro extremo del columpio todavía no se encuentra lo suficientemente cerca. Aquellas empresas que piensan que es el momento para soltarse sin que lo sea, se encontrarán con que al no llegar el otro extremo del columpio, se desploman irremediamente.

Otras acciones estratégicas o subestrategias específicas que se pueden adoptar es definiendo la posición competitiva de la organización o la manera en que ha decidido competir. La obra de Porter en el área de la estrategia competitiva describe tres estrategias genéricas que pueden ayudar a la empresa a definir su estrategia de crecimiento: diferenciación, liderazgo en costos y concentración:

- Diferenciación: creando algo que se considere en el mercado como exclusivo.
- Liderazgo en costos: logrando un total liderazgo en costos dentro de una industria, a través de un conjunto de políticas funcionales dirigidas hacia este objetivo básico.
- Concentración: concentrándose en un grupo particular de compradores, un segmento de la línea de productos o un mercado geográfico.²

"La segunda dimensión de la planeación estratégica es... humana" menciona Thietart "y permite ver la existencia de escenarios donde es posible ayudar a que se realice la estrategia diseñada o por el contrario se produce un prejuicio irremediable"⁶. ¿De qué escenarios podría estar hablando el autor?. Supongo que esos "escenarios" en donde interviene lo "humano" es la cultura y los valores organizacionales, que creo que son necesarios para poder especificar la inmediata toma de decisiones en ciertas situaciones específicas para beneficio de la gente y la organización.

2.4.4 Cultura

Se afirma que "la cultura de una organización proporciona el contexto social a través del cual se realiza el trabajo; guía a sus miembros en la toma de decisiones, la forma como se invierte el tiempo y la energía, que hechos se examinan con atención y cuáles se rechazan definitivamente, cuáles opciones se miran de manera favorable desde el comienzo, que tipo de personas se selecciona a fin de trabajar para y dentro de la empresa, y prácticamente cómo se hace todo allí."²

² Planeación estratégica aplicada. Goodstein. McGraw Hill.

³ Planeación estratégica. George Steiner. McGraw Hill.

⁶ Cómo se hace un plan estratégico. Abascal. ESIC.

Esto es muy importante ya que la cultura da la pauta a la organización de tener un ambiente ya sea productivo, conflictivo, de equipo, burocrático, etc. La cultura es parte del reflejo de los valores de los líderes de la organización. Un valor, establece a su vez una norma para la persona, sobre la cual se basan las decisiones que se toman. Los valores son hábitos de preocupación y actitudes hacia los sucesos o fenómenos; son creencias e ideas fundamentales que un individuo tiene y funcionan como un criterio para escoger entre alternativas. Los valores básicos de la persona son permanentes y cambian lentamente, además son ordenados e integrados de acuerdo a la prioridad de la persona.²

Una cultura organizacional fuerte tiene su base en los valores organizacionales que posean sus integrantes de manera personal y grupal, por lo que desde mi punto de vista, los líderes de la organización deben de reflejar y especificar que tipo de valores desean que tenga la organización y transformar esos valores personales en políticas generales, para su aplicación en toda la empresa.

Definir la cultura organizacional implica identificar y analizar a los grupos que son de importancia dentro de la empresa por el peso e influencia que tienen para que se den los resultados de manera adversa o favorable, ¿Quiénes son estos grupos?

Podrían ser todas aquellas personas que reciban cierto impacto por las modificaciones que se tendrán que realizar de manera radical o paulatina en la manera como realizan su trabajo. Por lo general, los grupos de interés incluyen empleados, clientes o consumidores, proveedores, gobiernos, sindicatos, acreedores, dueños, accionistas y miembros de la comunidad que se consideran de gran interés en la organización.

Me parece que otro factor que se debe de tomar en cuenta cuando se establece la cultura organizacional es que muchas veces se tiene que estar negociando con los mismos parientes, hijos, sobrinos, tíos, etc., ya que muchas de las pequeñas y medianas empresas mexicanas están conformadas por familiares, es decir son empresas familiares.

Una cultura que esté plasmada en forma de políticas también contribuye al crecimiento. La organización Global Growth cuyo objetivo es la investigación, estudio y aprendizaje de qué es lo que impulsa el crecimiento acelerado de las mejores empresas del mundo que han logrado demostrar un crecimiento sostenido a lo largo de 3 años ha llegado a la conclusión de que uno de los secretos de estas exitosas organizaciones fue crear e inculcar un sistema de crecimiento como el soporte estratégico que guiara los procesos, la toma de decisiones y *el comportamiento corporativo*.⁸

Dichos sistemas de guía del comportamiento corporativo podría ser la cultura y los valores organizacionales, lo que también demuestra que una cultura que genera crecimiento, es una cultura incluyente, aceptada, que satisface a los empleados, los accionistas, los clientes, proveedores, etc.

Ackoff plantea que el propósito predominante de una compañía debería ser el de atender los intereses de todos los grupos de peso y no solo el de los inversionistas.²

Por lo que podríamos preguntarnos ¿Qué valores se desean que la empresa adopte y utilice en su toma de decisiones?

Pudiera parecer que definir los valores no es de gran importancia, pero si lo es, porque como ya vimos, ayuda a tomar decisiones que parecerían llevar mucho tiempo, en solo unos momentos, en beneficio de los clientes, los empleados, los dueños, etc.

Un ejemplo que me gustaría mencionar es la primera oración del credo de Johnson & Johnson, que me parece un ejemplo muy claro de altos valores. El credo menciona lo siguiente: "nuestra primera responsabilidad es con los médicos, las enfermeras, los pacientes, las madres y todos aquellos que utilizan nuestros productos", Es de mucho interés mencionar que estos valores no eran letra muerta, sino que era puestos en acción por los gerentes de McNeil Consumer Products Company, una subsidiaria propiedad de Johnson & Johnson, ya que decidieron sacar del mercado todo el inventario minorista de Tylenol (31 millones de frascos) debido a que varias personas murieron después de consumir cápsulas que habían sido adulteradas, aunque este hecho había tenido lugar después de que el producto llegó al nivel minorista (y al final se determinó que sólo se habían adulterado 75 cápsulas en 8 frascos), el

² Planeación estratégica aplicada. Goodstein. McGraw Hill.

⁸ Revista Mundo Ejecutivo. Las 200 empresas más grandes del mundo. Julio 2000

compromiso con los usuarios finales exigió esta acción. Las personas conecedoras del hecho afirmaron inequívocamente que el único aspecto que consideró la gerencia fue cuándo tendría lugar el retiro del mercado y no si el retiro era una orden.² Este es un claro ejemplo de la manera cómo una organización orientada por los valores tomó una decisión aplicando dichos valores que satisfacían y eran aceptados por todos.

Sin lugar a dudas esta acción tuvo un alto costo económico para Jonhson & Jonhson en ese momento, pero a largo plazo tuvo una remuneración mucho mayor en su prestigio (y en crecimiento).

Como vemos, el estrecho seguimiento y estructuración de los valores organizacionales depende de que el personal de la empresa este de acuerdo en seguirlo y acatarlo, es decir, que se identifiquen con esos valores éticos y morales, pero muchas veces sucede que los valores organizacionales son impuestos por unas pocas personas sin tomar en cuenta la opinión de los grupos de influencia, por lo que se pudiera reprimir, en cierta forma, las opiniones de estos grupos.

Me parece que al no permitir que salgan a flote las diferencias entre valores, podría darse un desacuerdo muy profundo entre quienes creen que los valores impuestos son de la conveniencia de todos y los que crean que dichos valores no les pueden beneficiar en nada o en muy poco. Para ilustrarlo, un director puede darle más importancia a los valores económicos y acentuar el crecimiento, mientras que otro accionista, líder o grupo de trabajadores se interese más por la implantación de valores sociales y el sacrificio del crecimiento para mejorar sus condiciones.³

Las organizaciones que imponen sus valores y planes del futuro, en vez de sacar a flote los desacuerdos y recoger opiniones, a menudo pueden hallarse en un gran conflicto, que nadie en la organización quisiera experimentar.

Opino que uno de los éxitos en la implantación de "políticas culturales" en una organización depende en gran medida, de la clarificación de valores y de la implementación de valores compartidos.

También cabe mencionar que aún las empresas que no poseen políticas culturales concretas como los de Johnson & Jonhson, si tiene políticas culturales implícitas, es decir, que saben cómo deben de resolver ciertos problemas o situaciones que se presenten. Esto se hace evidente por la forma como manejar cierto conflicto, cuando un cliente reclama, cuando se efectúa el trabajo, etc.

Después de establecer el qué se va hacer para alcanzar las metas (políticas), se debe de establecer cómo se van a alcanzar las metas, creo que esto se logra a través de la implementación de programas explícitos, otro de los puntos de Quinn.

2.5 PROGRAMAS

El diseño y la implementación de programas es muy necesario para estimular el crecimiento de una empresa, es la parte práctica del plan, es decir son los planes y políticas puestos en acción en situaciones específicas. Por lo que su diseño es tan importante como el correcto planteamiento de la misión, la visión, etc.

En la actualidad hay una gran infinidad de programas para que una organización pueda crecer, pero hay ciertos programas que considero que pueden ser estratégicos para la sana expansión en el largo plazo y que las organizaciones pueden aplicar de manera independiente o de manera conjunta, según sea su caso.

Entre los programas más importantes pienso que pueden ser:

1. Programas estratégicos de exportación,
2. Programas estratégicos de comercio electrónico (e-commerce),
3. Programas estratégicos de franquicias,
4. Programas de alianzas estratégicas (join venture),
5. Programas estratégicos de capacitación y
6. Programas estratégicos de monitoreo del entorno.

² Planeación estratégica aplicada. McGraw Hill.

³ Planeación estratégica. George Steiner. CECSA.

2.5.1 Programa estratégico de exportación

Creo que para que una organización tenga aspiraciones a crecer aceleradamente necesita pensar en exportar, y no es que sea una moda, ya que según los expertos comentan, esta actividad es ya una necesidad actual porque "con la globalización de los mercados y la irreversible tendencia de apertura comercial, las empresas de todo el mundo han tenido que replantear sus procesos y estrategias para competir en el mundo que tiende a borrar las fronteras, para que sus productos y servicios circulen libremente, teniendo como único límite su propia calidad".

México no es ajeno a esta tendencia. Nuestro país, está encontrando en la exportación una alternativa para crecer, ampliar mercados e incrementar productividad y competitividad. No por nada, en el año de 1997, México exportó US\$110, 000 millones, de los cuales menos del 15% correspondió a petróleo, según cifras oficiales. En los últimos años, las exportaciones del país han crecido a un ritmo de 15% cada año.⁹

Y en el año 2000, el aumento en las exportaciones no se quedan atrás, ya que según reportes del grupo financiero BBV-Bancomer, en el primer semestre del año las exportaciones mexicanas crecieron un 24,3 % en relación con el mismo período de 1999 y alcanzaron los 7900 millones de dólares, lo que representa el nivel más alto en cinco años.¹⁰

Pienso que esta tendencia debe de ser tomada en cuenta por las empresas que desean asegurar su expansión, ya que si estimamos que para el año 2007 habrán caído prácticamente todas las barreras comerciales en América, las empresas deben tomar en serio el comercio internacional y anotarlo como una prioridad en su lista de estrategias de negocio inmediatas y futuras.⁹

La organización Global Growth hace un estudio interesante acerca de los factores que fueron decisivos en el crecimiento acelerado y sostenido de las 200 empresas con mayor crecimiento en el mundo, revelando que el crecimiento exitoso lo obtuvieron las organizaciones que trascendieron las fronteras de su país de origen, es decir exportaron, y señaló "toda empresa de crecimiento duradero es esencialmente global por naturaleza."⁸

Algo que también es determinante es la región determinada a la que pertenezca la pequeña y mediana empresa, ya que una buena ubicación geográfica puede proporcionar un impulso extra o frenar el desempeño en las exportaciones y México, es una zona comercial estratégica para exportar, ya sea porque es parte de un tratado de libre comercio, o por su cercanía con los Estados Unidos y es una condición favorable que se puede aprovechar para crecer.

Las formas más comunes que encontré, acerca de cómo la exportación puede ayudar a la organización a crecer aceleradamente son las siguientes:

Ayuda a expandir los mercados y aumentar las ventas de un negocio, ayuda a alargar el ciclo de vida de los productos, a encontrar nuevos compradores en los mercados extranjeros, asimismo, puede *acelerar el crecimiento de la empresa*, ya que los pedidos del extranjero generalmente son mayores que los del país.

Reduce la dependencia del mercado nacional y vuelve más competitiva a la empresa,⁸ lo que a su vez puede retroalimentar a la organización para crecer más en su país de origen, por su competitividad.

Estabiliza fluctuaciones de temporada y se pueden obtener nuevas ideas y perspectivas.⁸

Después de tomada la decisión de exportar, el consejo más frecuente que pude encontrar para presentar la mercancía o el servicio de forma accesible y atractiva ante una audiencia selecta de posibles compradores es mediante la promoción en ferias comerciales nacionales e internacionales, ya que representa una oportunidad para conocer otros mercados, la posible competencia, así como sus productos, sus precios y estrategias de ventas.¹¹

⁹ Revista Entrepreneur, ¿Para qué exportar?. Pág. 32. Febrero 1998

¹⁰ www.intermundo.com

¹¹ Revista Entrepreneur. La promoción en el exterior, pág. 30. Marzo 1996

⁸ Revista Mundo Ejecutivo. Las 200 empresas con mayor crecimiento en el mundo. Julio 2000.

A este respecto encontré que existen programas gubernamentales que ayudan a las organizaciones a exportar, como lo son los programas de asesoría impartidos por el Banco de Comercio Exterior (Bancomext). Bancomext es el instrumento del Gobierno Mexicano cuya misión consiste en incrementar la competitividad de las empresas mexicanas, primordialmente las pequeñas y medianas, vinculadas directa e indirectamente con la exportación, otorgando un apoyo integral a través de servicios de calidad en capacitación, información, asesoría, coordinación de proyectos y financiamiento.

El Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext) pone a disposición de las medianas y pequeñas empresas el Sistema Mexicano de Promoción Externa (Simpex), ofrece 18 bases de datos para localizar futuros proveedores, coinversionistas y socios para promover las demandas de productos mexicanos en el extranjero.

Pero la realidad en México es muy diferente, ya que aunque se dan cifras muy halagadoras como las mencionadas anteriormente, por el grupo financiero BBV-Bancomer y existan programas gubernamentales, una estadística muestra que el comercio internacional importante, está concentrado en la gran empresa y en la industria maquiladora, estos datos revelan que el proceso de globalización atañe solo a un segmento relativamente pequeño de las empresas en México; aunque sin duda, este fenómeno ejerce influencia en toda la actividad económica¹³, aún así pienso que la pequeña y mediana empresa pueden aprovechar la exportación, aunque sea de manera indirecta, es decir ser proveedoras de aquellas empresas que exportan a otros países y por lo tanto que coloquen sus productos junto con los de las pequeñas y medianas empresas.

No hay que olvidar que las tendencias en la regulación gubernamental han favorecido a las exportaciones, lo que beneficia al crecimiento de las empresas mexicanas.

2.5.2 Programa estratégico de franquicias

En mi opinión es importante que una organización piense en la posibilidad de crecer estratégicamente a través de un programa de franquicias, ya que esta genera muchos beneficios. En México esta es una atractiva opción para expandir un negocio, además, en esta modalidad pueden participar los pequeños y medianos inversionistas gracias a que no es un campo exclusivo de grandes empresas.

La franquicia puede ser definida como :

Organización que se constituye por el contrato de un fabricante, el mayorista o la empresa de servicios (concedente de la franquicia) con comerciantes independientes (concesionarios) que compran el derecho de poseer y operar una o más unidades del sistema.

Es el objeto del vínculo entre una empresa que ha desarrollado un sistema de distribución comercial en base a una marca, a un logotipo y a un diseño de local y de oficina, dándole a ese todo un carácter conceptual en términos comerciales, que trasciende la mera compra-venta de productos.

La empresa concedente acuerda una franquicia con su distribuidor franquiciado, para que este desarrolle un negocio que en esencia es igual a otros que ya posee la empresa y a otros que luego serán concedidos de la misma forma.

Es franquicia cuando con la licencia de uso de una marca se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica, para que la persona a quien se le concede pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que está se distingue.

Para Ramón Vinay, director general de Francorp de México, empresa consultora especializada en el desarrollo y creación de más de 1500 cadenas de franquicias en México, las franquicias no son una moda, según él "son el método de expansión de mayor éxito en la historia de los negocios." Ya que si se acepta que una franquicia abre la puerta al crecimiento y la consolidación de los negocios y que, por definición, ofrece el potencial de globalizar ese negocio y representa asimismo un seguro contra los ataques de la competencia (inclusive la internacional), los propietarios de negocios medianos y pequeños, deberían pensar seriamente en otorgar franquicias de su negocio, sabiendo que, si no lo hacen muy probablemente lo hará un competidor". Comenta Viney.¹⁴

¹³ Boletín de la Empresa Media. Influencias de las PyMEs en el desarrollo regional. Julio 2000

¹⁴ Revista Entrepreneur. Todo sobre las franquicias. Enero 2000.

Y es que, pese a los problemas que han enfrentado, las franquicias no han parado de crecer. Según cifras de la propia Asociación Mexicana de Franquicias (AMF), al cierre de 1997 operaban ya 450 franquicias en México, con cerca de 16 mil puntos de venta, ventas estimadas en US\$3,000 millones y generación de 156 mil empleos.

En lo que respecta a 1998, el crecimiento del sistema de franquicias fue de, aproximadamente, 20 % con respecto al año anterior, rebasando ya las 500 franquicias disponibles en México y empleando unas 200 mil personas.¹⁵

Por esto creo que el sistema de franquicias en México es una buena opción para crecer. Además según datos proporcionados por la misma AMF y la International Franchise Association:

1. México se ubica entre los siete países con el mayor desarrollo de franquicias en el mundo.
2. Las inversiones realizadas en conceptos de franquicias en México equivalen a unos US\$2,000 millones cada año.
3. Las franquicias en México cuentan con un total de 25 mil puntos de venta y dan empleo directo a más de 200 mil mexicanos.
4. Cada vez que abre un establecimiento franquiciado en México se generan, en promedio, ocho empleos.
5. Las franquicias a nivel mundial crecen a una tasa de entre diez y 12 por ciento anual.
6. Más de 65 industrias en todo el mundo han crecido gracias al esquema de franquicias.

Sin duda alguna, creo que estos datos ayudan a incluir a las franquicias como un posible plan estratégico para crecer.

2.5.3 Programa estratégico de comercio electrónico (e-commerce)

Competir en los mercados globales significa participar en flujos internacionales de información. De manera que las comunicaciones se convierten de un factor de competitividad, señala el Boletín de la Empresa Media¹⁶. También añade que las empresas con acceso a tales flujos ganan, en consecuencia una ventaja respecto de aquellas que permanecen al margen. En México se observa un atraso en el uso del correo electrónico e Internet, ya que aproximadamente el 35% de la empresa mediana usa este medio y solo un 15% de las pequeñas empresas lo utilizan.

Un programa estratégico que incluya el Internet en dichas empresas es necesario para cualquier organización mexicana que desee crecer a un paso acelerado, porque el impacto de Internet sobre los negocios de cualquier tipo es un hecho, debido a que existen empresas que crecen a una velocidad impresionante gracias a la explotación y aprovechamiento de esta tecnología, la cual para funcionar apropiadamente necesita constantes inversiones.⁸

Prueba de ello es que el presidente de Bancomext, Vilatela Riba acepta que uno de los 5 grandes retos de esta institución es dar prioridad y gran importancia al Internet y al comercio electrónico, que serán tema fundamental del banco en el futuro, ya que señaló "habrá que saber aprovechar la tecnología."¹⁷

Pero ¿Qué es el comercio electrónico en sí?

Para definir el comercio electrónico en términos simples, podemos decir que es el proceso mediante el cual 2 o más partes realizan una transacción de negocios a través de una computadora y una red de acceso.

A nivel mundial las cifras ya reflejan el enorme potencial de hacer negocios a través de Internet. Según la empresa consultora especializada en tecnología de la información, International Data Corp (IDC), actualmente más de 100

⁸ Revista Mundo Ejecutivo. Las 200 empresas con mayor crecimiento en el mundo. Julio 2000

¹⁵ Revista Entrepreneur. Y siguen creciendo. Enero 1999.

¹⁶ Boletín de la Empresa Media. Las comunicaciones como factor de competitividad. Enero 2000

¹⁷ Periódico El Financiero. Los retos de Bancomext. 7 de septiembre del 2000

millones de personas en todo el mundo tienen acceso a Internet y se espera que esta base instalada crezca un 28 % este año.

En México, la población que hace uso de la red va en aumento. Mientras que en 1999 se registró un crecimiento importante en la base instalada de usuarios (más de 1 millón y medio de personas), En la Actualidad el número de usuarios mexicanos es de alrededor de 2.2 millones, pero con la tasa de crecimiento que registra actualmente, en tres años, las personas conectadas a Internet pueden ser alrededor de unos 8.1 millones a 11 millones. Por si fuera poco, para el 2003 se espera que las ventas por Internet en todo el mundo superen lo 3.4 trillones de dólares al año.

Y eso no es todo, porque la probabilidad de que el número de personas conectadas a Internet a través de computadoras personales se extienda en los próximos años a la mitad de la Población Económicamente Activa, que son alrededor de 35 millones de personas. Según Javier Tejeida, director general de Autodesk de México, recordó que Andy Grove, fundador de Intel, ha advertido que en cinco años toda empresa hará negocios a través de Internet, o dejará de existir como compañía.¹⁸

De manera simple, se podría afirmar que contar con una página web para proporcionar un producto o servicio, convertirá a la organización en una tienda virtual, disponible y abierta los 365 días del año, las 24 horas del día, además de formar una cartera de clientes que incluso, podrían estar del otro lado del planeta.¹⁹

Estoy de acuerdo en que las cifras arriba mencionadas son impresionantes por el potencial que puede representar saber utilizar el comercio electrónico pero, debemos entender que el uso de esta tecnología, no es por sí sola una garantía de que la organización tendrá un éxito inusitado y las ventas vendrán solas y al por mayor, ya que como bien apuntó la revista Entrepreneur, "la Internet y el comercio electrónico son solamente estrategias que refuerzan o complementan nuestro plan original, y salvo casos de excepción, no son en sí mismos un fin, ni la solución mágica a los problemas de negocios"²⁰, por lo que creo que la Internet debe de ser explotada con una estrategia creativa bien definida y desarrollada para que genere los resultados deseados que ayude a las empresas a crecer con rapidez.

Algo interesante que quiero destacar es que en la actualidad ya existe tecnología vía Internet que puede ser aprovechada por la pequeña y mediana empresa mexicana, prueba de ello es el servicio que las empresas ePagos en asociación con Globalset han lanzado en México. Este servicio consiste en un sistema de pagos para realizar transacciones de comercio electrónico seguro entre pequeñas y medianas empresas (pyme) que será lanzando en México por la empresa ePagos Inc.,

Marco Zeledón, vicepresidente ejecutivo de ePagos.com, indicó que el servicio permitirá a los comercios contar con la infraestructura necesaria para que los sitios de comercio electrónico que desarrollen las empresas pequeñas y medianas cuenten con los sistemas de seguridad y confiabilidad, además de todos los servicios, incluyendo el cálculo de impuestos de venta.

La empresa se estableció bajo un esquema que permite a las pyme ingresar a las transacciones comerciales por Internet a un precio accesible, pues la construcción de las páginas de comercialización se realiza por medio del sitio de ePagos de manera gratuita.

Una vez concluida, permite que el usuario pueda solicitar autorización de cobro en línea con tarjeta de crédito y registrar su empresa bajo su propio nombre a un bajo costo. "El objetivo del sistema es ayudar a las pyme a competir con las grandes compañías que tienen su infraestructura de comercio electrónico en marcha, en forma fácil y económica", señaló Zeledón.²¹

Esta es solo una muestra más de cómo las pymes pueden implementar el comercio electrónico como una estrategia de crecimiento, y no es una herramienta vetada solo a las grandes corporaciones.

⁸ Revista Mundo Ejecutivo. Las 200 empresas con mayor crecimiento en el mundo. Julio 2000.

¹⁸ Periódico El Financiero. Cada segundo entran a la red 7 internautas. 2 de octubre del 2000.

¹⁹ Revista Entrepreneur. E-commerce, pág. 16. Mayo 1999.

²⁰ Revista Entrepreneur. ¿Debo desarrollar una estrategia de comercio electrónico en mi empresa?, pág. 42. Agosto 2000.

²¹ Periódico El Financiero. Nuevo sistema de pagos para el comercio electrónico. 28 de agosto del 2000.

2.5.4 Programa de alianzas estratégicas (join venture)

La escala implica el poder y cada nivel de crecimiento genera un rendimiento mayor conforme la empresa la desarrolla, es decir, que conforme la escala se incrementa, se reduce el costo unitario. Es común el uso de alianzas en las empresas exitosas, especialmente las más grandes, que usan la variante de fusión / adquisición como estrategia principal para el crecimiento. Estas empresas realizan alianzas múltiples, aprendiendo de cada una, asimilan lo aprendido y lo aplican en toda la empresa.⁸

El resultado aquí es alentador: la escala, resultado natural del crecimiento exitoso, puede ser aprovechada. Las empresas líderes lo hacen.

Una alianza estratégica sirve para mejorar productos, ampliar mercados, incrementar ventas, incursionar en otros mercados, complementar productos o servicios y expandir su mercado al plano internacional.

Según un artículo del periódico el Financiero, menciona acerca de las alianzas que las megatendencias de la globalización mundial, está influyendo fuertemente en las pequeñas y medianas empresas por lo que los expertos en planeación estratégica opinan que estos "enamoramientos forzados", van a ser cada vez más comunes debido a ciertos factores de mucha importancia entre los que destacan:

1. La búsqueda o "cacería" de flujos financieros e inversiones encaminadas a realizar alianzas estratégicas. La tradicional forma de inversión directa en las economías emergentes ha sido reemplazada por las fusiones y alianzas estratégicas entre grandes consorcios globales. De esta experiencia y proceso particulares se están nutriendo también las pequeñas y medianas empresas, las cuales están aventurándose cada vez más en relaciones "amistosas" y "matrimoniales" con grandes consorcios. Esta última tendencia la observamos en nuestro país en varios sectores productivos, desde la industria automovilística y de autopartes, la eléctrica-electrónica, telecomunicaciones, la industria del turismo, la banca, las finanzas y otros servicios. El aprendizaje global y la capacitación son requeridos en aumento para reducir las brechas tecnológicas y de innovación de áreas significativas y favorecer las acciones estratégicas de las empresas en los mercados globales. La globalización permite hacer alianzas, que propician la entrada a nuevos mercados extranjeros.
2. Como la idea central es crecer, mantener la competitividad de las pequeñas empresas y planificar y crear acciones estratégicas para enfrentar los retos de la economía globalizada, para países como México, las alianzas estratégicas con PYMES son importantes para el crecimiento económico. Es un hecho que todas las empresas requieren de estrategias de sobrevivencia; es decir, de acciones concretas para desarrollar sus actividades en los mercados emergentes y a la vez apoyo y equilibrio de recursos para la extensión de actividades a mercados globales.
3. El reto más grande para las PYMES es formular estrategias que capturen economías de escala y sinergias, sin que con ello se pierda la capacidad de atender a las características y necesidades particulares de los mercados locales.
4. Para empresas PYMES con actuación exclusivamente local, el aumento de la competencia internacional está alterando en forma estructural un gran número de segmentos de mercado: está imponiendo incrementos de competitividad que deben ser generados a corto y mediano plazo dada la internacionalización de sus actividades.
5. En las próximas décadas, las PYMES continuarán estableciendo una creciente interconexión con las multinacionales o transnacionales, en forma de alianzas para garantizar su supervivencia.
6. Aferrarse a las estrategias dirigidas exclusivamente al mercado local podrá significar la desaparición o reclusión a nichos de mercado no importantes para las corporaciones accesibles a ellas.²⁷

Las alianzas estratégicas en México están cobrando fuerza, prueba de ello es, que con el fin de garantizar la subsistencia del pequeño comercio, la Secretaría de Desarrollo Económico (SDE) y la Cámara Nacional de Comercio de la Pequeña Empresa (Canacope) promueven en forma conjunta alianzas estratégicas entre las grandes empresas como Auchan, Aurrerá, Costco y Soriana y los pequeños comercios, a fin de garantizar sinergias conjuntas.

²⁷ Periódico El Financiero. ¿Matrimonios de conveniencia?: las alianzas estratégicas de las Pymes ante la globalización. 25/08/00

El propósito de las alianzas es que los nuevos grandes comercios se consoliden como empresas, pero que también garanticen la subsistencia de los pequeños comercios al operar en forma complementaria.²²

Aunque es verdad que este pudiera representar un hecho aislado en el nicho de las alianzas estratégicas, también pienso que pudiéramos estar viendo el comienzo de una nueva tendencia en lo que alianzas se refiere, gracias al fomento de programas gubernamentales.

En la presente investigación de las alianzas estratégicas encontré ciertos puntos importantes para que un plan de este tipo se pueda consolidar con éxito, algunos puntos importantes son los siguientes:

1. Que sea un giro complementario o suplementario. Es decir, agregar lo que hace falta, no lo que ya se tiene, aunque ocasionalmente podrán aliarse empresas competidoras, pero será solamente para crecer en fuerza y participación.
2. Homologación de objetivos. Una empresa que puede ser parte de otra en funciones y mercado debe tener, por lo menos, los mismos objetivos de negocio y mercado, por lo que tendrán que homologarse por ambas partes.
3. Se clarifican las funciones de cada parte, ya sea por departamento o por persona, haciendo compatible el trabajo y la medición que de él se haga.
4. Definición de funciones y responsabilidades. Como si se conformara una nueva empresa (que de hecho lo es), se redacta un documento que contenga un pequeño manual de organización que defina las funciones y responsabilidades de cada quien.
5. Compatibilidad de caracteres. Una de las características importantes de los dueños del proyecto es que debe existir compatibilidad de caracteres, de lo contrario se producirán choques y el proyecto se vendrá abajo. Por ello es recomendable cierto periodo de prueba para experimentar si tal alianza funciona.
6. Especificación de condiciones y participantes. Todas las condiciones deberán aparecer en las cláusulas correspondientes del convenio.
7. Establecimiento de controles y mediciones. Todos los planes de trabajo deberán contener elementos de control para su mejor funcionamiento, así como la manera de medirlo.
8. Analizar resultados. Cuando se obtienen los resultados, se analizan cuidadosamente para no caer en una trampa del supuesto éxito.
9. Replanteamiento o continuación de estrategias. Si el análisis realizado demuestra con hechos y números fríos que los resultados van de acuerdo con los objetivos, se debe continuar con la estrategia, si no, se tendrá que modificar y adaptarse a las nuevas circunstancias.
10. Convenio definitivo. Ya pasó por el periodo de prueba y se decidió continuar o desechar la alianza.²³

2.5.5 Programa estratégico de capacitación de personal

En los años 80, Philip Crosby hizo popular la frase: "la calidad es gratis" y tal vez sea así. Sin embargo el crecimiento no lo es. Al paso del tiempo se ha aprendido como las empresas de crecimiento exitoso gastan más que sus contrapartes en la inversión generadora de crecimiento, tales como los programas de recursos humanos.

Según la organización Global Growth en el año 2000, también se ha encontrado más evidencia de que el crecimiento si cuesta, pero también genera sus recompensas. Esto quiere decir que hay que invertir en la gente, con la expectativa de que sea más productiva. Al consultarse la base de datos de unas 2000 empresas (el 8% de mayor crecimiento de las 25000 consultadas), se descubrió que casi 100 empresas recortaron puestos. Sin embargo estas empresas experimentaron una reducción en sus rendimientos del 6.4%, mientras que aquellas empresas que aumentaron el número de empleados, experimentaron un crecimiento en sus rendimientos del 22.5% por año.

²² www.intermundo.com Proponen alianzas para subsistencia comercial. 5 de septiembre del 2000.

²³ Revista Entrepreneur. Jugando a ganar-ganar, pág. 8, Septiembre de 1997.

De hecho, el crecimiento de empleos es una estadística disponible y funciona como parámetro para medir la oportunidad y la satisfacción del trabajo, que genera menos rotación de personal y mejores resultados.⁸

En México sin embargo, más del 50% de la población económicamente activa (PEA), cuenta solo con la primaria completa (esto supongo yo que en el mejor de los casos), de esta forma, la PEA muestra carencias en su desempeño laboral por su escasa educación.²⁴ Por lo que supongo que la pobreza educativa en el mercado laboral genera a su vez bajos salarios, los bajos salarios provocan empleados descontentos y poco motivados que a su vez provoca poca eficiencia y eficacia en la obtención de objetivos, que de una o de otra forma afectan en los resultados y en el crecimiento de la empresa. Es como un gran círculo vicioso que debe de ser atacado por las empresas que quieran crecer por medio de planes de capacitación.

Recientes datos del INEGI señalan que la cobertura escolar en los últimos 10 años brindada ha evolucionado de manera poco significativa en cuanto al rol que desempeñan los diferentes agentes. La educación pública, federal o estatal, sigue representando más del 84% de la oferta escolar. El rol de los particulares en este campo sigue siendo escaso en cobertura,²⁸ por lo que creo que la empresa en particular debe de asumir un papel más protagónico en este sentido.

Proponer que el sector privado, asuma un papel más importante y de peso en la capacitación y en la educación de los futuros empleados de la empresa mediana y pequeña, pudiera parecer descabellado, pero la realidad es que no lo es, de hecho, es una práctica común en los países mas industrializados, veamos el cuadro 2.1.

CUADRO 2.1

	% del PNB	% Empresa	% Gobierno	% Otros		% del PNB	% Empresa	% Gobierno	% Otros
América					Europa				
Argentina	0.38	8	85	7	Alemania	2.41	61	37	2
Brasil	0.84	40	57	3	Austria	1.53	50	47	3
Canadá	1.66	51	30	19	Bélgica	1.7	65	31	4
Chile	0.68	16	70	14	Croacia	1.03	19	64	17
Colombia	0.12	(***)	100	0	Dinamarca	1.95	8	67	25
Costa Rica	0.21	(***)	100	0	España	0.9	40	52	8
Cuba	0.84	(***)	100	0	Francia	2.25	49	42	9
Guatemala	0.51	(***)	100	0	Grecia	0.47	20	46	34
México	0.33	18	66	16	Holanda	2.08	45	44	11
Panamá	0.01	(***)	100	0	Italia	2.21	44	50	2
USA	2.63	59	36	9	Polonia	0.77	32	65	3
Venezuela	0.49	(***)	100	0	Rusia	0.88	16	60	24

Otros significa: fondos gubernamentales del extranjero, universidades privadas, fundaciones privadas.

(***) En algunos países de América no hay información confiable y se asume un 100% de origen gubernamental.

Cuadro 1: Gasto en investigación y desarrollo y origen de los fondos.

Fuente: Instituto de Estadística de la UNESCO. Revista Ejecutivos en Finanzas, Diciembre 2000-09-18

En este cuadro podemos notar claramente la diferencia entre los fondos que destinan los diferentes gobiernos de su PNB a la investigación y desarrollo, así como los recursos que aporta el sector privado, destacando que en los más industrializados como Estados Unidos, Canadá, Alemania, etc, destinan mas del 1% a este rubro, así mismo la participación del sector privado en los fondos es mayor en estos países.

⁸ Revista Mundo Ejecutivo. Las 200 empresas con mayor crecimiento en el mundo. Julio 2000.

²⁴ Clase Media Empresarial. Fundes, Coparmex. Educación una limitante para el desarrollo. Mayo 1999.

²⁸ Revista Ejecutivos en Finanzas. El Desarrollo del capital Humano. Diciembre del 2000

El abismo entre el mundo empresarial y el mundo educativo formal cada vez se hace más profundo y es responsabilidad de la empresa, acercarse al mundo educativo para influir en su currícula tanto de conocimientos como de habilidades. Más aún, puede y debe tomar a su cargo parte de este rol educativo ya que le resulta más caro (en términos de dinero y de oportunidad) hacerlo luego al interior de su actividad de negocio. La empresa, a través de medios regulares o creativos puede y debe tener una participación más activa y determinante en los centros educativos que se distingan por su enfoque hacia las actividades productivas específicas de su geografía y que promuevan las competencias que la empresa requiere y que el sistema educativo puede ayudar a preparar, afirma el C.P. Fernando Fernández Córdova.²⁶

La capacitación del personal ya ha cobrado importancia últimamente entre los analistas económicos del sector privado, ya que la consideran como un factor de preocupación, debido a que la escasez de la mano de obra calificada podría frenar el crecimiento económico, según una encuesta del Banco de México.²⁵

El Boletín de la Media Empresa señaló acertadamente que el reto en México es inducir a que los individuos con más preparación académica también actúen en empresas de menor tamaño,²⁶ pero yo creo que si el sistema educativo mexicano, no es lo suficientemente capaz de formar personal con las habilidades necesarias que requiere una pequeña y mediana empresa, es la pequeña y mediana empresa quien debe encargarse de educar a su personal en la medida de sus posibilidades ya que las organizaciones fomentando la iniciativa de incrementar la escolaridad, e incorporar conocimientos para resolver problemas con creatividad, es posible que las empresas consigan fomentar su crecimiento estratégicamente.

Además el aumento de empleos denota a una empresa que requiere de ideas frescas y que alentará al individuo para aceptar mas responsabilidades. Esto es una oportunidad que atrae a la gente más talentosa. Mientras el crecimiento rápido crea una cultura intensa, también denota un ambiente dinámico y excitante donde quieren estar los mejores.⁶

El siguiente programa que creo que es importante es el monitoreo del entorno, que nos ayuda a saber que es lo que está pasando fuera y dentro de la empresa de manera oportuna para la correcta toma de decisiones.

2.5.6 Programa estratégico de monitoreo del entorno

¿Porqué es necesario que una organización posea un sistema de monitoreo de su entorno? Pues porque todas las organizaciones tienen la necesidad vital de registrar lo que ocurre o esta por suceder en sus entornos. Aunque el cambio ha sido la única constante en el mundo, su tasa se está acelerando y las organizaciones que no se anticipan e intentan manejar estos crecientes y rápidos cambios afrontan futuros inestables, como en México.

Solo mediante el monitoreo del entorno, la organización puede registrar y comprender estos cambios, por ello los datos que se obtienen en forma continua deben proporcionar información al equipo de planeación y a toda la empresa acerca de lo que está sucediendo, y la posibilidad de que ocurra algo que pueda afectar sus operaciones normales, su proceso de planeación y su futuro.

Este programa es muy importante, debido a que las organizaciones deben tomar conciencia de lo que sucede en su entorno y cómo las afecta; y ello es especialmente cierto en el proceso de planeación estratégica, porque por ejemplo ¿Cómo saber que nuestro crecimiento acelerado, no esta contemplado en el plan estratégico de algún competidor sagaz, debido a que alguien más se interese en provocar que la organización crezca desmesuradamente?

Con esto quiero dar a entender que bien podría pasar que otra empresa pudiera estarnos provocando un crecimiento "artificial", para después provocar nuestra quiebra por sobrecrecimiento.

¿O cómo saber que el gobierno no será nuestro principal obstáculo en el futuro, o nuestro principal competidor o aliado?

Por estas razones me parece que es importante incluir el monitoreo del entorno como un programa dentro del plan estratégico integral. ¿Pero que se debe de monitorear?

²⁸ Revista Ejecutivos en Finanzas. El desarrollo del capital humano. Diciembre del 2000.

²⁵ Periódico El Financiero. La escasez en la mano de obra calificada limita el crecimiento. 8 de septiembre del 2000.

²⁶ Boletín de la Empresa Media. La Educación como factor de empresarialidad. Fundes, Coparmex. Marzo 2000.

Goodstein menciona algunos entornos a monitorear, de los cuales, los siguientes son los más importantes que se deben de tomar en cuenta según mi opinión:

- El entorno exterior
- El entorno competitivo y
- El entorno interno de la organización.

El monitoreo del entorno exterior incluye aspectos sociales, que son aquellos grandes cambios en la sociedad que ocurren con el paso del tiempo y afectan directamente la forma como funcionan las organizaciones o como deben operar. Estas transformaciones incluyen cambios demográficos, en particular la edad, la creciente diversidad de la fuerza laboral, la protección e información a los consumidores, el mayor interés en la protección ambiental y en la calidad, la educación, etc.²

El monitoreo del entorno competitivo incluye factores como la consideración de los perfiles del competidor, los modelos de segmentación del mercado, las estrategias de mercado más usadas, además de determinar quién es nuestra competencia y cómo compete.

Entre los factores del entorno organizacional interno se halla la estructura de la compañía, su historia y sus fortalezas y debilidades, los cambios en la estructura de la compañía, en su cultura, en su clima y en su productividad. Además, el entorno interno incluye las diversas estructuras y sistemas que, por lo general, se utilizan en la planeación y control diario dentro de la organización, como el control de inventarios, la distribución y el control de calidad.

La Organización Fundes de México opina que las pequeñas y medianas empresas deben de realizar una auditoría externa de la administración estratégica, algunas veces llamada revisión del entorno o análisis del sector. La auditoría externa pretende detectar y evaluar las tendencias y acontecimientos que están más allá del control de una sola empresa, por ejemplo, el incremento de la competencia exterior, los cambios en los gustos de la población, la devaluación de la moneda, el incremento de las tasas de interés, la tecnología en la información y la revolución de las computadoras.

El propósito de la auditoría externa es elaborar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y de amenazas que se deberían mitigar. Es decir, la revisión del entorno no pretende realizar una lista exhaustiva de todos los factores que pueden influir en un negocio, por el contrario, su propósito es identificar las variables claves que prometan respuestas viables, esto es así porque las empresas deben de ser capaces de responder en forma ofensiva o defensiva a los factores externos, formulando estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y reducir al mínimo las consecuencias de las amenazas, por ejemplo, con la situación actual de la devaluación de nuestra moneda, las empresas deben sustituir la importación de materia prima y exportar sus productos.

Fundes considera que hay 5 fuerzas externas básicas que se deben considerar, ellas son: 1.fuerzas sociales; 2.fuerzas económicas; 3.fuerzas políticas; 4.fuerzas tecnológicas y 5.fuerzas de la competencia. Estas fuerzas afectan a proveedores, distribuidores, acreedores, clientes, empleados, accionistas, sindicatos, gobiernos, asociaciones empresariales, productos, servicios, mercados, ambiente natural, etc., y por lo tanto son generadoras de oportunidades y amenazas para las empresas.⁷

Quizá la parte más importante como parte del monitoreo de éstos entornos es decidir qué aspectos importantes se deben vigilar con regularidad.²

2.5.6.1 Ciclos del negocio

Una parte importante del análisis de la información que se busque y genere debe de contemplar el ciclo de negocios. Estos ciclos pueden ser una oportunidad o una amenaza para la organización, ¿porqué? y lo más importante ¿qué es un ciclo de negocios?, yo definiría al ciclo de negocios como el patrón de aumentos y

² Planeación estratégica aplicada. Goodstein. McGraw Hill.

⁷ www.fundes.org Fundes México realiza foros de discusión sobre políticas para la empresa media

disminuciones en cierto periodo de tiempo perfectamente identificable, en el que la organización empieza a experimentar un significativo y constante aumento / disminución en sus ventas así como en la demanda de sus productos y/o servicios, resultando con ello una expansión o contracción en sus operaciones.

Pero ¿porqué puede ser una amenaza o una oportunidad? Pues bien, Goodstein menciona que con frecuencia las organizaciones esperan que su ciclo alcance el máximo nivel antes de comenzar el proceso expansivo, es decir, que se dan cuenta un poco tarde de que su demanda creció significativamente y empiezan a compensar la sobredemanda comprando insumos costosos y empleando fuerza laboral con poca capacitación. Mientras ese ciclo continúe siendo alto, la organización típica llegará a la situación de expansión. A medida que observe los beneficios del crecimiento, fácilmente puede quedar atrapada en el cuestionamiento de que si una pequeña expansión representa algo positivo, entonces, una gran expansión será mucho mejor. De esta manera, continúa en su proceso expansivo aunque el ciclo de negocios haya comenzado a decaer es decir sigue sobreproduciendo creyendo que seguirá teniendo la misma demanda y no es así.

Una organización no comenzará a contraerse hasta que el ciclo de negocios se encuentre en el fondo o cerca de él. Entonces es cuando descubre que tiene dinero en maquinaria, equipo u otros activos que no está utilizando, y que en nómina cuenta con demasiados empleados. Puesto que la compañía se expandió en la época equivocada y/o permaneció demasiado tiempo en este proceso, alcanzó una expansión excesiva y pronto se halló de nuevo en una situación de supervivencia.

Es decir que la organización se expande tarde y se contrae tarde, perdiendo el impulso que le pudo haber dado el ciclo.²

Por lo general la identificación del ciclo de negocios, tiene como propósito maximizar la expansión y minimizar la contracción, esto se puede alcanzar si una organización se prepara antes o a medida que sucede la expansión, ya sea al comprar insumos a precios bajos en comparación con lo que se puede comprar posteriormente en el ciclo, instala maquinaria adicional antes de que llegue el clímax de su producción, contrata y selecciona el personal idóneo (sin prisas) y tiene el suficiente tiempo para capacitarlo adecuadamente, o adquiere otros servicios adicionales. Luego, cuando el ciclo comience a caer, la compañía debe empezar en forma simultánea el proceso de contracción. Al contraerse la empresa necesita empezar a disminuir sus operaciones gradualmente para no tener sobreproducción a destiempo y tener que deshacerse de mercancía a precios muy bajos, perder liquidez económica, tener sobrecarga de empleados y como consecuencia pérdidas económicas.

La organización debe permanecer en esa situación hasta que el ciclo de negocios comience a incrementarse de nuevo. De esta manera, se desplazaría continuamente de la expansión a la contracción y luego a la expansión, evitando las situaciones de expansión excesiva y supervivencia.

Una meta importante en la planeación estratégica consiste en mantenerse dentro de la situación de máxima expansión y mínima contracción. Por esto, los ciclos deben de identificarse para ayudar a fomentar la expansión en el proceso de planeación.²

2.5.6.2 EI SBIE

Con el objeto de crear cierto orden para manejar adecuadamente la información, Aaker recomendó que las compañías utilicen cierto sistema al que llamó "Sistema de Búsqueda de Información Estratégica (SBIE)". Este es un sistema simple, dirigido a identificar las necesidades de información organizacional.

Estos son los pasos :

1. Identificar las necesidades de información de la empresa, en especial para la siguiente fase de la planeación estratégica.
2. Generar una lista de fuentes de información que proporcionen datos esenciales (por ejemplo, exhibiciones comerciales, publicaciones, encuentros técnicos y clientes).
3. Identificar quienes participarán en el proceso de monitoreo del entorno (no tienen que ser miembros del equipo de planeación).
4. Asignar tareas de monitoreo a varios miembros de la organización.

² Planeación estratégica aplicada, Goodstein. McGraw Hill.

5. Almacenar y difundir la información.²

Creo que un sistema de información también debe de fomentar la rapidez para reaccionar ante cambios inesperados en el mercado, o en la organización, ayudando a tomar las decisiones correctas.

Al analizar todas estas técnicas creo que si es factible que la planeación estratégica fomente la sana expansión de las organizaciones, ya que dicho crecimiento se puede dar en cualquier sector de la economía como bien lo demuestra la lista de Global Growth en donde enmarca a las 200 empresas con mayor crecimiento sostenido, que provienen de áreas totalmente diversas y no solamente de un cierto sector como el de computación o telecomunicaciones. Por lo que obviamente son noticias alentadoras.

Por lo que el reto de elaborar un plan estratégico para hacer crecer a la organización recae en los líderes.

A opinión de los especialistas el factor de mayor resistencia que impide el crecimiento sostenido de una empresa es su propia falta de interés en crecer.

² Planeación estratégica aplicada. Goodstein. McGraw Hill.

CAPITULO III

AREAS ESTRATEGICAS QUE GENERAN EXPANSION ACELERADA

3.1 Mercadotecnia

- 3.1.1 *Dónde se encuentra.*
 - 3.1.1.1 *El enfoque del Boston Consulting Group.*
 - 3.1.1.2 *El enfoque de General Electric.*
- 3.1.2 *Cómo se encuentra.*
 - 3.1.2.1 *Matriz TOWS.*
 - 3.1.2.2 *Objetivo de la mercadotecnia.*
- 3.1.3 *Estrategias de la mercadotecnia en la etapa de crecimiento.*
 - 3.1.3.1 *Crecimiento intensivo.*
 - 3.1.3.2 *Crecimiento integrante.*
 - 3.1.3.3 *Crecimiento de la diversificación.*
 - 3.1.3.4 *Selección de una estrategia de ataque.*
 - 3.1.3.5 *Estrategias de los nichos de mercado.*
 - 3.1.3.6 *Tiempo total del ciclo.*

3.2 Finanzas

- 3.2.1 *Razones financieras.*
- 3.2.2 *Método DuPont.*
- 3.2.3 *Crecimiento financiero.*
- 3.2.4 *Punto de equilibrio.*
- 3.2.5 *Plan estratégico para el financiamiento del crecimiento.*
 - 3.2.5.1 *Crédito bancario a largo plazo.*
 - 3.2.5.2 *Créditos con instituciones gubernamentales nacionales.*
 - 3.2.5.3 *Créditos con instituciones financieras no bancarias.*
 - 3.2.5.4 *Crédito bancario y de otras instituciones a corto plazo.*
 - 3.2.5.4.1 *Financiamiento sin garantía.*
 - 3.2.5.4.2 *Financiamiento con garantía.*
 - 3.2.5.5 *Planeación de políticas eficientes para el uso del dinero.*
 - 3.2.5.5.1 *Planeación de políticas eficientes de las cuentas por pagar.*
 - 3.2.5.5.2 *Planeación de políticas de inventarios.*
 - 3.2.5.5.3 *Planeación de políticas para las cuentas por cobrar.*

3.3 Personal

- 3.3.1 *Banco de datos.*
- 3.3.2 *Ingreso de personal.*
- 3.3.3 *Desarrollo de personal.*
- 3.3.4 *Gestión Participativa (Empowerment).*

3.4 Producción y Tecnología

- 3.4.1 *Subcontratación (Outsourcing).*
- 3.4.2 *Planeación del inventario.*
- 3.4.3 *Tecnología.*
 - 3.4.3.1 *Tecnologías Sell-side o de frente de ventas.*
 - 3.4.3.2 *Tecnologías In-side o de frente de interior.*
 - 3.4.3.3 *Tecnologías Buy-side o de frente de compras.*
 - 3.4.3.4 *ASP's o Application Service Providers (Proveedores de Servicios y Aplicaciones).*

Bibliografía

Ya abarcamos el primer punto de Quinn que señala que todo plan estratégico efectivo debe de abarcar metas, políticas y programas.

Ahora el segundo punto que Quinn señala es que las estrategias efectivas, giran en torno a unos cuantos conceptos y movimientos clave, que les confieren cohesión, equilibrio, enfoque y claridad.¹

El aplicar las estrategias efectivas en los conceptos y movimientos clave, puede provocar un Boom en el mercado, un boom se refiere a un gran auge, que debe de ser muy bien administrado por las organizaciones que quieran dejar de ser una que sigue la moda, para convertirse en otra que la impone. No se puede hablar de un gran boom, si este no implica algo de sorpresa para los consumidores y para los competidores, de hecho la sorpresa es un gran aliado para cautivar a un mercado cambiante.

Y creo que esos conceptos o áreas claves para implementar un plan estratégico son el área de mercadotecnia, de finanzas, de recursos humanos y de producción y tecnología.

3.1 Mercadotecnia

Creo que esta área es muy importante dentro de la organización, ya que según varios autores, el área mercadológica es el fundamento de un plan estratégico bien elaborado que pueda generar crecimiento, Kotler menciona que la mercadotecnia y la planeación estratégica son las principales bases para la administración de la empresa moderna en mercados altamente competitivos.

Los planes de mercadotecnia no son iguales a los planes estratégicos de negocios, ya que los primeros se enfocan en forma más estrecha en el producto/mercado y desarrollan las estrategias y programas de mercadotecnia detallados. El plan de mercadotecnia es el instrumento central para dirigir y coordinar el esfuerzo de la organización. Según el autor las empresas que deseen mejorar su eficiencia deben de aprender a crear e implementar planes sólidos de mercadotecnia.²

Los movimientos estratégicos mercadológicos tienen que ser cuidadosamente planeados, como si de un juego de ajedrez se tratara, ya que no solo se trata de mover las piezas por moverlas, sino que debe saberse con claridad que es lo que se quiere alcanzar con ese movimiento, dicho movimiento debe de prever la reacción de los competidores, anticipándose así a ellos o a sus posibles respuestas. También se debe de anticipar al posible surgimiento de nuevos competidores.

Se define la estrategia de mercadotecnia como: *estrategia que abarca los principios generales mediante los cuales la gerencia de mercadotecnia espera alcanzar sus objetivos establecidos y los del negocio en un mercado objetivo, y consiste en las decisiones básicas sobre el gasto de mercadotecnia, mezcla y distribución.*

Por lo que la labor del área de mercadotecnia es asegurarse de que todos los departamentos de la empresa colaboren para que la promesa hecha a los clientes se cumpla.²

Creo que para que la mercadotecnia proporcione y fomente el crecimiento acelerado en una organización lo que tiene que hacer es: indicar la posición actual de la organización dentro de su mercado (Dónde se encuentra), el estado actual de la organización frente a un entorno externo como interno (Cómo se encuentra), y debe proponer estrategias específicas de crecimiento.

3.1.1 Dónde se encuentra

Para que una organización conozca su ubicación actual en el "mapa" del mercado, me parece que tiene que identificar sus negocios actuales que le proporcionarán la potencia para crecer rápidamente con objeto de manejarlos estratégicamente. A estos se les conoce comúnmente como Unidades Estratégicas de Negocios (UEN), tema que ya abarcamos en el capítulo II.

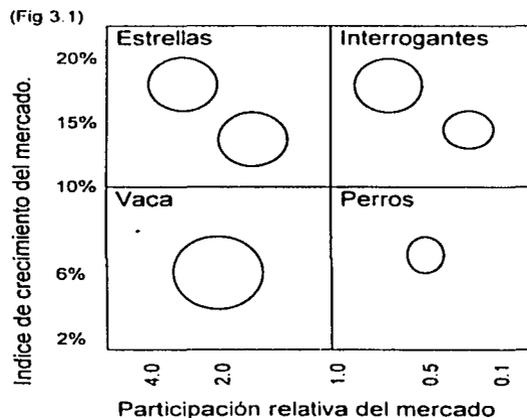
¹ El proceso estratégico. Mintzberg, Quinn. McGraw Hill.

² Dirección de la mercadotecnia. Kotler. Prentice Hall.

El propósito de identificar las unidades de negocios estratégicas de la organización radica en asignarles objetivos de planeación estratégica y fondos apropiados. La empresa revisa los planes con objeto de decidir cuales de sus UEN debe estructurar, mantener, recompensar o terminar.² Para identificarlos existen 2 herramientas útiles:

3.1.1.1 El enfoque del Boston Consulting Group

El Boston Consulting Group: (BCG), popularizó un planteamiento conocido como matriz de crecimiento-participación, para medir la posición y crecimiento de la organización en el mercado (fig. 3.1). Esta es una herramienta que permite a una organización analizar sus diversas UEN; el volumen de ventas, la tasa de crecimiento del mercado general en el cual compete y la participación relativa en el mercado.³ La matriz se divide en 4 secciones:



Matriz de crecimiento – participación del Boston Consulting Group.
Fuente: Dirección de mercadotecnia. Kotler. Prentice Hall.

- **Interrogantes:** Las interrogantes son negocios que operan en mercados de alto crecimiento, pero cuya participación relativa del mercado es baja. La mayoría de los negocios parte de una interrogante en la cual la empresa trata de penetrar en un mercado de gran crecimiento. Una interrogante requiere mucho efectivo, puesto que la empresa tiene que continuar aumentando su planta, equipo y personal para mantenerse al parejo del rápido crecimiento del mercado.
- **Estrellas:** si el negocio interrogante tiene éxito, se convierte en una estrella. Una estrella es líder en un mercado de gran crecimiento, pero se le debe invertir sumas importantes para mantenerse al parejo del crecimiento del mercado y repeler los ataques de la competencia. Las estrellas son generalmente redituables y se convierten en las futuras vacas de la empresa.
- **Vacas:** Una vaca produce gran cantidad de efectivo para la empresa y ésta no tiene que financiar mucha de su capacidad de expansión porque el índice de crecimiento del mercado ha bajado y el negocio esta bien posicionado. Además disfruta economías de escala y márgenes de utilidad más altos.
- **Perros:** Los perros describen las empresas que tiene participaciones raquíticas en mercados de bajo crecimiento. Típicamente generan pocas utilidades o pérdidas, aunque pueden producir algún dinero. Comúnmente lo perros consumen mucho tiempo de la administración y necesitan ser eliminados o reestructurados.²

³ Administración una perspectiva global. Koontz. McGraw Hill.

² Dirección de mercadotecnia. Kotler. Prentice Hall.

Opino que las pequeñas y medianas empresas deben identificar en que casilla se ubican sus UEN para así poder generar planes estratégicos efectivos para sus interrogantes, sus estrellas, sus vacas y perros, tratando de que todos sus productos puedan ser vacas para generar utilidades extras e impulsar nuevos productos que ayuden a crecer mucho más a la organización, ya que como veremos más adelante la diversificación es un pilar para el crecimiento acelerado.

3.1.1.2 El enfoque de General Electric (GE)

El enfoque de la BCG no es el único, ya que existe otro "mapa", desarrollado por la G.E., llamado nivel de atracción del mercado (clasificación de la posición competitiva de la cartera de estrategias).

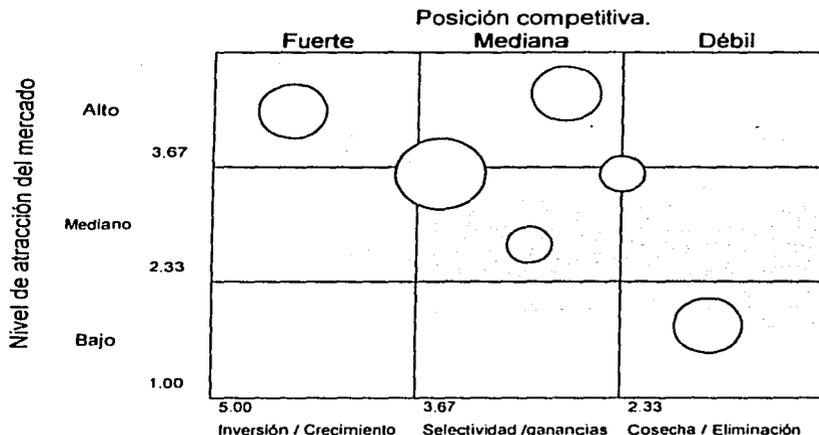
En este modelo cada negocio está clasificado en términos de 2 dimensiones principales: atracción del mercado y posición competitiva. Estos 2 factores ayudan a clasificar un negocio. Según este enfoque las empresas tendrán éxito en la medida en que penetren en mercados atractivos y posean la mezcla requerida de fuerzas competitivas de negocios para triunfar en estos mercados, por lo que si falta alguno de estos factores, el negocio no producirá resultados sobresalientes. Ni una empresa fuerte operando en un mercado poco atractivo, ni una empresa débil operando un mercado atractivo lo harán muy bien.

De hecho la matriz de GE está dividida en 9 celdas que a su vez corresponden a 3 zonas. Las 3 celdas del lado superior izquierdo indican UEN fuertes, en las que la empresa debe invertir/crecer. Las celdas diagonales, que van del lado inferior izquierdo al superior derecho, muestran UEN regulares en atracción total; la empresa debe por consiguiente, perseguir selectividad/ingresos. Las 3 celdas del lado superior derecho indican UEN bajas en atracción total, en ella, la empresa debe pensar seriamente en cosechar/eliminar.²

Si las pequeñas y medianas empresas mexicana utilizan estas matrices creo que les será mucho más fácil crear estrategias efectivas de crecimiento ya que pueden tener un panorama más objetivo de los requisitos que llenan sus productos / servicios y así poder competir más eficazmente en el mercado.

Alta	<p>Posición para proteger</p> <ul style="list-style-type: none"> • Invertir para crecer al máximo índice digerible. • Concentrar esfuerzos para mantener la fuerza. 	<p>Invertir para construir.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Luchar por el liderazgo. • Estructurar en forma selectiva según fuerzas. • Reforzar las áreas vulnerables. 	<p>Estructurar Selectivamente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Especializarse en torno a fuerzas limitadas. • Buscar soluciones para superar debilidades. • Retirarse si no hay indicios de crecimiento sostenible
	<p>Estructurar selectivamente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Invertir en los segmentos más atractivos. • Estructurar la capacidad para competir. • Enfatizar la redituabilidad elevando la productividad. 	<p>Administrar selectivamente los ingresos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proteger el programa actual. • Concentrar las inversiones en los segmentos donde la redituabilidad es buena y el riesgo es bajo 	<p>Expansión limitada o cosecha.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buscar formas de expansión sin grandes riesgos; o de lo contrario minimizar inversiones y racionalizar operaciones.
	<p>Proteger y reenfocar.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administrar los ingresos actuales. • Concentrarse en los segmentos atractivos. • Defender las fuerzas. 	<p>Administrar los ingresos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proteger la posición en los segmentos más redituables. • Mejorar la línea de producción. • Minimizar la inversión. 	<p>Eliminar.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vender en el momento en que se maximizará su valor en efectivo. • Reducir costos fijos y evitar inversiones mientras tanto.
	Fuerte	Mediana	Débil.

² Dirección de la mercadotecnia. Kotler. Prentice Hall.



Matrices: Nivel de atracción del mercado –clasificación de la posición competitiva de la cartera y estrategias.
Fuente: Dirección de la mercadotecnia. Kotler. Prentice Hall.

Estos modelos pueden ayudar a las organizaciones a ubicarse en el terreno en donde están pisando, ya que ayudan a pensar más en términos futurísticos y estratégicos, como comprender mejor la economía de la empresa, a mejorar la calidad de los planes, a tener una mejor comunicación entre los negocios, a eliminar los negocios raquíticos y reforzar sus negocios más prometedores. Además los modelos de carteras han mejorado la capacidad analítica y estratégica de los directivos y les han permitido tomar decisiones difíciles basadas en una información mejor orientada y más sólida de lo que permitiría la primera impresión.²

Como vemos, estas herramientas permiten a la organización ubicarse en su mercado actual y frente a los competidores en el presente, cuya base es fundamental para desarrollar planes futuros para proyectar estrategias y movimientos claves.

Aunque estas matrices fueron desarrolladas para grandes corporaciones, creo que las pequeñas y medianas industrias mexicanas las pueden adaptar a sus necesidades y a su mercado para ubicarse en dónde se encuentran más exactamente dentro de su nicho y frente a sus competidores, considero que una organización debe adoptar estos modelos ya que si no sabe en dónde se encuentra en la actualidad ¿cómo sabrá a dónde ir en el futuro?

3.1.2 Cómo se encuentra

En mi opinión una organización debe de saber cómo o cuál es su estado actual, es decir, definir con claridad cuales son sus puntos débiles y fuertes para poder instrumentar estrategias que puedan fomentar su crecimiento.

3.1.2.1 Matriz TOWS

En la actualidad existe una herramienta para la identificación y análisis de los factores internos y externos que pueden fortalecer o frenar este crecimiento mejor conocido como matriz TOWS (o FODA en español) por sus siglas en ingles: T significa "amenazas" (threats), O "oportunidades", W "debilidades" (weaknesses) y S "fortalezas" (strengths).

Esta matriz analiza sistemáticamente las condiciones externas (amenazas y oportunidades) y de las condiciones internas (debilidades y fortalezas) y a raíz de este análisis e identificación se pueden generar 4 estrategias específicas para diferentes situaciones que son las siguientes:

² Dirección de la mercadotecnia. Kotler. Prentice Hall.

1. La estrategia WT (mini-mini) persigue la reducción al mínimo tanto de debilidades como de amenazas. Puede implicar para la compañía en formación, el atrincheramiento o incluso liquidación, por ejemplo.
2. La estrategia WO (mini-maxi) pretende la reducción al mínimo de las debilidades y la optimización de las oportunidades. De este modo, una empresa con ciertas debilidades en algunas áreas puede desarrollar tales áreas, o bien adquirir las aptitudes necesarias (como tecnología o personas con habilidades indispensables) en el exterior, a fin de aprovechar las oportunidades que las condiciones externas ofrecen.
3. La estrategia ST (maxi-mini) se basa en las fortalezas de la organización para enfrentar amenazas en su entorno. El propósito es optimizar las primeras y reducir al mínimo las segundas. Así, una compañía puede servirse de sus virtudes tecnológicas, financieras, administrativas o comercialización para vencer las amenazas de la introducción de un nuevo producto por parte de un competidor.
4. La situación mas deseable es aquella en la que la compañía puede hacer uso de sus fortalezas para aprovechar oportunidades (estrategia SO) (maxi-maxi). Ciertamente, las empresas deberían proponerse pasar de las demás ubicaciones de la matriz a ésta. Si resienten debilidades, se empeñaran en vencerlas para convertirlas en fortalezas. Si enfrentan amenazas, las sortearan para concentrarse en oportunidades.³

Factores Internos	Fortalezas internas (S): por ejemplo cualidades administrativas, operativas, financieras, de comercialización, ingeniería, etc.	Debilidades internas (W): por ejemplo, debilidades en las áreas incluidas en el cuadro de fortalezas.
Factores externos		
Oportunidades externas(O) (Considérese también los riesgos): por ejemplo, condiciones económicas presentes y futuras, cambios políticos y sociales, nuevos productos, servicios y tecnología.	Estrategia SO: Maxi-maxi: Potencialmente la estrategia más exitosa, que se sirve de las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades.	Estrategia WO: Mini-maxi Por ejemplo, estrategia de desarrollo para superar debilidades a fin de aprovechar oportunidades.
Amenazas externas (T): por ejemplo, escasez de energéticos, competencia, etc.	Estrategia ST: Maxi-mini: Por ejemplo, uso de fortalezas para enfrentar o evitar amenazas.	Estrategia WT: Mini-mini Por ejemplo, atrincheramiento, liquidación o sociedad en participación.

Matriz TOWS para la formulación de estrategias.

Fuente: Administración una perspectiva global. Koontz. McGraw Hill

Después de estos análisis la organización aplica los descubrimientos para definir las principales alternativas a las que debe dirigirse el plan, y las decisiones sobre estos resultados conducirán al subsecuente establecimiento de objetivos, estrategias y tácticas.³

Por lo que el siguiente paso que creo que debe de considerar el área de mercadotecnia es definir su objetivo a alcanzar, así como sus estrategias de crecimiento.

3.1.2.2 Objetivo de la mercadotecnia

El objetivo de la mercadotecnia es la determinación de lo que se desea alcanzar mediante las actividades mercadológicas. La determinación de los objetivos debe expresarse en forma sencilla y clara para que se pueda comprender fácilmente y tiene que ser congruente con las metas generales de la empresa.⁴

³ Administración una perspectiva global. Koontz. McGraw Hill.

⁴ Mercadotecnia. Fisher. McGraw Hill.

3.1.3 Estrategias de mercadotecnia en la etapa de crecimiento

Debido a la inclinación natural de las organizaciones a crecer, éstas deben de elegir ciertas estrategias mercadológicas que fomenten su expansión. Por lo que en este apartado se identificarán los tipos de estrategias más comunes.

En este apartado considero que existen 2 grandes estrategias mercadológicas posibles: el crecimiento acelerado en la cual se implementan estrategias para ganar una mayor participación del mercado existente y la otra es el crecimiento por medio de la diversificación del mercado, en la cual se conquistan mercados vírgenes con productos nuevos. Y posiblemente una tercera que sería una forma híbrida de las 2 anteriores en la que se combinaría el uso de ambas estrategias, en donde se pudieran abarcar mercados nuevos con productos existentes o mercados existentes con productos nuevos.

En la mayoría de las estrategias pude notar este patrón, por ejemplo notemos lo que sugiere Kotler para crecer rápidamente, el sugiere 3 maneras principalmente:

3.1.3.1 Crecimiento intensivo

Este método sugiere identificar nuevas oportunidades para lograr crecer dentro de los negocios actuales de la compañía (oportunidades de crecimiento intensivo).

Para ello, la organización debe revisar primero si hay nuevas posibilidades para mejorar el desempeño de sus negocios existentes. Ansoff ha puesto un útil marco para detectar nuevas oportunidades de crecimiento intensivo, llamado parrilla de expansión de un producto / mercado (Cuadro 3.2) La organización considera si podría lograr mayor participación en el mercado con sus productos actuales en sus mercados actuales (estrategias de penetración en el mercado) ya sea estimulando a sus clientes actuales para que adquirieran y emplearan más de sus productos periódicamente o atrayendo a los clientes de la competencia. Luego considera si puede encontrar o desarrollar nuevos mercados para sus productos actuales (estrategia de desarrollo del mercado), detectando y satisfaciendo necesidades a través de nuevos canales de distribución, lo que yo consideraría una forma de crecimiento híbrido por la mezcla de productos existentes en mercados nuevos y después si puede desarrollar nuevos productos de interés potencial para sus mercados actuales (estrategia de desarrollo del producto). Otra forma híbrida de crecimiento.²

Cuadro 3.2

	Productos Actuales	Productos nuevos
Mercados actuales	1. Estrategia de penetración del mercado	3. Estrategia de desarrollo del producto.
Nuevos mercados	2. Estrategia de desarrollo del mercado.	(Estrategia de diversificación)

Tres estrategias para crecimiento intensivo. Parrilla de Ansoff de expansión del producto / mercado
Fuente: Dirección de la mercadotecnia. Kotler. Prentice Hall.

² Dirección de la mercadotecnia. Kotler. Prentice Hall.

3.1.3.2 Crecimiento integrante

La segunda forma que Kotler expone para crecer, es identificar oportunidades que le permitirán estructurar o adquirir negocios relacionados con los negocios actuales de la empresa (oportunidades de crecimiento integrante).

En este tipo de estrategia una organización puede incrementar su crecimiento, mediante la integración regresiva, progresiva y horizontal. Esto quiere decir que una organización podría adquirir uno o más de sus proveedores para obtener mayores utilidades o control (estrategia de integración regresiva) o podría adquirir los negocios de algunos mayoristas o detallistas (estrategia de integración progresiva), o los negocios de uno o más competidores, (estrategia de integración horizontal).

3.1.3.3 Crecimiento de la diversificación

La tercera es identificar oportunidades para agregar negocios atractivos no relacionados con los negocios actuales de la empresa (oportunidades de diversificación del crecimiento).

Este tipo de estrategia puede fomentar el crecimiento basándose en encontrar buenas oportunidades fuera de los negocios actuales. Pueden considerarse 3 tipos de diversificación.

- La empresa podría buscar nuevos productos que tuvieran potencial mercadológico y/o tecnológico con las líneas de productos existentes, aún cuando los productos pudieran atraer a un nuevo tipo de cliente.
- Segundo la empresa podría buscar nuevos productos que atraerán a sus clientes actuales, aunque estos productos no estuvieran tecnológicamente relacionados con su línea actual de producción.
- Por último la empresa podría buscar nuevos negocios no relacionados con su giro actual.²

Las estrategias también deben desarrollar una estrategia efectiva de **mezcla de mercadotecnia**, con base en la posición competitiva que la organización desea ocupar en su mercado objetivo. La mezcla de mercado se determina al escoger el plazo, precio, producto y promoción las denominadas 4 P: cuáles productos se ofrecen, a que precios, dónde y a través de que medios.⁵

Pero aún estas técnicas no pueden ser suficientes, por lo que la organización podría considerar otras planes estratégicos de crecimiento.

Aunque la mayoría de las estrategias se basa en la penetración del mercado, estas, no siempre son una garantía de crecimiento acelerado. Una de las posibles causas por las que las organizaciones adopten estrategias de penetración de mercado, es decir, buscar arrebatar clientes a la competencia se pudiera deber a un estudio realizado por el Strategic Planning Institute titulado Repercusión de las Estrategias Administrativas en las Utilidades (REAU), el cual pretendía identificar las variables más importantes que afectaban las utilidades. El estudio mencionó que la rentabilidad de una empresa se eleva con la participación relativa del mercado. Muchas de las empresas han pensado que invirtiendo en penetraciones agresivas para aumentar su participación en el mercado les redituará mayores ganancias³. Pero notemos que el estudio si bien es cierto que habla de aumentos de rentabilidad en las organizaciones que crecen por tener una mayor participación en el mercado, este nunca justifica que las estrategias de penetración de mercado sean las mejores o que sean aquellas que garanticen el crecimiento.

Kotler señala que la idea de usar penetraciones de mercado como únicas estrategias de crecimiento, es errónea porque el costo de penetrar es mayor a las utilidades obtenidas, debido a que factores como el costo de las campañas, la pérdida de clientes leales, costos administrativos elevados, guerras de precios, economías de escala inexistentes, etc. pueden ser tan altos que generen poco crecimiento.

Aunque sin embargo esta premisa funciona si se reúnen 2 requisitos señala el autor, éstas son:

1. Cuando los costos unitarios caen con el aumento de la participación del mercado y
2. Cuando la organización ofrece un producto de calidad superior y gana más utilidades al ofrecer mayor calidad.³

² Dirección de la mercadotecnia. Kotler. Prentice Hall.

⁵ Planeación estratégica aplicada. Goodstein. McGraw Hill.

³ Administración una perspectiva global. Koontz. McGraw Hill

Por lo que el autor señala que es mejor concentrarse en expandir el tamaño del mercado más que en luchar por más aumentos en su participación del mercado.

En lo relacionado a expandir los mercados, un análisis reciente elaborado entre 672 empresas de rápido crecimiento realizado por la Ewing Marion Kauffman Foundation, dedicada a la investigación y educación empresarial, reveló que las compañías que lograron maximizar el crecimiento de sus ventas con estrategias de lanzamiento de nuevos productos y servicios en mercados vírgenes, registraron una rentabilidad 25 por ciento más alta. Incrementaron tres veces más rápido su activo neto en comparación con otras empresas que se enfocaron específicamente en el incremento de las utilidades, el flujo de efectivo o el aumento del activo neto. Según Larry W. Cox, gerente de investigación de este análisis, los resultados fueron contrarios a la opinión popular de que maximizar las ventas es una estrategia que representa pocas ganancias por el riesgo. "Existe la opinión de que un rápido crecimiento perjudica la rentabilidad y la acumulación de patrimonio", afirma Cox. "Pero descubrimos que no es necesariamente así. El crecimiento rápido puede ser algo bueno."⁶

El descubrimiento derivado de la investigación es que las empresas que utilizaron una estrategia de penetración de mercado o que intentaron introducirse más en sus mercados actuales al vender nuevos productos a clientes existentes, no crecieron tan rápido ni tuvieron tan buen desempeño en otros rubros como aquellas que hicieron énfasis en la diversificación mediante el lanzamiento de nuevos productos en mercados que nunca habían explotado.

La diferencia fue que las empresas que aplicaron la estrategia de diversificación crecieron 87 por ciento más rápido, en promedio, que las que dependieron de la penetración. Asimismo, los negocios que intentaron crecer mediante fusiones y adquisiciones tuvieron un desempeño menor que aquellos con una tendencia agresiva de diversificación.⁵

Asimismo, para poder escoger la estrategia correcta para poder tener una mayor participación del mercado, ya sea con estrategias de penetración, diversificación o formas híbridas, debe de definir contra quien desea competir además de elegir por supuesto a sus consumidores objetivo.

El elegir contra quien se quiere competir, es mas, planearlo, es muy importante, ya que de ello dependerá, las estrategias que adopte la organizaciones como expondré más adelante.

El hecho de elegir al competidor y al objetivo, tienen gran interacción entre sí. Esto se debe a que si la compañía "que embiste" va en pos del líder del mercado, su objetivo, puede ser, el de arrebatar una determinada participación de mercado, por lo que dicho movimiento estratégico debe dirigirse hacia un objetivo claramente definido, decisivo y accesible.

3.1.3.4 Selección de una estrategia de ataque

Una vez definidos los oponentes y los objetivos, el punto de partida para competir es conocido como el principio de masa, el cual consiste en que la fuerza superior de combate debe concentrarse en el lugar y momento crítico para un propósito decisivo.²

Existen varias estrategias que pueden ayudar a las organizaciones que según los especializas son las más comunes para competir en el mercado y crecer, son estrategias que tienen su origen en batallas famosas, desde Alejandro Magno, hasta estrategias de la segunda guerra mundial, y que aún ahora sirven, pero en el campo de la mercadotecnia. Entre ellas tenemos:

- *El ataque frontal.* En donde se atacan a las fuerzas de su oponente, más que sus vulnerabilidades. En esta estrategia el resultado depende de quien tiene más fuerza y resistencia. En un ataque frontal el atacante copia el producto, la publicidad, el precio, etc., de su oponente, reduciendo sus precios y/o costos respecto a los de la competencia. Para que un ataque frontal tenga éxito, el agresor necesita aventajar en fuerza al competidor. El principio de la fuerza dice que el lado con mayor potencial humano (recursos), ganará la batalla.²

⁶ Revista Entrepreneur. ¿Crecimiento sin control?. Octubre 2000.

² Dirección de la mercadotecnia. Kotler. Prentice Hall.

Me parece que esta estrategia puede servir a las pequeñas y medianas empresas que estén mejor ubicadas que sus competidoras, por lo que sería una estrategia de poco uso ya que los "pedazos de pastel" más grandes lo poseen grandes organizaciones, además de que es una estrategia muy desgastante y que no podría generar el crecimiento deseado a menos que se usara contra organizaciones más pequeñas y/o del mismo tamaño con debilidades que se pudieran aprovechar.

- *El ataque desviado:* Esta es la más indirecta de las estrategias de asalto y evita cualquier movimiento de agresión dirigido en contra del territorio existente del enemigo. Esto significa evadir al enemigo y atacar los mercados más fáciles para ampliar nuestras bases de recursos. Esta estrategia ofrece 3 líneas de acercamiento: diversificación en productos no relacionados, diversificación en nuevos mercados geográficos para productos existentes y saltar a nuevas tecnologías para suplantar a los productos existentes. Es una estrategia viable si se quiere crecer rápidamente, aunque creo que la empresa deberá ser innovadora y tener un mercado virgen bien definido.
- *El ataque de flanco:* Un ejército es más fuerte donde espera ser atacado; y necesariamente es menos seguro en sus flancos y en su retaguardia. Por lo tanto los puntos débiles (puntos ciegos), son metas naturales para el ataque enemigo. Los ataques de flanco son especialmente atractivos para la organización que posee menos recursos que el oponente. Un ataque de flanco puede dirigirse a lo largo de 2 dimensiones estratégicas –geográfica y segmental-. En el ataque geográfico el agresor localiza las áreas en que el oponente tiene un desempeño bajo. La otra estrategia de flanco es localizar las necesidades del mercado que no han sido cubiertas y que no están siendo atendidas por el líder, por lo que la oportunidad se encuentra en apresurarse en identificarlas, servir las y convertirlas en segmentos fuertes.² Esto es algo muy relacionado con la diversificación de nuevos productos en nuevos mercados, por lo que la considero una estrategia muy adecuada para fomentar el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas.
- *El ataque de envolvimiento:* es el intento de capturar una rebanada mayor del territorio del enemigo mediante un amplio ataque relámpago. El envolvimiento comprende el lanzamiento de una gran ofensiva sobre varios frentes, de manera que el enemigo tenga que proteger en forma simultánea su frente, lados y retaguardia. El competidor puede ofrecer al mercado todo y más de lo que ofrece su oponente. El envolvimiento tiene sentido cuando el agresor dispone de recursos superiores y considera que un rápido envolvimiento romperá la voluntad del oponente.²
- *El ataque de guerrilla:* Este ataque es una opción disponible para las pequeñas empresas, con capital insuficiente. La guerra de guerrillas consiste en sostener ataques pequeños e intermitentes ataques en diferentes territorios del oponente, con objeto de acosarlo y desmoralizarlo para, al final, asegurar su entrada permanente. La estrategia incluye rebajas selectivas de precios, ráfagas promocionales intensivas y acciones legales ocasionales. La clave es dirigir el ataque a un territorio estrecho. Al final este ataque debe estar respaldado por un ataque más fuerte para asegurar el mercado.

3.1.3.5 Estrategias de los nichos del mercado

Otra estrategia que ayudaría a las organizaciones a incrementar su crecimiento es la atención de los nichos de mercado, ya que según Kotler estas pudieran proporcionar beneficios económicos muy redituables.

La estrategia de nichos de mercado es redituable ya que la principal razón es que quien se dirige a un mercado de nichos termina conociendo tan bien al grupo de clientes meta que cumple sus necesidades mejor que otras firmas que venden por casualidad en estos nichos. Como resultado, la empresa de nichos puede obtener grandes márgenes de ganancias.²

Por otro lado Drucker, señala que a medida que la economía del mundo se convierta en una verdadera economía global, mayor será la necesidad de especializarse, ya sea en una tecnología, en un mercado o en un grupo de clientes.

Explica que esto será así, debido a que durante los últimos 20 años a las compañías medianas les ha ido mejor que a las grandes: a las medianas les resulta más fácil concentrarse en un área reducida y específica.

² Dirección de la mercadotecnia. Kotler. Prentice Hall.

Según Drucker, son realmente muy pocos los casos de empresas grandes que han podido crecer casi tan rápido como la economía mundial, incluso la mayor parte de ellas ha perdido participación en el mercado, mencionó.⁷

Por lo que la oportunidad para las pequeñas y medianas empresas mexicanas, podría estar en identificar las necesidades específicas de su nicho, y a partir de ahí, concentrarse en sus competencias esenciales y conocer qué es lo que realmente valora y está dispuesto a pagar el mercado.

3.1.3.6 Tiempo total del ciclo

Ya que una de las metas de las estrategias de mercadotecnia es ampliar el ciclo de vida del producto; la manera más común de hacerlo es a través del mejoramiento innovador de productos existentes como también el desarrollo de otros nuevos por lo que pienso que una herramienta útil que ayudará a los objetivos de la mercadotecnia y al plan general estratégico de crecimiento es el Tiempo Total del Ciclo (TTC).

El TTC es una técnica en que la velocidad se convierte en un criterio competitivo decisivamente importante –la velocidad del desarrollo de los productos, su lanzamiento y distribución. Existen beneficios externos e internos de reducir el TTC. Los beneficios externos incluyen productos competitivos que no se copien con facilidad, un incremento de la participación en el mercado, considerarse un innovador y la oportunidad de bloquear los canales de distribución y utilizar nueva tecnología. Los beneficios internos incluyen reducir la nueva curva de aprendizaje, permitir más lanzamientos de nuevos productos, disminuir los costos de inventario e incrementar el flujo de información a través de las unidades funcionales. Esta capacidad de satisfacer inmediatamente las necesidades o deseos de un comprador le proporciona a la empresa una ventaja competitiva sobre sus competidores.⁵

Es cierto el dicho que dice que las reglas no están escritas, al menos no en piedra, por lo que estas se pueden redefinir. Tener un buen plan estratégico de mercadotecnia podrá ayudar a crecer bastante y a superar a la competencia, como menciona el Sun Tsu, las guerras se ganan antes de pelearse, ¿cómo?, planeando efectivamente.

Según el Ing. Arturo Barahona Overbides, las nuevas tareas de la mercadotecnia en este tiempo son ayudar a la transición de la organización que, de ser impulsada por el mercado, sea impulsada por el cliente, y de una empresa impulsada por el mercado a una compañía que impulsa a su mercado.

Una organización que impulsa a su mercado crea una oferta de productos/ servicios que es superior a los de su competencia y es un negocio superior a los sistemas utilizados tradicionalmente que será muy difícil de imitar en forma completa por la competencia.

Una organización que impulsa a su mercado destruye a las competencias esenciales de sus rivales y simultáneamente previene que dichos competidores imiten fácilmente el sistema de negocio de la compañía innovadora.

Por lo que el Ing. Barahona propone los siguientes puntos para crecer aceleradamente:

1. Captar una mayor participación del mercado actual.
2. Moverse hacia nuevas regiones.
3. Orientarse a nuevos segmentos de clientes.
4. Cambiar los precios drásticamente y/o la relación de valor/ calidad.
5. Innovar nuevos productos y/ o servicios.
6. Innovar en el sistema de entrega de valor.
7. Invadir nuevos espacios de la industria.
8. Crear nuevos mercados.⁸

⁷ Revista Business. Expomanagement. Mayo 2000.

⁵ Planeación estratégica aplicada. Goodstein. McGraw Hill.

⁸ Revista Ejecutivos de Finanzas. El reto de la empresa mexicana ante los mercados en el futuro. Diciembre 2000.

Ciertos puntos me parecieron muy interesantes ya que son similares a los de Kotler cuando cita las posibles estrategias para crecer, una de ellas es la captación de una mayor participación del mercado, pero tanto Kotler como el Ing. Arturo Barahona, le dan más importancia a un punto específico, la innovación y la ocupación de mercados nuevos, que podrían ser conceptos mellizos, por su gran relación.

Por lo que creo que es necesario describir la estrategia básica para desarrollar e implantar nuevos productos:

- a) El primer paso que se debe de considerar para desarrollar un nuevo producto o servicio según un especialista, es la obtención de la información, ya que esta es la materia prima para elaborar y justificar la viabilidad de un producto nuevo, así como las tendencias, evoluciones, la tecnología, lo que el cliente busca, lo que el cliente espera, qué demanda, que exige y que quiere de la industria.
- b) Dentro de ese conocimiento se encuentra un análisis competitivo de lo que actualmente se ofrece, no solo en el ramo específico, sino también en otros ramos similares.
- c) Una vez que se cuenta con esta información, se empiezan a tener sesiones de ideas de acuerdo con la visión y objetivos establecidos previamente por la organización, se tiene sesiones de tormentas de ideas, en donde la creatividad fluye libremente sin restricciones de costos o diseño.
- d) Una vez diseñado el producto o servicio ideal, se empieza a analizar si es factible su realización y qué se debe de adecuar para que ese producto se pueda producir u ofrecer al cliente. Es en este momento, cuando se empieza a aterrizar la idea en un producto real, por lo que se debe de cuestionar: ¿Es posible producirlo con esas características?, ¿es rentable?, se analizan a fondo las opciones de solución hasta que se llega a un producto ideal – factible. Lo importante en este paso es no perder la esencia del producto ideal. Esto quiere decir que no por hacer rentable o factible operacionalmente el producto o servicio pierda aquellas características que determinamos son esenciales o tienen diferencias relevantes para nuestro mercado.
- e) Determinado el producto ideal – factible, se procede a afinarlo, a documentar su desarrollo y diseño, a revisar los procesos de producción, entrega o distribución, se detallan al máximo para que éstos productos se produzcan con base en los estándares.
- f) El producto ideal – factible se prueba con un grupo objetivo a través de sesiones de grupo o estudios cuantitativos; se prueba el concepto, los beneficios, lo atractivo del producto, la intención de compra, beneficios adicionales, entre otros.
- g) Nuevamente se afina el producto y se lleva a cabo una prueba piloto, esta etapa permite afinar por última vez el producto antes de lanzarlo al mercado. En esta prueba piloto se decide si el producto es viable.
- h) Finalmente se lanza al mercado.⁸

La tecnología actual, especialmente la Internet esta revolucionando la manera en que se lleva a cabo esta técnica, es una especie de *e-mercadotecnia* en donde la red de redes permite identificar al cliente, personalizar, los servicios y promover el crecimiento en ventas. Es un medio sumamente eficiente que bien utilizado, permite crecer la base de clientes y eventualmente la base de ventas.

Prueba de ello son las tecnologías CRM's (Customer Relationship Management) de bases de datos, son tecnologías que transforman la manera como se practica la mercadotecnia, tal vez esta transforme de manera muy significativa la mercadotecnia como actualmente la conocemos, y si la pequeña y mediana empresa mexicana la aprovechan y la explotan es seguro que podrán consolidar su crecimiento, por un tiempo, claro está. Es cierto que aunque este tipo de tecnología es cara y por el momento puede no estar disponible para la gran mayoría de pequeñas y medianas empresas, es también un hecho que esta tecnología estará al alcance de estas organizaciones con el tiempo, a precios competitivos, creo que es solo cuestión de tiempo para que suceda.

⁸ Revista Ejecutivos de Finanzas. El reto de la empresa mexicana ante los mercados en el futuro. Diciembre 2000.

3.2 Finanzas

A la planificación financiera se le atribuyen varias ventajas, entre ellas, que es un proceso de análisis de las influencias mutuas entre las alternativas de inversión y de financiación abiertas, también es la proyección de las consecuencias futuras de las decisiones presentes que se tomen al querer expandir la empresa.⁹

Un plan estratégico financiero intenta mirar el cuadro en general y no se adentra en los detalles, por lo que se pueden agregar varios proyectos de inversión y, se tratan como a un único proyecto.

Entre los que ayudan al crecimiento están los siguientes:

1. Un crecimiento agresivo, con fuertes inversiones de capital y nuevos productos, mayor cuota de participación en los mercados existentes o entrada en nuevos.
2. Un plan de crecimiento normal, en el que la división crece en paralelo a sus mercados, pero no significativamente a expensas de sus competidores.
3. Un plan de reducción y especialización diseñado para minimizar los desembolsos de capital exigido; esto puede equivaler a la liquidación gradual de una división.
4. Desinversión. Venta o liquidación de la división que en el futuro ya no sea rentable.⁹

Para aplicar estos distintos planes que pueden hacer crecer aceleradamente a una empresa me parece que es importante entender y aplicar las razones financieras. Es de vital importancia para una organización entenderlas ya que podría pensarse que un incremento en las ventas es beneficioso, pero no sería así si éstas fueran a crédito y la empresa se encontrara endeudada; de este modo, entender a la empresa como un sistema en el cual interactúan todas las variables es muy importante para una correcta planificación estratégica.¹⁰

3.2.1 Razones financieras

Algunas razones financieras que según Goodstein ayudarán a medir el desempeño de las UEN son las siguientes:

1. Indicadores de liquidez.

INDICADORES	FORMULA	QUE ES LO QUE EXPRESA
Razón circulante.	Activo Circulante / Pasivo circulante	Mide la habilidad de una empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.
Prueba ácida	Activo circulante – Inventario / Pasivo circulante	Es una medida que señala el grado en que los recursos disponibles pueden hacer frente a las obligaciones contraídas a corto plazo.

2. Indicadores de rendimiento.

Margen de utilidad neta	Utilidad neta antes de impuestos / ventas netas	Mide la utilidad neta que se está derivando por cada unidad monetaria vendida.
Margen bruto de ventas	Ventas-costo de ventas / ventas netas	El objetivo de la empresa es obtener una utilidad sobre cada peso vendido. Esta razón mide el éxito con que la empresa ha cumplido ese propósito
Tasa interna de retorno (TIR)	Utilidad neta antes de impuestos / Total activos	Mide la utilidad que se genera por los activos del negocio.
Rendimiento sobre la inversión	Utilidad neta antes de impuestos / Promedio de inversión de los accionistas	Esta razón nos indica el promedio de utilidades que los accionistas obtienen por cada peso invertido en la organización. ¹¹

⁹ Principios corporativos de finanzas. Brealey. McGraw Hill.

¹⁰ Revista Administrate Hoy. Interacción de índices financieros: método Dupont. Pág. 73-75.

¹¹ Las finanzas en la empresa. Joaquín Moreno. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

3. Indicadores de actividad.

Rotación neta de capital de trabajo	$\text{Ventas netas} / \text{Capital de trabajo neto}$	Esta razón mide las exigencias de las ventas netas sobre el capital de trabajo
Rotación de activos	$\text{Ventas} / \text{Total de activos}$	Esta razón nos indica que por cada peso de inversión se generan \$0.70, \$0.80, etc., pesos de ventas.
Periodo promedio de cobro	$\text{Cuentas por cobrar} / \text{Clientes} / \text{ventas netas} \times 360$	El resultado obtenido representan los días promedio que muestran el tiempo que la empresa tarda en recuperar sus cuentas por cobrar.
Días de Inventario.	$\text{Inventario} / \text{Costo de ventas} \times 360$ días	Esta razón nos muestra el promedio de días en los que se renuevan los inventarios.
Rotación de proveedores	$\text{Proveedores} / \text{Costo de ventas} \times 360$ días	Este índice nos muestra el promedio de días que los proveedores otorgan a la organización para cumplir con sus obligaciones.

4. Indicadores de endeudamiento.

Razón de endeudamiento	$\text{Total pasivo} / \text{Total activo}$	El porcentaje resultante muestra el grado en que las inversiones de la empresa se encuentran sustentadas por recursos ajenos.
Pasivo corriente a capital	$\text{Pasivo circulante} / \text{Capital contable}$	El resultado de esta razón significa que los acreedores a corto plazo tienen un porcentaje de participación en el negocio por cada peso invertido
Participación de los accionistas	$\text{Capital contable} / \text{Activo total}$	Esta razón indica la participación de los accionistas en los activos totales de la empresa.

Indicadores financieros.

Fuente: Planeación estratégica aplicada. Goodstein, McGraw Hill.

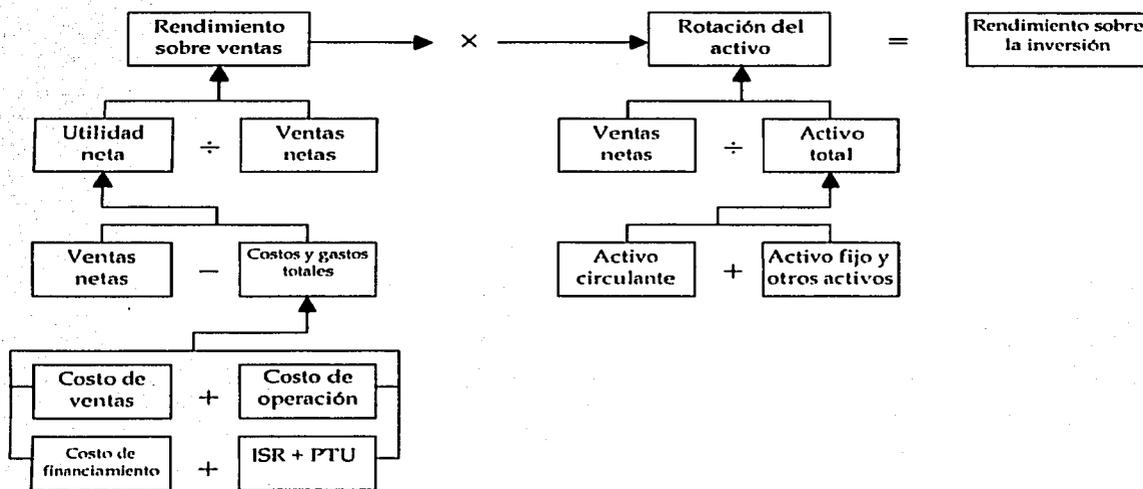
Estas medidas son necesarias para saber si la organización esta creciendo sanamente y si la expansión acelerada no la está metiendo en aprietos financieros que comprometan su existencia a futuro. También sirven para hacer los ajustes pertinentes que requiera la organización.

Las mediciones seleccionadas deben complementar los índices financieros en un esfuerzo por describir el futuro seleccionado y monitorear en forma regular y periódica el progreso hacia el logro de este futuro.⁵

3.2.2 Método Du Pont

Otro método que es muy común para medir la eficiencia de una Unidad Estratégica de Negocios es el método Dupont ya que muestra en su resultado final que por cada peso que la organización tiene invertido se están generado \$ 0.5, \$0.8, \$ 1, \$ 5 etc., pesos en ventas. Entre mayor sea la revolvencia que se le dan a los activos respecto de las ventas habrá mayor eficiencia.

⁵ Planeación estratégica aplicada. Goodstein, McGraw Hill.



3.2.3 Crecimiento financiero

Además de contemplar razones financieras para monitorear el rumbo de sus UEN, las organizaciones podrían utilizar una técnica para calcular el crecimiento financiero saludable de la empresa.

Las empresas tienen un límite para crecer sin afectar su salud financiera si no están dispuestos a incrementar su capital. Este límite se le llama tasa de crecimiento sostenible que es la tasa máxima a la que puede crecer sin afectar sus estructuras financieras.

Si una empresa crece más rápido que la tasa de crecimiento sostenible puede provocar que sus activos no produzcan los flujos necesarios para cubrir sus obligaciones, es por eso, que los accionistas deberán estar dispuestos a incrementar su capital para mantener saludable su estructura financiera y poder crecer más a una tasa de crecimiento sostenible. La fórmula de la tasa está en función por la retención de utilidades (en tasa) por el cociente de dividir las utilidades del ejercicio entre el capital al inicio del periodo.

Creo que la utilización de este modelo es conveniente ya que debido a que la competencia y el propio crecimiento del mercado no permiten crecimientos supranormales es necesario que se calcule el límite saludable para el crecimiento de la organización, ya que si no se hace, un crecimiento supranormal podría desgastar mucho los recursos financieros de la organización y en caso de que se tuviera este tipo de crecimiento, se tendría que abandonar, debido al riesgo que esto implica.

Por esto, la organización debe buscar un determinado nivel de equilibrio definido por los objetivos estratégicos. Este equilibrio intenta conseguir un nivel interno que permite a la función limitante una capacidad superior a la mínima necesaria para conseguir los objetivos planeados.

Se trata de conseguir la masa crítica, entendida como el conjunto de capacidades suficientes y equilibrada para abordar un determinado volumen de actividad consiguiendo el aprovechamiento máximo de la estructura para permitir a la empresa sobrevivir y desarrollarse estratégicamente.¹²

¹² Revista Administrate Hoy. El potencial de crecimiento financiero. Mayo 1998

Para comprender aún mejor el potencial de crecimiento financiero, es necesario saber que el crecimiento financiero está relacionado con las posibilidades que presenta el mercado, la posición competitiva de la empresa y la capacidad de reacción de la competencia. Estas oportunidades traen consigo necesidades de recursos los cuales son escasos, por lo que es necesario priorizar las oportunidades. Existen ciertos principios que nos permiten seleccionar las oportunidades más adecuadas, son:

- Principio de escasez.- Los recursos financieros son escasos.
- Principio de eficiencia.- Los recursos se deben asignar a los proyectos o actividades mas productivos.
- Principio de oportunidad.- Tomar la decisión adecuada en el momento adecuado.
- Principio de flexibilidad.- Es la capacidad de la empresa para adaptarse a cambios estratégicos.

Todo crecimiento trae consigo necesidades de financiamiento y a la vez genera recursos. Las necesidades provocadas por el crecimiento se refieren a las inversiones necesarias y a las necesidades de capital de trabajo adicionales. Los recursos que genera el crecimiento están basados en el flujo que genera la caja, es decir en los beneficios después de los impuestos.

Un crecimiento se puede potencializar a través de recursos adicionales como la ampliación de capital.¹²

3.2.4 Punto de equilibrio

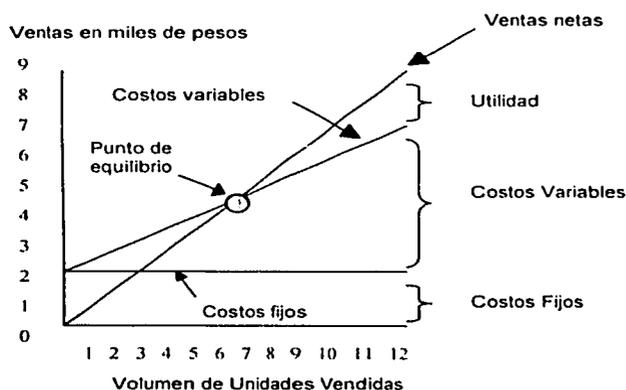
El punto de equilibrio se define como el momento o punto económico en que la empresa no genera ni utilidad ni pérdida, esto es el nivel en que la contribución marginal (ingresos variables menos costos y gastos variables) es de tal magnitud que cubre exactamente los costos y gastos fijos.

El punto de equilibrio es una técnica de análisis muy importante, empleada como instrumento de planificación de utilidades, de la toma de decisiones y de la resolución de problemas. Para aplicar esta técnica es necesario conocer el comportamiento de los ingresos, costos y gastos, separando los que son variables de los fijos o semivariables.

Los gastos y costos fijos se generan a través del tiempo, independientemente del volumen de la producción y ventas. Son llamados gastos y costos de estructura, porque generalmente son contratados o instalados para la estructuración de la empresa.

Los gastos variables se generan en razón directa de los volúmenes de producción o ventas; como ejemplo puede citarse la mano de obra pagada en razón de las unidades producidas, la materia prima utilizada en los productos fabricados, los impuestos y comisiones sobre ventas.

Los semivariables son los que oscilan más o menos proporcionalmente al volumen de producción y ventas.¹¹



Gráfica del Punto de Equilibrio
Fuente: Las finanzas en la empresa.
Moreno Fernández. IMCP

¹² Revista Administrate Hoy. El potencial de crecimiento financiero. Mayo 1998

¹¹ Las finanzas en la empresa. Joaquín Moreno. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Las fórmulas para determinar el punto de equilibrio son las siguientes:

$$\text{Operativo} = \frac{\text{Costos fijos sin gastos financieros}}{\frac{\text{Costo de ventas sin depreciación}}{\text{Ventas netas antes de impuestos}}} = \text{Ventas mínimas para absorber los costos fijos.}$$

$$\text{Financiero} = \frac{\text{Costos fijos mas gastos financieros}}{\frac{\text{Costo de ventas sin depreciación}}{\text{Ventas netas antes de impuestos}}} = \text{Ventas mínimas para absorber los costos fijos y gastos financieros}$$

$$\text{Esperando una utilidad} = \frac{\text{Costos fijos mas gastos financieros mas utilidad deseada}}{\frac{\text{Costo de ventas sin depreciación}}{\text{Ventas netas antes de impuestos}}} = \text{Ventas mínimas para cubrir los costos y gastos financieros mas la utilidad deseada}$$

La gráfica y las fórmulas ayudan a determinar en forma exacta cual es la cantidad mínima de ventas para no tener pérdidas y un cierto colchón de utilidades necesarios para la subsistencia a largo plazo de la organización. El determinar con exactitud las ventas necesarias para determinar la utilidad deseada ayudará a una mejor planificación, ya que únicamente los estados financieros no ayudarán a saber con exactitud los costos y utilidades de la empresa a diferentes volúmenes de producción, por ejemplo, un incremento del 15% en los ingresos no causarían necesariamente un 15% en las utilidades, ya que algunos costos y gastos aumentarían en forma variable el 15%, pero otros costos y gastos permanecerán sin alteración o tendrán un comportamiento diferente.

Para efectos de planeación, pueden tomarse como base las experiencias realizadas, teniendo en consideración el comportamiento de los costos, gastos y utilidades, así como las especificaciones de los productos, métodos de fabricación, productividad, desperdicios, mezcla de volumen y productos o precios unitarios de venta. Si alguno de estos elementos cambia, es necesario tomar en cuenta su cambio con objeto de analizar su efecto para determinar su impacto en el periodo futuro.¹¹

3.2.5 Plan estratégico para el financiamiento del crecimiento

Alternamente a las herramientas de planeación financiera consideradas con anterioridad, no podría faltar la mención del adecuado financiamiento del crecimiento, es decir, de donde obtener los recursos para aplicarlos en los puntos clave de nuestro plan maestro de crecimiento.

Dentro de la planeación financiera, se debe de poner especial énfasis en la liquidez y solvencia que una organización puede lograr dentro de sus operaciones.

Aunque por lo regular las pequeñas y medianas empresas mexicanas no acuden al mercado de capitales para su financiamiento, según lo señalan algunos expertos, debido a diferentes factores entre los que destacan el poco desarrollo de este mercado, la regulación, los costos, la falta de público disponible a invertir en las medianas y pequeñas empresas, la poca o nula atención que brindan los intermediarios o casas de bolsa a las empresas medianas por considerar los proyectos poco rentables, aún así se debe de tomar en cuenta que esta fuente de financiamiento puede ser un apoyo al crecimiento de las empresas en el futuro.

Por lo que en el presente me parece que la opción más viable y realista, es acudir a los créditos bancarios y no bancarios, ya que es un hecho que si la empresa se expande acelerada y constantemente necesitará

¹¹ Las finanzas en la empresa. Joaquín Moreno. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

constantes flujos de capital fresco para poder seguir financiando su crecimiento, este capital bien pudiera ser bancario o de otras instituciones crediticias. Y si esta ha determinado que efectivamente requiere del financiamiento y sus flujos libres de efectivo le permiten obtenerlo y pagarlo, es necesario que evalúen si su crédito con los acreedores es bueno para que hagan uso de él.

Una organización con la capacidad necesaria para solventar sus deudas debe de ser una organización con amplia liquidez financiera, debido a que a los acreedores, como los bancos, les es de sumo interés que la empresa pueda pagar su deuda adquirida. Una forma de determinar si la organización tiene liquidez financiera a corto y a largo plazo es a través de los estados financieros pro forma, el flujo libre de efectivo y flujo de operación (Cuadro 3.3).

CUADRO 3.3

Pautas	Observaciones
Estados pro forma	Los estados financieros proforma proporcionan una base de análisis anticipado del nivel de rentabilidad y el funcionamiento financiero total de la empresa.
Flujo libre de efectivo y flujo de operación	Analizar los orígenes y utilización de los fondos de la empresa, al igual que diversos aspectos de su funcionamiento, como liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad y tomar medidas para ajustar operaciones con el objeto de lograr las metas financieras de la organización.

Cuadro: Pautas a seguir para autoevaluar la capacidad de crédito y así poder ser sujetos de crédito.
Fuente: Revista Ejecutivos de Finanzas. El financiamiento para el crecimiento Diciembre 2000.

Una vez que las organizaciones han determinado si tienen la liquidez suficiente para responder a sus obligaciones se pueden acceder a diferentes tipos de crédito, bancario principalmente.

3.2.5.1 Crédito bancario a largo plazo

Una de las soluciones de financiamiento más conocida es el crédito bancario, el cual lo podemos encontrar en 2 maneras.

- *Créditos garantizados* : Tienen como particularidad el hecho de estar respaldados mediante prendas o hipotecas, las cuales tiene la función de avalar, en caso de incumplimiento por parte del cliente, el pago tanto de capital como de los intereses al realizar dicho bien tangible. Este tipo de crédito le brinda una garantía a la institución financiera que otorga dicho crédito y en algunos casos puede ayudar a mejorar las condiciones del préstamo, como podría ser la tasa o el plazo de vencimiento. El que se requiera o no una garantía depende de la evaluación del prestamista acerca de la condición financiera de la organización.
- *Créditos sin garantía* : Están avalados por el historial y la calidad crediticia de la empresa, aunque llevan consigo un proceso relativamente largo y estable de relación entre la organización y un banco.

13

3.2.5.2 Créditos con instituciones gubernamentales nacionales

Otras alternativas de crédito que se tienen principalmente para la empresa mediana y pequeña, mucho más viable, son los mecanismos o programas de apoyo empresarial por parte del gobierno federal a través de la banca de desarrollo, sin embargo hay que señalar que los recursos disponibles no son suficientes para satisfacer las necesidades requeridas por el sector privado, según lo señalan algunos especialistas. Esta situación se debe a que no se tienen buenos planes de financiamiento, son carentes de efectividad, el monto autorizado por empresa o proyecto es muy pequeño y en la mayoría de los casos la burocracia de estas instituciones hace que los financiamientos no sean otorgados oportunamente. No obstante creo que vale la

¹³ Revista Ejecutivos de Finanzas. El financiamiento para el crecimiento. Diciembre 2000.

pena señalar que organismos especializados como Nafin, Bancomext, CONACYT, etc., pueden brindar el conocimiento de los programas de financiamiento.

Por otro lado existen los llamados Centros Regionales para la Competitividad Empresarial (CRECE) y la Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI), que de la misma manera que el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), brinda apoyo a las medianas empresas en todos los aspectos, desde capacitación, desarrollo de mercados y productos hasta canales de financiamiento.

3.2.5.3. Créditos con instituciones financieras no bancarias

Otras opciones viables para el financiamiento de la organización en crecimiento son las instituciones financieras no bancarias que se analizan a continuación:

Empresas de Seguros y Afores

Este mecanismo de financiamiento apenas se está desarrollando en México, sin embargo en un futuro no lejano, cuando los montos disponibles se incrementen, los créditos otorgados por estas instituciones podrán fluir en forma regular hacia los mercados financieros. Las condiciones básicas y términos de los préstamos de las compañías de seguros y Afores son similares a las de los préstamos bancarios, aunque tienen tasas más competitivas y tienen vencimientos más largos.

Arrendamiento financiero

El arrendamiento financiero es una fuente de financiamiento ya que permite a la organización obtener el uso de un activo sin incurrir implícitamente en ningún compromiso de deuda, aunque si se deja de pagar se pierde el derecho al uso del activo y hasta del activo mismo, por lo que hay que enfatizar que no hay que descuidar los flujos libres de efectivo generados por la operación normal de la empresa, que al final del día son los que solventarán los compromisos de pago.

Arrendamiento puro

En este tipo de arrendamiento financiero el arrendador es propietario del bien. Generalmente los plazos de estos contratos son menores a los de arrendamiento financiero y sirven para financiar activos de menor valor y con un alto índice de obsolescencia. Se utiliza comúnmente para arrendar bienes inmuebles, maquinaria y equipo, equipo de transporte y bienes similares.

Sociedades financieras de objeto limitado (Sofol)

Las Sofoles realizan actividades de colocación de valores para captar recursos del público y posteriormente otorgar créditos para el sector en donde fueron autorizados. Están autorizadas y reguladas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público a través de la dirección de Banca Múltiple, y supervisadas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV).

Las Sofoles se dedican a financiar principalmente créditos hipotecarios para las pequeñas y medianas empresas.¹³

Sea que la organización vaya a financiar un proyecto a largo plazo para consolidar una parte de su plan estratégico de crecimiento, también es necesario que considere el posible financiamiento de planes tácticos, así como tener en cuenta este financiamiento para una posible contingencia.

¹³ Revista Ejecutivos de Finanzas. El financiamiento para el crecimiento. Diciembre 2000.

3.2.5.4 Crédito bancario y de otras instituciones a corto plazo

3.2.5.4.1 Financiamiento sin garantía

- *Pagarés* : Es un título de crédito en el que se establecen las condiciones del préstamo, esto es, la duración o fecha de vencimiento, la tasa de interés, la forma de pago, etc.
- *Líneas de crédito*: Convenio entre un banco y una empresa, en el que se establece el monto de los préstamos a corto plazo que el banco pondrá a disposición de la organización. No debe de ser utilizada para cubrir necesidades a largo plazo. Su ventaja radica en que los bancos no tienen que hacer un análisis de crédito cada vez que la empresa solicita un préstamo, sino que lo hace sobre bases anuales.
- *Convenios de crédito revolvente*: Son líneas de crédito garantizadas en el sentido de que el banco pacta un convenio que le asegura a la empresa que podrá disponer de una cantidad específica de fondos, independientemente de la escasez de dinero. Los requisitos de un convenio de crédito revolvente son semejantes a los de una línea de crédito. La diferencia con las líneas de crédito es la existencia de una comisión por la que garantiza la disponibilidad de fondos al prestatario y ésta se aplica al saldo promedio no utilizado.
- *Cartas de crédito*: Documentos que permiten a la empresa financiar temporalmente la compra de materias primas o equipo, en lo que se accede a un financiamiento definitivo del mismo proveedor o de alguna institución financiera.

3.2.5.4.2 Financiamiento con garantía

- *Cuentas por cobrar como garantía o por factorizar*: El factoraje representa la venta con descuento de las cuentas por cobrar. El factoraje puede ser desde la venta total de la cartera, sin responsabilidad para el vendedor de la cobranza posterior o venta virtual del documento donde el vendedor tiene la responsabilidad de la cobranza.
- *Inventarios como garantía*: El inventario es utilizable como garantía, pues posee un valor de mercado similar que el que muestran los registros contables, los cuales se utilizan para establecer su valor como garantía, la característica más importante del los inventarios es su comerciabilidad y se considera en función de sus características físicas, de su estabilidad de precios y fácilmente liquidables. Otra forma en que las empresas pueden utilizar sus inventarios como garantía es a través de préstamos con certificado de depósito. Este es un convenio en el que el prestamista asume el control de la garantía pignorada, en este caso el inventario o parte de él, representa para el prestamista el grado máximo de garantía. En este caso el prestamista escoge la parte del inventario que acepta como garantía y contrata a un tercero para que tome posesión del inventario.¹³

Como acabamos de ver estos son solo algunos de los instrumentos financieros, si bien no son todos si pudieran ser los más socorridos por las organizaciones para financiar su crecimiento.

3.2.5.5 Planeación de políticas eficientes para el uso del dinero

Si bien sabemos que a la pequeña y mediana empresa mexicana no le es del todo fácil, el tener acceso a estos instrumentos financieros, no sería lógico que una organización una vez que obtenga el capital suficiente para financiar su crecimiento no los sepa administrar correctamente. Por ello pienso que debe haber planeación de políticas, que ayuden a administrar el capital de manera eficaz es necesario.

Un artículo de la revista Ejecutivos en Finanzas publicó varias técnicas para hacer un uso más eficaz del capital de la organización, de éstos yo considero que los que pueden influir mucho mas en el fomento de la expansión son los siguientes:

¹³ Revista Ejecutivos de Finanzas. El financiamiento para el crecimiento. Diciembre 2000.

3.2.5.5.1 Planeación de políticas eficientes de las cuentas por pagar

Creo que es necesario que las empresas planeen sus políticas de las cuentas por pagar que tengan o que vayan a tener. El consejo que encontré a este respecto es que la organización podría cubrir las cuentas por pagar lo más tarde posible sin dañar la posición crediticia de la empresa y sin dejar de aprovechar los descuentos de efectivo favorables. Es importante mencionar que el uso de esta estrategia es conveniente cuando se deseen reducir sus requerimientos de caja y, por lo tanto, sus costos de operación. Lo que significaría un ahorro de efectivo y mayor apalancamiento por más tiempo.

3.2.5.5.2 Planeación de políticas de inventarios

El inventario es un activo circulante necesario porque permite que el proceso de producción-ventas funcione ágilmente. Las cuentas por cobrar y el inventario están íntimamente relacionados, ya que la cantidad adecuada de artículos terminados se convierte en una cuenta por cobrar en el momento en que se realiza la venta.

En estos casos lo más conveniente es rotar el inventario lo más rápido posible para evitar costos de mantenimiento, cierre de líneas de producción o pérdida de ventas, así como determinar el nivel óptimo de inventarios que reduzca costos de mantenimiento y almacenaje, de gastos administrativos, así como para mantener la mínima inversión.

3.2.5.5.3 Planeación de políticas para las cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar pueden ser un punto medular en las finanzas internas de las empresas, porque pensemos, cuantas organizaciones carecen en su totalidad de una política para sus cuentas por cobrar bien definidas y claras y cuantas de ellas han quebrado por tener políticas demasiado flexibles al conceder créditos que luego no pueden cobrar, o aquellas que no conceden créditos suficientes por lo que no tienen un volumen de ventas mayor, que detiene su crecimiento. Las cuentas por cobrar son créditos otorgados a los clientes, por lo que representan un costo financiero implícito para la empresa, además de que los propios departamentos de ventas generalmente son los que otorgan o no el crédito a sus clientes argumentando que sin él, las ventas disminuirían. Por lo que el crédito sirve para conservar los clientes habituales y atraer a nuevos, pero se tiene que planear políticas muy claras de crédito y cobranza y vigilar su estricto cumplimiento, ya que de lo contrario se pueden estar ofreciendo plazos de crédito que la empresa no puede financiar o descuentos financieramente imposibles de otorgar, ya que consumen gran parte de la utilidad.

Las políticas de crédito establecen los plazos, los montos, porcentajes de descuentos, nivel de liquidez requerido por la empresa. Las organizaciones no solo deben de establecer las normas sino aplicarlas y hacerlas cumplir correctamente.

Por ello algunos de los consejos que encontré para que una organización tenga finanzas saludables a este respecto son: Cobrar lo más rápido posible las cuentas por cobrar, sin perder ventas futuras por procedimientos de cobranza inadecuados y utilizando descuentos por pronto pago cuando sean económicamente justificables. Ambas son técnicas muy poderosas para recuperar el dinero prestado, además de aminorar los costos de mantenimiento de las cuentas por cobrar.

También la concentración bancaria es una técnica muy socorrida para acelerar la cobranza y la concentración de fondos por aquellas empresas con sucursales, agencias o distribuidores en todo el país, ya que designan algunas oficinas como centros regionales de cobranza, y con estos los clientes envían sus pagos a dichas oficinas, las cuales depositan a su vez en los bancos locales o regionales.

Por ello aprovechar el dinero al máximo, solo puede ser posible si se planea su utilización y su recuperación lo más acertadamente posible, disminuyendo así los posibles niveles de deudas y de dependencia exterior.¹³

¹³ Revista Ejecutivos de Finanzas. El financiamiento para el crecimiento. Diciembre 2000.

3.3 Personal

La planeación estratégica de los recursos humanos resulta indispensable si se desea crecer aceleradamente, ya que es bien sabido que la gente bien seleccionada, capacitada y lo suficientemente motivada puede proporcionar los resultados deseados y el ambiente organizacional idóneo para crear círculos virtuosos que contagien a los demás integrantes de la organización.

Rodríguez Valencia, considera que la "planeación estratégica de los recursos humanos responde a cambios o reducciones internas de personal, así como a las rápidas y cambiantes influencias de la sociedad, incluyendo las innovaciones tecnológicas, las condiciones del mercado de trabajo y la legislación laboral existente."

Por lo que se puede decir que la planeación estratégica de los recursos humanos busca alcanzar los siguientes puntos principalmente:

- Asegurar el óptimo aprovechamiento del personal con que cuenta la empresa;
- Proporcionar los recursos humanos relacionados con las necesidades de la organización.¹⁴

Para Goodstein la planeación de personal es un proceso que consiste en pronosticar qué recursos humanos son necesarios para la ejecución de los diversos aspectos de la planeación estratégica.⁵

Al igual que el plan de mercadotecnia, la planeación estratégica de recursos humanos, debe desprenderse del plan general de la organización, así como de la visión, misión, políticas, proyectos sustantivos y estar bien coordinado con los demás planes específicos.

En suma se deben de conocer los elementos humanos que se tienen y cuáles se necesitan, así como determinar los requisitos que deben de reunir los futuros integrantes de la organización.

Así pues, creo que una organización debería iniciar su plan estratégico de personal, conociendo todos aquellos recursos humanos que posee, evaluando sus capacidades y alcance dentro de la organización, para asegurar su óptimo aprovechamiento. Después podría estructurar sus procesos de ingreso, mantenimiento y capacitación del personal, sin dejar de prever la posible salida de personal.

3.3.1 Banco de datos

Para poder conocer aquellos recursos con los que cuenta la organización creo que se debe de formular y operar un banco de datos, para que se puedan visualizar y tomar las decisiones acertadas con el apoyo que proporciona la información estadística y documental; por tanto, diseñar, implantar y evaluar periódicamente una base de datos completa y confiable, de la cual pueda extraerse información fidedigna es muy útil para conocer al personal.

A partir de esto, será más fácil detectar y verificar los puntos fuertes o de mayor respaldo en la organización de la empresa en su conjunto, por área o unidad administrativa, por puesto de trabajo y por cada uno de los recursos humanos que la integran, así mismo se tiene que observar las debilidades del personal.¹⁵

No solo creo que sea importante tener una "fría" base de datos, ya que los recursos humanos son tan especiales que la organización necesita saber cuales son sus expectativas en conjunto e individualmente para detectar si es que los empleados "tienen lo que desean" y reconocer si sus valores cuadran o no con los de la organización.

Tener un inventario de recursos humanos es útil, ya que es una herramienta que abarca una serie de registros históricos, de la suma de aptitudes, experiencias y cualidades de los empleados de una empresa que permiten generar un análisis y una valuación extraeconómica del nivel competitivo de una organización en un momento determinado, dado por su capital intelectual.

¹⁴ Revista Administrate Hoy. Estrategia general de recursos humanos. Febrero 1998.

⁵ Planeación estratégica aplicada. Goodstein. McGraw Hill.

¹⁵ Revista Administrate Hoy. Inventario de recursos humanos. Abril 1998.

Otras ventajas importantes son las siguientes:

- Permite considerar con qué personas se cuenta al momento que se da una vacante para generar la promoción del personal en lugar de recurrir a contratar personal externo.
- Planear el desarrollo de la fuerza de trabajo, puede realizarse si sabemos dónde estamos y dónde deseamos estar en un momento dado.
- Planeación de carreras del personal por áreas de trabajo.
- Planeación de la capacitación y desarrollo del personal.
- Medir el desempeño y crecimiento real de los individuos.
- Sirve para detectar habilidades y fuerzas de la empresa en una planeación estratégica.
- Permite conocer el grado de participación del personal en la empresa por área, sexo, edad o nivel de estudios.¹⁵

Para determinar de forma exacta que necesidades tiene la organización o se le presentarán es necesario que la empresa haga un monitoreo tanto interior como exterior, al interior servirá para conocer cuales necesidades se están presentando para poder brindar un mejor servicio o producto a los clientes actuales y el externo servirá para saber que necesidades futuras se podrían presentar y anticiparse así a definir el perfil de la gente que necesitan para que satisfaga dichas necesidades.

3.3.2 Ingreso del personal

En lo que a procesos estratégicos de ingreso, mantenimiento y capacitación del personal, tenemos el enfoque sistémico de la administración de personal en el que se observan los siguientes subsistemas.

- Para que el personal idóneo pueda estar dentro de una organización se nos recomiendan los siguientes pasos antes de la contratación:
 - a) Reclutamiento. Para tener al hombre o a la mujer mejor capacitado y con mayores posibilidades de integración a la organización se necesita hacer un esfuerzo para captar a toda la gente disponible en el mercado laboral.
 - b) Selección. Una vez que se capte al personal posible se debe elegir, entre diferentes candidatos, a aquellos que reúnan los perfiles idóneos de los puestos vacantes de la empresa, por medio de llenado de solicitudes de empleo, entrevistas de preselección y selección, aplicación de exámenes psicotécnicos, de conocimientos, de personalidad, de estudios médicos y socioeconómicos.
 - c) Contratación. Después de este filtro, la relación de trabajo se formaliza por medio de un documento inviolable por las partes firmantes, producto del conocimiento de las partes que sustentan el compromiso de cumplirlo. El contrato laboral debe ser flexible y consistente, el contrato constituye la primera piedra de la relación laboral y su cumplimiento equivale a establecer relaciones justas y equitativas. Las demás acciones que la organización emprenda para mejorar su rendimiento de los empleados debe de ser un plus al contrato.
 - d) Relación laboral. Es un proceso permanente de custodia de los derechos y obligaciones de las partes (empresa/empleado). Las revisiones contractuales deben de ser el final de un proceso y el comienzo del proceso siguiente, sin fracturas, con el menor desgaste posible. Asegurar la paz laboral en la empresa no es otra cosa que ser diligente, consistente y congruente en el cumplimiento de los compromisos adquiridos por la empresa y exigente en el cumplimiento de los compromisos adquiridos por sus empleados.
 - e) Inducción. Es un proceso de información que la organización proporciona y que asegura el conocimiento de las obligaciones que tiene el colaborador con la empresa. Este conocimiento es la base del compromiso que adquiere el colaborador y la fuerza que tiene la empresa para exigir el cumplimiento de las responsabilidades. Constituye la primera obligación de la organización para con sus colaboradores de reciente ingreso para aquellos que asumen la nueva posición en la organización.¹⁶

¹⁵ Revista Adminstrate Hoy. Inventario de recursos humanos. Abril 1998.

¹⁶ Revista Ejecutivos de Finanzas. El desarrollo de capital humano. Diciembre 2000.

3.3.3 Desarrollo del personal

- Una vez que el personal necesario entró en la organización es necesario planear su permanencia en la empresa, es por eso que los consejos que se dan en este subsistema son:
 - a) Capacitación: Esta es una parte muy importante dentro de la planeación estratégica ya que si se quiere que el personal desarrolle todas sus habilidades y potencialidades, así como la aplicación de todos sus conocimientos, actitudes, aptitudes y hasta desarrolle nuevas habilidades la organización necesita proporcionarle todos los elementos posibles para desarrollar bien su trabajo. En la planeación estratégica es importante identificar que tipo de capacitación se desea impartir al personal para así poder tenerlo preparado para enfrentar los retos y alcanzar las metas y objetivos establecidos.

Debo hacer hincapié en la importancia de la capacitación, ya que según la American Management Association (AMA), las empresas que acrecentan sus actividades de capacitación tienen más del doble de posibilidades de mejorar calidad, 75% más de incrementar la productividad de sus empleados y 60% más de aumentar sus ganancias operativas.

La herramienta que cada vez se hace más popular en nuestro medio son los programas hechos a medida, llamados así porque son diseñados de acuerdo a las necesidades específicas de cada empresa. El número de compañías que prefiere este tipo de programas es cada vez más grande.⁷

Recordemos que la misión central de la capacitación es lograr la satisfacción de necesidades que le impiden al individuo desempeñarse correctamente en sus puestos de trabajo o en los intermedios superiores.¹⁷

- b) Desarrollo: Son todas las actividades que permiten preparar mejor al personal, aprovechando al máximo sus potencialidades promoviendo su motivación, competitividad y equidad permanente (como los planes de carrera, evaluación del desempeño, etc). La promoción de los empleados es una alternativa de negocio, productiva y rentable tanto para la organización como para el candidato. Es una relación organización-colaborador en donde se finca una relación de ganar-ganar.
 - c) Sueldos y salarios: Proporcionar al personal la remuneración justa, acorde con su capacidad, responsabilidades y esfuerzo es muy necesario para poderla mantener y evitar su salida, en especial al personal clave. Contemplar la planeación de los sueldos y salarios es necesario para saber si la organización es capaz de financiar sueldos competitivos.¹⁴
 - d) Servicios y prestaciones: Son valores agregados al salario y bienestar del trabajador, con el propósito de aumentar su interés hacia la organización y mejorar su nivel de vida.
 - e) Comunicación interna: Es un derecho que tienen los diversos niveles de la organización de asegurar que sus opiniones o decisiones se conozca y contribuyan a la mejora de la empresa, y como un derecho que tiene todos los colaboradores de tener la información necesaria para el mejor cumplimiento de sus obligaciones. Un eje central de ese proceso de comunicación lo constituye la difusión de políticas y procedimientos, así como de resultados de actuación, tanto a nivel individual como de área y empresa. El conocer la finalidad de los actos (el porqué de las acciones y sus resultados) refuerzan el actuar inteligente de las personas, promueve su compromiso y fundamenta la responsabilidad personal.¹⁶
- Subsistema de egresos o terminación de la relación de trabajo: Este controla la salida de personal por medio del despido, la renuncia, la jubilación, el abandono, etc.¹⁴

⁷ Revista Business. Expomanagement. Mayo 2000.

¹⁷ Revista Administrate Hoy. Planeación estratégica de la capacitación. Abril 1998.

¹⁴ Revista Administrate Hoy. Estrategia general de recursos humanos. Febrero 1998.

¹⁶ Revista Ejecutivos de Finanzas. El desarrollo de capital humano. Diciembre 2000.

Las empresas que se sostienen en los mercados son aquellas que tienen claridad y exactitud en los objetivos que pretenden, no solo en el tiempo inmediato, sino en el mediano y largo plazos. La capacitación debe ir de la mano de estas intenciones y prever los programas a desarrollar.

Según una publicación la capacitación podría ser una manera de incrementar la productividad. El artículo señala ciertos métodos para incrementar la productividad y así ayudar a crecer a la organización, así entre estas técnicas tenemos:

La educación a distancia (teleconferencias), el establecimiento de programas de instructores internos mediante la formación de nuevos cuadros y la actualización de los existentes, la evaluación de los programas de capacitación para verificar y reorientar si cumplen con las necesidades de la organización, el establecimiento de bases para fomentar un plan de carrera sustentado en procesos escalafonarios y de crecimiento posterior hacia puestos de mayor jerarquía y responsabilidad y relacionar los trabajos de las distintas áreas de la empresa y el establecimiento de un programa integral orientado a la mejoría del trabajador y de la productividad.¹⁷

Peter Senge reconocido autor de libros en administración señaló en un artículo; "Las empresas latinoamericanas tendrán que cambiar los modelos tradicionales, paternalistas y jerárquicos que han predominado en las organizaciones de muchos países en desarrollo durante largo tiempo.

No es posible que una sola persona piense y le diga a los demás qué deben hacer. Las empresas en las que las personas no se involucran, ni espiritual ni intelectualmente, porque están dirigidas sólo por un grupo, no pueden competir", sentenció Senge.⁷

Esto pudiera ser significativo para considerar el Empowerment como una técnica dentro de la capacitación.

Según Lawler la única ventaja competitiva que tendrán muchas empresas en el futuro será su capacidad para organizar y guiar a su gente. La mejor organización es aquella en la que las personas que fabrican el producto o prestan el servicio interpretan a la empresa como un todo, tienen la información necesaria sobre su evolución; pueden tomar decisiones que afectan el desarrollo de la compañía y la forma cómo realizan su trabajo en particular, y además reciben una recompensa estrechamente vinculada con los resultados obtenidos ya que hoy se impone el modelo de alta participación.

3.3.4 Gestión participativa (Empowerment)

Lawler afirma que el empowerment o la gestión participativa será utilizada principalmente por 2 razones:

En primer lugar, el entorno competitivo ha cambiado completamente y los niveles de desempeño se han elevado demasiado. Lo que antes era un buen desempeño ya no lo es tanto, explicó el autor.

La segunda razón expuesta por Lawler por la que la participación es más importante y posible hoy en día es la sofisticación que se ha construido alrededor de la gestión. Anteriormente, conseguir información sobre una actividad determinada era un proceso largo y tedioso y las únicas personas que podían obtener esa información eran los miembros de la alta gerencia. Hoy la tecnología de la información permite que hasta los niveles más bajos de una organización reciban la información rápidamente y en forma relativamente barata⁷, por lo creo que se pueden tomar decisiones acertadas en los niveles más bajos de manera más fácil o si es el caso enriquecerlas.

El Empowerment significa que los empleados, administradores o equipos de todos los niveles de organización tienen el poder de tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores. La idea en la que se basa el *empowerment* es que quienes se hallan directamente relacionados con una tarea son los más indicados para tomar una decisión al respecto, en el entendido que poseen las aptitudes requeridas para ello.

La aportación de la gestión participativa o *empowerment* radica en las propuestas sobre sugerencias, enriquecimiento de funciones y participación de los empleados.

¹⁷ Revista Adminístrate Hoy. Planeación estratégica de la capacitación. Abril 1998.

⁷ Revista Business. Expomanagement. Octubre 2000.

Entre las razones del interés en el empowerment están la competitividad global, la necesidad de responder rápidamente a las demandas y expectativas de los clientes. El empowerment de los subordinados significa que los superiores tienen que compartir su autoridad y poder con sus subordinados. Los empleados desean ser tomados en cuenta y participar en la decisiones, lo que a su vez produce en ellos, una sensación de permanencia, realización y autoestima.³

Drucker señaló que si la capacitación es considerada como una inversión, ésta se transforma en un activo. Por lo tanto, ésta, como cualquier otra inversión, será compensada por el valor adicional que origine. Las empresas tendrán que intensificar y además transformar considerablemente el entrenamiento de sus recursos humanos.⁷

Por lo que pienso que la gestión participativa debe de figurar en la agenda de capacitación de las empresas, esto podría ser muy benéfico, ya que la visión y la misión bien establecida y difundida entre el personal de mando en las empresas pueden ayudar a que éstos tomen mejores decisiones y tengan más libertad de acción, lo que a su vez puede liberar tiempo, que los planificadores pueden usar para concentrarse en las estrategias de crecimiento de la empresa.

3.4 Producción y Tecnología

La producción es la actividad que se relaciona con la creación de bienes y servicios de una organización a través de la transformación de insumos en salidas.¹⁸ Y también es el área responsable de traer a la realidad todas aquellas ideas y chispazos creativos en forma de productos o servicios que puedan llevar a la empresa a cumplir sus objetivos estratégicos de crecimiento. Para ello tiene que hacer gala de herramientas, técnicas y sobre todo tecnologías en materia de producción tanto para satisfacer al cliente, como para bajar el costo de los productos o servicios, así como para plantear nuevas mejoras de manera continua y permanente.

Por ello creo que algunas técnicas que pueden ayudar a la producción ha fomentar el crecimiento empresarial son los siguientes:

3.4.1 Subcontratación (Outsourcing)

Imaginemos que la organización tiene un pedido inesperado y además muy grande, ¿qué podría hacer? ¿Dejar ir la oportunidad que le podría generar un gran impulso a su crecimiento?, o ¿arriesgarse a cumplir el pedido a costa de que sabiendo que no tiene la capacidad suficiente se aventure en lo que podría ser el principio de una gran cantidad de conflictos administrativos y de capital?

A este respecto creo que las organizaciones actuales pueden recurrir a la subcontratación para no arriesgar la existencia misma de su organización y aprovechar el impulso que les puede dar una oportunidad de estas, que no se presenta muy a menudo.

La subcontratación (outsourcing) o transferencia de actividades a proveedores significa la contratación de proveedores ajenos a la empresa con experiencia en un campo en particular para que proporcionen a éstos ciertos productos y operaciones. El propósito que se persigue con ello es reducir costos mediante el ahorro en prestaciones al personal, reducir personal o reasignar empleados a tareas más importantes.

Así los proveedores externos representan un valioso instrumento para el crecimiento de una compañía y para la conservación de su posición competitiva. Permiten a una empresa concentrarse en sus aptitudes esenciales y delegar a compañías externas la realización de actividades para las que éstas son especialmente aptas.

La subcontratación es un arma estratégica ya que ayuda a bajar costos en personal, administración, producción, ventas, etc., y así reasignar estos recursos financieros ahorrados a otros rubros de gran importancia.

³ Administración. Una perspectiva global. Koontz. McGraw Hill.

⁷ Revista Business. Expomanagement. Octubre 2000.

¹⁸ Principios de administración de operaciones. Barry Render. Prentice Hall.

Un análisis organizacional podría indicar que tareas conviene conservar dentro de la compañía y cuáles otras contratar con fuentes externas.³

3.4.2 Planeación del inventario

Existen varios métodos para maximizar el inventario en la organización y disminuir su costo, algunas de las técnicas más importantes son:

El método de la cantidad económica de pedido (CEP): Este sistema ayuda a determinar los niveles de inventario que ha sido empleado por las organizaciones para determinar cantidades de pedido cuando la demanda es previsible y sumamente constante durante el año (es decir, no está sujeta a patrones estacionales).

Sistema de inventario justo a tiempo. De acuerdo con este sistema, el proveedor entrega componentes y partes a la línea de producción, justo a tiempo para que se les ensamble. El correcto funcionamiento de este método supone cumplir los siguientes requisitos:

- muy alta calidad de las partes, ya que una parte defectuosa podría detener por completo la producción,
- relaciones confiables y plena cooperación con los proveedores.³

A decir de la planificación de la producción, actualmente la tecnología está modificando la manera como se hace esta actividad, en especial la tecnología de la información. Este tipo de tecnología ha adquirido un significado estratégico para la organización que quiere crecer aceleradamente, con un alto nivel de competitividad. La revista *Business* afirma que ya no basta con tener los mejores equipos de trabajo, las estructuras organizacionales más ingeniosas o las más eficaces técnicas de comunicación. Ahora es preciso aprovechar el cambio tecnológico, poniéndolo al servicio de los procesos que crean valor en la empresa.

No se trata de la mejor vía para sostener a una organización en el tiempo. En realidad, la modernización tecnológica es el único camino para la supervivencia. No hay otra opción,¹⁹ afirma.

Por ello pienso que el dedicarle un apartado especial ha este tema es de mucha importancia.

3.4.3 Tecnología

Los resultados obtenidos a partir de la adopción de tecnologías modernas han demostrado ser beneficiosos tanto para las empresas como para los clientes.

Todo ello ha incrementado la satisfacción del cliente, ha ahorrado bastante tiempo a muchas personas, y ha servido para mejorar la comunicación con proveedores.

En la actualidad un plan estratégico de producción debe estar enfocado al cliente, integrando sus objetivos y metas en su totalidad a la satisfacción del mercado, ya que no son las organizaciones las que deciden qué vender a los consumidores, sino al revés. Los consumidores están demandando y buscando el mejor precio, servicio, conveniencia y valor, ellos ahora son los que mandan.

La producción ya no debe de tener un punto de vista tradicional, en el que su único objetivo era producir productos para la satisfacción del cliente y olvidarse de él, ahora la nueva producción me parece que tiene, entre una de sus necesidades estratégicas, desarrollar contactos con sus clientes para llevar un historial bien definido de éstos que permita su seguimiento y el conocimiento de sus costumbres, gustos y disgustos del producto o servicio.¹⁹

³ Administración. Una perspectiva global. Koontz. McGraw Hill.

¹⁹ *Revista Business*. La opción tecnológica. Febrero 2000.

La nueva tecnología no solo ha revolucionado a la producción, sino también a la mercadotecnia, a las finanzas, a los recursos humanos, etc. Los ha revolucionado y ha permitido además que se coordinen de manera más eficaz y eficiente tanto en su planeación como en su control. Un autor sentenció que aquellas empresas que no tomen en cuenta la opción tecnológica en serio, seguramente estarán fuera del negocio en poco tiempo, ya que no podrán ver el cambio como una oportunidad. Estas empresas solamente podrán reaccionar, tratando de combatir el cambio con ideas anticuadas.

Por lo que si se quiere ser una organización vanguardista en su ramo, es necesario que se cuestionen lo actual, la práctica aceptada, las que constantemente no aceptan lo establecido, las que cuestionan el método de producción y la manera de hacer negocios, reinventando el producto, la producción o la forma de ver el negocio son las que provocan el crecimiento acelerado en sus organizaciones, por el aprovechamiento de la innovación y la tecnología.

La tecnología actual, ayuda muchísimo a las organizaciones a enfrentar a su competencia, ya que una empresa, no compite de uno a uno, sino uno a muchos. La búsqueda sistemática y ordenada de oportunidades permitirá a la organización competir más eficientemente. La hará proactiva y, por tanto, menos vulnerable a los cambios de la competencia o del mercado. Si la organización tiene como cultura el innovar sistemáticamente, la competencia será la que tenga que reaccionar ante la empresa innovadora, lo que puede ser el secreto del dominio del mercado.²⁰

Esta corriente está cambiando nuestras vidas, nuestros negocios, nuestras profesiones, nuestra sociedad y nuestro entorno, el nacimiento de diferentes tecnologías a logrado que grandes imperios se desplomen e insignificantes negocios de cochera se levanten en grandes imperios tecnológicos que hoy tiene ingresos cuyo valor superan al PNB de naciones latinoamericanas enteras (ver gráfica 1).

Por ello creo que es importante que las organizaciones mexicanas, pequeñas y medianas utilicen esta tecnología, en la medida de sus posibilidades. Por lo que a continuación examinaremos las tecnologías en información que están cambiando la concepción de los negocios en la actualidad.

Algo que llamó poderosamente mi atención es la importancia que los expertos están dando a Internet, ya se menciona con mucha regularidad que éste seguirá fortaleciéndose como una herramienta para el intercambio de productos o servicios, pero desde una nueva dinámica. Antes los intermediarios servían como puente entre consumidor y proveedor, logrando éstos (los intermediarios) agregar valor a la cadena al usar la información, crédito y relaciones que tenían para vender al cliente con un premio sobre el precio.

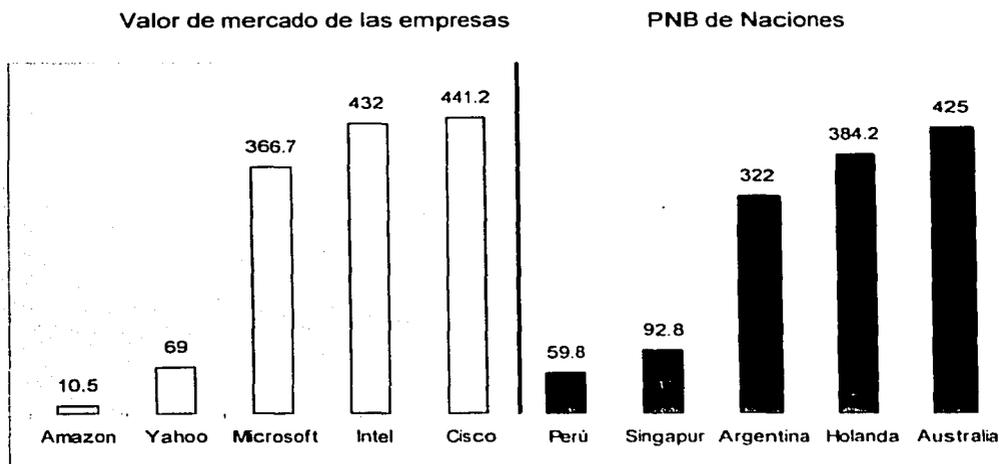
Esto sigue siendo cierto con Internet, pero se asoman señales de resquebrajamiento en la cadena de intermediación. Los expertos afirman que la intermediación que no agregue valor a la cadena tenderá a desaparecer en los próximos años.

Esto es, al tener el cliente acceso a información de distintos proveedores alrededor del mundo –habilita la información por Internet- el cliente podrá virtualmente contar con información que normalmente tienen los intermediarios. Con esto el cliente podrá decidir con quien desea comprar el bien o servicio que le convenga, comparar entre particularidades de los mismos y tomar decisiones informadas.

Algo que también llamó mi atención fue que el tamaño no será factor fundamental de diferenciación, será la velocidad para adaptar el cambio tecnológico y la demanda del mercado lo que dicte los parámetros para satisfacer al cliente. Por ello es evidente que el poder está pasando del proveedor al cliente. Al tener clientes con poder de decisión, la información para decidir y las opciones que ofrece un mercado global, las empresas están siendo presionadas a mejorar sus tecnologías que habilitan la mejora en la atención al cliente. Están iniciando *e-operar*, es decir, la integración electrónica de todos sus procesos operativos y de infraestructura para lograr eliminar las barreras operativas naturales que frenan los procesos de decisión y productivos, todo ello para responder a sus clientes en tiempo real. (Cuadro 3.4)

²⁰ Revista Ejecutivos de Finanzas, El uso de la tecnología, condición indispensable. Diciembre 2000.

Gráfica 1
Valor de capitalización de empresas vs. PNB de Naciones
 Empresas y países selectos, cifras en miles de millones de dólares



Fuente: Revista Ejecutivos de Finanzas. El uso de la tecnología, condición indispensable. Diciembre 2000

CUADRO 3.4

Tendencia	Impacto en la Organización
Desintermediación	Permite a las empresas hacer ventas y mercadotecnia directa, haciendo a un lado canales tradicionales.
Reintermediación	Aunque algunos intermediarios desaparecerán; otros nuevos surgirán, principalmente informediarios.
Integración de la cadena de valor	Las organizaciones están usando extranets para integrar sus procesos productivos y de negocios.
Delegar procesos a terceros (outsourcing)	Proveedores de servicios y productores externos se encargan de procesos específicos, ofreciendo reducción de costos y potenciando la capacidad de hacer negocios en Internet.

Cuadro: Debido a Internet, las compañías han replanteado la manera en la que operan. Estas son las más importantes tendencias, su impacto en las empresas y a los gobiernos.

Fuente: Revista Ejecutivos de Finanzas. El uso de la tecnología, condición indispensable. Diciembre 2000.

Por ello considero importante analizar las tecnologías que están teniendo gran relevancia en este aspecto en el mundo de los negocios.

Sobresalen en este aspecto 4 tipos de tecnologías:

- Tecnologías Sell-side o de frente de ventas.
- Tecnologías In-side o de frente interior.
- Tecnologías Buy-side o de frente de compras.

- ASP's o Application Service Providers (Proveedores de Servicios y Aplicaciones).

3.4.3.1 Tecnologías Sell-side o de frente de ventas

Comúnmente llamadas aplicaciones CRM (Customer Relationship Management) o sistemas de gestión de relación con el cliente. CRM es una práctica de gestión de relación con el cliente que permite que la organización tenga conocimiento absoluto, en cualquier punto de la relación, transacciones e historia con el cliente particular a través de la integración de canales, información y prácticas de venta en toda la empresa.

Las tecnologías CRM habilitan el conocimiento del cliente al capturar toda la información del mismo y proporcionando vistas a toda la organización. Este tipo de tecnología ha demostrado tener resultados muy efectivos en aumento de retención de clientes, incremento en ventas a través de mejorar la oferta de servicios y productos, incremento en ventas a través de venta cruzada con organizaciones que mantienen diversas unidades de negocios, incremento en ventas al permitir que los clientes tomen decisiones cuando compran a través del web, reducción de costos de mercadeo al lograr consolidar bases de datos y direccionar efectivamente la oferta de productos y servicios, entre otros. Ejemplo de estas tecnologías son:

- *e-ventas*: sitios web que venden productos y servicios directamente a los clientes.
- *Centros de servicio habilitados por el web*: sitios web que dan al cliente acceso directo a información de productos y servicios.
- *Automatización de la fuerza de ventas*: herramientas habilitadas por el web que ayudan a administrar y ejecutar el proceso de ventas a una fuerza móvil.
- *Minado de datos digitales*: herramientas utilizadas para analizar y entender las preferencias y comportamiento de compra del cliente.
- *Herramientas de personalización*: Software que tomando información de varios de los sistemas mencionados, personalizan las páginas web de ventas para cada cliente y generan una experiencia diferente debido al grado incremental de conocimiento que se va obteniendo de él.

3.4.3.2 Tecnologías In-side o de frente interior

Comúnmente llamadas soluciones empresariales o enterprise solutions, éstas son soluciones que mejoran la manera en que se trabaja dentro de las operaciones tradicionales de la empresa y proveen la infraestructura modular para apoyar al *e-negocio* a través de la empresa extendida o aquella que resulta de ver a proveedores, clientes y empresa, es decir toda la cadena como una sola entidad operando de manera integrada, ejemplos de estas tecnologías son:

- *ERP's (Enterprise Resource Planning)*: Sistemas que integran todas las operaciones de la empresa permitiendo afectación automática a todos los registros relevantes de la empresa al momento en que nueva información es incorporada. Por ejemplo, al adquirir una pieza de inventario, los registros de inventario se ven afectados, contabilidad genera una cuenta por pagar, se afecta el balance general de la empresa, se incorpora el dato al programa de producción para notificar que la orden será surtida, se programan recursos y tiempos para su producción, se notifica a ventas de la fecha y disponibilidad del bien o servicio, se notifica a recursos humanos de la necesidad de personal para surtir la orden, se reprograman los presupuestos y plantillas de personal, se generan pronósticos, etc. Todo esto de manera automática.
- *ERP's habilitados para el web o Internet*: Aplicaciones tipo ERP que han sido extendidas y mejoradas para apoyar todo tipo de aplicaciones de e-bussines.
- *Ambiente Web seguro*: Tecnología y componentes que mejoran e incrementan el uso de Internet al mismo tiempo que mantienen un ambiente de trabajo seguro y confiable contra ataques o intromisiones indebidas, un ejemplo son los firewalls o muros de fuego.

- **Sistemas de soporte de decisiones:** Herramientas basadas en tecnología web que provee a los ejecutivos con toda la información, herramientas de análisis y generación de reportes para tomar decisiones más acertadas.
- **Sistemas de colaboración digital o workflow:** Sistemas y procesos que usan Internet y las Intranets para permitir a la gente a través de la empresa extendida trabajar de manera colaborativa y consistente.
- **Middleware o aplicaciones intermedias:** Aplicaciones que permiten la conexión a ERP's o sistemas propietarios con herramientas de Internet para lograr la integración de información. Por ejemplo extractores de datos y transacciones para introducir información bancaria en Internet.
- **Sistemas de pago y conciliación electrónica:** Sistemas y procesos que permiten que las facturas y pagos pendientes sean presentadas y pagadas a través de Internet con apoyo de los bancos.
- **Manejo de conocimiento:** Sitios tipo Intranet que permite a los empleados crear, aprovechar y compartir conocimiento en forma de bases de datos con acceso irrestricto a toda la empresa para aprovechar la información al máximo.
- **Autoservicios para los empleados:** Sitios o páginas web que permiten a los empleados controlar su interacción con los servicios que le ofrece la organización y la información que de ellos existe, liberando así las operaciones transaccionales de recursos humanos.
- **E-aprendizaje y entrenamiento:** Salones de clase interactivos y en línea con herramientas que permiten educación continua e incluso con acceso remoto.
- **Sistemas de reclutamiento en línea:** Sistemas y procesos para apoyar la labor de reclutamiento a través de sitios web internos y externos.

3.4.3.3 Tecnologías Buy-side o del frente de compras

Este tipo de tecnologías usan Internet para automatizar las transacciones y procesos a través de la empresa, mejorar la relación con los proveedores y eliminar deficiencias en la cadena de valor. Esta tecnología está revolucionando la manera en que los negocios hacen sus compras, otorgando verdaderos beneficios económicos, siendo los ahorros del orden del 10 al 25% en la compra de materiales directos e indirectos.

Las tecnologías que están habilitando este tipo de ahorros son el uso de sitios de compras tales como *exchanges* (sitios de intercambio), *marketplaces* (sitios de mercados virtuales), sitios de subastas en línea, mejor conocidos como esquemas B2B (Business to Business) y B2C (Business to Consumer), y otros modelos emergentes. (ver cuadro 3.5)

Consideremos más a fondo estas tecnologías.

- **B2B, B2C:** En el modelo tradicional de compras, un cliente tiene múltiples proveedores e interactúa con ellos de manera independiente. Existen muchos proveedores y muchos compradores. Este modelo es ahora deficiente en vista de las nuevas tecnologías web e Internet. Esta tecnología habilita a que los compradores se unan en un sitio central y negocien contratos de volumen en algunos casos con proveedores certificados entre todos o por el sitio central. Una vez negociados los términos de compra, existen 2 caminos: el primero es comprar a precios acordados todo lo que se ofrezca en el sitio con descuentos substanciales; el segundo camino es establecer una subasta inversa, es decir, el comprador emite una orden de compra, que es vista por todos los proveedores en el sistema central y el proveedor que ofrezca el mejor precio es el que ejecuta la venta. Este tipo de mercados o subastas está logrando eliminar la intermediación en algunos casos al centralizar a los proveedores originales con intermediarios, obligando a los intermediarios a ofrecer una clara oferta de valor.

- *Cadena de valor integrada*: Sistemas, procesos y relaciones que habilitan el flujo irrestricto de materiales e información a través de la cadena de valor. Por ejemplo, la convergencia de las prácticas justo a tiempo con Internet.
- *E-procurement o e-procuración*: Automatización de los procesos para automatizar la compra de materiales indirectos tales como artículos de oficina y servicios.
- *E-fulfillment o e-surtido* : Distribución electrónica de propiedad intelectual, software, música, video, etc.

CUADRO 3.5

Relación	Descripciones	Operaciones
B2C B2B B2G	Negocio a Consumidor Negocio a Negocio Negocio a Gobierno	Venta/ subasta de artículos, contratación de servicios, información, novedades, ofertas, mercadotecnia, facturación y servicio a clientes.
G2I G2B G2G	Gobierno a Individuo Gobierno a Negocio Gobierno a Gobierno	Comunicación, noticias, novedades, actualización a legislación y normatividad, información de servicios, requerimiento de propuestas, subasta de contratos y atención ciudadana.
C2B I2G I2I	Consumidor a Negocio Individuo a Gobierno Individuo a Individuo	Comunicación, noticias, novedades, entrega de información y formatos. Respuesta a encuestas y requerimientos de cooperación y apoyo. Quejas, reclamaciones y denuncias.

Cuadro: A través de Internet se establecen diversas relaciones de negocios y de conveniencia entre empresas, organizaciones e individuos.

Fuente: Revista Ejecutivos de Finanzas. El uso de la tecnología, condición indispensable. Diciembre 2000.

3.4.3.4 ASP's o Application Service Providers (Proveedores de Servicios y Aplicaciones)

Como resultado frecuente de los altísimos costos de integración de sistemas ERP, CRM o B2B / B2C, muchas empresas quedan fuera de la posibilidad de integrar estos tipos de sistemas dentro de sus operaciones.

Habilitado por la facilidad del manejo de información a través de Internet surgen los ASP's que son empresas que ofrecen el uso de aplicaciones exitosas a empresas bajo un esquema de licencias. El esquema funciona así: el ASP adquiere licencias de software en particular así como un lugar centralizado donde mantienen el centro de cómputo.

Las organizaciones que requieran del uso del software establece un contrato con el ASP en donde el ASP corre la aplicación desde su servidor central y le permite acceso a la empresa contratante al uso de la aplicación. Los datos con los que la aplicación corre, pueden residir de manera local en la empresa contratante o en el ASP de manera segura y confidencial. Al ASP le es posible establecer configuraciones específicas del software para sus distintos clientes.

Este modelo de negocios es innovador y conveniente para empresas medias ya que el ASP corre con los gastos de inversión de hardware, software, administración, licencias, etc., y lo distribuye a través de sus clientes. De esta forma, los clientes pagan por el uso de una licencia integrada que generalmente en el tiempo, excede o iguala el costo de la inversión de hacer la integración, solo que difiere del monto del desembolso en el tiempo; aunque se ha encontrado que el uso de un ASP disminuye los gastos de administración y mantenimiento de la aplicación de manera considerable.

Existe en el mercado una gran cantidad de tecnología que puede ayudar a la organización a crecer, pero ¿cómo podemos elegir la mejor? En estos casos las organizaciones se deben de guiar en la posición que fijaron en su plan estratégico para crecer, ¿Quieren ser líderes o seguidores? O ¿seguidores y después líderes?.

Ser líder tiene sus ventajas y desventajas. Ser líder tecnológico da una ventaja única de tiempo con respecto a la competencia y pone a la organización siempre a la cabeza, sin embargo se deben de destinar recursos importantes a la adquisición de la tecnología que podría frenar el financiamiento del crecimiento, y también ser líder resulta arriesgado ya que se podría invertir en la tecnología equivocada y esto podría resultar grave. El ser seguidor permite adquirir lo que ya está comprobado como algo de éxito seguro, además de aprender de los fracasos del líder, es como adquirir experiencia en cabeza ajena.²⁰

Las nuevas tecnologías pueden contribuir a que las organizaciones aligeren sus cargas para ir más rápido, me refiero a que si una empresa quiere crecer a un ritmo muy acelerado, esta necesitará más "combustible" en su tanque, lo que le genera un peso extra, que puede propiciar que no gane la suficiente velocidad, es decir, entre más rápido quiera crecer más combustible necesitará, a tal grado que el combustible se convierta en un lastre que le impida ganar la velocidad ideal de crecimiento, en cambio con las nuevas tecnologías esta situación puede cambiar, ya que puede ayudar a que la empresa gane su velocidad ideal de crecimiento al eliminar el combustible extra, quemando el existente con mucha más eficiencia debido a que su "motor" es más avanzado, ligero y potente.

Y si aunado a esto la organización mejora el tipo de "combustible", es decir el personal que utiliza, haciéndolo de mayor octanaje, más competitivo, ligero y explosivo, que ayude a la empresa a adquirir mayor velocidad y potencia con menos consumo, evitando la contaminación del burocratismo, en su "motor", creo que pueden generar resultados interesantes tanto las pequeñas como las medianas empresas.

²⁰ Revista Ejecutivos de Finanzas, El uso de la tecnología, condición indispensable. Diciembre 2000

Bibliografía

1. El proceso estratégico. Mintzberg, Quinn. McGraw Hill.
2. Dirección de la mercadotecnia. Philip Kotler. Prentice Hall.
3. Administración, una perspectiva global. Koontz, Wehrich. McGraw Hill.
4. Mercadotecnia. Laura Fisher. McGraw Hill.
5. Planeación estratégica aplicada. Goodstein. McGraw Hill.
6. Revista Entrepreneur. ¿Crecimiento sin control? Octubre 2000.
7. Revista Business. Expomanagement. Mayo 2000.
8. Revista Ejecutivos de Finanzas. El reto de la empresa mexicana ante los mercados del futuro. Diciembre 2000.
9. Principios corporativos de finanzas. Richard Brealey, Steward Myers. McGraw Hill.
10. Revista Administrate Hoy. Interacción de índices financieros: Método DuPont. Págs.73-75
11. Las Finanzas en la empresa. Joaquín Moreno. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
12. Revista Administrate Hoy. El potencial de crecimiento financiero. Mayo 1998.
13. Revista ejecutivos en Finanzas. El financiamiento para el crecimiento. Diciembre 2000.
14. Revista Administrate Hoy. Estrategia general de recursos humanos. Febrero 1998.
15. Revista Administrate Hoy. Inventario de recursos humanos. Abril 1998.
16. Revista Ejecutivos de Finanzas. El desarrollo de capital humano. Diciembre 2000.
17. Revista Administrate Hoy. Planeación estratégica de la capacitación. Abril 1998.
18. Principios de Administración de Operaciones. Barry Render. Prentice Hall.
19. Revista Business. La opción tecnológica. Febrero 2000.
20. Revista Ejecutivos de finanzas. El uso de la tecnología, condición indispensable. Diciembre 2000.

CAPITULO IV

CONTROL ESTRATÉGICO DEL CRECIMIENTO ACELERADO.

4.1 El análisis de brechas

4.1.1 Formas de cerrar las brechas.

4.2 Plan de contingencias

4.2.1 El análisis DOFA.

4.3 Auditoria administrativa

4.4 Auditoría interna

4.5 Sistema de presupuestos

Bibliografía

Una vez fomentado y acelerado el crecimiento en una organización mediante planes estratégicos específicos y generales es necesario controlar dicho crecimiento cuando este se da, debido a que como varios autores así lo exponen es muy peligroso crecer sin un control adecuado, tan peligroso es como crecer a un ritmo demasiado lento, por ello es importante crecer lo suficientemente rápido como para mantenerse en la vanguardia, pero dentro de los límites aceptables.¹

El control es la retroalimentación mediante la medición de desviaciones respecto de los planes.² Es la comparación de los resultados obtenidos y los deseados, aplicando estándares para la calificación de dichos resultados para saber si son los que están guiando por el camino correcto a una organización o no.

Para Eduardo Bueno Ocampo el control estratégico pretende conocer y seguir la evolución del entorno, de las fuerzas competitivas y de la eficacia de la organización en la puesta en práctica y logro de los objetivos contenidos en las estrategias diseñadas.³

La razón principal por la que las empresas mexicanas establecen el control es para medir el desempeño organizacional de acuerdo con unidades de medida predeterminadas, mismas que permiten conocer si los cursos de acción seguidos se han traducido en logros o desventajas y de que manera esto ha repercutido en la efectividad de sus resultados, especialmente en materia económica.

La gama de técnicas de control que utilizan varía en función de su área de competencia, tipo de productos y/o servicios que brindan y relaciones con su entorno. Entre las más usadas se encuentran los presupuestos, auditoría contable y administrativa, y normalización de los aspectos de calidad o software especial.²

Por ello creo que las técnicas de control necesarias que deben de ser implementadas en un plan de control de crecimiento acelerado, para saber si existe una desviación considerable de los resultados y los objetivos planteados o si todo va viento en popa son los siguientes:

- El análisis de brechas.
- Los planes de contingencias.
- Auditoría administrativa.
- Auditoría Interna.
- Sistema de presupuestos.

4.1 Análisis de brechas

Según Eduardo Bueno Ocampo el control estratégico también debe de determinar la calidad de gestión que vendrá dada por las desviaciones observadas y evaluar la eficiencia del plan estratégico, por ello creo que el análisis de brechas es necesario para identificar el desempeño actual de la organización y el desempeño que se espera, con el fin de llevar a cabo en forma exitosa las metas y objetivos de crecimiento establecidos.

El análisis de brechas constituye una evaluación de la realidad, es decir, una comparación de la información generada, con cualquier otra que se requiera para ejecutar el plan estratégico de la organización. Además, dicho análisis exige el desarrollo de estrategias específicas para cerrar cada brecha identificada.⁴

Considero que el análisis de brechas es una técnica de gran importancia en el control del crecimiento acelerado debido a que una vez que se implementa el plan estratégico en la organización, dicho análisis sirve para monitorear si los resultados se están obteniendo en el tiempo calculado con la calidad o cantidad establecida en el plan original.

¹ Revista Mundo Ejecutivo, Las 200 empresas con mayor crecimiento en el mundo, Julio 2000

² Administración, una perspectiva global. Koontz. McGraw Hill.

³ Dirección estratégica de la empresa. Eduardo Bueno Campos. Editorial Pirámide.

⁴ Planeación estratégica aplicada. Goodstein. McGraw Hill.

En caso de que se descubra que el objetivo y la meta original no podrá ser alcanzado, el análisis de brechas puede identificar estos vacíos, e implementar estrategias o "pedazos de puentes" para alcanzar la otra orilla.

También se dan los casos en que el análisis de brechas identifica la imposibilidad de la organización de alcanzar cierta meta específica, el análisis lo puede identificar y tomar medidas correctivas antes de que todo el proyecto se venga abajo.

Esto es importante ya que representa un proceso activo para examinar la magnitud del salto que se debe dar desde la situación actual hasta la deseada, es un estimativo de qué tan grande es la brecha. El análisis responde de la pregunta de si las habilidades y recursos disponibles son suficientes para cerrarla, para lograr el futuro deseado dentro del periodo propuesto. Si el análisis sugiere que no se puede cerrar la brecha, entonces se debe llevar a cabo una acción apropiada con el propósito de reducirla.

Una acción apropiada sería la siguiente:

Si la brecha entre la condición actual y la deseada parece demasiado grande para cerrarla, entonces es necesario redefinir el futuro deseado, con un enfoque nuevo en aquellos aspectos que la organización considere ambiciosos pero realizables, o se deben desarrollar soluciones creativas para cerrar ese vacío, tomando en cuenta los recursos disponibles. Por cada brecha que no se puede cerrar mediante una estrategia rápida y evidente, la organización debe replantear la estrategia y volver a trabajar el modelo hasta que se pueda cerrar la brecha.⁴

4.1.1 Formas de cerrar la brecha

En caso de que el crecimiento de la organización no sea el que un principio se planeo, el análisis de brechas expone algunas formas para cerrar el bache. Es decir que si el fomento del crecimiento no fue bien planeado o por circunstancias ajenas a la empresa, esta no crece lo suficiente se tienen que aplicar correctivos específicos, algunas opciones son: la expansión interna, la puesta en marcha de un nuevo negocio, una adquisición, una fusión o una alianza estratégica.

- *Expansión interna.* El crecimiento significativo desde el interior exige recursos financieros y de otro tipo. Estos se pueden identificar y comprometer a nivel interno, o pueden provenir del exterior de la organización. Como los prestamos bancarios, para que así estos recursos se puedan invertir en campañas publicitarias, producir más productos o mejores servicios para atender al mercado. La expansión interna constituye una forma razonable de cerrar la brecha si los productos o servicios son sólidos, la participación en el mercado parece estar sujeta a la expansión, y hay recursos disponibles. En el mercado debe existir la necesidad de adquirir los productos o servicios ofrecidos y –si es posible- tienen que ser superiores desde el punto de vista tecnológico comparados con aquellos disponibles en el momento.
- *Empezar nuevos negocios.* Dar inicio a un nuevo negocio es una estrategia de crecimiento con un riesgo relativamente alto, vender nuevos productos o servicios a nuevos clientes. Si el nuevo negocio se halla completamente separado de las líneas actuales de negocios, el riesgo es mayor. Si está a tono con los negocios actuales, el riesgo puede reducir, debido a que los productos o servicios actuales pueden ayudar a crear la preventa en el nuevo negocio. El conocimiento de los intereses y necesidades de los consumidores o clientes también pueden ayudar a disminuir el riesgo.
- *Adquisiciones y fusiones.* Con frecuencia, éstas son técnicas que aceleran el logro de las metas de crecimiento. Cuando se utilizan de manera apropiada, éstos enfoques pueden cerrar la brecha con rapidez. No obstante debe mostrarse el interés en examinar el valor de estas formas de crecimiento. Es posible cerrar una o dos brechas a través de una adquisición, pero fracasar en otras áreas de brechas identificadas. Por ejemplo, se podría presentar un crecimiento en las ventas totales y no lograr las metas de rentabilidad definidas en el modelo de la estrategia del negocio.⁴

⁴ Planeación estratégica aplicada. Goodstein. McGraw Hill.

Otras tácticas para cerrar la brecha, son las siguientes:

1. Ampliar el marco de tiempo para cumplir con el objetivo. Esta táctica se debe considerar si la asignación de los recursos actual es apropiada y si logra estas metas agresivas tomará más tiempo del inicialmente planeado.
2. Reducir el tamaño o alcance del objetivo. Esta táctica se aplica cuando la visión es apropiada pero los objetivos menores o un poco modificados son más realizables e implican menos riesgo.
3. Reasignar recursos para lograr metas. Esta táctica es apropiada si las metas se pueden lograr sólo al reagrupar los recursos existentes que se han diseminado excesivamente.
4. Obtener nuevos recursos. Se debe considerar esta táctica cuando son necesarios nuevos talentos, productos, mercados o capital para lograr las metas deseadas.⁴

Es posible que las metas de rentabilidad o crecimiento deben ser más conservadoras. Por ejemplo una meta del 25% de crecimiento anual podría reducirse a un 20%, tasa que se puede alcanzar con más facilidad.

Por ello me parece que el análisis de brechas puede ser usado por las pequeñas y medianas empresas que no estén alcanzando el crecimiento deseado y presente desviaciones en sus resultados.

4.2 Plan de contingencias

Otra forma para controlar una posible expansión exagerada que ponga en riesgo la existencia a largo y mediano plazo de la organización es un plan de contingencias.

Quinn afirma en su tercer punto que una estrategia eficaz, consiste en crear una organización sólida pero a la vez flexible, que le permita responder con inteligencia, independientemente de lo que pueda ocurrir.⁵

Los planes de contingencias o "el plan B" son necesarios para poder estar prevenidos ante las sorpresas internas y externas que no son probables de que ocurran.

Los planes de contingencias representan la preparación para realizar acciones específicas cuando se presenta un hecho que no es muy probable que ocurra y el cual no está contemplado en el plan estratégico, pero que pueden tener consecuencias importantes para la organización en caso de que se presenten.

Los 2 conceptos clave en la planeación de contingencias son la probabilidad y el impacto. Los planes de contingencias implican sucesos de alto impacto potencial que no tienen la más alta probabilidad de ocurrir. La contribución más importante que puede hacer la planeación de contingencias a una organización es el desarrollo de un proceso para identificar y responder ante sucesos no anticipados o con muy poca probabilidad de ocurrir, enfocándose solo a los más importantes, por ello considero que el plan de contingencias es una forma de mantener el control del crecimiento acelerado.

El proceso de contingencias sirve para desarrollar respuestas rápidas y efectivas ante aquellas modificaciones emergentes.

Por ejemplo un súbito aumento en las ventas, puede tomar por sorpresa a la organización que no está prevenida con un plan de contingencias. Este tipo de situaciones puede provocar que la empresa tome decisiones erróneas por el repentino furor en las ventas y como hay poco tiempo para analizar la situación tal vez decida contratar gente extra sin capacitación, alterando todos sus sistemas administrativos, de producción, de ventas, de finanzas, etc., que pongan en riesgo su existencia misma a largo plazo.

En cambio una organización con planes de contingencia de ventas altas e inesperadas, pudiera optar por contratar servicios externos para cubrir la demanda, o como se le conoce más comúnmente subcontratar una parte de la

⁴ Planeación estratégica aplicada. Goodstein, McGraw Hill.

⁵ El proceso estratégico. Mitzberg, Quinn. Editorial Prentice Hall

producción, de la distribución o de la venta a terceros expertos que no sacrifiquen la calidad, estos terceros pudieran ya estar localizados y escogidos debidamente para sacar a la organización de aprietos en el tiempo y en el lugar indicado.

4.2.1 Análisis DOFA

El análisis DOFA está muy ligado con los planes de contingencias, ya que a partir de este análisis, se exploran las oportunidades y amenazas, internos y externos de más impacto para la organización. La planeación de contingencias debe de proporcionar cierta gama de variedad de estrategias por si alguna situación extraña se presenta.

Este tipo de planeación contingente exige aplicar un tipo de pensamiento analítico para anticiparse a las posibles jugadas del oponente o del mercado, además la planeación de contingencias reduce en forma dramática los retrasos de tiempo al responder ante las amenazas o emergencias y/o rápidamente abrir paso a la oportunidad y cuanto más turbulento sea el panorama más énfasis se le debe poner a este tipo de control,⁴ por lo que las pequeñas y medianas empresas mexicanas lo podrían aplicar para que una posible devaluación económica o alza en el precio de las materias primas que usan para sus productos no los tome por sorpresa y sepan que hacer y responder a la velocidad que se requiera de ellas para sobrevivir.

La siguiente matriz nos ayuda a conocer como se pueden estructurar estrategias de contingencias.

		ENFOQUE	
		INTERNO	EXTERNO
ENFASIS	Vulnerabilidad	Cuadrante 1	Cuadrante 2
	Oportunidad	Cuadrante 3	Cuadrante 4

Matriz de planeación de contingencias.
Fuente: Planeación estratégica aplicada. Mintzberg, Quinn. McGraw Hill

Las contingencias que corresponden al cuadrante 1 deben incluir el desarrollo de estrategias preventivas ante la pérdida de personal clave, la reducción de la capacidad productiva o de las instalaciones de almacenamiento, y problemas similares. En el cuadrante 2 se debe incluir planes alternativos para asegurar recursos importantes, la llegada de competidores no anticipados y otros similares. El cuadrante 3 implica considerar la nueva aplicación de un producto existente, el desarrollo inesperado de un producto novedoso, el desarrollo de nuevos y significativos procesos para la reducción de costos, etc. El cuadrante 4 debe involucrar la consideración de adquisiciones y fusiones potenciales, la disponibilidad repentina de materias primas, etc.⁴

Por lo antes expuesto creo que los planes de contingencia son técnicas necesarias para controlar el crecimiento acelerado.

Notemos que el análisis DOFA o TOWS no solo sirve para generar estrategias de expansión, sino también para generar posibles soluciones ante problemas imprevistos dentro de la organización.

⁴ Planeación estratégica aplicada. Goodstein. McGraw Hill.

4.3 Auditoría administrativa

La auditoría administrativa se especializa en evaluar la calidad de la administración y su calidad como sistema. Esto ha obligado a adaptar principalmente la forma de evaluaciones de desempeño con base en la norma de establecimiento y cumplimiento de metas verificables.²

Diferentes autores nos dan su definición a continuación:

Para William P. Leonard la auditoría administrativa puede definirse como el examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución, una sección del gobierno o cualquier parte de un organismo, en cuanto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas.

Este tipo de auditoría lleva a cabo la revisión y consideración de la organización con el fin de precisar:

- Pérdidas y deficiencias.
- Mejores métodos.
- Mejores formas de control.
- Operaciones más eficientes.
- Mejor uso de los recursos físicos y humanos.⁶

Notemos que una de sus funciones es el de sugerir mejores formas de control.

El Instituto Americano de la Administración considera que cualquier empresa, de cualquier índole, tiene áreas generales sujetas a investigación que permiten obtener una evaluación de la administración.⁶

El análisis factorial del Banco de México lo enuncia como un análisis de potencialidad de la productividad. Este método trata de descubrir las fuerzas que actúan en un ámbito en el cual el resultado final de un esfuerzo depende de gran variedad de parámetros operativos, que es preciso interpretar justamente para poderlos modificar con vistas al mejor resultado.⁶

Este método puede ser importante para controlar el crecimiento de una organización en donde su punto estratégico sea la producción.

Manuel D'Azaola menciona que lo más importante en la auditoría administrativa es la determinación del grado hasta el cual los resultados se asemejen a los objetivos. Como éstos últimos se traducen generalmente en exposiciones de política, la verificación más común es la que compara los resultados con la política. Igualmente, podría ser necesario examinar las exposiciones de la política para descubrir cuán clara y correctamente expresan los objetivos básicos de la organización.⁶

Esta definición es interesante ya que el autor nos menciona que se audita hasta los objetivos básicos de la organización, cosa que puede ayudar a una organización a tener un mejor control de su crecimiento y de sus visiones a largo plazo, y también el otro punto importante es que se audita lo planeado contra lo obtenido, por lo que una organización podrá saber si en realidad obtuvo lo que esperaba, hubo deficiencia en la obtención de sus objetivos o se obtuvo mucho más de lo que se esperaba, hablando de crecimiento, saber las causas que contribuyeron para sobrepasar o fracasar en lo planeado, es muy importante, ya que se puede saber quién o qué fue el causante, tal vez fueron "cuotas" de crecimiento tibias, poco agresivas por lo que se obtuvo un crecimiento mayor, o tal vez un objetivo demasiado elevado, poco alcanzable, por lo que se podría replantear este y adecuarlo a la realidad.

Para Fernández Arena la auditoría administrativa es la revisión de objetivos, metódica y completa; de la satisfacción de los objetivos institucionales; con base en los niveles jerárquicos de la empresa; en cuanto a su estructura y la participación individual de los integrantes de la institución.⁶

² Administración, una perspectiva global. Koontz. McGraw Hill.

⁶ La auditoría administrativa. Fernández Arena. Diana.

La auditoría administrativa como medida de control puede ser muy eficiente si se sabe usar de la manera correcta, ya que se pueden presentar elementos muy subjetivos a la hora de ponderar los factores que intervienen en la revisión de las estrategias de crecimiento, de hecho este tipo de auditoría "trata de cuantificar elementos cualitativos" en una organización.

Los diferentes autores y sistemas emiten su propio criterio de cómo cuantificar y dar calificaciones a los factores examinados, aunque no hay ninguna escala universalmente aceptada, todas presentan similitudes.

Por ello puede decirse que la auditoría administrativa pretende determinar las debilidades, deficiencias o aciertos de una empresa, con el fin de eliminar las primeras y mejorar las últimas.⁷

Me atrevería a decir que esta técnica puede "salvarle la vida a una organización" que está teniendo problemas con su crecimiento, tanto para la que tiene muy poco, como para la que tiene uno excesivo.

Ya que la auditoría administrativa evalúa prácticamente todas las áreas de la empresa, es una herramienta muy útil para controlar el sano crecimiento de la organización, detectando desde raíz, aquella área, persona o factor que pudiera estar fallando en la consecución del objetivo o por el contrario, reconocer que factores son lo que han hecho fuertes a la empresa para llegar a donde han querido o llegar aún más lejos.

Para el C.P. y L.A.E. Jorge Álvarez Anguiano, las áreas más interesantes a estudiar para ejecutar una auditoría administrativa es una combinación de etapas, niveles y funciones que se deberán de ponderar y que se presentan a continuación:

Del proceso administrativo:

- a) Previsión.
- b) Planeación.
- c) Organización.
- d) Integración.
- e) Dirección.
- f) Control.

Los niveles jerárquicos serán:

- a) Representante de los propietarios.
- b) Gerencia o dirección general.
- c) Gerencia departamental.
- d) Niveles de supervisión.

Y de las áreas funcionales de la organización podrían ser:

- a) Planeación.
- b) Producción.
- c) Mercadotecnia.
- d) Finanzas.
- e) Personal.
- f) Relaciones públicas.
- g) Control.⁷

Esta clasificación abarca principalmente las áreas o departamentos más importantes de una organización, así como su estructura jerárquica y las etapas del proceso administrativo, que pueden ayudar a la auditoría el quién, el qué, en dónde se encuentra el factor determinante para la consecución de los objetivos de crecimiento.

⁷ Apuntes de auditoría administrativa. Álvarez Anguiano. UNAM / FCA.

En este sentido observemos que se puede auditar la planeación y el control así como áreas claves, como la mercadotecnia, las finanzas, el personal, la producción, etc., para determinar si hay alguna falla en alguna de estas áreas. Esta herramienta es muy conveniente para saber si los planes estratégicos están generando un crecimiento sano y acelerado.

A este respecto Leonard considera que para llevar a cabo una auditoría administrativa se deben de llevar a cabo los siguientes pasos:

1. Examen.
2. Evaluación.
3. Presentación.
4. Persecución.

1. En los exámenes se analizan las políticas y objetivos de la organización, los posibles conflictos en las estructuras organizacionales, el grado de cumplimiento de las políticas, sistemas y procedimientos de la empresa, evalúa los métodos de control y los recursos humanos y físicos.⁶

En esta etapa se trata de obtener toda la información posible para determinar en qué forma están desarrolladas las actividades en las diferentes áreas, utilizando para ello entrevistas, cuestionarios, documentación importante (Estados financieros, manuales, etc).⁷

2. En la evaluación se estudian los elementos, se diagnostica la enfermedad, se determinan las interdependencias, explicando la causalidad y sus consecuencias, se examinan deficiencias actuales y potenciales, se buscan los problemas y sus soluciones.⁶

3. En la presentación se dan a conocer los resultados de la auditoría, teniendo en cuenta que deben de permitir a la empresa implementar todas aquellas acciones correctivas y/o recomendaciones que se hagan de forma inmediata.

4. En la persecución se pretende completar cualquier asunto planeado y que la empresa no ha llevado a cabo, es decir que se implementen las recomendaciones y correcciones señaladas,⁷ ya sea por medio de un análisis de brechas detectado por la auditoría administrativa o por la implementación de un plan de contingencias.

4.4 Auditoría interna

Podría pensarse que la auditoría administrativa y la auditoría interna son lo mismo pero no es así.

La diferencia radica en que esta última se refiere a la determinación de la situación de una compañía en un momento dado y de la dirección que probablemente sigue de cara a los acontecimientos económicos, políticos y sociales presentes y futuros. Así pues, la auditoría interna es en realidad una auditoría de operaciones de una organización y sólo indirectamente de sus sistema administrativo.²

Por medio de la auditoría interna se evalúa la posición de una compañía para determinar dónde se encuentra, a dónde la conducen sus programas en vigor, cuales deberían ser sus objetivos y si es necesario que modifique sus planes para cumplir esos objetivos. Los objetivos y políticas de prácticamente todas las empresas están expuestos a la obsolescencia. Si una empresa no modifica su curso para adecuarse a cambios en las condiciones sociales, técnicas y políticas, perderá mercados, personal y otros recursos indispensables para su sobrevivencia. La auditoría interna está diseñada para obligar a los administradores a enfrentar su situación.

Una auditoría interna se realiza por lo regular cada año o cada 3 a 5 años. El primer paso es estudiar las perspectivas de la industria e identificar cuáles son las tendencias y proyecciones más recientes, así como saber a que panorama se enfrenta el producto, cuáles son sus mercados, que adelantos técnicos influyen en la industria, qué cambios pueden ocurrir en la demanda, que factores políticos o sociales pueden tener efecto en la industria, etc.

⁶ La auditoría administrativa. Fernández Arena. Diana.

⁷ Apuntes de auditoría administrativa. Álvarez Anguiano. UNAM / FCA.

² Administración, una perspectiva global. Koontz. McGraw Hill.

El siguiente paso de la auditoría interna es evaluar la posición de la empresa en la industria, tanto presente como futura y determinar si la empresa ha mantenido su posición, ha ampliado su influencia y mercado, ha ganado o perdido mercado ante su competencia y una vez obtenidos esos datos se pueden reexaminar los objetivos básicos y políticas principales para saber si se deben de reorientar o dar continuidad a los mismos o simplemente afinarlos.²

Como los actuales enfoques de la auditoría interna están mejorando para fortalecer el control, la evaluación y prevención de riesgos pueden ser una gran ayuda para cumplir con los objetivos de la empresa, que puedan crear sistemas disciplinados y sistémicos que cooperen para mantener al crecimiento a un ritmo estable y sano.

Por ello se podría decir que son un conjunto de técnicas dirigidas a evaluar la probabilidad del logro las metas y objetivos de la organización con la participación directa del personal en donde se estimula la mejora continua de los sistemas de control en todos sus ámbitos, una especie de control de los sistemas de control de finanzas, mercadotecnia, producción, personal, etc.⁸

Este tipo de evaluación del control se lleva a cabo mediante cuestionarios en donde se obtiene información de las medidas de control implementadas y por medio de análisis administrativo y se basa esencialmente en estudios o análisis de los procesos llevados a cabo por distintas personas en la organización.

La tecnología de la información también ha invadido y eficientado este campo al utilizar plataformas ERP (Enterprise Resources Planning) tecnologías cuyos beneficios ya fueron ampliamente tratados en el capítulo 3 bajo el subtema producción y tecnología.

4.5 Sistema de presupuestos

Los presupuestos están diseñados para mejorar la planeación y el control, ya que obligan a la organización a formular objetivos de tal manera que induzca a los directivos a expresar los fines que buscan en términos cuantitativos.⁹

Un presupuesto es una formulación de resultados esperados para un periodo dado, expresados en términos numéricos. Por lo que se les puede denominar como estados de resultados anticipados, en donde el plan estratégico deberá tratar de cuantificar sus visiones, metas, objetivos, políticas, etc., en cifras específicas y medibles si es posible, esto es difícil, porque se tratan de términos cualitativos que pueden ser muy subjetivos, pero aterrizarlos en forma de presupuestos da una guía muy sólida para controlar el crecimiento acelerado de una organización.

El propósito principal de la formulación del presupuesto y su división en partes acordes con las áreas en que está dividida la organización, es que éstos permiten delegar autoridad sin pérdida de control, es decir, que reducir los planes a números obliga a cierta clase de orden que permite a los administradores determinar claramente que capital será gastado por quién y dónde y que egresos, ingresos o unidades de insumos o productos físicos implican los planes. Todo ello tomando en cuenta que deben de tener la suficiente flexibilidad para ser adaptados según las circunstancias,² sin que estorben a la innovación, la creatividad y flexibilidad de la organización para seguir creciendo, adaptándose a las circunstancias o nuevos terrenos en donde no se tenga un presupuesto como base.

De hecho la acción controladora del presupuesto se establece al hacer la comparación entre éste y los resultados obtenidos, lo cual conduce a la determinación de las variaciones o desviaciones ocurridas, que tras un análisis se pueden tomar las medidas apropiadas.¹⁰

Creo que con el uso de presupuestos el control del crecimiento acelerado puede ser más efectivo, ya que se pueden corregir rubros que presenten focos rojos, tales como créditos otorgados en exceso, un periodo de recuperación del efectivo demasiado largo, etc.

² Administración, una perspectiva global. Koontz. McGraw Hill.

⁸ Revista Contaduría Pública. Auditoría Interna. Septiembre 2000.

⁹ Planeación estratégica. George Steiner. CECSA..

¹⁰ El presupuesto. Cristóbal González del Río. Ecasa.

En este rubro es indispensable que los presupuestos se conviertan en los mapas guías de la organización que aterrizen los planes cualitativos en cifras cuantitativas, alcanzables, medibles y visualizables.

Por ello esta técnica está integrando métodos para convertir los planes estratégicos en acciones actuales; son las guías para éstas últimas. Son las normas para la acción coordinada y para controlar que el crecimiento vaya de acuerdo a lo establecido en el plan.

Además los presupuestos están diseñados para mejorar la planeación no solo el control, por lo que después de evaluar a la organización tomando en cuenta los presupuestos, éstos mismos retroalimentan a la organización ayudando a planear mejor el próximo plan estratégico de crecimiento. Ayudando así a las organizaciones a ver el avance cuantitativo de sus metas cualitativas.

Para finalizar con este capítulo me gustaría añadir otras características que podría incluir un plan estratégico efectivo que genere crecimiento.

En mi opinión el tipo de planeación estratégica que implementen deben de contener los siguientes requisitos:

1. Fomentar la innovación.
2. Mantener la sencillez y hasta cierto grado de informalidad en su creación
3. Fomentar la agilidad, la rapidez y la flexibilidad.

Un plan estratégico que aspire a ser realmente efectivo, necesita implementar la innovación constante y la diversificación focalizada en nichos bien establecidos, deben de innovar para diferenciarse, algo que es más difícil cada día debido a que la calidad en los productos y servicios de las organizaciones tienden a homogeneizarse.

Es un hecho que en la actualidad para ser innovador no basta con tener dos o tres ideas originales en el mercado, ya que estas pueden ser imitadas, copiadas y mejoradas mas rápido de lo que sus creadores se den cuenta. Por ello creo que el secreto para crecer constante y aceleradamente se puede encontrar en planes estratégicos que tengan a la innovación en mira, ciertos autores como Ridderstrale y Nordstrom afirman que los planes estratégicos convencionales no sirven en un ambiente que es cambiante y hasta caótico, debido a que la mayoría de ellos, parten de un ambiente estable, sin cambios drásticos, premisa que hace que muchos planes no se apliquen, queden obsoletos o fracasen.

Por ello los planes estratégicos de la actualidad deben de partir de la premisa de que el caos y la innovación son las únicas constantes previsibles. El futuro es impredecible, hay que crearlo o simplemente contemplarlo, como todas las demás. Los ambientes pierden estabilidad, los nichos desaparecen, emergen nuevos mercados y el plan estratégico que no lo conciba puede ser más un estorbo que una guía.

A través de este trabajo hemos estado analizando como las tecnologías de la información han revolucionado el mercado y a las empresas, y lo hacen porque implementan innovaciones continuas, por lo que esta cualidad, debe de motivar a la organización a reinventar constantemente sus productos y servicios, la reinención no consiste en mejorar lo que ya existe si no crear lo que no existe. Por ejemplo una mariposa no es una larva mejorada, es un ser completamente nuevo, diferente y un plan estratégico debe de contemplar cambios de esta magnitud si es que aspira a ser exitoso.

Como bien lo señala un autor, la innovación constante esta presentando cambios en el tiempo, en las estructuras y el espacio. La actual contracción del tiempo causado por la tecnología y la competencia, unida a la expansión del espacio fomentado por la globalización es la que determina la posición de una organización en su mercado,¹¹ por lo que se necesita un gran dinamismo por parte de los directivos y sus estrategias de crecimiento si quieren seguir vivas. En la actualidad las condiciones cambiantes del entorno actual impide el uso de una sola estructura estable, y de tamaño único.

Para que una organización sea ágil y flexible necesita estar a dieta, desintegrarse para atrás o para adelante y dejar que los demás, los expertos, hagan el trabajo por la organización.

¹¹ Funky Business. Ridderstrale, Nordstrom. Prentice Hall

Lo que debe contener un plan estratégico que genere crecimiento en las pequeñas y medianas empresas mexicanas, creo que es la renovación constante de la oferta de productos, la diferenciación, la diversificación en un nicho específico, el motivar a la creación y proporción de productos novedosos. Es cierto se deben de arriesgar a lo desconocido, pero el éxito depende de saber explorar lo desconocido y acertar.

Un ejemplo claro es el enfoque que tuvieron muchas de las empresas estadounidenses, que a comparación de las japonesas, se enfocaron en campos totalmente nuevos, en especial el de las tecnologías de la información, mientras que los emporios de los japoneses se enfocaron a seguir perfeccionando los automóviles sin crear nada nuevo, ahora las empresas más poderosas son las que dominan las redes y la Internet, no el mercado de autos, empresas de "cochera" que ahora generan miles de millones de dólares.

¿Cómo ser innovadores? Supongo que entre más extraña sea la combinación de los ingredientes, o las estrategias, más original será el resultado.

La innovación y el crecimiento implican un riesgo, a veces muy alto, pero por ejemplo hay ciertas especies de cangrejos o crustáceos que debido a su crecimiento deben de cambiar o mudar de caparazón, en ese lapso de tiempo en que están buscando una nueva concha protectora están a merced de otros depredadores, pero si no se tomaran estos riesgos morirían de todos modos asfixiados en su pequeño e insuficiente caparazón.

Se ha afirmado que la organización que destaque en la creación de conceptos novedosos y aporte mejores ideas sobre como combinar y volver a combinar ganará.¹¹

Una organización innovadora no es aquella que se adapta a su entorno, es aquella que presenta nuevas propuestas a sus clientes, nuevos sueños, ideas que la gente no había pensado antes.

Un profesor afirma que el éxito no tiene que ver con la adaptación, sino con la creación, de las que no siguen caminos fijos.¹¹

Por ello el plan estratégico debe motivar que los productos actuales queden obsoletos en el mínimo de tiempo.

Pero si se quiere algo original e innovador, difícil de imitar y copiar, porqué no pensar en una cultura innovadora, algo difícil de imitar, pero también de implementar, por ejemplo pensemos en la inimitable e inigualable cultura empresarial japonesa tan admirada, pero tan poco imitable, ahí esta un punto en donde las organizaciones innovadoras pueden trabajar para crear equipos de trabajo únicos, creativos, que den excelentes resultados.

Como mencioné anteriormente, las estrategias convencionales quitan flexibilidad y creatividad a las organizaciones, aunque son necesarias debido a que establecen una dirección fija, concentran el esfuerzo, promueven la coordinación de actividades, ¿nos encontramos ante un dilema entonces? ¿estrategias fijas versus creatividad? ¿sacrificar una por la otra?, yo creo que no, la solución la podríamos encontrar en la combinación de ambas, estrategias híbridas.

Por ello, yo propondría que no solamente se generen estrategias preconcebidas, sino que también se aprovechen estrategias oportunistas, emergentes, yo las llamaría de ADN en donde se ensambla una nueva subestrategia y se cambia por otra para darle un nuevo rumbo o forma a la organización.

Pero si bien es cierto que muchos autores mencionan que establecer estrategias es muy costoso y deben de apegarse a un plan bien establecido, yo creo en lo personal que esto no debe de ser así, yo estoy a favor de aquellos autores que mencionan que una estrategia debe de combinar tanto lo formal, como lo informal, siendo la estrategia formal, el esqueleto guía en donde las enredaderas o estrategias emergentes o informales cubran los espacios correspondientes. El mantener una estrategia sencilla, permitirá ser mejor manipulada, bajar su costo y limitar el tiempo que se requiere para su formulación.

A este respecto quiero hacer énfasis especial a las estrategias emergentes, ya que creo que estas están presentes en muchas organizaciones mexicanas sin que sus directivos se den cuenta de ello, teniendo como consecuencia su

¹¹ Funky Business. Ridderstrale, Nordstrom. Prentice Hall

desperdicio. Como ya había mencionado antes, las estrategias emergentes son aquellas cuya realización no fue premeditada y sin embargo se realizan.¹²

Creo que es importante que se tomen en cuenta las estrategias emergentes ya que pueden ayudar a la innovación y al aprendizaje, permitiendo que surjan nuevas estrategias creativas, respondiendo a las oportunidades y amenazas que se presenten.

Por ello creo que se debe de planificar sobre la innovación y el cambio que es lo único constante.

La creación efectiva de estrategia debe de ser un aprendizaje permanente, ya que como lo señala Mintzberg, pensamos para poder actuar, pero también actuamos para poder pensar, se prueban distintas cosas y las que funcionan se convierten en estrategias.

Por ello las características que debe de contener una estrategia es que debe de ser premeditada en sus rasgos generales y emergente en sus detalles para poder adaptarlos sobre la marcha.¹²

También podemos decir que debemos estar dispuestos a aprender a hacer estrategias y no pretender ser muy racionales, metódicos o calculadores en la generación de estrategias, ya que estas no siguen siempre un proceso lineal.

¹² Safari a la estrategia. Henry Mintzberg. Granica

Bibliografía

1. Mundo ejecutivo. Las 200 empresas con mayor crecimiento en el mundo. Julio 2000.
2. Administración, una perspectiva global. Harold Koontz, Heinz Weihrich. McGraw Hill.
3. Dirección estratégica de la empresa. Eduardo Bueno Campos. Pirámide.
4. Planeación estratégica aplicada. Goodstein. McGraw Hill.
5. El proceso estratégico. Mintzberg, Quinn. Prentice Hall.
6. La auditoría administrativa. José Antonio Fernández Arena. Diana.
7. Apuntes de auditoría administrativa. Jorge Álvarez Anguiano. Universidad Nacional Autónoma de México / Facultad de Contaduría y Administración.
8. Revista Contaduría Pública. Auditoría Interna. Septiembre 2000.
9. Planeación estratégica. George Steiner. CECSA.
10. El presupuesto. Cristóbal González del Río. Ecasa.
11. Funky Bussines. Ridderstrale, Nordstrom. Prentice Hall.
12. Safari a la estrategia. Henry Mintzberg. Granica.

CAPITULO V

CONCLUSIONES GENERALES

A través de este trabajo, he llegado a las siguientes conclusiones:

El crecimiento acelerado y exagerado, que se presenta en la organizaciones sin control alguno, puede conducirlos, en el peor de los casos a una quiebra o bien, puede generar muchos problemas de tipo organizacional, financiero y administrativo que a fin de cuentas obliguen a que esta se contraiga, en vez de expandirse.

También el crecimiento raquítico es peligroso, debido a que los efectos de la globalización hacen sentir sus consecuencias al dar cabida a competidores mucho más agresivos y competitivos que muchas de nuestras pequeñas y medianas empresas mexicanas que tienen pocos deseos de expandirse.

Cabe mencionar que la globalización no es un enemigo, ya que como también hemos visto, las empresas pueden acelerar su crecimiento exportando sus productos o servicios aprovechando los acuerdos comerciales entre diversos países, en donde las barreras comerciales tienden a desaparecer.

Es por ello que las pequeñas y medianas empresas mexicanas necesitan una herramienta que fomente el crecimiento y lo controle de manera adecuada.

Así pues la planeación estratégica es una herramienta altamente efectiva que puede ayudar para la consecución de los objetivos de la organización, en especial la de fomento y control del crecimiento ya que, como observamos, ésta ayuda a generar los pilares básicos en donde se apoyará la organización entera para expandirse como son la visión y la misión, de la cual, se desprenderán toda una serie de estrategias generales y específicas así como tácticas y programas, en las que se decidirá que negocios, líneas o áreas de la empresa deberán fortalecerse y cuáles deberán de desaparecer o reestructurarse total o parcialmente, así mismo encontré que existen áreas claves dentro de la organización que deben de tener sus propios planes estratégicos específicos para fomentar el crecimiento, en especial el área de mercadotecnia que es considerada por algunos autores como el corazón mismo de un plan de expansión exitoso, ya que este departamento marcará el ritmo del crecimiento apoyado por otras áreas importantes como son las finanzas, personal, producción y tecnología, etc.

En lo que respecta al control, la planeación estratégica también es altamente efectiva, ya que utiliza una serie de métodos para encontrar desviaciones que pongan en peligro el crecimiento sostenido y saludable de la organización en especial destacan la auditoría interna, la auditoría administrativa y los presupuestos, que fomentan el análisis de los resultados obtenidos contra los esperados, así como las causas de los resultados

para aplicar correctivos efectivos y a tiempo. También encontré otros métodos muy valiosos que ayudan al control estratégico del crecimiento como son el análisis de brechas y los planes de contingencias que nunca deben de faltar en un plan efectivo de control.

Curiosamente la planeación estratégica, es poco usada por las pequeñas y medianas empresas mexicanas, ya que requiere de una buena inversión de tiempo para su formulación y seguimiento. Se ha llegado a pensar también que la planificación estratégica es costosa, tan costosa que las organizaciones de tamaño medio y pequeño, no poseen los suficientes recursos económicos o humanos para costear una herramienta como esta. A esto también se le une la idea de que es un proceso muy complicado del cual se necesitan conocimientos especiales.

Todo esto en parte es cierto, ya que la planeación estratégica tiene un costo, y debe de tenerse cierto conocimiento especial para elaborarlo, pero gran parte de las preocupaciones de los dueños o directivos son infundados, ya que a través de esta investigación hemos descubierto que las estrategias emergentes junto con la planeación estratégica formal pueden dar forma a un plan efectivo de crecimiento de larga duración, lo que definitivamente si es necesario, más que capital, es el tiempo necesario para elaborarlo y darle seguimiento, además de tener el compromiso absoluto en todos los niveles para que esta sea implementada con éxito y se renueve constantemente.

También creo que los planes estratégicos deben de manejar la innovación, manejar el cambio, no ser estáticos, creo que es recomendable que esta combine tanto formalidad como informalidad, para fortalecer las estrategias y darle la oportunidad a la organización de que aprenda, es mas, deben de propiciar que las Pymes conserven y amplíen la única ventaja que tienen sobre las grandes empresas, su flexibilidad, su movilidad, su velocidad.

Así mismo las actuales tecnologías en especial, la Internet, está siendo un arma fundamental en el juego estratégico, al derribar fronteras, acortar tiempos, bajar precios, quebrar consorcios, y fortalecer organizaciones que saben aprovecharla y sacar partida de ello para crecer.

La estrategia debe de ser sencilla, se debe de estar dispuesto a aprender, no todo va a salir bien a la primera, tal vez no todo sea integral, puede ser en partes, un área a la vez, es un proceso de aprendizaje, de experimentación, no es del todo 100% lógica, es combinación de variedades para descubrir un camino diferente, más eficiente y revolucionario que ponga a temblar a la competencia.

El crecimiento acelerado se fundamenta en la penetración de nuevos mercados, con productos y servicios nunca antes vistos, en donde la cultura empresarial es una cultura creativa que puede implementar programas innovadores y específicos ya sea de franquicias, de exportación, de alianzas estratégicas, de capacitación de personal, etc. Así mismo, los planes de contingencia y herramientas como la subcontratación, las auditorías administrativas, auditorías internas y otras están dando la oportunidad a las empresas de crecer sin miedo y salir victorias de crecimientos acelerados y peligrosos a las pequeñas y medianas empresas mexicanas.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Revista Entrepreneur. Elimine riesgos. Septiembre 2000, pág 44.
2. www.fundes.org Fundes México realiza foros de discusión sobre políticas para la empresa mediana.
3. Revista Adminístrate Hoy. Administración estratégica en la pequeña y mediana empresa: una necesidad actual. M.A. Rodríguez Valencia.
4. Administración, una perspectiva global. Harold Koontz. McGrawHill.
5. Planeación estratégica. George Steiner. Editorial CECSA.
6. Planificación de la empresa del futuro. Ackoff. Limusa.
7. Funky Business. Ridderstrale, Nordstrom. Prentice Hall.
8. Supervivencia de la pequeña empresa. Bennett. Compañía Editorial Continental.
9. Cómo lograr el crecimiento de la pequeña empresa. Bennett. Compañía Editorial Continental.
10. Planeación estratégica aplicada. Leonard D. Goodstein. Editorial McgrawHill.
11. Cómo crear y hacer funcionar una empresa. Ma. de los Ángeles Gil Estallo. Editorial ESIC.
12. El proceso estratégico. Mitzberg, Quinn. Editorial Prentice Hall.
13. Revista Adminístrate Hoy. Dirigir a través de la visión y la estrategia. No. 72, pág. 28-30
14. Revista Adminístrate Hoy. La misión No. 72, pág. 42-43
15. Cómo se hace un plan estratégico. Francisco Abascal Rojas. Editorial ESIC.
16. Revista Mundo Ejecutivo. Las 200 empresas con mayor crecimiento en el mundo. Julio 2000.
17. Revista Entrepreneur. ¿Para qué exportar?. Febrero 1998, pág. 32.
18. www.intermundo.com
19. Revista Entrepreneur. La promoción en el exterior. Marzo 1996, pág.30.
20. Revista Entrepreneur, febrero de 1998
21. Boletín de la Empresa Media. Influencias de las Pymes en el desarrollo regional. Julio 2000. Fundes, Coparmex.
22. Revista Entrepreneur. Todo sobre las franquicias. Enero 2000.
23. Revista Entrepreneur. Y siguen creciendo. Enero 1999.
24. Boletín de la Empresa Media. Las comunicaciones como factor de competitividad. Enero 2000.
25. Periódico El Financiero. Los retos de Bancomext. 7 de septiembre del 2000.
26. Periódico El Financiero. Cada segundo entran a la red 7 internautas. 2 de octubre del 2000
27. Revista Entrepreneur. E-commerce. Mayo 1999, pág.16
28. Revista Entrepreneur. ¿Debo desarrollar una estrategia de comercio electrónico en mi empresa? Agosto 2000, pág. 42.
29. Periódico El Financiero. Nuevo sistema de pagos para el comercio electrónico. 28 de agosto del 2000.
30. Revista Entrepreneur. Jugando a ganar - ganar. Septiembre de 1997, pág. 8.
31. Clase Media Empresarial. Educación, una limitante para el desarrollo. Fundes, Coparmex. Mayo 1999
32. Periódico El Financiero. La escasez en la mano de obra calificada limita el crecimiento. 8 de septiembre del 2000.
33. Boletín de la Empresa Media. La educación como factor de empresarialidad. Fundes, Coparmex, Marzo 2000-06-09
34. Periódico El Financiero. ¿Matrimonios de conveniencia?: las alianzas estratégicas de las Pymes ante la globalización. 25-08-00
35. Revista Ejecutivos de Finanzas. El desarrollo del capital humano. Diciembre del 2000.
36. Dirección de la mercadotecnia. Philip Kotler. Prentice Hall.
37. Mercadotecnia. Laura Fisher. McGraw Hill.
38. Revista Entrepreneur. ¿Crecimiento sin control? Octubre 2000.
39. Revista Business. Expomanagement. Mayo 2000.
40. Revista Ejecutivos de Finanzas. El reto de la empresa mexicana ante los mercados del futuro. Diciembre 2000.
41. Principios corporativos de finanzas. Richard Braaiey, Steward Myers. McGraw Hill.
42. Revista Adminístrate Hoy. Interacción de índices financieros: Método DuPont. Págs.73-75
43. Las Finanzas en la empresa. Joaquín Moreno. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

44. Revista Adminstrate Hoy. El potencial de crecimiento financiero. Mayo 1998.
45. Revista ejecutivos en Finanzas. El financiamiento para el crecimiento. Diciembre 2000.
46. Revista Adminstrate Hoy. Estrategia general de recursos humanos. Febrero 1998.
47. Revista Adminstrate Hoy. Inventario de recursos humanos. Abril 1998.
48. Revista Adminstrate Hoy. Planeación estratégica de la capacitación. Abril 1998.
49. Principios de Administración de Operaciones. Barry Render. Prentice Hall.
50. Revista Business. La opción tecnológica. Febrero 2000.
51. Revista Ejecutivos de finanzas. El uso de la tecnología, condición indispensable. Diciembre 2000.
52. Dirección estratégica de la empresa. Eduardo Bueno Campos. Pirámide.
53. La auditoría administrativa. José Antonio Fernández Arena. Diana.
54. Apuntes de auditoría administrativa. Jorge Álvarez Anguiano. Universidad Nacional Autónoma de México / Facultad de Contaduría y Administración.
55. Revista Contaduría Pública. Auditoría Interna. Septiembre 2000.
56. El presupuesto. Cristóbal González del Río. Ecasa.
57. Safari a la estrategia. Henry Mintzberg. Granica.