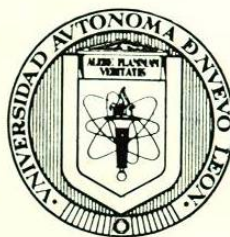


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA
DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



ADMINISTRACION ESTRATEGICA
INDICADORES FINANCIEROS

TESIS

EN OPCION AL GRADO DE
MAESTRO EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
CON ESPECIALIDAD EN FINANZAS

P R E S E N T A

Castulo Emigdio Vela Villarreal

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L.

NOVIEMBRE DE 1994

TM

Z5853

.M2

FIME

1994

V4

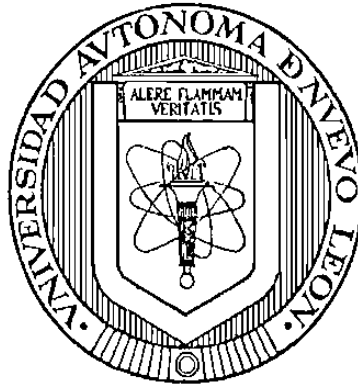


1020091165

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA

DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



ADMINISTRACION ESTRATEGICA
INDICADORES FINANCIEROS

TESIS

EN OPCION AL GRADO DE

*Maestro en Ciencias de la Administración
con Especialidad en
Finanzas*

PRESENTA

Castulo Emigdio Vela Villarreal

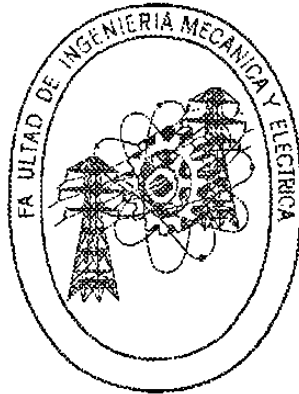
SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L.

NOVIEMBRE DE 1994

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA

DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



ADMINISTRACION ESTRATEGICA
INDICADORES FINANCIEROS

TESIS

EN OPCION AL GRADO DE

*Maestro en Ciencias de la Administración
con Especialidad en
Finanzas*

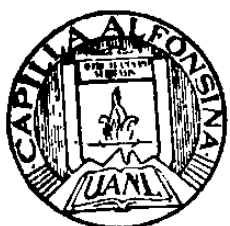
PRESENTA

Castulo Emigdio Vela Villarreal

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L.

NOVIEMBRE DE 1994

TM
25853
.M2
FINE
1994
V4



FONDO TESIS

167325

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA

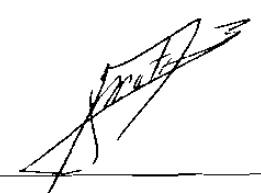
DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO

LOS MIEMBROS DEL COMITÉ DE TESIS RECOMENDAMOS
QUE LA PRESENTE TESIS REALIZADA POR EL
ING. CASTULO EMIGDIO VELA VILLARREAL
SEA ACEPTADA COMO OPCION PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
CON ESPECIALIDAD EN FINANZAS

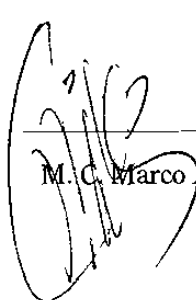
El comité de Tesis



M. A. Liborio Manjarrez Santos
Asesor



M. C. Alfredo Mata Briseño
Coasesor



M. C. Marco Antonio Mendez Cavazos
Coasesor



Vo. Bo.

División de Estudios de Post - Grado

PROLOGO

En este trabajo se presentan y discuten algunos de los elementos fundamentales de la administración estratégica para su aplicación en las Organizaciones.

Para ello, se parte del análisis de la Organización como sistema, identificando sus niveles de acción organizacional. Así mismo, se precisa el concepto de medio ambiente y se tipifican cuatro de sus intensidades, por su importancia para la comprensión y el establecimiento de la estrategia.

La estrategia, esa postura de elección de la organización en relación con su medio ambiente, se discute en sus concepciones, componentes y perspectivas. Con ello, se plantea un modelo racional para la administración estratégica en sus modalidades institucional y divisional, comentando los mecanismos que facilitan la formulación estratégica.

Finalmente, se discute cómo ese modelo original tiene que ajustarse por las limitaciones generadas por otros elementos de la realidad organizacional, como son estructura, su personal, su política, su simbolismo y su cultura organizacional.

OBJETIVO

La idea de que todo directivo debiera tener un conocimiento básico tanto del concepto como de la práctica de la planeación estratégica formal se basa en un número de observaciones realizadas acerca de la dirección y el éxito en los negocios. La planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización.

Algunos directores tiene conceptos muy distorcionados de ésta y rechazan la idea de intentar aplicarla; otros, estan tan confundidos acerca de este tema que lo consideran sin ningún beneficio, y algunos mas ignoran las potencialidades del proceso tanto para ellos como para sus empresas.

Como esta Tesis muestra una breve exposición del "arte" de la Dirección estratégica, no puede cubrir en detalle muchos aspectos de esta rama. Por esta razón se proporcionan referencias a los lectores que desean información adicional a la contenida en el presente.

Estoy completamente convencido de que un directivo no necesita ser un experto en cada disciplina relacionada con el proceso de la Dirección estratégica. Sin embargo, creo que si debería poder identificar los elementos , métodos y prácticas principales de las disciplinas que afectan su área de planeación y, además, a diferencia de los especialistas, tener un conocimiento conceptual de los mismos. La obra en si, se ha elaborado para cumplir con ese objetivo.

METODOLOGIA

1. Fuentes de Información

Se utilizarón por dos tipos de Fuentes :

- **FUENTE SECUNDARIA :**

Una para el aspecto conceptual de la administración.

Diferentes autores de texto revistas, apuntes, asi como la información aportada por la empresa Madelar S. A. de C. V. (Estados Financieros).

- **FUENTE PRIMARIA :**

Y otra el usuario directo de los equipos de Seguridad Industrial.

2. El tipo de Cuestionario utilizado para recavar la Información del Usuario de los Equipos de Seguridad Industrial. Fue un cuestionario estructurado no difrasado que tiene 30 preguntas de tipo Abiero y de tipo Cerrado.
3. Se entrevistaron 90 Jefes de Departamento de diferentes giros de empresas tanto manufacturas como de servicios.
4. Analisis de los datos recopilados no arroja la situación que prevalece en las empresas en la adquisición y uso de equipos industriales de seguridad asi como sus proveedores, precios de los equipos, tipos de equipos utilizados y la calidad en el servicio prestado por los proveedores.
5. Conclusiones

SINTESIS

Organización: Esta tesis está estructurada alrededor de los conceptos generales de la administración estratégica y del balance general de las empresas así como su estado de resultados. (pérdidas y ganancias) los cuales se utilizan como punto de referencia para la toma de decisiones.

La 1ra. parte de la tesis. Analiza la influencia del medio ambiente en las organizaciones y su impacto en la toma de decisiones.

La 2da. parte hace mención de los conceptos de administración estratégica, el diseño de la estrategia (Institucional, Divisional, Funcional) su implementación ó componentes básicos. Así como su operatividad.

La 3ra. parte comprende el establecimiento y la utilización de un modelo racional que permita el desarrollo integrado de unos fines ó propósitos organizacionales una formulación estratégica y una operación cotidiana, que se apoyan en las fortalezas y debilidades de la propia organización y en las oportunidades y riesgos que ofrece el medio ambiente.

La 4ta. parte presenta la investigación realizada en el mercado de productos y servicios de el área de seguridad industrial en la cual participa la empresa MADELAR S.A. DE C.V.

La 5ta. parte analiza la estructura financiera de la empresa Madelar S.A. de C.V. y se presenta su diagnóstico.

La 6ta. parte Conclusiones y Recomendaciones : considerando los resultados de la investigación y el diagnóstico de la estructura financiera se proponen alternativas de solución.

INDICE

INTRODUCCION	11
I. CONCEPTOS Y DEFINICIONES GENERALES	13
1.1. El proceso de Planeación Estratégica	22
1.2. Principales Características de Dirección Estratégica	28
1.3. Análisis del Entorno	30
II. EL MEDIO AMBIENTE	33
2.1. Naturaleza del Medio Ambiente	34
2.2. Tipos de Medio Ambiente	36
III. LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	39
3.1. Estrategia	40
3.2. Perspectivas Estratégicas (Institucional, Divisional y Funcional)	42
3.3. Componentes Básicos de la Estrategia	45
3.4. Comportamiento Estratégico	47

IV. UN MODELO RACIONAL PARA LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA	52
4.1. Administración Estratégica	53
4.2. Fines o Propósitos Organizacionales	56
4.3. La Formulación Estratégica	59
4.4. Transformación de la Postura Estraégica Actual	77
4.5. Estrategia Institucional	82
4.6. Estrategia Institucional Integrada	90
4.7. Estrategia Divisional	96
V. CASO PRACTICO - CIA MADELAR S.A. DE C.V	110
5.1. Diagnostico del Mercado	110
5.2. Diagnostico de su Estructura Financiera	156
VI.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	182
VII. GLOSARIO DE TERMINOS	187
VIII.BIBLIOGRAFIA	207

INTRODUCCION

Durante cientos de años, los individuos y las organizaciones han trabajado basándose en planes y pronósticos intuitivos. Sólo hasta la década de los cincuenta se popularizaron los enfoques formales. Desde entonces éstos enfoques se han puesto en práctica en las empresas privadas y públicas así como en el gobierno.

Los defensores de los enfoques formales arguyen que cualquier organización puede mejorar su efectividad si está en condiciones de pronosticar su medio ambiente, anticipándose a los problemas que les presenta el entorno y desarrollar planes para afrontar los retos que les depara el futuro.

De hecho, los trabajos de planeación - teórica y práctica que demostraron ser útiles hasta la década de los setenta, bajos supuestos de certidumbre y simples extrapolaciones han entrado en desuso. El entorno general de mayor turbulencia ha provocado graves dificultades en las empresas, es decir, el medio ambiente se ha vuelto menos favorable y más hostil.

La respuesta de teóricos, empresarios y gobierno ha sido de mayor preocupación por encontrar nuevos sistemas de planeación, como adaptación constructiva a las discontinuidades.

En la actualidad gran parte de las empresas siguen utilizando las técnicas de planeación a largo plazo, o bien sistemas de planeación poco formales de supervivencia, reactivos o de intuición, basados en la experiencia del pasado; en cambio, las grandes empresas utilizan el sistema de dirección estratégica.

En realidad, si se requiere atacar anticipadamente las discontinuidades y experiencias que presenta el entorno, se deben realizar aproximaciones estratégicas del futuro.

Bajo este contexto, la administración estratégica o dirección estratégica involucra una transformación de la capacidad interna de las empresas, particularmente de la capacidad directiva usando la planeación formal para la toma de decisiones estratégicas a fin de hacer frente a los nuevos retos de la era post - industrial.

I. CONCEPTOS Y DEFINICIONES GENERALES

Existen en la actualidad un gran número de teóricos y empresarios que han abordado el tema "Administración Estratégica" sin embargo, palabras de uso común han sido utilizadas de diferente manera, dando un significado específico para cada autor, en consecuencia, sus interpretaciones no son homogéneas. El resultado es la existencia de un problema semántico que se manifiesta como una de las principales barreras a la comunicación y entendimiento común.

Entonces, el objetivo es establecer el marco conceptual que permita la comprensión del vocabulario utilizado en el campo de la administración en general y del proceso de dirección estratégica en particular.

PLANEACION

- " Es el proceso mediante el cual se fijan metas y programas para cumplirlos, por lo general a nivel funcional o subfuncional " (concepto utilizado por F.W. Taylor en los 50's incluido también en los sistemas de administración por objetivos de los años 60's).
- " Es el proceso de decidir anticipadamente lo que se ha de hacer y cómo implica la selección de objetivos y el desarrollo de políticas, programas y procedimientos para lograrlo."

- " Significa proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo".
- " Significa fijar objetivos y metas, requiere determinar estrategias y prioridades, así como asignar recursos, responsabilidades y tiempos de ejecución, coordinar perserverantes esfuerzos y evaluar resultados ".

De los conceptos anteriores se desprende que la planeación es el proceso en el cual se realiza el análisis previo a la decisión y el conjunto de decisiones que guían el trabajo futuro, implica experimentar con futuros alternativos antes de comprometer recursos con el nivel de riesgo inherente, se vigila que la ejecución vaya en el sentido de los fines perseguidos, ponderando los resultados a fin de retroalimentar el proceso.

PLANEACION ESTRATEGICA

- " La planeación estratégica trata con el porvenir de las decisiones actuales... es un proceso para decidir qué tipo de esfuerzo debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién la llevará a cabo y qué se hará con los resultados... une tres tipos de planes : Planes Estratégicos, Programas a mediano plazo, Planes operativos a corto plazo y Presupuesto ".
- " Se refiere al análisis racional de las oportunidades ofrecidas por el medio ambiente, de los puntos fuertes y débiles de la firma y de la selección de un compromiso (estratégico) entre los dos que mejor satisfacen los objetivos de la firma ".

- " Es la Identificación sistemática de las oportunidades y amenazas de las empresas en el futuro, que apoyadas en el análisis del medio ambiente les permite tomar mejores decisiones en el presente, conscientes de sus fortalezas y debilidades. "

En síntesis, se puede decir que el proceso de planeación estratégica se basa en el análisis interno de la empresa y de su entorno, para sacar el mayor provecho de las oportunidades futuras y contrarrestar los posibles efectos adversos en los cambios futuros sobre el medio ambiente de la empresa. Implica la selección de una alternativa estratégica y su implementación mediante planes y programas adecuados.

Estudiosos destacados tales como Peter Drucker, Albert Kennet, entre otros, coinciden en que, con la planeación estratégica las empresas buscan explorar ó sacar provecho de las oportunidades nuevas y diferentes del mañana, que la estrategia es importante porque el entorno se ha vuelto impredecible, y lo que se requiere es un procedimiento sistemático que les permita generar y seleccionar los futuros alternativos viables.

MISION

- Propósito Básico de una Organización.
- Principio Filosofico que toda organización debe tener.

- La misión refleja valores de los grupos que se relacionan con la organización.

La misión busca definir en forma breve el objetivo último de la Organización. Esto es su razón de ser ó sentido de su existencia. Así mismo, es guía para el desarrollo de las actividades de planeación estratégica y la base para definir objetivos, estrategias y programas.

Los propósitos y misiones tienden a ser generales, amplios y abstractos. La vaguedad e inexactitud en su formulación permite mayor flexibilidad para adaptarse al medio ambiente cambiante, a las características internas y a su implementación. Proporciona una filosofía para guiar a la empresa.

EJEMPLO :

" Nuestro propósito es crear suficientes utilidades para mantener el bienestar y crecimiento de la compañía.

OBJETIVOS

- " Son la razón general para la existencia en el largo plazo de la compañía o son aquellos que la compañía trata de lograr, son el objeto de las decisiones estratégicas ".
- " Un fin o destino para ser alcanzado ".

- " Son los fines deseados por la organización dada su existencia y operaciones ".
- " Un resultado que se desea o se necesita lograr dentro de un período de tiempo específico ".

Mediante el establecimiento de objetivos a largo plazo, se busca definir con mayor precisión lo que una organización desea alcanzar en el horizonte de planeación. Sin objetivos claramente definidos, la organización no tiene forma de saber a dónde va ni qué es lo que espera realizar, ni evaluar sus logros.

EJEMPLO :

Nuestro objetivo es incrementar las ventas de \$ 10 millones en este año a % 50 millones de 5 años a partir de ahora.

META

- " Las metas son objetivos que se desea alcanzar en el tiempo específico dentro del período que abarca el plan ".
- " Algo a alcanzar mediante un esfuerzo. Es medible ".

Son la expresión cuantificable de los objetivos que la organización pretende alcanzar en el corto plazo. Responde al " para qué " se realiza determinada función o parte de ella.

EJEMPLO :

Reducir gastos generales mediante la consolidación de funciones, vender equipos obsoletos y reducir gastos de publicidad.

ESTRATEGIAS

- Son cursos de acción dentro de los parámetros establecidos por la misión y políticas de la empresa, se orientan a la consecución de los objetivos. Su instrumentación se realiza por área funcional.
- Son la adquisición, uso y preparación de recursos para proyectos específicos. Programa general de acción y uso de recursos, implicándose un énfasis para alcanzar los objetivos.

EJEMPLO :

Identificar y medir las principales ventajas competitivas mediante la comparación con los principales competidores.

- A) Participación en el mercado
- B) Precio y Calidad en el mercado
- C) Margen de Utilidad

D) Capacidad de la Palanta

TACTICA

- Representa la ejecución de la estrategia a nivel operacional.

EJEMPLO :

" Hacer promociones de precio de nuestros productos para aumentar la participación en el mercado ".

" Adquirir nuevas máquinas para aumentar la capacidad de producción ".

POLITICA

- Una norma o curso de acción, una norma para decidir ".
- Un método o forma de acción seleccionada da varias alternativas en función de condiciones dadas que guían las decisiones presentes y futuras. Expresión general o entendimiento que guían o canalizan el pensamiento y acción en las decisiones que se hacen.
- Guía emanada de los objetivos de la empresa que orienta el pensamiento de las personas para la ejecución de las funciones.

EJEMPLO :

- " Conceder el precio de otras industrias en nuestros cálculos ".
- " Actualizar cada 6 meses nuestros precios de nuestros productos ".

PROCEDIMIENTO

- " Una secuencia de acciones que se dirigen hacia una sola meta (comúnmente a corto plazo), que se sigue repetidamente ".
- Establecen un método para manejo de actividades futuras. Guías de acción más que de pensamiento. Detallan la forma como cierta actividad es ejecutada.

EJEMPLO :

Considerar el índice inflacionario mensual así como la variabilidad de los precios del mercado para fijar el precio de nuestros productos.

PROGRAMA

- " Un conjunto ordenado de acciones interrelacionadas, generalmente más complejas que un procedimiento, dirigido hacia un objetivo específico (generalmente a largo plazo), que se persigue una sola vez ".

- Un grupo de actividades o proyectos que soportan un objetivo como un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de recursos, y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado. Son generalmente soportadas por presupuestos.

EJEMPLO :

Programa de capacitación y adiestramiento a todos los niveles para cumplir las metas de producción y crecimiento de ventas. Para ello se asignara el 15 % de utilidad neta esperada.

PRESUPUESTO

- Expresión de resultados esperados descrita en términos numéricos, es el instrumento fundamental de planeación.

1.1 EL PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA

La planeación estratégica es aún una actividad muy compleja por la diversidad de su práctica en muchas clases diferentes de organizaciones, pero representa la respuesta empresaria al futuro inestable e impredecible. Para Peter Drucker la planeación trata de optimizar mañana las tendencias de hoy, en tanto que la estrategia busca explotar o sacar provecho de las oportunidades nuevas y diferentes del mañana. Es un proceso que se relaciona con el impacto futuro de las decisiones de hoy.

Es un proceso sistemático que está en constante evolución, para seleccionar y generar las alternativas estratégicas viables; así:

- En los sesenta se desarrolla la disciplina de la estrategia de negocios.
- En los setenta se desarrolla la disciplina de la estrategia corporativa.
- En los ochenta se desarrolla la disciplina de la estrategia empresarial.

Las planeación estratégica busca anticiparse a lo inesperado-bueno o malo- que pudiese cambiar la naturaleza, ó el posicionamiento requerido del negocio en el futuro. Implica un análisis de oportunidades y amenazas que el medio ambiente presenta y una ponderación de las fortalezas, debilidades y problemas que tiene la empresa; ésto permite seleccionar alternativas estratégicas, aprovechando las oportunidades existentes, y haciendo uso de las fortalezas de la organización.

Aunque las empresas varían tremendamente, de una a otra, las señales de peligro pueden ser muy similares. Las empresas que están en

situación de " cambio de rumbo " pueden presentar alguna o varias de las siguientes características:

- **Disminución de su Participación en el Mercado**
- **Disminución de las Ventas a Precios Constantes**
- **Disminución de la Rentabilidad**
- **Incremento de la Dependencia en Crédito Externo**
- **Política Restrictiva de Dividendos**
- **Inadecuada Reinversión en el Negocio**
- **Proliferación de Nuevas Empresas a Expensas de los Negocios Medulares**
- **Directores Generales Renuentes a Nuevas Ideas Diferentes a las Propias**
- **Problemas de Sucesión Directiva**
- **Un Consejo de Administración Pasivo e Indiferente**
- **Un Equipo Directivo que cree que nada tiene que Aprender de sus Competidores**

- **Algún Acontecimiento Externo también puede ser un Agente de Cambio**

En General las señales de advertencia sólo tendrán valor para quienes las reconozcan y actúen en base a ellas.

En suma, la planeación estratégica es un proceso de reformulación de propósitos, objetivos y políticas de la empresa en cuestión seguido por una alternativa estratégica que se implementa mediante planes y programas adecuados.

La planeación estratégica es un proceso que termina por anticipado el curso de acción por el cual los recursos serán comprometidos por generar una mayor cantidad. Es un proceso para establecer asignaciones, con las cuales los integrantes de una empresa puedan responder hacia el logro armónico de los objetivos.

El proceso de toma de decisiones estratégicas al igual que el de la planeación estratégica ha pasado por varias fases evolutivas con el fin de aumentar su eficiencia. Estas fases son:

- **Planeación financiera apoyada en un sistema de valores, que sólo busca presupuestos convenientes.**
- **Planeación basada en pronósticos, fundamentada en un sistema de valores para predecir el futuro.**

- Planeación orientada a las externalidades, su sistema de valores que la fundamentan es procurar el pensamiento estratégico en la toma de decisiones.
- Administración estratégica, que se basa en un sistema de valores que intenta crear el futuro.

La administración estratégica, a pesar de ser un concepto conocido en teoría hace ya varias décadas, su aplicación es reciente y ha generado nuevas experiencias que han obligado a los estudiosos del tema a crear nuevos enfoques, modelos y herramientas para su efectiva utilización, en la toma de decisiones bajo contextos de mayor incertidumbre.

La administración estratégica implica, establecer una práctica administrativa que relacione las operaciones diarias de la empresa a la planeación y a la toma de decisiones considerando un horizonte de largo plazo. " Un estado de los negocios en el cual los miembros de una organización dinámica se comporten como un todo en respuesta a los planes existentes, a las oportunidades y a las amenazas internas y externas ".

Para incrementar la eficiencia en la toma de decisiones estratégicas en esta fase de administración estratégica o dirección estratégica se requiere:

- Un marco estratégico bien definido
- Organización enfocada estratégicamente

- Amplias capacidades para desarrollar el pensamiento estratégico

- Reforzamiento coherente del proceso administrativo
 - A) Negociación de objetivos
 - B) Revisión de los procesos logrados
 - C) Incentivos

- Sistemas de valores y climas adecuados que permitan crear el futuro

La dirección estratégica entraña a todos los procesos mediante los cuales las empresas formulan sus estrategias y ejecutan la estrategia seleccionada. Estos tipos de decisiones son importantes en el término de " Las acciones emprendidas, de los recursos comprometidos ó de los precedentes que se establecen ", además, con frecuencia afectan a muchas subunidades organizacionales, requieren largos períodos para ser formuladas y puestas en práctica y se ven influenciadas por muchos tipos diferentes de incertidumbres (clientela, competencia, tecnología, controles, gobierno, finanzas, etc.)

En cualquier organización, la toma de decisiones es trascendente porque permite determinar cuáles deberían de ser sus objetivos y cómo podrían alcanzarlos. Los resultados finales son decisiones estratégicas sobre fechas, prioridades y contextos para desplegar recursos técnicos, humanos y de capital.

Los pasos más comunes para llegar a las decisiones estratégicas son:

- **Identificación de los problemas estratégicos**
- **Diagnóstico**
- **Desarrollo de las opciones**
- **Evaluación y selección de las opciones**
- **Puesta en práctica (Implementación)**
- **Evaluación de los resultados**
- **Arranque**

En realidad, la dirección estratégica no sólo refiere al cómo planear estratégicamente, sino también al cómo solucionar los problemas de la implementación mediante la conducción y el control estratégico.

1.2 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

- El proceso es descentralizado, se reconoce la necesidad de establecer y fomentar fuertes vínculos entre los aspectos estratégicos y operativos.
- Está orientado hacia los clientes. Hace énfasis en la planeación de las unidades estratégicas de negocios (UEN), para responder con éxito a las amenazas competitivas mundiales y para mantener un equilibrio práctico entre la organización y su medio ambiente.
- Hace hincapié en la descentralización del análisis estratégico hacia las unidades operativas.
- Los objetivos y estrategias que proporciona deben ser realistas, consistentes y entendibles a todos los niveles de organización.
- Es un proceso participativo e interactivo porque involucra a un mayor número de empleados de diferentes niveles en las actividades de solución de problemas y toma de decisiones.
- Existe mayor integración de la alta dirección y de la operativa. Esto hace que la toma de decisiones estratégicas sea más coordinada.
- Menor burocratización, en tanto que implica una reeducación de la alta dirección, y de los operativos, para generar en éstos niveles el pensamiento estratégico.

- Se crea y/o desarrolla una cultura corporativa fuerte (se hacen compatibles los valores individuales con los valores organizacionales), la que se utiliza como palanca para guiar el comportamiento de los trabajadores en todos los niveles. Esto implica una cohesión de valores, mitos, héroes, y símbolos que se transmiten a través de la educación y la experiencia a la gente en las organizaciones.
- Es importante el rol del líder en las organizaciones. Está involucrado en la fijación de objetivos, en el comportamiento empresarial y en la elección de alternativas de cambio.

1.3 ANALISIS DEL ENTORNO

El medio ambiente actual de los negocios es cambiante, turbulento e incierto, como lo ha sido en el pasado. La peculiaridad en la década de los ochentas es su diversidad, el ritmo y la interrelación de los cambios.

Las empresas enfrentan ya una problemática más caótica en su toma de decisiones. El medio ambiente relevante de los negocios comprende:

- Los cambios en las diferencias del consumidor o en la tecnología.
- Los cambios en los valores sociales.
- En las disposiciones gubernamentales, etc.

La evidencia empírica demuestra que los cambios sociales, económicos, políticos y tecnológicos tienden a ser más complejos para las organizaciones, sobre todo cuando se trata de hacer una evaluación lo más acertada posible de " Dónde estamos y hacia donde nos dirigimos".

Lo macro y lo micro, el futuro y el presente, son partes que apuntalan mutuamente todo el análisis del medio ambiente.

Las empresas con dirección estratégica están conscientes que el análisis del entorno es fundamental para operar con un máximo de congruencia y un mínimo de fricciones en las condiciones cambiantes de un mundo incierto.

El micro entorno incluye:

- Mercado y clientes de bienes y servicios
- Condiciones económicas
- Mercados de capital
- Mercado de trabajo
- El listado de la tecnología (Ciclo de vida, grado de concentración industrial, rentabilidad, etc.)
- Competencia

El macro entorno incluye:

- Expectativas de la sociedad (valores y prioridades)
- Sistemas políticos
- Mecanismos de regularización gubernamental
- El medio ambiente político
- Actividades de ciertos grupos de intereses
- Condiciones económicas: PIB, balanza de pagos, inflación, empleo, política fiscal, política monetaria y acrediticia, tasas de interés, etc.

El mega entorno incluye:

- Situación internacional en lo que se refiere a:
 - Competencia
 - Tecnología
 - Condiciones económicas

De esta manera, el análisis del entorno, se convierte en parte esencial e integral del proceso de dirección estratégica, junto con el análisis de los recursos y el concepto de estrategia de negocios.

II. EL MEDIO AMBIENTE

A pesar de que la importancia del medio ambiente siempre ha sido fundamental para las organizaciones, esta importancia no siempre ha sido igualmente reconocida. Así, pueden reconocerse tres diferentes fases en las concepciones organizacionales del medio ambiente.

Inicialmente, al concentrarse toda la atención exclusivamente en los aspectos internos de la organización (estructura, procesos, eficiencia, etc.) el medio ambiente era conceptualmente ignorado aunque en la operación cotidiana de la organización sí se le atendiera.

Posteriormente, al reconocérsele conceptualmente, se le contempló en una relación uno a uno, es decir, como si la organización fué la única presencia en su medio ambiente y, por lo tanto, la única que necesitara sus recursos.

Finalmente, la realidad ha forzado el reconocimiento de que toda organización no es sino una entidad de entre las muchas que componen su medio ambiente y con las que está en competencia o en coalición implícita y explícita, pero a las que debe considerar en su estrategia.

2.1. NATURALEZA DEL MEDIO AMBIENTE

El medio ambiente es el conjunto de subsistemas relevantes del sistema social que proveen de insumos a la organización; reciben sus productos; regulan sus acciones intra- e inter-organizacionales; compiten por sus insumos o con sus productos; generan los marcos de referencia para entenderla, legitimarla y evaluarla; y/o influyen determinadamente sobre la organización aunque ésta tenga poco o ningún control sobre ellos.

El medio ambiente de la organización es, así, el conjunto de personas e instituciones (gobierno, instituciones políticas, sociales, religiosas, industria, otras, etc.) que constituyen su comunidad relevante particular (sector, ciudad, religión, país), que:

1. Proveen de insumos a la organización.
2. Reciben sus productos.
3. Regulan sus acciones intra- e inter-organizacionales Secretaría del Trabajo: relaciones laborales; Comunidad : relaciones informales, Clima de Trabajo; etc.
4. Compiten por sus insumos o con sus productos y servicios.
5. Generan los marcos de referencia para entenderla, legitimarla y evaluarla (otras organizaciones, gubernamentales, religiosas, sociales, etc. generan las teorías, los precedentes, los estándares que

justa o injustamente sirven de referencia para considerarla como una organización seria, disciplinada o indisciplinada, valiosa. etc.).

6. Influyen determinadamente sobre la organización , aunque ésta tenga poco o ningún control sobre ellos (Gobierno, instituciones políticas, religiosas, sociales, etc.).

En suma, debe ser evidente que la relación con su medio ambiente es crucial para toda organización; sólo con el apoyo que éste puede proporcionarle, podrá aspirar a desarrollarse, crecer y a sobrevivir como organización viable.

Este apoyo, sin embargo, está fundamental y permanentemente condicionado.

Para obtener y poder mantener, y acaso, incrementar este apoyo, la organización requiere de una estrategia efectiva.

2.2. TIPOS DE MEDIO AMBIENTE

El medio ambiente es, entonces, no sólo el que provee de insumos a la organización y el que recibe sus productos, sino, también, el que al ofrecerle una serie de oportunidades y de riesgos continuamente cambiantes le generan incertidumbre. La magnitud específica de esa incertidumbre depende tanto del tipo de organización y del ramo en el que opere, como del comportamiento de una serie de variables en el medio ambiente.

Las variables (adaptadas de Ansoff, 1976 : 52-54) principales comprenden:

1. Población Servida (estructura de la población servida, cambios en esa estructura, presiones de dicha población, índice de expansión).
2. Tecnologías utilizadas (Intensidad, índice de obsolescencia y cambios tecnológicos, diversidad de tecnologías, etc.).
3. Productos Ofrecidos (diferenciación, ciclos de madurez, frecuencia con la que aparecen nuevos productos, posibilidad de innovaciones, etc.).
4. Ciclo de Desarrollo del ramo en el que opera la organización (naciente maduro, en expansión, etc.).
5. Situación Económica (Necesidades de capital, intensidad del capital, rentabilidad, economías de escala, disponibilidad o acceso al capital, etc.).

6. Situación Social (presiones sociales, paz social, laboral, etc.).

Debe ser evidente que la importancia relativa de cada una de éstas variables para una organización dada, dependen en gran medida, del ramo en el que ésta opere y el tipo de organización de que se trate.

El comportamiento de éstas variables dá lugar a cuatro tipos diferentes de medios ambiente: estable, reactivo, anticipatorio, e iniciador (Ansoff, 1976).

1. Medio Ambiente Estable .- En este tipo de medio ambiente la mayoría de las variables se mantienen relativamente constantes y la incertidumbre es mínima. La organización, generalmente, puede mantenerse operando como actualmente lo hace.
2. Medio Ambiente Reactivo .- En este caso, el medio ambiente cambia paulatinamente, provocando algo de incertidumbre. La organización, sin embargo, puede esperarse a que sucedan estos cambios para luego reaccionar, adaptándose.
3. Medio Ambiente Anticipatorio .- En este tipo de medio ambiente las fluctuaciones son notables y la incertidumbre, mayor. La organización tiene que anticipar éstos cambios y estar preparada para responder a ellos en el momento en que ocurran. Su respuesta, en el fondo, comparte mucho con la reactiva, en el sentido de que anticipa para adaptarse.

4. Medio Ambiente Iniciador .- Este tipo de medio ambiente está en un flujo o turbulencia continuos. La incertidumbre es máxima.

La organización explora constantemente las nuevas oportunidades y riesgos que éstos flujos ofrecen para presentar una respuesta creativa.

Debe hacerse notar que éstos cuatro tipos se presentan meramente como modelos, ya que no son totalmente precisos sino cuando todas y cada una de las variables consideradas se comportan de la misma manera.

La realidad indica que los comportamientos de éstas variables, lejos de ser paralelos o semejantes, son diferentes e incluso contradictorios, unos con respecto a otros. Así, una organización puede tener un medio ambiente estable por lo que se refiere a la población servida, pero un medio ambiente anticipatorio por lo que se refiere a tecnología o situación social.

III. LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

La organización como se ha dicho, no está aislada, sino inserta en un medio ambiente.

Esta frase, repetida insistentemente a partir de la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones, generalmente era percibida como uniendo sólo dos elementos fundamentales : organización y medio ambiente.

Los estudios posteriores de estrategia descubren y se concentran en un tercer elemento que siempre había estado presente en dicha frase : inserta. Toda organización está inserta en su medio ambiente, es cierto, pero no todas las organizaciones están insertas de la misma manera, ni atienden, ni transportan su inserción en igual forma aunque ella pueda ser la clave para su efectividad y para su supervivencia organizacionales.

La estrategia es así, el tipo de inserción, es decir, la postura o acomodo que tiene la organización respecto a su medio ambiente que habrá de efectuar a todas las aspiraciones y acciones organizacionales.

3.1. ESTRATEGIA

Una estrategia es el tipo de postura o acomodo que una organización adopta o busca adoptar en la interacción con su medio ambiente, para el logro de ciertos fines o propósitos.

Esta postura busca ser el punto de "*Ajuste o correspondencia entre los recursos y habilidades o competencia de la organización* " ; los riesgos y oportunidades a los que se enfrenta en su medio ambiente; y los fines o propósitos que dicha organización espera lograr (Hofer, 1978 : 11).

En una organización, su postura o acomodo para la interacción con su medio ambiente o comunidad a la que se sirve, puede estar definida por:

1. El nivel del negocio con el que se identifica la industria alimenticia, acero, electrónica, etc.
2. La filosofía que sustente.
3. El tipo de productos que la definen, etc.
4. El modelo de relación empresa-cliente que la caracteriza (alta disciplina y Laissez - Faire, etc.).
5. El nivel socioeconómico de los clientes a los que atiende.

Para ser efectiva, esa postura o acomodo tendría que establecerse de acuerdo a:

- A) " *Los recursos, habilidades o competencias de la organización* " (por ejemplo, las áreas o disciplinas en las que su organización es más fuerte, el nivel en el que sus directivos tienen más experiencia, etc.).

- B) " *Los riesgos y las oportunidades a los que se enfrenta* " o que le ofrece la comunidad (por ejemplo, demandas de productos en nuevos negocios la competencia de otras organizaciones, las limitaciones en los subsidios gubernamentales, etc.)

- C) " *Los fines o propósitos que dicha organización espera lograr* " (por ejemplo, consolidarse como la organización del nivel más importante de su localidad, lograr un incremento en el monto de sus ingresos, proporcionar una plataforma política para sus directivos, etc.).

En suma, para que la interacción entre la organización y su medio ambiente o comunidad circundante pueda tener probabilidades de éxitos, es decir, para que exista una fuerte probabilidad de que el medio ambiente refuerce esa interacción facilitando y haciendo posible el logro de los fines o propósitos establecidos, es indispensable que en la postura estratégica exista un ajuste o correspondencia entre esos tres elementos: recursos, habilidades o competencia de la organización; oportunidades y riesgos en su medio ambiente; y fines o propósitos a lograr.

3.2. PERSPECTIVAS ESTRATEGICAS

Generalmente se reconocen cuatro tipos diferentes de perspectivas estratégicas para las organizaciones y a cada una de las cuales corresponde la definición de una postura estratégica :

- Perspectiva de la organización como un todo unitario o perspectiva institucional.
- Perspectiva de los ramos (productos o servicios) en los que participa la organización, o perspectiva divisional.
- Perspectiva de cada una de las funciones (mercadotecnia, producción, finanzas,etc.) que se llevan a cabo en la organización o perspectiva funcional.
- Perspectiva común de todas las organizaciones que, en un mismo medio ambiente, cumplen misiones y objetivos semejantes, o perspectiva general (Ansoff, 1976; Hofer y Schendel, 1978).

Adaptando y aplicando éstas cuatro perspectivas, se obtienen las siguientes áreas de estrategia :

La Estrategia Institucional define las áreas, los niveles, las disciplinas y/o los productos en los que la organización debe participar o estar presente, así como los caminos para lograrlo (En qué tipo de áreas o disciplinas

debemos estar dentro del campo industrial ?; Dónde estamos?; Dónde debemos o podemos estar ?).

La Estrategia Divisional define la postura para cada una de las áreas, disciplinas, niveles y/o productos en los que la organización está presente y los medios para alcanzar o mantener esa postura (Cómo podemos ser más efectivos / eficientes en el producto x ?; En producto y producto z ?, etc.).

La Estrategia Funcional define la postura específica para cada una de las áreas funcionales de la organización (producción, recursos humanos, mercados, finanzas, contabilidad, etc.). Y los medios para alcanzarla (Cómo debe ser el área financiera?; Cómo deben integrarse las actividades de mercadotecnia? etc.) .

La Estrategia General define la postura política simbólica tanto de las organizaciones como un todo, como en su caso de cada uno de los conjuntos identificables entre ellas.

Esta postura Político - Simbólica de las organizaciones como un todo en relación con su medio ambiente busca mantener y optimizar su legitimidad política y social de la organización. Esta estrategia no es, evidentemente, responsabilidad de una sola organización en lo particular, sino que tiene que ser un esfuerzo conjunto y, con la participación en organismos como la CAINTRA, CANACINTRA , CANACO, etc.

Estas cuatro perspectivas estratégicas y sus estrategias correspondientes entre sí, en el sentido de que una fortalece y hace posible las otras. Por ejemplo, de poco serviría la mejor estrategia institucional de no existir un clima favorable (ó, por lo menos, neutro-positivo) para las organizaciones (objetivo de la estrategia general); de poco serviría la mejor estrategia divisional, de no existir una organización, administrativamente sólida y estable (objetivo de la estrategia institucional); de no darse, paralelamente, un nivel adecuado de desempeño y desarrollo en las funciones financieras, contable, de recursos humanos, etc. (objetivos de cada una de las diferentes estrategias funcionales) difícilmente podría existir la organización sólida y estable.

3.3. COMPONENTES BASICOS DE LA ESTRATEGIA

1. Amplitud, alcance o dominio : " La amplitud de las interacciones organizacionales actuales o planteadas con su medio ambiente " es decir, los campos y las actitudes que la organización reclama para (por ejemplo, de mercado específico).

2. Distribución de recursos o competencias distintivas : " Los tipos de distribución de recursos y habilidades, tanto en el pasado como en el presente, que le ayudarán a alcanzar los fines y objetivos buscados "; es decir, aquellas fortalezas o destrezas distintivas de la organización que la identifican y la separan del resto de las organizaciones de su ramo. Aunque hubo un momento (finales de los 60 'S, principios de los 70 'S), en que se creyó que no tenía tanta importancia, investigaciones recientes arrojan, que las competencias distintivas deben constituir la orientación fundamental de la organización y de su expansión futura (véase sloan, 1963 : 47).

3. Ventajas Competitivas : " La posición especial desarrollada por una organización respecto a sus competidores " debido a la naturaleza de sus servicios o productos, mercados y/o asignación de recursos (por ejemplo, la organización reconocida por su énfasis y rigor en el servicio y atención a clientes). Evidentemente para estos industriales, la disciplina en el servicio constituía una ventaja competitiva de la organización de referencia .

4. **Sinergia** : " Los efectos conjuntos resultantes de la distribución de recursos y/o de la definición del dominio organizacional ". Por ejemplo, establecer un restaurant del dominio además del hotel, para que los dos juntos, utilizando los mismos clientes, puedan obtener un efecto conjunto resultante en utilidades o supervivencia que, aisladamente, quizá no habían podido tener (steiner, 1969). En organizaciones los ejemplos más comunes de sinergia se dan ofreciendo productos complementarios .

La importancia específica de cada uno de éstos cuatro componentes para una estrategia, dependerá, fundamentalmente, de la perspectiva de ésta, es decir, según se trate de estrategia institucional, divisional o funcional.

En la estrategia institucional predominan la amplitud o dominio y las competencias distintivas; en la estrategia divisional predominan competencias distintivas y ventajas competitivas; y en la estrategia funcional predominan competencias distintivas y sinergia.

3.4. COMPORTAMIENTO ESTRATEGICO

Ansoff (1976) ha detectado dos comportamientos distintivos y totalmente diferentes a través de los cuales una organización se relaciona e interactúa con su medio ambiente : El comportamiento competitivo u operativo y el comportamiento emprendedor o estratégico.

Más que dos únicas posibilidades, éstos dos comportamientos distintivos deben contemplarse como externos en un continuo estratégico dentro del que las organizaciones se mueven.

El comportamiento competitivo u operativo "*Busca la rentabilidad (o las ventajas máximas) en el intercambio de productos-servicios/incentivos con el medio ambiente; y lo hace, intentando operar con la máxima eficiencia, al mayor precio y con la máxima participación en el mercado posible*" .

El comportamiento emprendedor o estratégico, por su parte, "*Busca reemplazar mercados/ productos/servicios obsoletos con nuevos servicios/productos/mercados que ofrezcan un mayor potencial de (ventajas o ganancias futuras). Esto se logra identificando las áreas de nuevas demandas; desarrollando servicios productos que satisfagan esas demandas desarrollando las competencias adecuadas de servicio, producción o mercado (promoción) ; efectuando estudios de mercado e introduciendo a los nuevos servicios o productos a esos mercados*" .

"Como el comportamiento competitivo genera recursos o ganancias mientras que el comportamiento emprendedor los absorbe, debe esperarse que las organizaciones tiendan a gravitar hacia el comportamiento competitivo, siempre y cuando el potencial de los mercados

existentes, en un momento dado, se perciba como adecuado para satisfacer los objetivos de expansión y rentabilidad" (Ansoff, 1976: 42) .

Una organización que opera en el extremo competitivo u operativo del continuo buscaría operar con el mayor número posible de clientes para el menor número posible de productos, maximizando el número de clientes atendidos por vendedor; abatiendo costos; maximizando los subsidios recibidos y/o los ingresos obtenidos; buscando incrementar el porcentaje del total de la población o clientes potenciales que adquiere los productos; intentando, en suma, operar con la máxima eficiencia posible. Para ello mantendría constante el tipo y número de productos o líneas de productos, y procesos de fabricación establecidos y todos los demás procesos administrativos y de apoyo. Una de sus fortalezas principales sería, precisamente, el dominio que tiene de productos y líneas de productos (tanto en la forma de producirlos como de administrarlos).

Por otra parte, una organización que opera en el extremo emprendedor o estratégico del continuo, estaría transformando continuamente sus productos, buscando desechar aquellos que se perciben como en declinación.

Buscaría identificar nuevas áreas de demanda en el medio ambiente; capacitando y actualizando a su personal (para que a la brevedad posible domine las nuevas habilidades y competencias indispensables para los nuevos productos; contratando nuevo personal, etc.); ampliando los servicios ofrecidos y realizando las actividades adicionales (estudios de mercado, actividades de promoción, etc.) indispensables para la introducción y

aceptación de sus servicios por parte de la comunidad a la que atiende (ver tabla 1).

El comportamiento competitivo constituye una estrategia de sistema cerrado o tendiente a los cerrados, en la que la organización regula de tal manera los insumos de su medio ambiente que puede operar sin modificar, o permanentemente adaptar sus estructuras y sus procesos internos. Por lo tanto, en el extremo competitivo absoluto, el nivel técnico (ver figura 5) - experto en los procesos y, por lo tanto, conceder de los medios para maximizar la eficiencia tendería a ser el nivel predominante de acción organizacional.

En el otro extremo, el comportamiento emprendedor o estratégico constituye una estrategia de sistema abierto o tendiente a lo abierto, en la que la organización está constantemente transformándose para responderla las demandas cambiantes de su medio ambiente y sacar el mayor provecho de las oportunidades que en cada momento le ofrece. Por lo tanto, en el extremo emprendedor o estratégico absoluto, el nivel institucional experto en detectar los cambios en el medio ambiente y negociar con esto, tendería, a su vez, a ser el nivel de acción organizacional predominante.

**RETOS ORGANIZACIONALES
COMPARACION DE PERSPECTIVAS :
COMPETITIVA VS. EMPRENDEDOR**

CARACTERISTICA	COMPETITIVO	EMPRENDEDOR
Ocurrencia	+ Continua y Secuenciada	↓ Al azar y episódica
Cambio en fines y propósitos	↓ En magnitud	Nuevos fines y nuevas prioridades
Dirección del cambio	+ Continuidad histórica	- Discontinuo
Magnitud del cambio	+ Pequeña	+ Grande
Relevancia de competencias	+ Total	+ Continuidad o poca
Familiaridad con el problema o reto	+ Mucha . Experiencia Previa	↓ Ninguna : Totalmente Nuevo
Variabilidad	+ Riesgo e incertidumbre	↓ Ignorancia Total o Parcial
Probabilidad de una catástrofe	+ Baja - Media	- Media - Muy Alta
Resultado	↓ Incremento en Eficiencia	- Incremento en Efectividad Potencial

TABLA I

En la realidad la visión estratégica (excepto en el momento mismo de la creación de una organización) puede no sólo generarse o establecerse al mismo tiempo que la postura, planeación y operación estratégica, sino confundirse, por lo menos parcialmente con ellas, precisamente por el carácter interactivo y estrechamente interdependiente de todas ellas. De hecho, postura y planeación suelen representarse juntas bajo el rubro de formulación estratégica.

En muchos casos, por ejemplo, la definición de los fines y objetivos organizacionales va a mano con la formulación y operación estratégica y, al modificarse éstas, pueden llegar, incluso, a modificarse aquellos.

La separación tan clara que aquí se hace y que aparenta secuenciación responde exclusivamente a fines didácticos, por la necesidad de subrayar que la presencia de las cuatro áreas es fundamental para la administración estratégica.

IV. UN MODELO RACIONAL PARA LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA

El punto de partida de la administración estratégica es el establecimiento y la utilización de un modelo racional que permita el desarrollo integrado de unos fines o propósitos organizacionales, una formulación estratégica y una operación cotidiana, que se apoyan en las fortalezas y debilidades de la propia organización y en las oportunidades y riesgos que ofrece el medio ambiente.

Este punto de partida permite visualizar en condiciones relativamente ideales el conjunto de alternativas abiertas tanto para la organización como un todo, como para cada una de sus unidades orgánicas o constitutivas. Tiene que reconocerse, sin embargo, que todos los modelos racionales no son sino intentos de sistematizar y racionalizar acciones y visiones que algo o mucho pueden tener de carismáticas e intuitivas.

La evidencia parece mostrar que la práctica de la administración estratégica y su sistematización y racionalización correspondiente, fortalecen a las organizaciones e incrementan sus probabilidades de supervivencia efectiva.

4.1. LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA

La administración estratégica es el tipo de visión y el conjunto de decisiones, acciones e interpretaciones organizacionales, que se ocupan de optimizar la interacción de una organización con su medio ambiente, de manera que se maximice la suma de incentivos a corto, mediano y largo plazo que este le ofrece, maximizando, con ello, la probabilidad de su supervivencia.

Esta optimización requiere que la organización aproveche al máximo las oportunidades que su medio ambiente le ofrece, apoyándose en las fortalezas y competencias organizacionales (o desarrollando las competencias necesarias), al tiempo de evitar, supera o minimiza los riesgos existentes y la dependencia o centralidad de sus debilidades organizacionales.

Desde esta perspectiva, la administración estratégica comprende cuatro áreas fundamentales y estrechamente interdependientes, y no necesariamente secuenciales.

- LA VISION ESTRATEGICA :

El establecimiento y la definición del tipo de organización que se quiere (y/o que el medio ambiente requiere) . Esta definición se plasma en los fines y propósitos organizacionales.

- **LA POSTURA ESTRATEGICA :**

La determinación del acomodo o la postura óptima entre la organización y su medio ambiente, dados los fines o propósitos , las fortalezas y las debilidades de la organización y las oportunidades y los riesgos en el medio ambiente, en un momento dado .

- **LA PLANEACION ESTRATEGICA :**

El desarrollo general de los planes y programas, políticas y planes derivados, tanto a nivel de la organización como un todo, como cada una de sus unidades orgánicas.

- **LA OPERACION ESTRATEGICA :**

La administración integradora de lo estratégico y lo cotidiano, que mantiene la actitud, la dirección y el ímpetu estratégico y los integra a la operación y tareas habituales sin que se pierdan de vista por cada una de las pequeñas crisis cotidianas.

Como se ha dicho, éstas cuatro áreas fundamentales de la administración estratégica no sólo son secundarias, sino que ni siquiera se dan con la separación emitida con la que aquí se presenta.

En realidad, la visión estratégica (excepto en el momento mismo de la creación de una organización) puede no sólo generarse o establecerse al mismo tiempo que la postura, planeación y operación estratégica, sino confundirse, por lo menos parcialmente, con ellas, precisamente por el carácter interactivo y estrechamente, interdependiente de todas ellas. De hecho, postura y planeación suelen representarse juntas, bajo el rubro de formulación estratégica.

En muchos casos, por ejemplo, la definición de los fines y objetivos organizacionales va de la mano con la formulación y operación estratégica y, al modificarse éstas, pueden llegar, incluso, a modificarse aquellos.

La separación tan clara que aquí se hace y su aparente secuenciación responde exclusivamente a fines didácticos por la necesidad de subrayar que la presencia de las cuatro áreas es fundamental para la administración estratégica.

4.2. FINES O PROPOSITOS ORGANIZACIONALES

La organización, como se ha dicho, ha sido manifiestamente creada para la consecución de una serie de objetivos. Estos objetivos, sin embargo, no tienen todos el mismo nivel de importancia o centralidad para la organización, ni el mismo nivel de especificidad.

La misión o los fines de la organización establecen en términos generales el propósito fundamental por el que la organización fue creada. Manifiestan "*Los propósitos últimos, abiertos y a largo plazo*" que la organización busca conseguir o alcanzar. Indican la dirección a seguir y le otorgan una identidad a la organización, pero, por ser abiertos, nunca son alcanzables en sí, por lo que tampoco, nunca se agotan.

Los objetivos generales "*son las marcas hacia las que se enfoca la actividad; fluyen de la misión o de los fines pero son más específicos*" sin ser precisos. Precisamente por traducir la misión a los fines en diversas áreas de acción y de logro organizacional, la mayoría de las organizaciones tienen múltiples objetivos, éstos pueden incluir, áreas o tipos de actividades o servicio; niveles, eficiencia; crecimiento o expansión; tipo de relaciones con su comunidad circundante ; etc.

Las metas, finalmente, son la traducción de éstos objetivos de marcas cuantitativas precisas a alcanzar en un tiempo determinado. Así, un objetivo general de crecimiento o expansión puede traducirse en metas de números de nuevos productos número adicional de clientes a servir, en uno ó tres años. Estas metas pueden incorporar, cuando los haya, los constreñimientos

dentro de sí, es decir, aquellos "*Niveles de desempeño mínimo que deben ser superados*".

Estas metas:

1. Se revisan para determinar que no sean absolutamente contradictorias entre sí y que " las selecciones, puedan lograrse tanto simultáneamente como individualmente ".
2. Se jerarquizan, de acuerdo a las prioridades de la organización para un determinado período;
3. Se subdividen en tantas metas individuales como sea necesario, según las áreas o niveles en los que opera la organización y;
4. Se subdividen, una vez más, en tantas metas funcionales (contabilidad, producción, ventas, mantenimientos, etc.) como sea necesario.

Este resultado final se conoce como la estructura de fines, objetivos y metas organizacionales.

La misión o los fines de una organización constituyen, como se ha dicho su razón de ser, el motivo fundamental por el que originalmente fue creada . Sin embargo, una vez constituida, cuando la turbulencia en el medio ambiente es tal que la existencia de la organización misma se ve amenazada, aún esa misión original pasa a un segundo plano y, en ese momento, su

supervivencia como organización viable se convierte en el fin o propósito fundamental.

Si el precio para esta supervivencia es el cambio de misión, la organización cambiará de misión. Si esta supervivencia está inmediatamente en juego, la organización defenderá y mantendrá a toda costa su misión adecuando o trasformando para ello sus objetivos generales, su estrategia y sus metas.

Cuando la misión o los fines organizacionales originales se agotan (porque se acaba el público a servir; porque otra organización cumple con mayor efectividad y eficiencia esa misma misión y esos mismos objetivos; porque el producto o servicio se vuelve obsoleto; etc.) , para sobrevivir, como organización tenderá a redefinirse, adoptando una nueva misión. En esta redefinición, sin embargo, buscará que su nueva misión comparta con la antigua el mayor número posible de elementos organizacionales (procesos, público servido, etc.).

4.3. LA FORMULACION ESTRATEGICA

Existen dos enfoques diferentes para la formulación estratégica que permiten determinar la postura estratégica y desarrollar los planes y programas para alcanzarla :

- 1.- El análisis de discrepancias , y;
- 2.- La identificación de áreas estratégicas.

El análisis de discrepancias parte de la comparación entre la organización actual y la organización deseada. Esta comparación hace posible la identificación de las discrepancias entre ambas. A la luz de éstas discrepancias, se analizan tanto las fortalezas y las debilidades de la organización, como los riesgos y las oportunidades en el medio ambiente, con base en este análisis, se formula la estrategia (ver figura 1) .

La identificación de áreas estratégicas parte del análisis de la postura estratégica actual de la organización; de las oportunidades y los riesgos en el medio ambiente; y de las fortalezas y debilidades de la organización. La integración de éstos tres análisis permiten identificar una serie de áreas estratégicas y formular una estrategia (ver figura 2) .

En ambos casos, la estrategia resultante debe ser ajustada a las condiciones y variables políticas, simbólicas, humanas y estructurales y su compatibilidad o afinidad con la cultura organizacional. De acuerdo con el

análisis de éstas variables o se realizan modificaciones en éstas o se modifica la estrategia inicialmente contemplada (ver figura 3).

Debemos reconocer, sin embargo, que tanto las decisiones tomadas como implantación y desarrollo resultantes al darse totalmente dentro del contexto de la organización y su cultura, se verán íntimamente afectadas por ésta.

El resultado final de éstas decisiones estratégicas es la visión estratégica (fines y objetivos) de la organización; la estrategia definitiva y su formulación; y las directrices y políticas generales para la operación estratégica, tanto a nivel de estrategia institucional, como divisional y funcional .

Es importante que la organización decida sus políticas fundamentales para cada una de sus áreas funcionales, puesto que son decisiones que afectan la efectividad de la organización como un todo.

Estas políticas, no sólo afectan los planes derivados y la operación resultante, sino que " implícitamente contribuyen a definir su estrategia a lo largo del tiempo ". Entre ellas, se encuentran áreas geográficas (nacional, regional, local); población a servir (naturaleza, número y similitud de los estratos servicios); servicios (políticas de producción, disciplina, control de material, diferenciación o competencia interna, etc.). "*Las organizaciones tanto sus políticas generales como los servicios o productos ofrecidos* " .

Finalmente, debe recordarse que la visión, la operación y la formulación estratégicas están menos bien delimitadas entre sí, que lo que pudiera aparecer en los modelos, y que existen permanentemente una interacción entre ellas a través de la cual se van desarrollando y ajustando.

MODELO DE ANALISIS DE DISCREPANCIAS

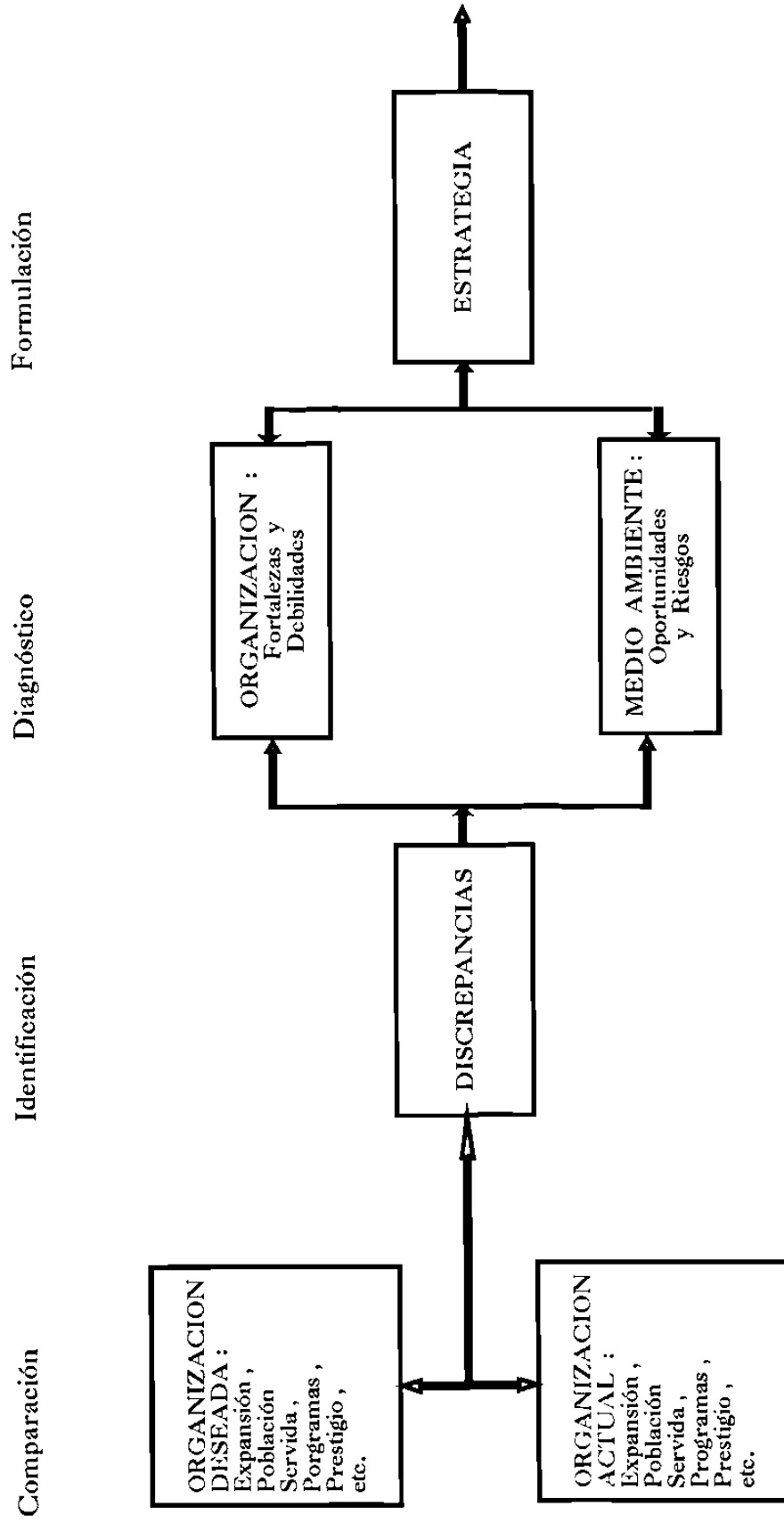


FIGURA 1

MODELO DE IDENTIFICACION DE AREAS ESTRATEGICAS

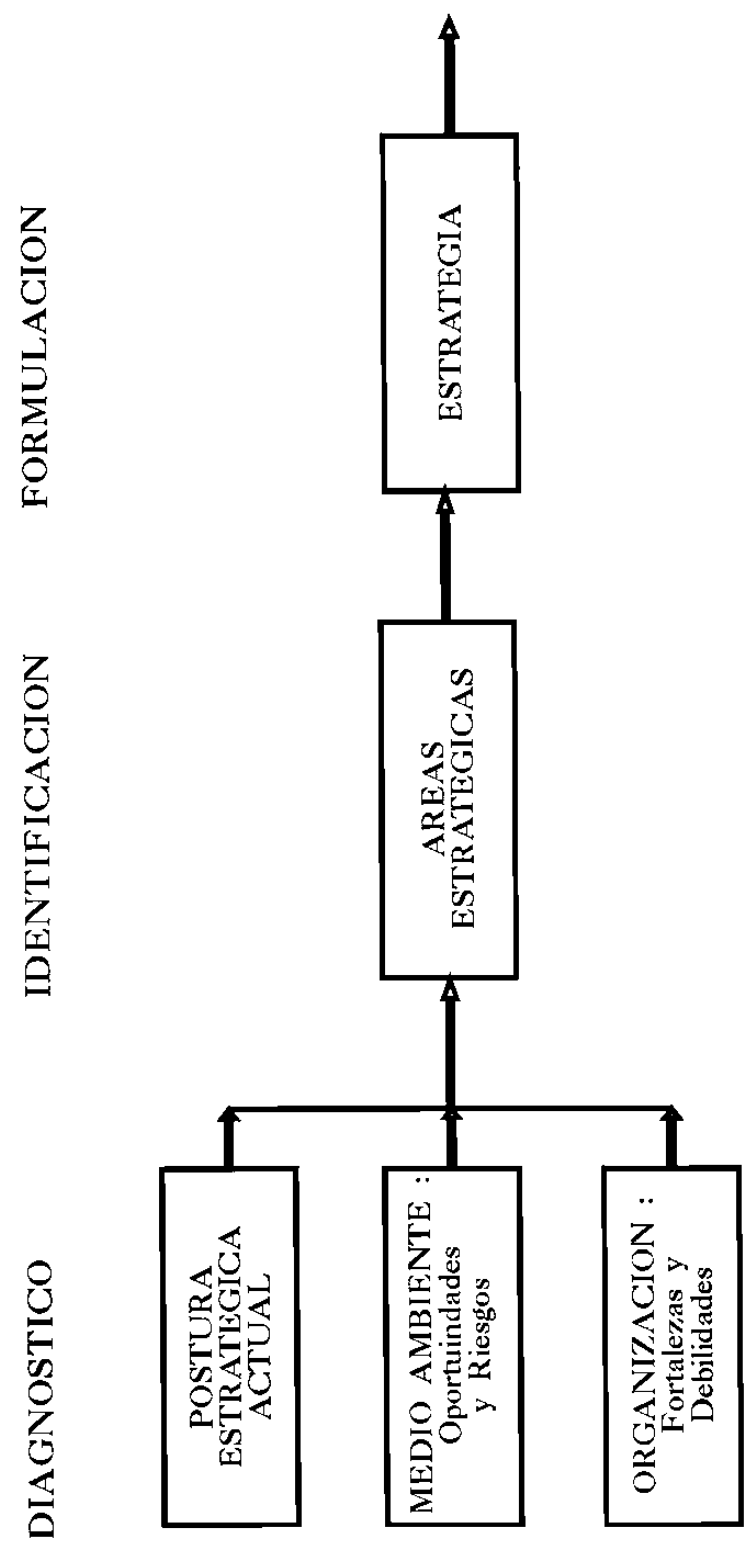


FIGURA 2

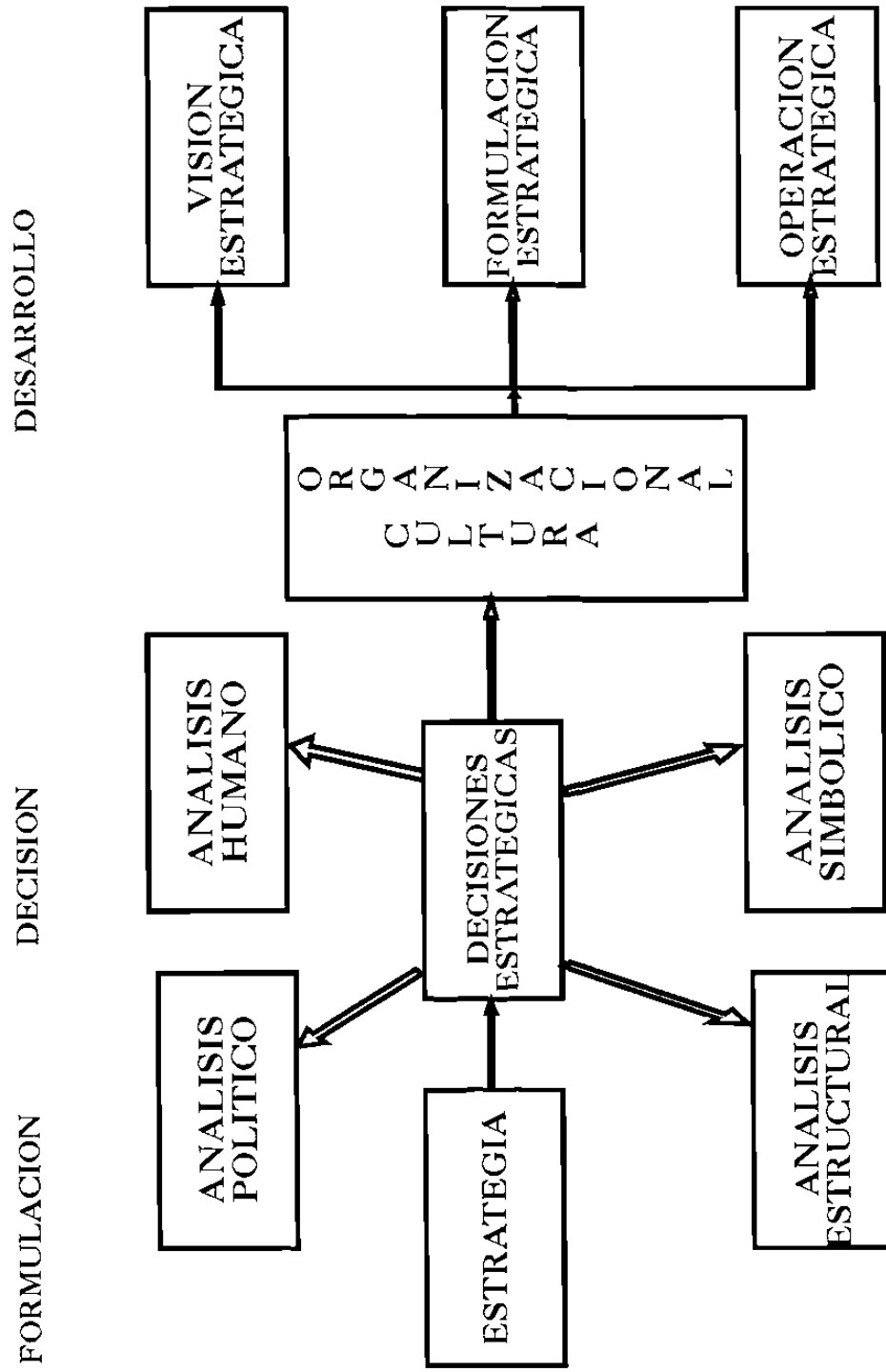


FIGURA 3

DIAGNOSTICO DE LA POSTURA ESTRATEGICA ACTUAL

Para el diagnóstico de la postura estratégica actual, ANSOFF(1976) propone efectuar un diagnóstico del comportamiento organizacional actual, es decir, de la interacción de la organización con su medio ambiente en vigor utilizando los dos comportamientos típicos externos : competitivo y emprendedor .

Como la nueva postura estratégica puede requerir un cambio en el énfasis o en el predominio de uno de los comportamientos (por ejemplo del competitivo al emprendedor), es indispensable detectar cuál es, actualmente, el predominante.

El comportamiento competitivo, externamente, reafirma y se apoya en los nexos actuales con el medio ambiente, orientando sus actividades de promoción, métodos de producción, reclutamiento de personal, etc. Hacia éstos nexos; mientras que, internamente, busca la eficiencia en las estructuras y procesos administrativos, de investigación, y difusión, por sobre el nivel institucional.

El comportamiento emprendedor, en cambio, modifica sus nexos con el medio ambiente, identificando áreas de oportunidad, desarrollando nuevos productos y servicios; evaluando mercados potenciales; probando nuevos servicios; deshaciéndose de productos obsoletos; etc. Atiende los cambios sociales, políticos, simbólicos y estructurales en el medio ambiente y determina su impacto potencial en la organización, con todo ello, acentúa el nivel institucional por sobre los demás niveles.

Mientras que el comportamiento competitivo busca maximizar todas las ventajas de los nexos actuales, el emprendedor busca establecer y mantener nexos potencialmente ventajosos mientras que el competitivo busca la eficiencia, el emprendedor busca la efectividad.

Para efectuar el diagnóstico, deben revisarse tanto las acciones institucionales presentes como la historia reciente de la organización, identificando sus respuestas ante situaciones percibidas como críticas; la apertura de nuevos mercados; o productos cuya población disminuye rápidamente; la magnitud y naturaleza de los cambios ocurridos, etc. (ver tablas 1 y 1a.).

Una organización habituada a un tipo de comportamiento, actuar en forma totalmente diferente de otra, habituada al comportamiento opuesto . Para pasar de un comportamiento a otro, generalmente, se requiere de una transformación cultural "*Desde esta perspectiva, la planeación estratégica puede verse como sólo uno de los elementos y no necesariamente el más importante, de la transformación cultural*", éstos dos comportamientos, reconocen cuatro diferentes variantes dentro de cada uno de los dos comportamientos a las que denomina grados de intensidad añadiendo que la intensidad promedio del comportamiento organizacional depende de la turbulencia del medio ambiente ("*los riesgos, las oportunidades, el vigor en la competencia las presiones y demandas de los clientes, público y gobierno* ").

RESPUESTAS ORGANIZACIONALES A LOS RETOS

COMPORTAMIENTO VARIABLE	COMPETITIVO	EMPRENDEDOR	
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> Optimizar ventajas actuales. 	<ul style="list-style-type: none"> Optimizar ventajas potenciales 	
METAS	<ul style="list-style-type: none"> Extrapolación ajustada de metas pasadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Obtenidas de la interacción de oportunidades y capacidades. 	
LIMITACIONES	<ul style="list-style-type: none"> Ambientales. Capacidad interna. 	<ul style="list-style-type: none"> Habilidad para lograr cambios en ambiente. Habilidad para adquirir o desarrollar las capacidades requeridas. Habilidades para acomodar diferentes modos de comportamiento. 	
INCENTIVOS	<ul style="list-style-type: none"> Castiga desviaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Creatividad e iniciativa. Castiga falta iniciativa. 	
INFORMACION	<ul style="list-style-type: none"> Interna : desempeño. Externa : oportunidades históricas. 	<ul style="list-style-type: none"> Interna : capacidades. Externa : oportunidades globales. 	
PROBLEMATICA	<ul style="list-style-type: none"> Repetitiva , familiar. 	<ul style="list-style-type: none"> No - repetitiva , nueva. 	
LIDERAZGO	<ul style="list-style-type: none"> Popularidad. Habilidades para obtener consenso. 	<ul style="list-style-type: none"> Carisma. Habilidades para lograr que se acepte el cambio. 	
ESTRUCTURA	<ul style="list-style-type: none"> Estable o en expansión. Actividades agrupadas de acuerdo a procesos. Economías de escala. Interacción suelta. 	<ul style="list-style-type: none"> Fluída, cambiante. Actividades agrupadas de acuerdo a problemas. Interacción estrecha. 	
ADMINISTRACION	<ul style="list-style-type: none"> Reconocimiento de áreas de acción Búsqueda de Alternativas Evaluación Alternativa Actitud riesgo 	<ul style="list-style-type: none"> Reactivo en respuesta a problema o crisis. Acciones con posterioridad al problema. Dependencia en experiencia previa. Incremental a partir de lo actual. Generación de una alternativa. Satisfacción. Mínimo. Consistente con el pasado. 	<ul style="list-style-type: none"> Busqueda activa de oportunidades. Acciones anticipatorias. Búsqueda creativa. Muy amplia a partir de lo actual. Generación de múltiples alternativas. Optimización. Propensión al riesgo. Cartera de riesgo.

TABLA 1a

Las variantes más importantes a considerar desde el punto de vista emprendedor son los ciclos de desarrollo del mercado en el nivel o niveles que se encuentren; los cambios en la estructura y el índice de expansión de la población servida; la diversidad, la intensidad y los cambios tecnológicos, así como el índice de obsolescencia de la tecnología utilizada, las probabilidades de invocación en los procesos y productos ofrecidos, la presión social; y la rentabilidad (ver tabla 3) .

Como cada una de éstas variables tiene una forma diferente de darse para cada uno de los cuatro tipos de intensidad (estable, reactivo, anticipatorio e iniciador), cada una de las variables debe diagnosticarse separadamente, encerrado en un círculo el valor que corresponda en cada una de las tablas (tabla 2 y 3). A partir de éstos valores individuales, se obtendrán posturas promedio para :

- A) El medio ambiente - perspectiva competitiva,
- B) El medio ambiente - perspectiva emprendedora,
- C) El comportamiento estratégico de la organización - perspectiva competitiva,
- D) El comportamiento estratégico de la organización - perspectiva emprendedora.

Estas posturas pueden graficarse en el cuadro de la figura 4 en el que la posición horizontal se define por una de las cuatro intensidades desde la perspectiva emprendedora; y la vertical, por esas mismas cuatro intensidades desde la perspectiva competitiva (ver figura 4) .

Los valores obtenidos (a y b) permiten situar el medio ambiente (posición M en la figura 4) y (c y d) el comportamiento estratégico actual de la organización (posición E1) .

El área comprendida a la derecha y hacia abajo del punto M (área acostada en la figura 4), constituye el áreas o la región de margen de maniobra de los administradores, dentro del cual, la administración "*esta libre para situar a la organización y todavía poder asegurar su supervivencia* " .

TIPOS DE MEDIO AMBIENTE COMPETITIVO

ESCALA DE INTENSIDAD AMBIENTAL VARIABLE	ESTABLE	REACTIVO	ANTICIPATORIO	INDICADOR
POBLACION	Una institucion	Unas cuantas	Unas cuantas	Muchas
ESTRUCTURA	Ninguna	Débiles	Fuertes	Muy fuertes
PRESIONES	Lento y estable	Increment / estable	Decl. / oscilando	Rápido / oscilando
INDICE DE EXPANSION				
PROGRAMAS OFRECIDOS				
DIFERENCIACION	Ninguna	Baja	Moderada	Alta
CICLOS	Largo	Largo	Breve	Breve
FREC. NUEVOS PROGRAMAS	Muy baja	Baja	Moderada	Alta
CICLO DE DESARROLLO	Madurez	Exp. inicial	Crec. tardío	Naciente
SITUACION ECONOMICA				
RENTABILIDAD	Alta	Alta	Moderada	Baja
ECONOMIAS DE ESCALA	Altas	Altas	Moderadas	Bajas
INTENSIDADES DEL CAPITAL	Alta	Alta	Moderada	Baja
FACTORES CRITICOS	Control mercado	Partic. mercado	Percep. clientes	Exploración
		Costos operac.	Promoción	necesidades y oportunidades

TABLA 2

TIPO DE MEDIO AMBIENTE EMPRENDEDOR

ESCALA DE INTENSIDAD AMBIENTAL A VARIABLE	ESTABLE	REACTIVO	ANTICIPATORIO	INDICADOR
CICLO DE DESARROLLO POBLACION	Madurez o crec. tardío	Crec. inicial	Crec. tardío	Naciente / Declinac.
CAMBIO ESTRUCTURA	Lentos	Moderados	Lentos	Discont.
INDICE DE EXPANSION	Lento	Acelerado	Desacelerado	Rápido + /
TECNOLOGIA				
CAMBIO TECNOLOGICOS	Lentos	Lentos	Rápidos	Discont.
DIVERSIDAD EN TECNOL.	Ninguna	Baja	Moderada	Alta
INDICE OBSOLESCENCIA	Bajo	Bajo	Alto	Discont.
INTENSIDAD	Baja	Baja	Alta	Alta
PROBLEMAS OFERTADOS				
PROBAB. INNOVACION	Baja	Baja	Moderada	Alta
SITUACION SOCIAL				
PRESSION SOCIAL	Ninguna	Moderada	Fuerte	Muy fuerte
SITUACION ECONOMICA				
RENTABILIDAD	Alta	Alta	Moderada	Baja

TABLA 3

DIAGNOSTICO DEL MEDIO AMBIENTE

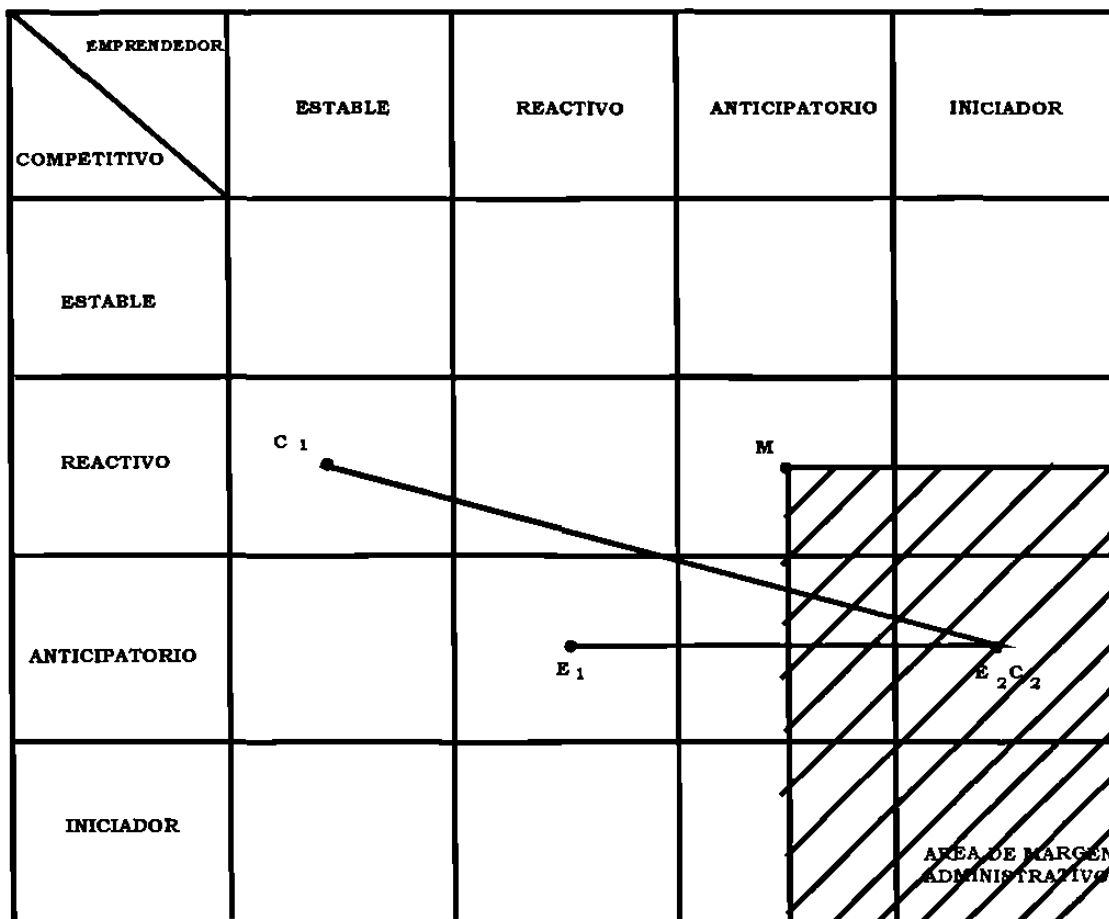


FIGURA 4

DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACION Y SU CAPACIDAD DE RESPUESTA

" Como el nivel promedio de capacidad organizacional de respuesta nunca es el mismo para la perspectiva competitiva y emprendedora " el diagnóstico de la organización en sus capacidades de respuesta al medio ambiente se realiza, uno, desde la perspectiva competitiva y otro, desde la emprendedora .

Cada uno de los diagnósticos parciales incluye una valoración de los comportamientos y de las competencias actuales de la organización.

La definición de la capacidad organizacional de respuesta a través de sus comportamientos incluye la deformación de los valores administrativos en boga; el enfoque fundamental de su comportamiento; el tipo de situaciones o condiciones que tienden a generar respuestas organizacionales; las reacciones típicas de la organización ante el riesgo y ante sus propios fines y objetivos; su eficiencia operativa; su eficiencia competitiva; y su efectividad emprendedora (ver tabla 4)

El establecimiento de la capacidad organizacional de respuesta a través de sus competencias o fortalezas incluye la determinación del enfoque de la organización para visualizar y solucionar toda su problemática; sus focos tradicionales de poder; la fundamentación de su estructura organizacional; el foco de atención de su administración; las fuentes principales de sus sistemas de información; su atención y vigilancia del medio ambiente y sus mecanismos de determinación de cambios; y el énfasis primordial de su tecnología administrativa (ver tabla 5).

Utilizando las tablas 4 y 5 e indicando en cada caso el valor específico de cada variable, se obtiene un promedio para las capacidades organizacionales de respuesta, tanto desde la perspectiva competitiva como emprendedora.

Estos promedios resultantes se utilizan para graficar en la figura 4 las capacidades organizacionales de respuesta (posición C1) actuales.

Generalmente, los promedios obtenidos para las perspectivas competitiva y emprendedora no coinciden entre sí; como, generalmente, tampoco coincide la postura estratégica actual (E1) con las capacidades actuales de respuesta (C1) que son, precisamente las que deberían hacerlas posibles.

TIPOS DE CAPACIDAD ORGANIZACIONAL 1: COMPORTAMIENTOS

TIPOS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	ESTABLE	REACTIVO	ANTICIPATORIO	INDICADOR
Valores / Administración	"No le muevan"	" Ahí vamos"	" ¡Planear!"	" ¡Sueña!"
Enfoque del comportamiento	Operación repetitiva	Eficiencia	Sinergia	Efectividad
Generador de respuestas organizacionales	Crisis	Insatisfacción con desempeño previo	Anticipación de oportunidades y de riesgos	Busqueda continua de oportunidades y de riesgos
Reacción al cambio	Rechazo	Adaptación	Anticipación	Busqueda
Fuentes de alternativas	Azar	Experiencia previa	Experiencia previa y extrapolación	Totalidad de oportunidades (atm sin experiencias previas)
Actitud fuerte al riesgo	Rechazo	Se aceptan riesgos familiares	Se buscan riesgos familiares	Todo riesgos vs. ventajas
Actitud frente a los fines	Restauración	Minimizar efectos en eficiencia	Mejorar desempeño previo	Mejorar desempeño potencial
Eficiencia operativa	Alta	Media	Media	Baja
Eficiencia competitiva	Baja	Alta	Media	Baja
Efectividad emprendedora	Baja	Baja	Media	Alta

TABLA 4

TIPOS DE CAPACIDAD ORGANIZACIONAL 2: COMPETENCIAS

TIPO DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONAL	ESTABLE	REACTIVO	ANTICIPATORIO	INDICADOR
Solución a la problemática	Generada por el problema : ensayo y error	Generada por el problema : diagnostico	Anticipada y bien estructurada	Creativa y mal estructurada
Foco del poder	Operación	Organización - promoción	Promoción y estudios de mercado	Emprendedores
Estructura organizacional	Funcional	Funcional	Divisional	Divisional por proyecto
Enfasis administrativo	Manuales de políticas y procedimientos	Control y presupuestación	Planeación a largo plazo y presupuestación	Administración estratégica
Sistemas de información	Precedentes informales	Formales apoyados en desempeño previo	Futuro potencial a partir de medio ambiente previo	Futuro global potencial
Vigilancia del medio ambiente	Ninguna	Ninguna	Pronósticos extrapolados	Análisis de tendencias y pronósticos socio - técnicos
Tecnología administrativa	Ingeniería industrial	Análisis de rendimientos	Investigación de operaciones	Modelos y técnica Delfi

TABLA 5

4.4 TRANSFORMACION DE LA POSTURA ESTRATEGICA ACTUAL

Estos tres diagnósticos (de la postura estratégica actual; del medio ambiente; y de la organización), permite obtener un panorama general de la situación actual de la organización (información que puede ampliarse y precisamente con diagnósticos organizacionales profundos, a base de entrevistas, observación, cuestionarios, etc.).

El diagnóstico del medio ambiente permite identificar sus oportunidades y sus riesgos; el de la organización, sus fortalezas y sus debilidades, y el de la postura, sus ajustes o desajustes.

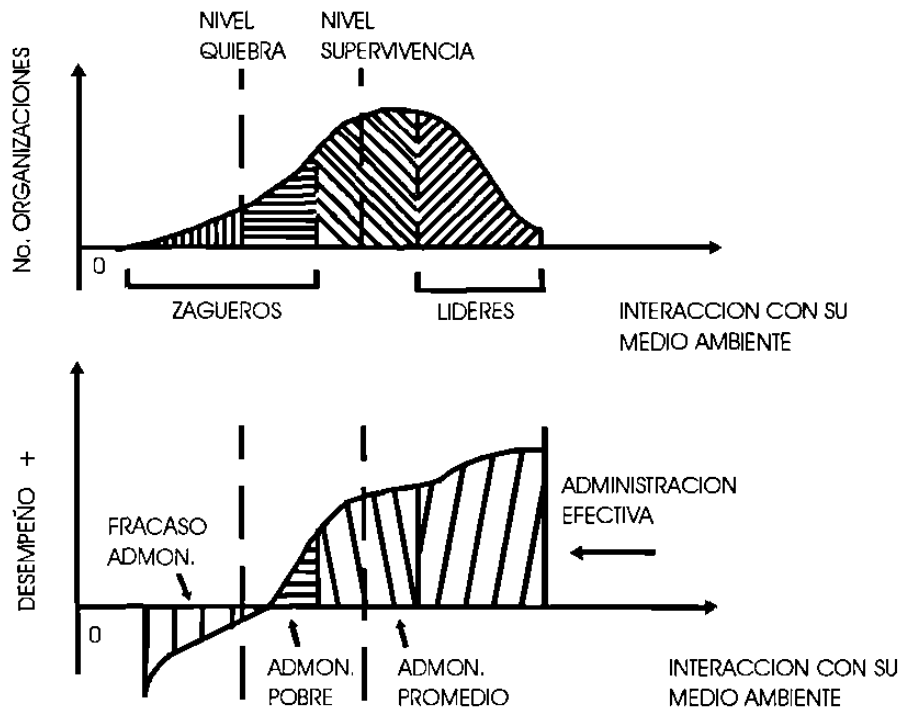
Existe una postura balanceada o en equilibrio entre la organización y su medio ambiente que responde a la correspondencia entre la intensidad en el medio ambiente y las competencias y capacidades de la organización, y en la que una organización dada puede estar o no situada . La línea diagonal entre la capacidad de respuesta y la intensidad ambiental (en la parte inferior de la figura 5) representa todas las posibilidades de balance o equilibrio en las que puede situarse una organización.

Cuando la postura estratégica de una organización está desbalanceada o en desequilibrio, es necesario transformarla.

La transformación de la postura estratégica actual de la organización puede requerir desde un ajuste hasta un cambio radical en:

- **El comportamiento organizacional imperante;**
- **La capacidad organizacional de respuesta; y/o**
- **La cultura de la organización como un todo o en subculturas relevantes.**

DISTRIBUCION TIPICA DE COMPORTAMIENTOS



CAPACIDAD ORGANIZACIONAL DE RESPUESTA E INTENSIDAD AMBIENTAL

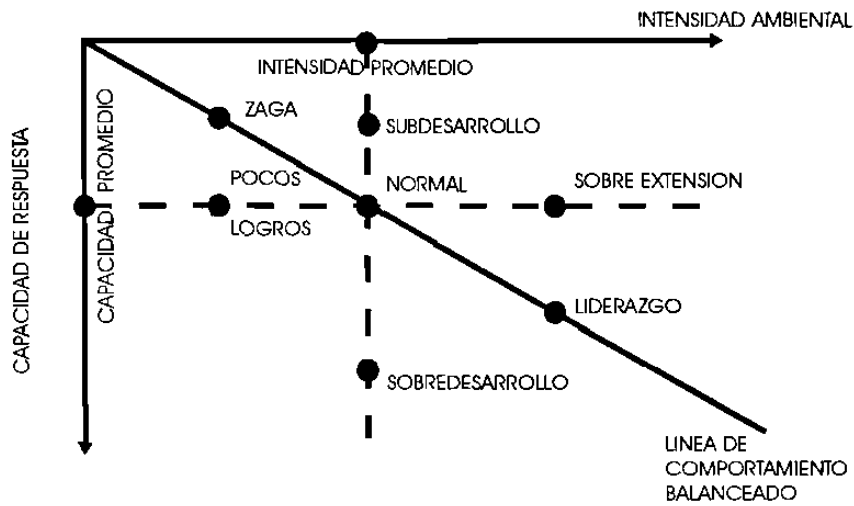


FIGURA 5

La transformación de su comportamiento organizacional imperante puede exigir el cambio radical de un comportamiento competitivo, a un emprendedor, o viceversa; o ajustes menos radicales en intensidad, sin cambiar de comportamiento básico. Por ejemplo cuando el medio ambiente es todavía potencialmente prometedor "*Necesitaría volverse más agresiva para alcanzar a sus competidores, es decir pasar, dentro del comportamiento competitivo de la intensidad reactiva a la anticipatoria*" o, "*Cuando los campos de oportunidad actuales se debilitan como pozos petroleros exhaustos situarse en campos más prometedores*", es decir, intensificar su comportamiento emprendedor, ajustándolo por ejemplo de estable a reactivo- en caso de ser el emprendedor su comportamiento actual o radicalmente transformarse, en caso de que su comportamiento actual sea el competitivo.

La transformación de capacidades o competencias organizacionales se vuelve, generalmente, indispensable, cuando las oportunidades ambientales aún son prometedoras pero la capacidad de respuesta de la organización no es la adecuada. Esta transformación nos lleva el establecimiento del perfil actual y el perfil deseado para la organización y el desarrollo de las acciones para, a partir de aquel, alcanzar etc. ello puede implicar cambios en los valores y normas organizacionales; en las habilidades conocimientos y actitudes frente al riesgo de sus administradores; en sus relaciones estructurales, de poder o de procesos; en su tecnología administrativa, etc. en algunos o en todos los niveles organizacionales diferenciados (técnico, administrativo o general, e institucional.).

La transformación o el desarrollo de la cultura organizacional puede constituir dependiendo de su grado en amplitud y profundidad la

transformación más radical a que pueda someterse una organización. Aunque la posibilidad de un cambio total todavía es discutible y sumamente costoso, una cultura organizacional sí parece ser susceptible de ajuste o de desarrollo. Esta transformación o desarrollo se hace indispensable cuando *"Tanto la postura estratégicamente o comportamiento de la organización respecto a su medio ambiente, como las capacidades de respuesta de la organización deben cambiar."* Cuando esto ocurre y la organización se concentra exclusivamente en ajustar su postura estratégica, está desatendiendo la necesidad potencial más importante de cambiar la cultura interna, de manera que la prepare para vivir en un nuevo tipo de ambiente. En este tipo de cambio o transformación debe darse especial importancia a la interpelación entre los aspectos de postura o comportamiento y los de capacidades o competencias. La transformación cultural, sin embargo, exige de cambios profundos tanto en las acciones y comportamientos observables, como en los valores y premisas básicas o teorías en uso que lo generan.

4.5. ESTRATEGIA INSTITUCIONAL

Existen dos enfoques racionales diferenciados para apoyar la estrategia institucional, dependiendo de si se trata de una organización con múltiples productos o servicios múltiples áreas o de una organización de un solo producto o servicio.

ESTRATEGIA INSTITUCIONAL MULTIPLE

Los mecanismos más importantes que pueden contribuir para el establecimiento de una estrategia institucional de una organización con múltiples productos o servicios y múltiples áreas, son aquellas que permiten visualizar y decidir sobre el elenco general de programas y actividades a ofrecer; es decir, aquellos mecanismos que responden a la pregunta: En qué áreas o campos, debemos estar y que contribuyan a determinar la constitución general de la institución ?

Existen tres matrices principales, del campo de la administración industrial, que permiten visualizar esta constitución de la organización su valor principal radica en la posibilidad de la visión global más que en la precisión de sus componentes individuales.

Estas tres matrices son :

- 1) La matriz de cartera, desarrollada por el grupo de consultores de Boston (BCG).

- 2) La pantalla, desarrollada por General Electric; y
- 3) La matriz de cartera de evaluación del producto/mercado.

1) MATRIZ DE CARTERA BCG

Con la matriz de cartera BCG (ver figura 6) se puede situar cada una de las componentes que integran la organización ya sea por unidad orgánica o por actitud producción, ventas, investigación, finanzas. Esta matriz está definida, por una parte, por la posición competitiva de cada componente (o por su participación relativa en el mercado y, por la otra, por la tasa de crecimiento del mercado o actividad en la que se compite). Con un circuito cuyo tamaño es proporcional (por ejemplo en el número de productos y al tamaño de dicha componente).

Esta matriz permite diferenciar cuatro tipos de componentes estrellas, mina interrogantes y trampas. Las estrellas son las unidades orgánicas o los productos con una tasa alta de crecimiento y un flujo alto de recursos.

Las minas son las componentes que exhiben una combinación de bajo crecimiento (no hay necesidad de invertir ni en maquina nueva, ni en nuevas instalaciones) y alta participación en el mercado (la mayoría de los clientes consumen los productos que hacemos, lo que produce grandes excedentes de recursos que pueden canalizarse hacia nuevas áreas de oportunidad : nuevos productos.

Las interrogantes son las unidades orgánicas o programas que se encuentran con grandes necesidades de recursos, debido al crecimiento de su campo; pero poca capacidad para generar esos recursos, debido a su baja participación en el mercado (por ejemplo, el caso de algunos de los nuevos productos, en los que todavía no se sabe si habrán desarrollarse bien o no, pero que pueden requerir de muchos recursos iniciales). Existen dos opciones generales: convertirlos en estrellas o quitarlos de la línea.

Las trampas son los componentes con baja participación en el mercado y poca -o ninguna- potencialidad de crecimiento. Existen dos opciones generales: mantenerlos -aunque, indefinidamente, consuman o requieran muchos recursos- por ser considerados indispensables para la organización por razones de prestigio, políticas, etc.; o quitarlos.

En esta matriz se pueden graficar tanto la situación actual como la proyectada (suponiendo que no se dará un cambio en la estrategia de la institución) y, al compararlas, visualizar las áreas estratégicas más importantes para esta.

Esta matriz ha sido criticada por su simplismo (marca sólo extremos y no las posturas medidas que existen en la realidad); por lo inadecuado del concepto de crecimiento del campo como descripción global del atractivo del campo (puede haber campos con alto crecimiento que pueden no ser atractivos dada la excesiva competencia); y por lo inadecuado del término " posición competitiva " ya que, al apoyarse en la participación en el mercado, depende totalmente, de como se defina ese mercado.

MATRIZ DE CARTERA BCG

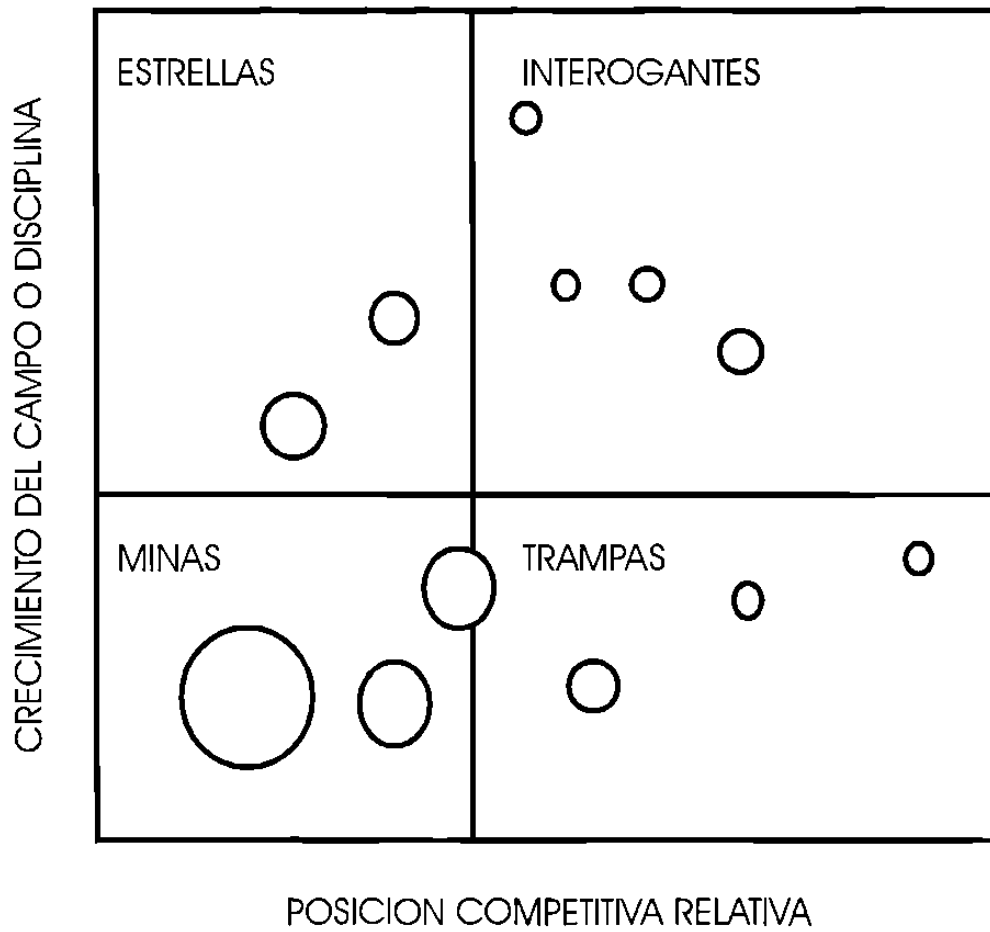


FIGURA 6

MATRIZ DE PANTALLA GENERAL ELECTRIC

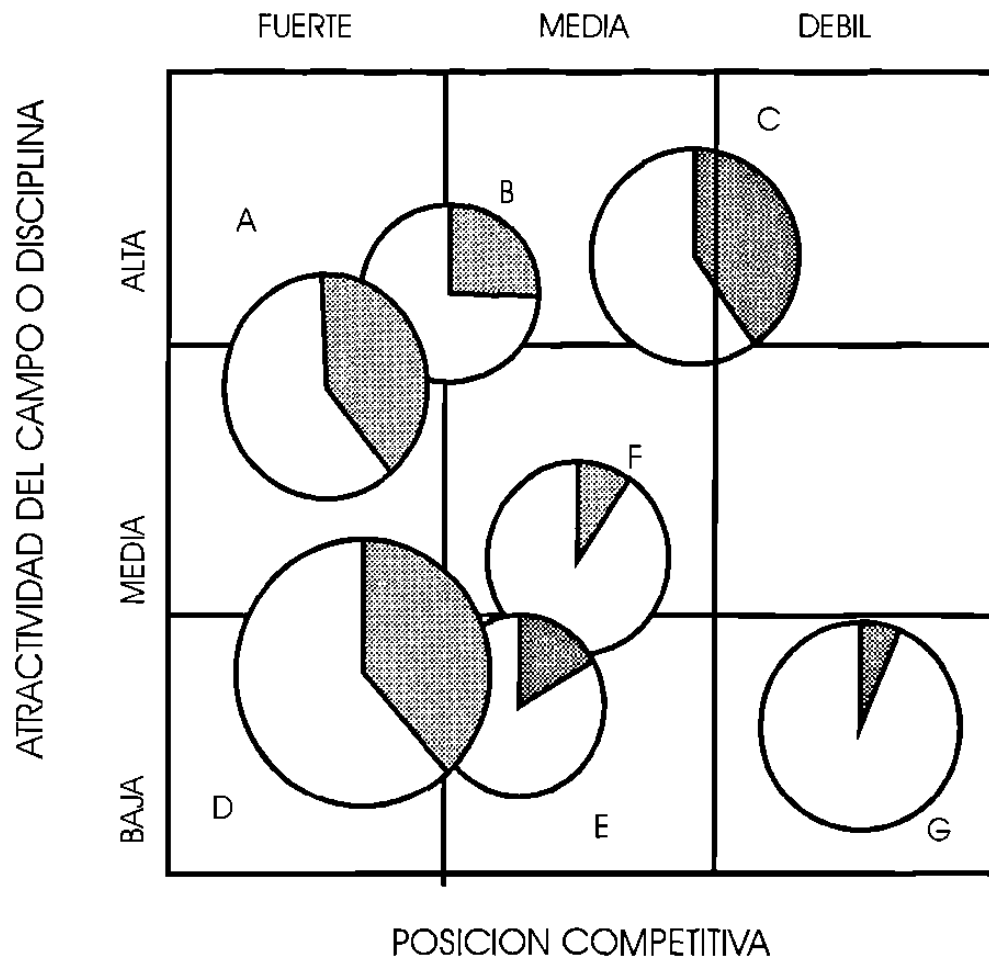


FIGURA 7

2) PANTALLA DE GENERAL ELECTRIC

La pantalla de General Electric (ver figura 7) pretende corregir éstas deficiencias. Esta matriz está definida, por una parte, por la atractividad (o potencialidad) del campo o disciplina y por la posición competitiva (o potencialidad del mercado). Ambas son constructos que incorporan una variedad de elementos, como tasa de crecimiento, participación en el mercado, etc. En esta matriz, sin embargo, los círculos que en ella se grafican, representan el campo total y son proporcionales a este, indicándose como un sector, la participación en el mercado de la unidad orgánica o programa en cuestión.

Se distinguen, tanto en el eje horizontal, como en el vertical, tres niveles diferentes aunque imprecisamente establecidos: débil o bajo, medio y fuerte o alto.

Como con la matriz de cartera BCG, en esta pantalla deben graficarse tanto la situación actual como la deseada para detectar y definir las áreas estratégicas mas importantes para la institución.

La crítica más importante que se le hace a esta pantalla se refiere a sus limitaciones para reconocer e incorporar los campos nuevos, nacientes o en vías de estabelcerse.

Con la matriz de cartera de evaluación del producto/mercado, se pretende, a su vez, resolver esta deficiencia.

3) MATRIZ DE CARTERA DE EVALUACION DEL PRODUCTO / MERCADO

La matriz cartera de evaluación del producto/mercado (ver figura 8) está definida, por su parte, por la posición competitiva (o potencialidad del mercado); y, por otra, por las fases evolutivas del producto/mercado (desarrollo, expansión, consolidación, madurez, saturación y decadencia).

Cada círculo representa, como en la pantalla de General Electric, el tamaño del campo total y, los sectores, la participación de la unidad orgánica o programa considerado.

Una vez más, se grafican dos matrices; una para la situación actual y la otra para la situación deseada. La comparación entre ambas permite detectar y analizar las áreas estratégicas mas importantes.

MATRIZ DE CARTERA DE EVOLUCION DEL PRODUCTO / MERCADO

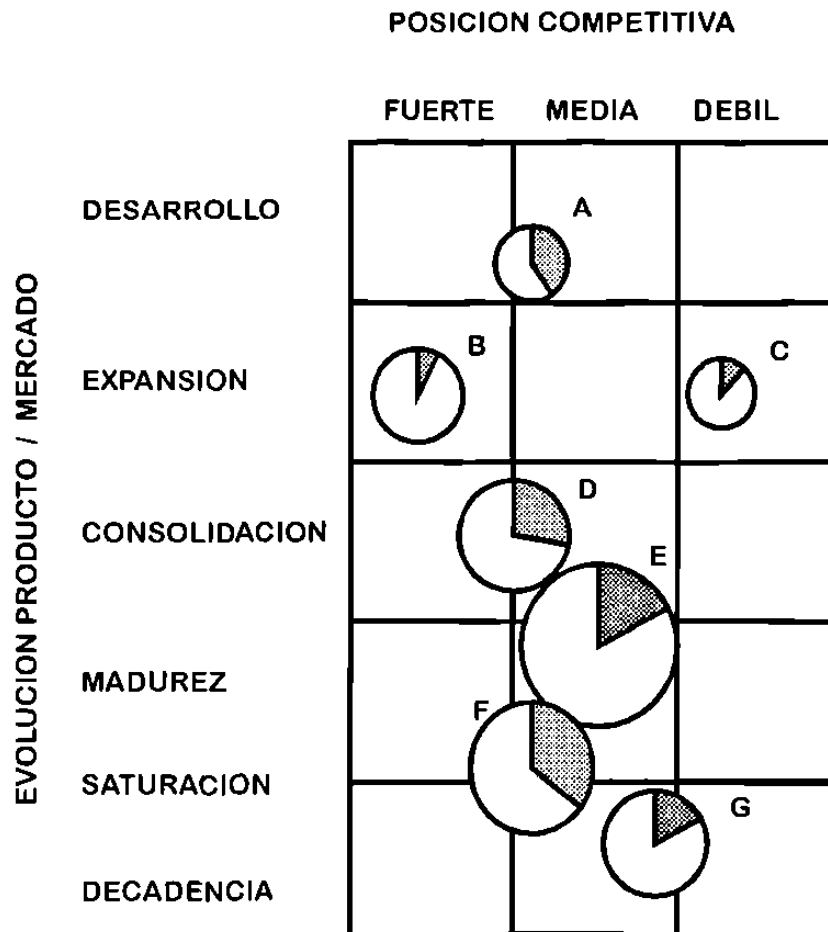


FIGURA 8

4.6. ESTRATEGIA INSTITUCIONAL INTEGRADA

Los mecanismos más importantes que pueden contribuir al establecimiento de una estrategia institucional para una área o línea dominante de productos o servicios son aquellos que permiten visualizar y definir caminos alternos a partir de esta línea básica de producto o servicios.

Existen dos matrices principales del campo de la administración industrial que permite visualizar estas alternativas. Una vez más, su valor radica principalmente en las potencialidades de la visión, más que en la precisión de sus elementos o resultados.

Estas matrices son :

- 1) La matriz de producto / objetivos; y
- 2) La matriz de diversificación.

1) MATRIZ DE PRODUCTOS / OBJETIVOS

La matriz de productos / objetivos (ver tabla 6) está definida, por una parte, por los fines y objetivos organizacionales; y, por la otra, por los productos o servicios que ofrece -o puede ofrecer- la organización.

Esta matriz sugiere que, manteniendo los objetivos actuales (ofrecer los mejores productos de la localidad - casi independientemente de costos - por ejemplo) la organización tiene dos caminos alternos : incrementar la población servida; o desarrollar nuevos servicios o productos. A si mismo sugiere que manteniendo los productos actuales pero modificando sus objetivos por ejemplo ofrecer un uso secundario para todos los niveles socio - económicos de la localidad- puede ampliar considerablemente su población potencial al incorporar a ella a clientes nuevos, y, en general, a clientes cuyos recursos no les habían permitido incluso el considerar a dicha organización como alternativa viable.

Finalmente, la matriz, apunte hacia la estrategia de diversificación en la que, potencialmente, la organización puede ampliarse a otros segmentos del mercado.

MATRIZ DE PRODUCTOS / OBJETIVOS

OBJETIVOS	PRODUCTOS O SERVICIOS	
	ACTUALES	NUEVOS
ACTUALES	<p>Penetración del mercado</p> <p>Incremento en el número de alumnos, incrementando el porcentaje de la población para ese ciclo que están en la institución.</p>	<p>Desarrollo de productos o servicios.</p> <p>Nuevos programas o actividades que contribuyan al logro del mismo objetivo (u objetivos) que actualmente se tienen (n).</p>
NUEVOS	<p>Desarrollo del mercado.</p> <p>Ampliar la población potencial ofreciendo los programas actuales a un nuevo tipo de población (por ejemplo, adultos; jóvenes que trabajan; etc.)</p>	<p>Diversificación.</p> <p>Transformar la institución ofreciendo otros ciclos educativos, otros programas u otras actividades que pueden o no estar relacionadas a las originales (ciclos antecedentes o consecuentes; librería, guardería; entrenamiento deportivo; etc.).</p>

(Adaptada de Ansoff, 1965 : 139; Hofer v Schendel , 1978 : 40)

TABLA 6

2) MATRIZ DIVERSIFICACION

La matriz de diversificación (ver tabla 7) extiende y precisa las alternativas ofrecidas. Esta matriz está definida, por una parte, por los nuevos productos; y por otra, los nuevos objetivos. Como se ve, en esta matriz a diferencia de la matriz anterior que explora las posibilidades de mantener productos u objetivos - como punto de partida supone una transformación institucional hacia nuevos productos o servicios y nuevos objetivos.

Los nuevos productos exploran las diversas posibilidades generadas manteniendo la tecnología actual o utilizando nuevas tecnologías.

Los nuevos objetivos están cifrados en el tipo de clientes o población atendida, dentro de los que, como una de las posibilidades, se encontraría la misma organización.

Así, la matriz permite la consideración de alternativas como la integración vertical, es decir, la extensión del dominio o campo de acción organización a los ciclos antecedentes y/o consecuente, proveniéndose a si misma de los insumos que antes venian del medio ambiente o recibiendo sus propios productos en su nuevo ciclo subsecuente, que antes iban al medio ambiente.

Se puede considerar, así mismo, alternativas tales como la integración horizontal, la diversificación concéntrica (manteniendo la misma tecnología y la misma mercadotecnia o sistemas de promoción; o mantenimiento

solamente la misma tecnología o la misma mercadotecnia) o la diversificación abierta.

MATRIZ DE DIVERSIFICACION

		NUEVOS PRODUCTOS	
		PRODUCTOS CLIENTES	PRODUCTOS CON TECNOLOGIA SEMEJANTE
NUEVOS OBJETIVOS	LA MISMA INSTITUCION ES SU PROPIO CLIENTE	INTEGRACION VERTICAL	
		AÑADIR PROGRAMAS DE CAPACITACION DE SUS EMPLEADOS	LIBRERIA Y / O EDITORIAL (PARA SUS LIBROS DE EXITO)
	MISMO TIPO	INTEGRACION HORIZONTAL	
		AÑADIR NUEVAS ACITIVIDADES PARA LOS MISMOS EMPLEADOS CURSOS DE COMPUTACION, IDIOMAS, ETC. EN LAS TARDES.	AÑADIR NUEVAS ACITIVIDADES PARA LOS MISMOS EMPLEADOS CAMPAMENTOS DE VERANO, VIAJES EDUCATIVOS, ETC.
	TIPO SEMEJANTE	DIVERSIFICACION CONCENTRICA : MISMA TECNOLOGIA Y MERCADOTECNIA. AMPLIAR LAS ACTIVIDADES PARA INCLUIR ADULTOS, JOVENES TRABAJANDO, ETC.	DIVERSIFICACION CONCENTRICA : MISMA MERCADOTECNIA. AMPLIAR LAS ACTIVIDADES EDUCATICAS A NUEVAS TECNOLOGIAS, COMO EDUCACION ABIERTA TUTORIAL, ETC.
	NUEVO TIPO	DIVERSIFICACION CONCENTRICA : MISMA TECNOLOGIA. OFERCER CURSOS A DOMICILIO A LAS EMPRESAS O CAPACITACION PARA EL TRABAJO.	DIVERSIFICACION ABIERTA. AMPLIAR LIBREMENTE LAS ACTIVIDADES SIN MAS LIMITACIONES QUE SER ACORDES CON EL PRESTIGIO DE LA INSTITUCION.

TABLA 7

Debe recordarse que los mecanismos presentados para el establecimiento de la estrategia institucional, tanto múltiple (matriz de cartera BCG, pantalla general electric y la matriz de cartera de evolución del producto/mercado), como integrada (matriz de productos/objetivos y matriz de diversificación) no son sino algunos recursos adicionales que pueden contribuir a una mejor visualización de las alternativas estratégicas. El Meollo Estratégico sigue estando centrado no en estos recursos, sino en la determinación de áreas estratégicas: en la identificación de las oportunidades y riesgos en el medio ambiente -para la organización específica; y en la identificación de las fortalezas y debilidades de esta.

4.7. ESTRATEGIA DIVISIONAL

La estrategia divisional define, como se ha dicho, la postura para cada una de las áreas, disciplinas, niveles y/o programas, en los que la organización está presente, así como los medios para alcanzar y mantener esa postura.

El procedimiento general es el mismo que el utilizado para la estratégica institucional, sólo que, para la divisional, el foco de atención se concentra principalmente en dos variables fundamentales: fase evolutiva del producto/servicio y la posición competitiva de la unidad orgánica de que se trate.

" El desarrollo reciente de la investigación y la teoría sugiere que, tanto la magnitud, como el tipo de oportunidades y de riesgos a los que se enfrenta una unidad orgánica determinada varían de acuerdo a la fase evolutiva del campo en el que compete, y a la posición competitiva que ocupa de ese campo " .

A diferencia del diagnóstico de la postura estratégica institucional -que acentúa el atractivo del campo; el diagnóstico de la postura estratégica divisional acentúa la fase evolutiva del producto/mercado.

Este diagnóstico comprende, así, a) la determinación de la fase evolutiva del producto/mercado (y/o sus segmentos) y b) la determinación de la postura competitiva de la unidad orgánica (o del programa) en cuestión.

A) DETERMINACION DE LA FASE EVOLUTIVA DEL PRODUCTO / MERCADO

La determinación de la fase evolutiva del producto/mercado es importante por que las "oportunidades y los riesgos a los que se enfrenta una unidad, son diferentes, dependiendo de la fase evolutiva del producto/mercado en el que esta se encuentre" en esta evolución, puede reconocerse entre cinco y siete fases diferentes :

- 1) Desarrollo del mercado;
- 2) Expansión ;
- 3) Consolidación;
- 4) Madurez;
- 5) Saturación; y en algunos casos,
- 6) Decadencia; que puede ser seguida por
- 7) Una segunda saturación o petrificación

(Ver tabla 8)

"Los cambios más importantes en posición competitiva se logra más fácilmente durante las fases de desarrollo, consolidación y decadencia, ya que durante ellas cambia la naturaleza básica de la competencia".

FASES EVOLUTIVAS FUNDAMENTALES DE PRODUCTO / MERCADO

Fases	DESARROLLO	EXPANSION	CONSOLIDACION	MADUREZ	SATURACION		
					SATURACION	DECADENCIA	PERIFICACION
Volumen							
Recursos							
Tasa de Expansión Mercado	Pequeña	Muy Grande	Grande	Ligera	Incremento Población	Negativo	Pequeña o Cero
Cambios en Tasa de Expansión	Pequeño	Incremento Acelerado	Decremento Acelerado	Decremento Lento	Pequeño	Decremento Acelerado o Lento	Cero
Número de Segmentos	Muy Pocos	Algunos	Algunos	Algunos a Muchos	Pocos	Pocos	Pocos
Cambios Programa o Producto	Muy Importantes	Importantes	Moderados	Ligeros	Ligeros Probabilidad cambios muy importantes	Ligeros	Ligeros
Cambios en el Diseño del Proceso	Ligeros	Ligeros o Moderados	Muy Importantes	Importantes o Moderados	Ligeros	Ligeros	Ligeros
Enfasis Funcional	Desarrollo	Efectividad	Eficiencia	Promoción Mercadeo	Finanzas	Finanzas	Mercadeo Finanzas

TABLA 8

Aunque se pueden efectuar cambios en todas las fases, en las demás fases son mas difíciles, ya que ocurren únicamente cuando :

- 1) El líder en ese campo comete un error básico;
- 2) Hay una inversión muy importante por parte de alguno de los actores secundarios;
- 3) Hay una fusión de dos o más organizaciones o se crea una nueva organización importante; y
- 4) Hay un esfuerzo constante y concretado de cambios incrementales .

B) DETERMINACION DE LA POSICION COMPETITIVA

La determinación de la posición competitiva de la unidad generalmente se realiza apoyándose en una serie de variables especialmente seleccionadas (porcentaje de la población total, incremento anual o semestral; imagen o prestigio organizacional en relación con los competidores; imagen institucional específicamente relacionada con el área en cuestión; etc.). Las variables seleccionadas se pondrán de acuerdo a su importancia relativa para ese campo y se califica para cada uno, la posición competitiva. La suma de todos ellos ofrece la posición competitiva de la unidad.

La información obtenida en las determinaciones y análisis anteriores permite situar a la unidad orgánica en una matriz evolutiva. La situación resultante debe compararse con la obtenida en una matriz evolutiva La situación resultante debe compararse con la obtenida para el diagnóstico organizacional y hacer, en su caso, los ajustes necesarios. Esa misma situación resultante debe contemplarse a la luz del comportamiento dominante de la unidad.

Existen tres tipos de análisis útiles para el diagnóstico del medio ambiente relevante, para una unidad orgánica, que permiten determinar las oportunidades y los riesgos en ese medio ambiente :

- A) Factores del mercado;
- B) Factores del campo de productos/servicios y
- C) Factores de los insumos.

A) FACTORES DEL MERCADO

Los factores del mercado incluyen (1) Fase evolutiva del producto/mercado; (2) Tamaño y tasa de expansión de la población; (3) Segmentación; (4) Características de la población actual y potencial (aspiraciones, necesidades, etc.); y (5) Otros factores del mercado (estructura de la población, situación económica y tipos de respuestas potenciales a esa situación, etc.).

B) FACTORES DEL CAMPO O DISCIPLINA

Los factores más importantes del campo de productos/servicios son (1) Grado de rivalidad entre las organizaciones que la ofrecen; (2) Concentración de organizaciones competidoras y su tamaño relativo ya que entre más semejantes sean esos tamaños mayor el grado de rivalidad (3) Obstáculos de entrada y salida para que la organización deje ese campo o nuevas organizaciones penetren (por ejemplo el costo del equipo); (4) Economías de escala; (5) Tasa de cambio tecnológico; (6) Integración vertical; y (7) diferenciación del programa (creación de nichos o segmentos).

C) FACTORES DE LOS INSUMOS

Los factores más importantes de los insumos son :

1. Número y tipo de las organizaciones de las que salen los productos.
2. Número y tipo de las organizaciones correspondientes al personal;

3. Fuentes de otros recursos importantes;
4. Identificación de riesgo por la integración vertical de proveedores e identificación de oportunidades potenciales por la integración vertical de la unidad orgánica.

Una vez establecidos los riesgos y las oportunidades en el medio ambiente, es indispensable realizar el diagnóstico de la unidad orgánica para determinar su capacidad para explotar esas oportunidades y superar esos riesgos. Este análisis de competencias incluye :

- (a) Un perfil de los principales recursos y habilidades de la unidad orgánica;
- (b) Una determinación de sus fortalezas y sus debilidades; y
- (c) La determinación de sus ventajas competitivas.

• PERFIL DE LOS PRINCIPALES RECURSOS Y HABILIDADES

Los recursos financieros, físicos, humanos, organizacionales, administrativos y tecnológicos, deben analizarse y evaluarse, para determinar la posición de la unidad de cada una de esas áreas.

- **DETERMINACION DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

Los recursos no tienen valor por sí mismos, sino que lo adquieren cuando se especifica la forma en la que va a utilizarse o emplearse, por ello, para determinar las fortalezas y las debilidades de una unidad orgánica se analizan los resultados del perfil anterior (inventarios) a la luz de las diversas alternativas que se contemple para su utilización. Desde esta perspectiva deben analizarse, por ejemplo, el tamaño, calidad, etc. Los antecedentes profesionales del personal, la naturaleza del proceso productivo, etc.

- **DETERMINACION DE VENTAJAS COMPETITIVAS**

Una vez establecidas las fortalezas y las debilidades de la unidad orgánica, éstas se comparan con las de los competidores, para establecer así las ventajas competitivas. Estas ventajas competitivas deben, a su vez analizarse en su magnitud y permanencia, para saber si se puede construir toda una estrategia divisional alrededor de ellas.

Este diagnóstico permite establecer con claridad las competencias distintivas de la unidad orgánica, incluso para cambiar de producto/mercado. Estas competencias pueden estar en el área productiva, investigación y desarrollo, tipo de personal etc.; en el área administrativa, experiencia en el manejo de programas, en la optimización recursos escasos, etc. : En la planta física; etc. no todas las organizaciones o unidades orgánicas tienen competencia que pueden llamarse distintivas.

Cuando se tiene, deben analizarse no sólo para establecer lo que la organización o la unidad orgánica si puede hacer sino, lo que no puede hacer.

El análisis de las discrepancias y/o áreas estratégicas resultantes se realizan a la luz de la evaluación de tendencias del medio ambiente y del impacto de la competencia.

El propósito del análisis de los competidores a nivel divisional es de identificar las áreas en la que la organización tiene ventajas sobre la competencia que pueden ser explotadas; e identificar las áreas en las que los competidores tienen, a su vez, ventajas que puedan explotarse. Esta evaluación requiere de la identificación de los competidores principales, sus objetivos, estrategias, competencias y recursos, pasados y actuales.

La evaluación de las tendencias en el medio ambiente se realiza, utilizando el diagnóstico ya efectuado, identificando aquellos elementos en el medio ambiente que han afectado a la unidad orgánica en el pasado y estimando cambios económicos, etc.

Una vez realizados estos análisis se determinan las áreas estratégicas clave que deben atacarse.

Existen seis alternativas estratégicas a nivel divisional para enfrentar las discrepancias o áreas estratégicas :

- A) Estrategias de Incremento de la Participación en el Mercado,
- B) Estrategias de Expansión;
- C) Estrategias de Maximización de Recursos;
- D) Estrategias de Concentración en el Mercado y Reducción de Inversiones;
- E) Estrategias de Salvación; y
- F) Estrategia de Liquidación o Cierre.

A) ESTRATEGIAS DE INCREMENTO DE LA PARTICIPACION EN EL MERCADO

Son estrategias " Diseñadas para modificar la competitividad fundamental de la unidad orgánica, buscando incrementar significativa y permanentemente su participación en el mercado ". Exige una inversión muy superior a la normal y debe apoyarse en competencias distintivas sobresalientes y muy relevantes para la fase de que se trate. O en una integración horizontal. Este tipo de estrategias son atractivas cuando se trata de fase de desarrollo, consolidación y decadencia, en las que las bases de competencia normalmente cambian.

B) ESTRATEGIAS DE EXPANSION

Son estrategias " Diseñadas para mantener la posición competitiva de la unidad orgánica en mercados en expansión acelerada ". Esta estrategia tiene dos vertientes igualmente importantes : Adquisición de los recursos necesarios para la expansión (instalaciones y planta física; recursos humanos y financieros; etc.) y Desarrollo de nuevos mecanismos competitivos, indispensables cuando la expansión disminuya y la consolidación principie (promoción, eficiencia, etc. es una estrategia especialmente valida en las fases evolutivas iniciales).

C) ESTRATEGIAS DE MAXIMIZACION DE RECURSOS

Son estrategias diseñadas para maximizar los recursos optimizando la segmentación y la utilización de los recursos actuales. Acentúa sinergias, economías de escala y eficiencia operativa. Con estos tipos de estrategias la atención al medio ambiente es extremadamente importante, ya que la unidad orgánica se vuelve muy vulnerable cuando se dan cambios importantes en el ambiente, especialmente cuando hay errores serios en el líder y/o cuando hay alguna innovación tecnológica (o moda) significativa. Es una estrategia válida en las etapas evolutivas finales.

D) ESTRATEGIAS DE CONCENTRACION EN EL MERCADO

" El objetivo de las estrategias de concentración en el mercado y reducción de inversiones es el de realizar tanto el dominio (o campo de acción), como la asignación y destrucción de recursos en una unidad orgánica, para mejorar el flujo de recursos a corto plazo y sus posibilidades a largo plazo ".

" Esta alineación involucra, reducir el dominio de la unidad y un decremento importante en los niveles de recursos invertidos en ella". Para una empresa que ofreciera tres líneas de productos, la reducción en el dominio podría significar el dejar de ofrecer una línea, por ejemplo, disminuir sus necesidades de recursos y concentrarlos en las dos líneas restantes. Esta estrategia es especialmente adecuada cuando :

- 1) La unida de orgánica tiene una posición competitiva débil en las fases de maduras y saturación.
- 2) Cuando se inicia la fase de decadencia para ello, la unidad se concentra en los segmentos de mayor fortaleza, ajustando sus recursos de acuerdo a esta concentración.

E) ESTRATEGIAS DE SALVACION

Estas estrategias buscan detener e invertir el deterioro de una unidad orgánica, lo más rápidamente posible. Sólo debe intentarse cuando la unidad valga la pena salvarse (es decir, cuando pueda establecerse que, de cambiar ciertas condiciones específicas, y cambiarlas, la unidad tiene el potencial no

sólo de sobrevivir sino de eventualmente desarrollarse). Si hay tiempo, debe realizarse diagnósticos para determinar las causas de su situación actual insostenible. Dentro de las estrategias de salvación, existen tres medidas que pueden utilizarse aisladamente o en combinación :

- 1) Estrategias de incremento de recursos;
- 2) Estrategias de reducción de costos;
- 3) Estrategias de reducción de la inversión actual.

F) ESTRATEGIAS DE LIQUIDACION O CIERRE

Estas estrategias tienen como objetivo minimizar los costos (en imagen, prestigio, recursos, etc.). Para una organización clausurando o cerrando una unidad orgánica. Está retirada cuando la organización aún tenga control sobre los resultados (renunciación de productos en otros mercados). Los casos o situaciones en los que éstas estrategias pueden ser necesarias son cuando la posición competitiva es débil y el campo o disciplina, saturado o poco atractivo.

Una vez que se han desarrollado todos los diagnósticos y sus análisis correspondientes, y se han establecido las alternativas estratégicas variables, es indispensable evaluarlas para determinar cuál es la que se implementa. Esta evaluación debe hacerse a la luz de todas las dimensiones del comportamiento y la cultura organizacionales y no solamente, desde el

punto de vista racional : De nada sirve escoger una estrategia racionalmente solida y prometedora, si política o humanamente no es implementable.

V. CASO PRACTICO

CIA. M ADELAR S.A. DE C.V.

5.1. DIAGNOSTICO DE MERCADO

La compañía Madelar S.A. de C.V. es una empresa que participa en el mercado de productos y servicios en el área de Seguridad Industrial, nace en el año 1984 tiene como misión " Proporcionar servicios múltiples de Seguridad Industrial confiable, eficientes y bajo precio.

Dicha empresa ha sido seleccionada por un servidor para análisis tanto en la División Mercado así como en la de su Estructura Financiera.

Para el análisis de Mercado se diseñó un cuestionario de 38 preguntas y fué aplicado a 70 empresas en el Area de Fabricación y el de Servicios.

LISTADO DE EMPRESAS

1.	VIDRIERA MONTERREY S.A. DE C.V.
2.	BANCO BCH, S.A.
3.	PASTEURIZADORA NAZAS S.A. DE C.V.
4.	PRODUCTOS DE ESTIRENO S.A. DE C.V.
5.	MEX, TUBOS S.A. DE C.V.
6.	IMPRESORA INDUSTRIAL MONTERREY
7.	POLIETILENO NACIONAL S.A.
8.	MADERAS TORRES S.A.
9.	FERRETERIA LA FIRMEZA
10.	VITROMEX S.A. DE C.V.
11.	RESTAURANT 4 MILPAS
12.	VIDRIO PLAZA DE MEXICO S.A.
13.	VITROCRISA KRISTAL, S.A. DE C.V.
14.	FABRICACION DE MAQUINAS S.A.
15.	VIDRIO PLANO S.A.
16.	LIVERPOOL MONTERREY S.A. C.V
17.	LENOX MEXICANA
18.	KERSA
19.	REFACCIONARIA CASTAÑEDA
20.	MOTEL ROYAL ROYAL CAURTS S.A DE C.V.
21.	PROLEC S.A. DE C.V.
22.	PRODUCTOS Y REPRESENTACIONES C.N. S.A.
23.	ROPA INFANTIL MARYBEL S.A. DE C.V.
24.	ING. VICENTE SEGU

25.	ADRE S.A. DE C.V.
26.	INDUSTRIAS MONTERREY S.A. DE C.V.
27.	ARNEON S.A. .V
28.	GRASAS Y LUBRICANTES DEL NORESTE
29.	ASOCIACION DE AVUCULARES DE MTY.
30.	MULTICINEMAS SAN NICOLAS
31.	INDUSTRIA DEL ALCALI S.A. DE C.V.
32.	INDUSTRIAS CONASUPO, DIVISION DETERGENTES
33.	HYLSA S.A. DE C.V.
34.	SERVICIO DIESEL MONTERREY S.A. DE C.V.
35.	TALLER GUTIERREZ E HIJOS S.A.
36.	CINEMAS ANAHUAC
37.	QUIMOPRODUCTOS S.A. DE C.V.
38.	GIGANTE S.A. DE C.V.
39.	IMPERIAL S.A.
40.	ENAPSA
41.	PIGMENTO Y OXIDOS S.A. DE C.V.
42.	ELIZONDO S.A. DE C.V.
43.	HOLIDAY INN
44.	CEMENTOS MEXICANOS S.A. PLANTA MONTERREY
45.	MANUFACTURAS ESPECIALIZADAS MEZA PLANTA No. 2
46.	REFRACTARIOS HW FLIR S.A.
47.	UNICARB INDUSTRIAL S.A. DE C.V.
48.	TRANSPORTES TAMAULIPAS S.A. DE C.V.
49.	SUPERSERVICIO SAN NICOLAS
50.	VILLARREAL HERMANOS

51.	PHILLIPS MEXICANA S.A. DE C.V.
52.	PEERLESS TISA, S.A.
53.	F Y L MEXICANA
54.	RAMADA INN
55.	PEPSI COLA S.A.
56.	SERVIDESPENSA S.A.
57.	MADERAS CUAHUTEMOC MTY
58.	PLANTA MOTORES ISLO
59.	ALANIS MOTOR'S
60.	CUPRUM S.A.
61.	TALLER INDUSTRIAL CUAUTLA S.A.
62.	ENVASES Y PLASTICOS S.A.
63.	ELECTROMECHANICA RODESA
64.	ISLO S.A. DE C.V. LINEA BLANCA
65.	ACABADOS AUTOMOTRICES SAW
66.	BOTELLAS DE PLASTICO DE MONTERREY S.A. DE C.V
67.	KJK
68.	CYEQUPSA

1. Nombre de la empresa :

2. Ubicación :

3. Giro de la Empresa :

4. Nombre del entrevistado :

5. Puesto del Entrevistado :

6. Grado de riesgo de la Empresa :

Muy Alto alto Medio Bajo Muy Bajo

7. La empresa cuenta con seguro de incendios :

Sí No (Pase a la pregunta 9)

8. El seguro inspecciona y recomienda el mejor método contra incendio :

Sí No

9. Es de su conocimiento, que por ley la empresa debe tener protección contra incendios :

Sí No

10. La Empresa cuenta con un Depto. de Seguridad Industrial :

Sí No

11. Es de su conocimiento la existencia de la comisión mixta de seguridad e higiene :

Sí No

Que Función Tiene :

12. La Empresa ha participado en congresos o seminarios contra incendios :

Sí No

Quién lo Organizó :

13. El jefe de seguridad pertenece a la asociación de técnicos ingenieros en seguridad :

Sí No (Pase a la pregunta 15)

14. Beneficios de la Asociación :

15. La Empresa imparte capacitación y adiestramiento contra incendios :

Sí No (pase a la pregunta 17)

16. A Quienes le es impartida :

17. La empresa realiza simulacros para evitar accidentes en caso de incendios :

Sí No

18. Considera usted que la empresa se encuentra preparada en caso de incendio :

Sí No

19. Tipos de equipo contra incendio con que cuenta la empresa :

- Toma Siamesa
- Gabinete (manguera y chiflón)
- Sistema de Alarma y Detección de Incendios
- Extinguidores Móviles
- Extinguidores Fijos
- Escaleras contra Incendios
- Otros

En caso de otros :

20. De los equipos mencionados cual considera más adecuado :

Por Qué :

21. En la empresa los trabajadores utilizan equipo de seguridad Industrial
(caretas, zapatones, chaquetas, etc.) :

- Sí No (pasa a la pregunta 23)

22. Anualmente se observa disminución de la cantidad de accidentes debido a la utilización del equipo de Seguridad Industrial :

Sí No

23. Como es que la empresa selecciona su equipo contra incendio :

Precio
 Servicio
 Otros

En caso de Otros :

24. Quién o quienes son los proveedores de este equipo :

25. Ha sido necesaria la utilización de extinguidores :

Sí No (pasa a la pregunta 27)

26. Han brindado buen servicio :

Sí No

27. Tipos de extinguidores con que cuenta la empresa :

Polvo Químico (PQS)
 Halón

- Espuma
- Agua
- Bióxido de Carbono

28. A qué tipo de incendio está más expuesta la empresa :

- A (madera, papel y determinados plásticos)
- B (líquidos como gasolina, aceite, pintura, y solventes de limpieza)
- C (instalaciones eléctricas, aparatos eléctricos)
- D (metales)

29. Quién provee de extinguidores a la empresa :

30. El proveedor de mantenimiento a los extinguidores :

- Sí No (Pasa a la pregunta 32)

Por qué no :

31. Donde son recargados los extinguidores :

32. Con que frecuencia :

33.Cuál es el precio de recargado por Kilógramo

Polvo Químico (PQS)...\$ _____

Halón\$ _____

Espuma..... \$ _____

Agua..... \$ _____

Bióxido de Carbono..... \$ _____

(Si no se conoce alguno colocar una línea)

34.Cuál es el precio aproximado de los extinguidores con que cuenta la empresa :

Polvo Qímico (PQS)... \$ _____

Halón..... \$ _____

Espuma..... \$ _____

Agua..... \$ _____

Bióxido de Carbono..... \$ _____

(Si no conoce alguno colocar una línea)

35. En general cual es el mantenimiento que se le da al equipo contra incendio :

36. Cuales son las ventajas que usted considera que tiene la empresa con un equipo contra incendio :

37. Con cual equipo contra incendios que no tiene la empresa, le gustaria contar :

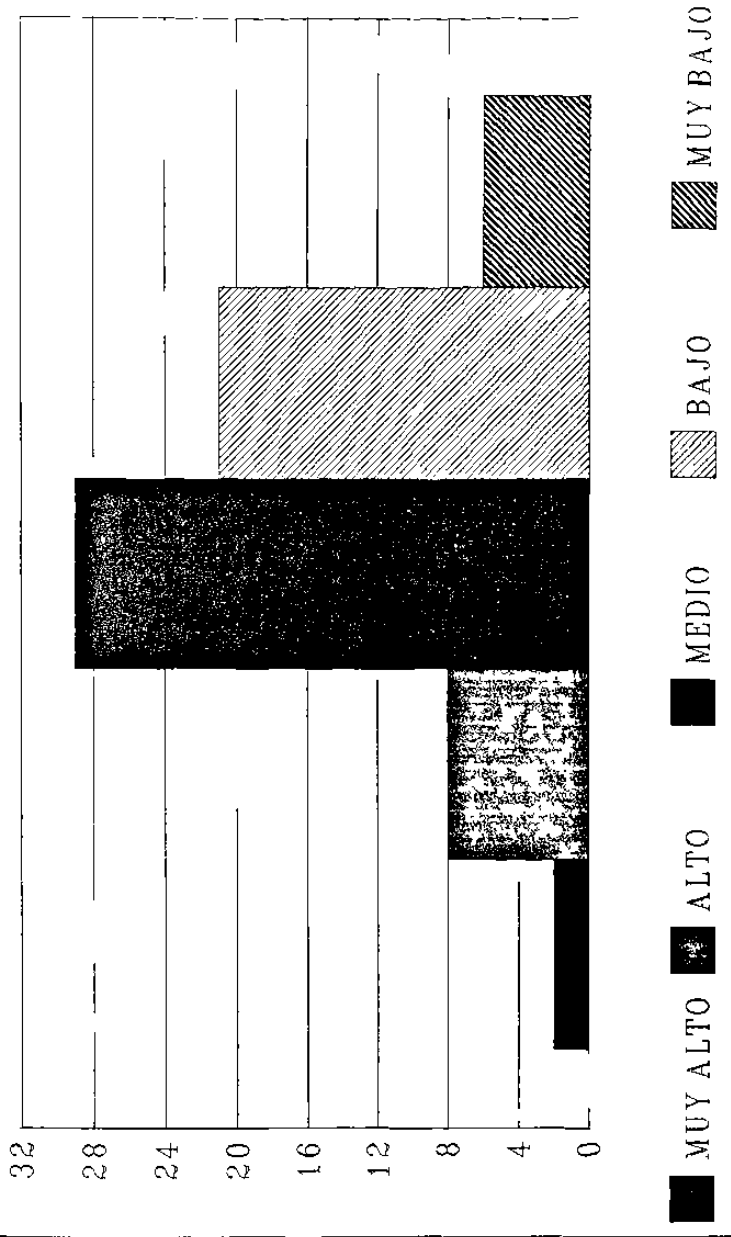
38. Es de su conocimiento la existencia de la asociación de distribuidores y recargadores de equipo contra incendio

Sí No

39. Nombre del encuestador :

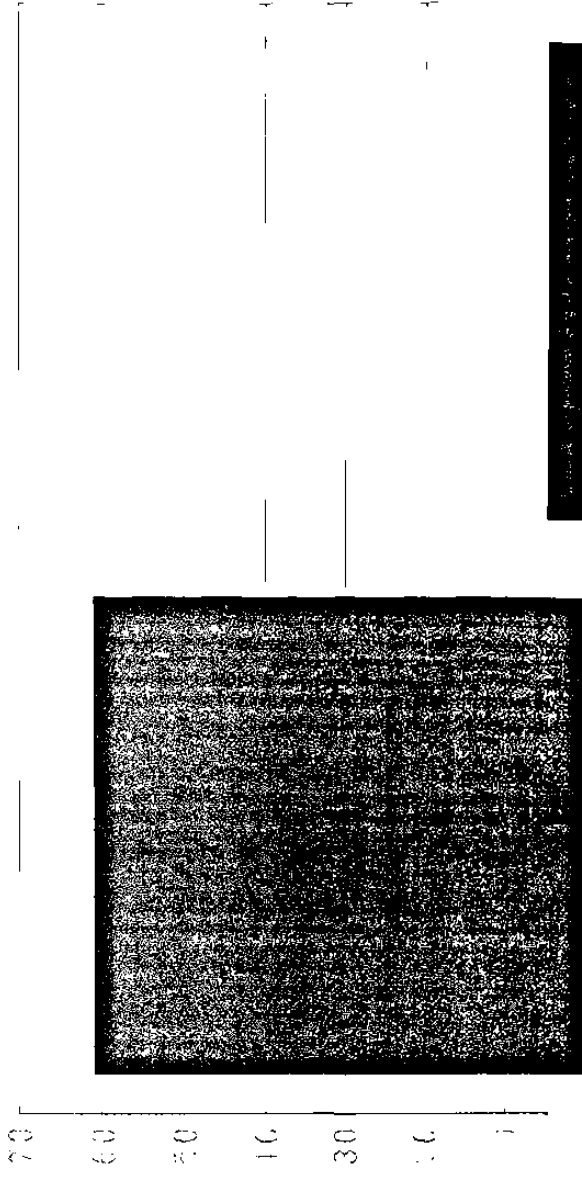
GRAFICA DE GRADO DE RIESGOS DE LA EMPRESA

PREG 6



LA EMPRESA CUENTA CON SECTRO CONTRA INCENDIOS

PREC 7



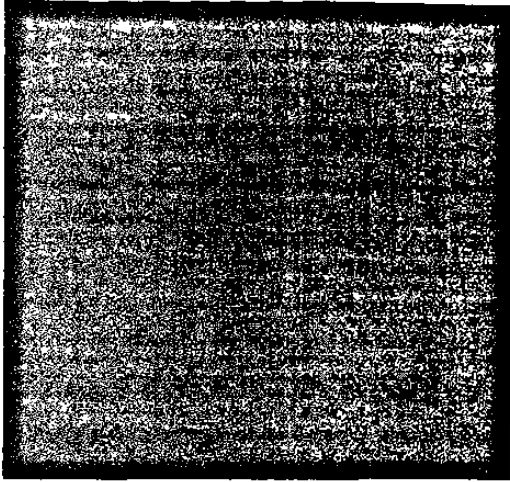
SI

NO

EMPRESAS

COMISORA EL SIGURO A EMPRESAS CUANTIFICACIONES CONTRA INCENDIO

PRP 16



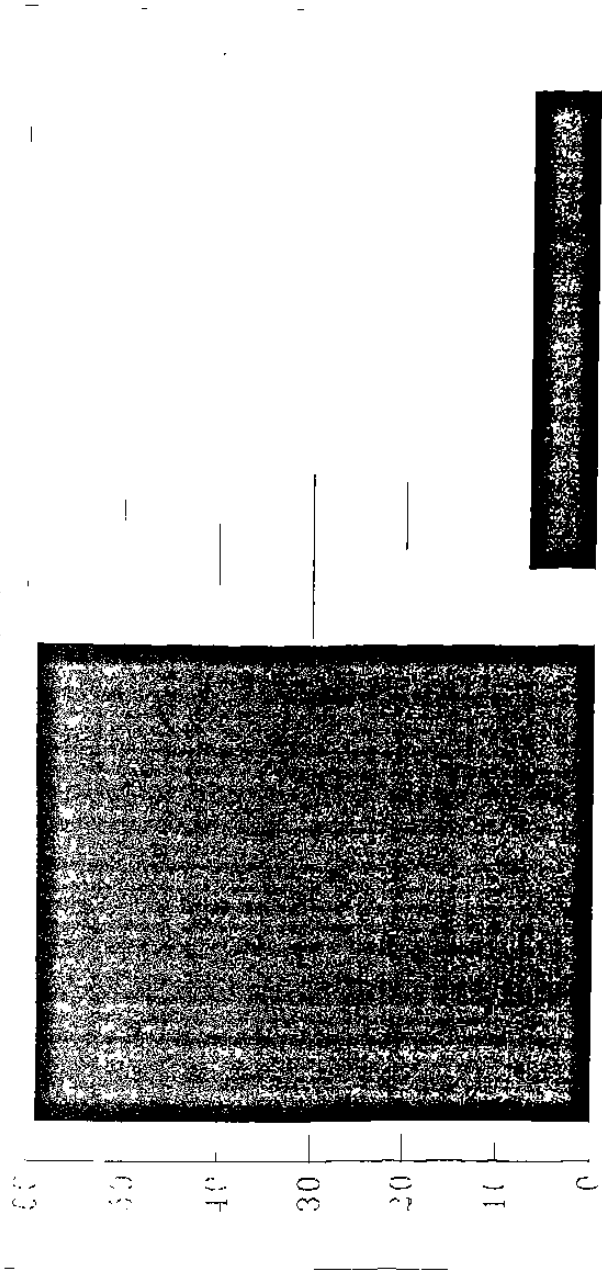
1/2

1/2



LA EMPRESA CUENTA CON PROTECCION CONTRA INCENDIOS

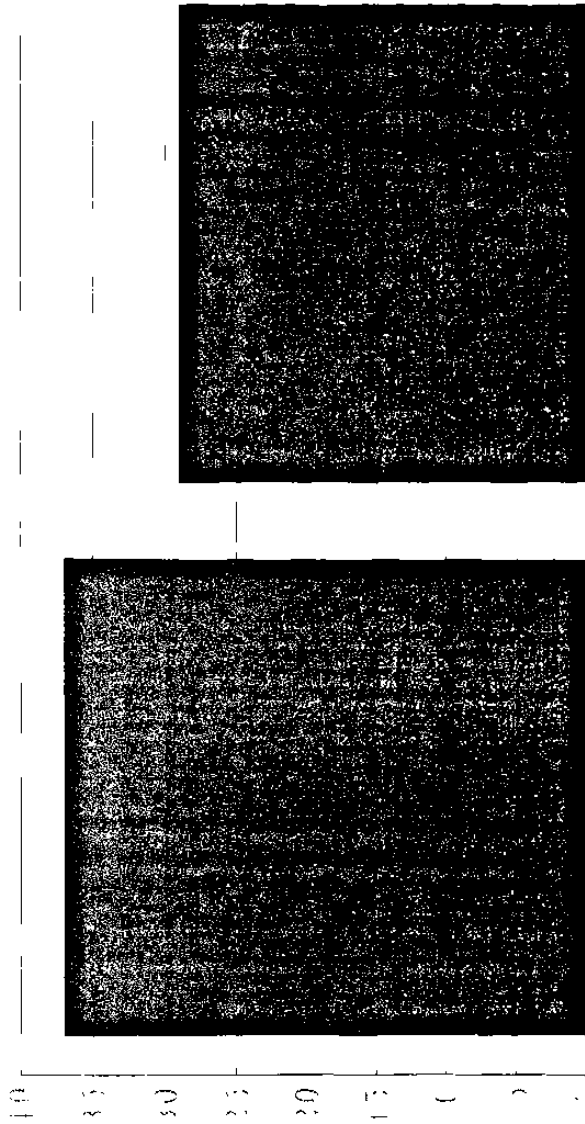
FIGURA 9



LA EMPRESA CUENTA CON PROTECCION CONTRA INCENDIOS

CUENTAN LA EMPRESA CON DEPTO. DE SEGURIDAD INDUSTRIAL

PREG. 9



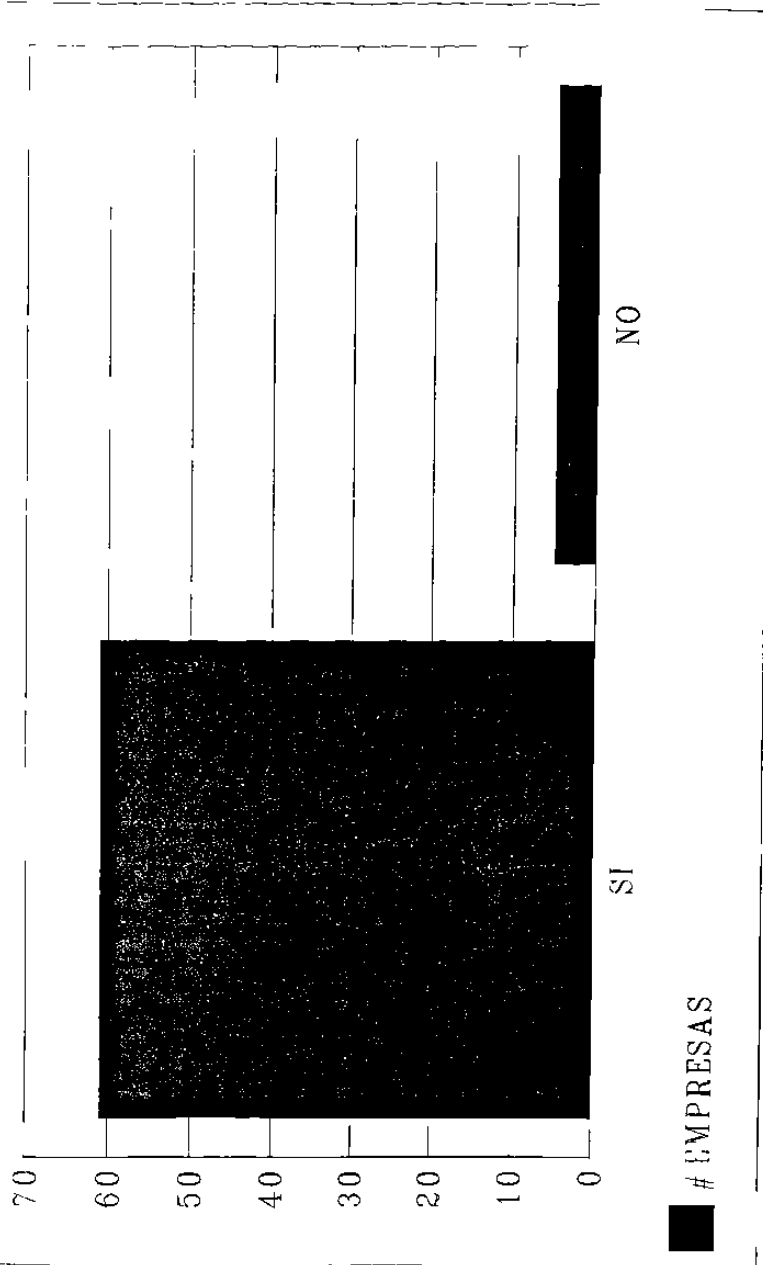
SI

NO

1 - CLAS

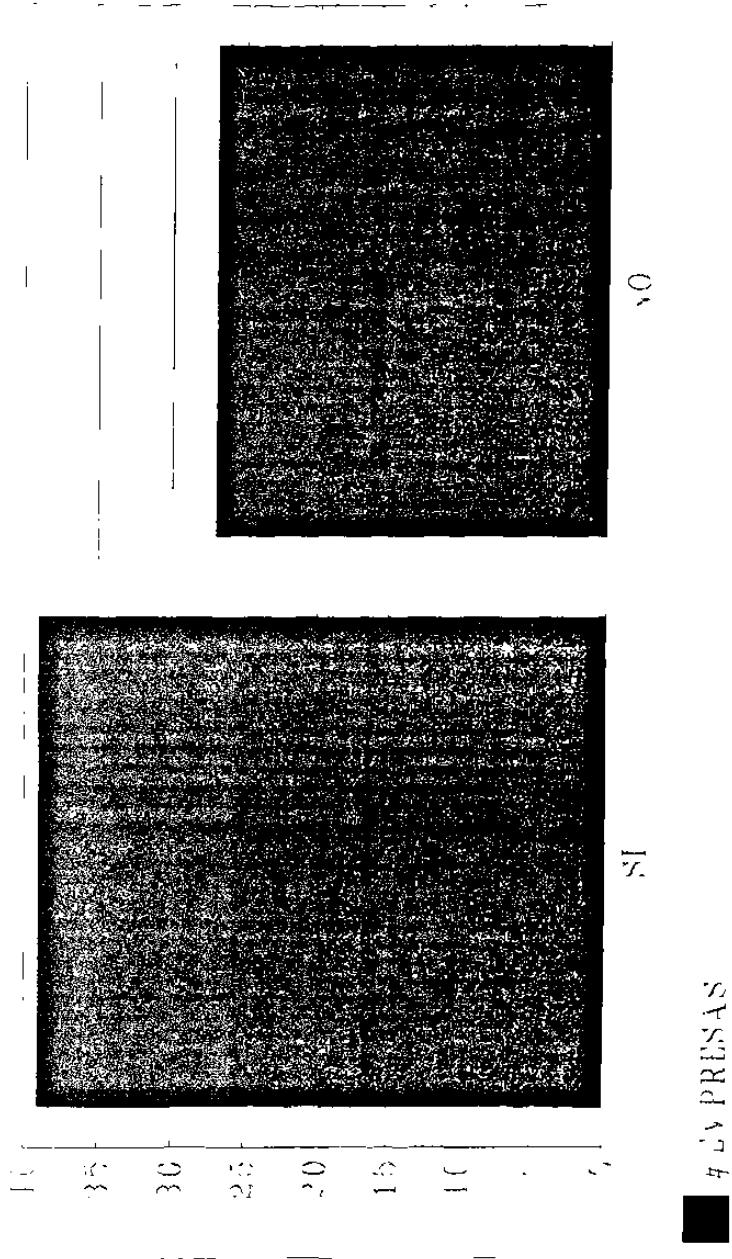
CONOCE LA COMISION MIXTA DE SEGURIDAD E HIGIENE

PREG 11



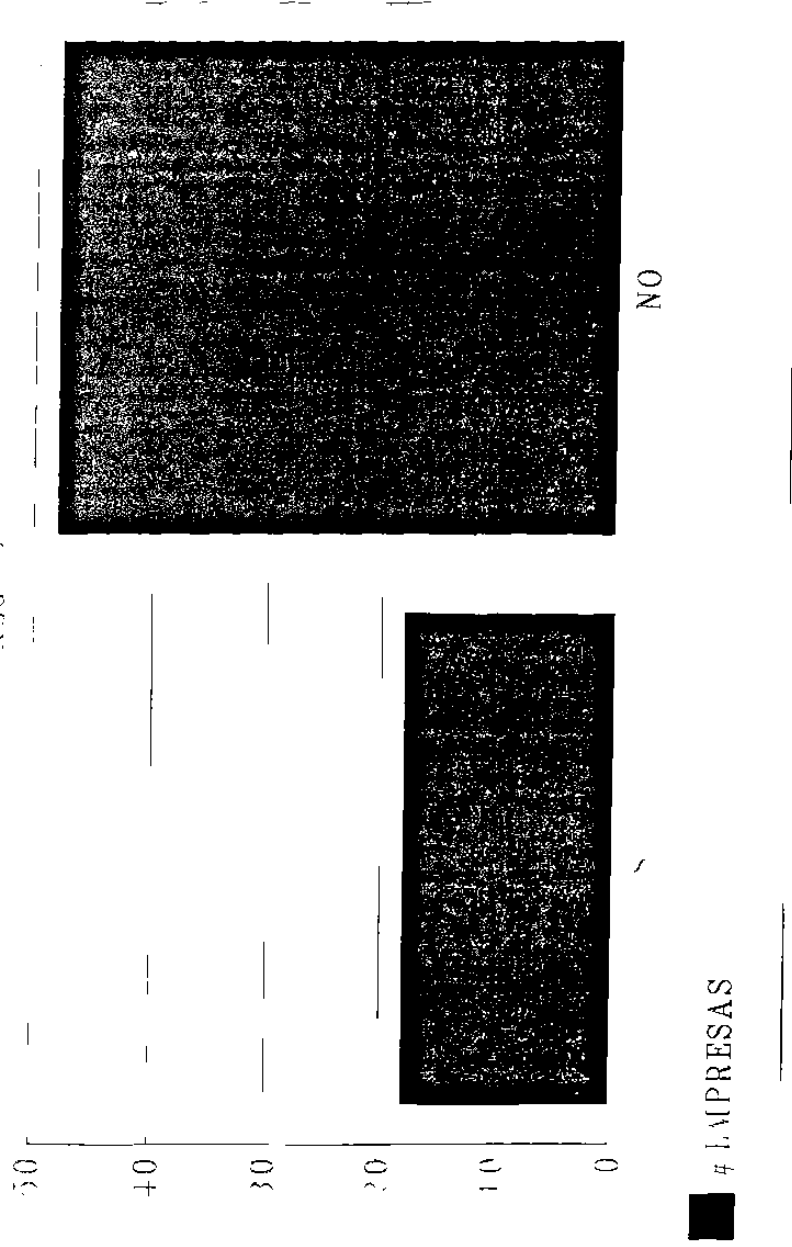
PARTICIPACION DE LA EMPRESA EN CONGRESOS SEMINARIOS

FIGURA 12



EL JUE DE SEG. PERTENECEN A LA ASOC. DE TEC. ENG. S.M.

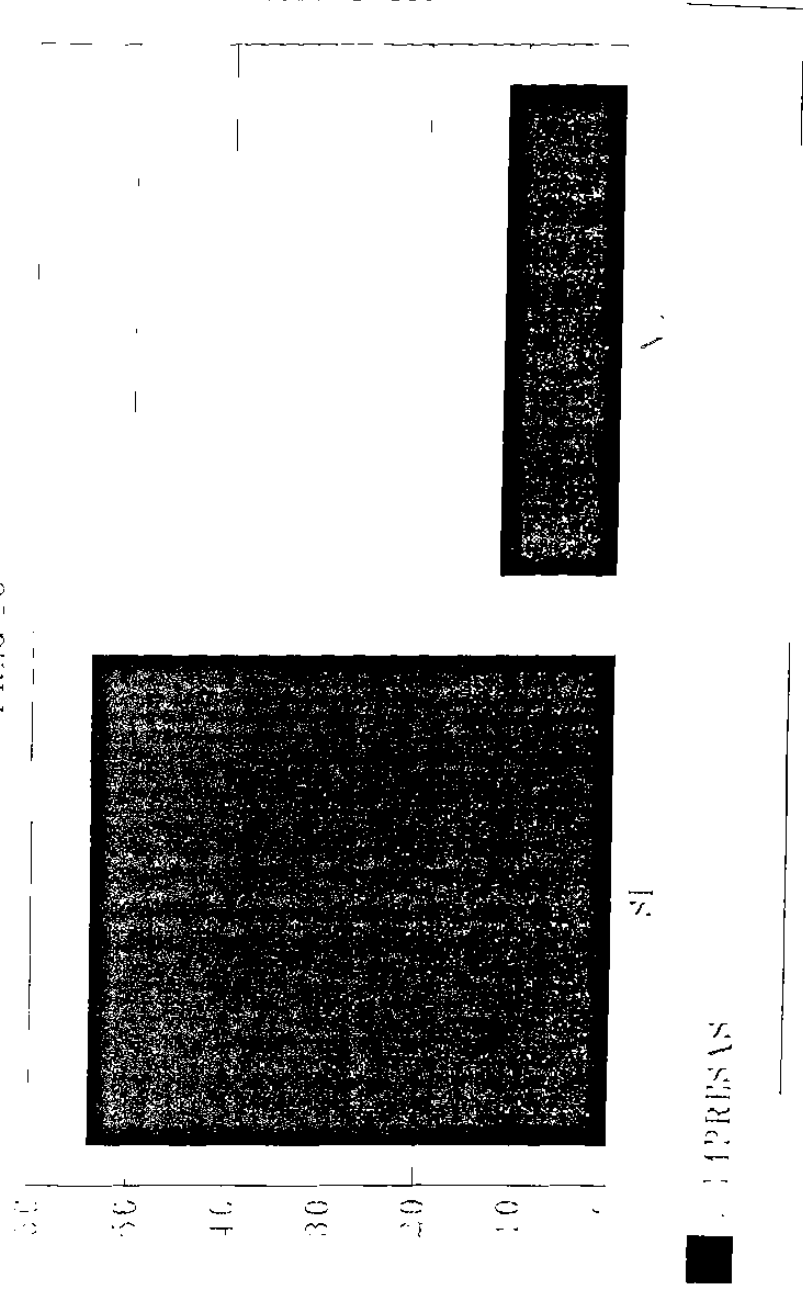
PREG 13



IMPRESAS

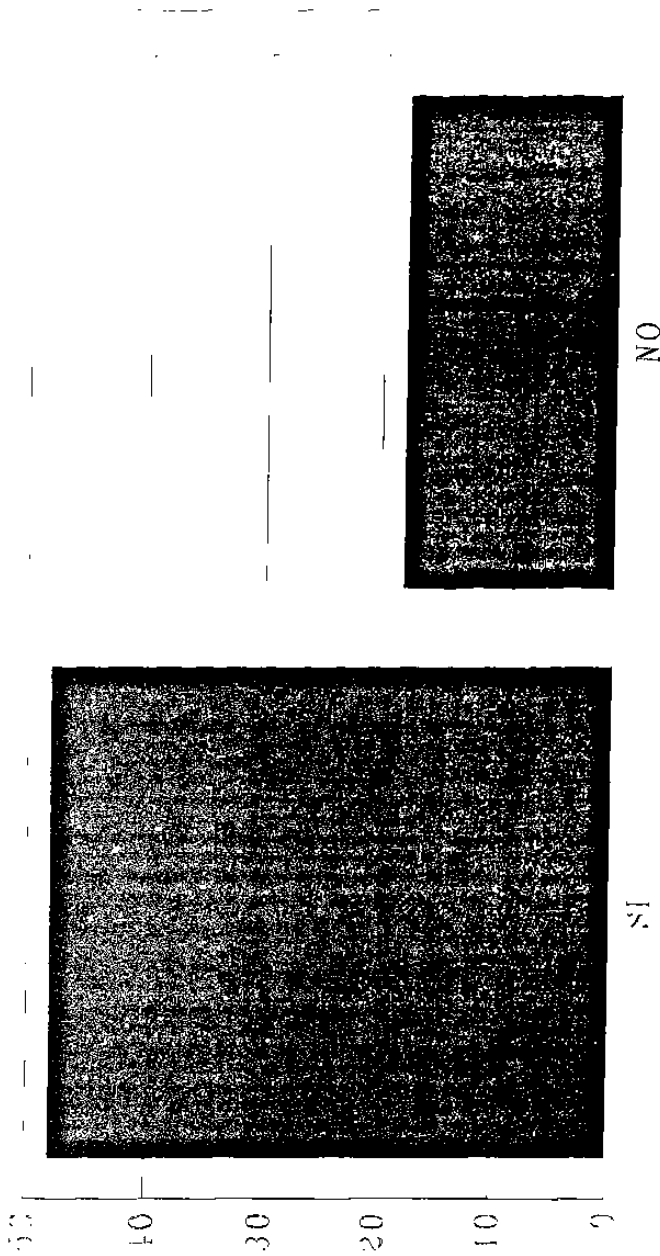
DISTRIBUCION DE CAPACITACION Y DESEMPEÑO

PREG 15



REALIZA LA EMPRESA SIMULACROS CONTRA INFLACION

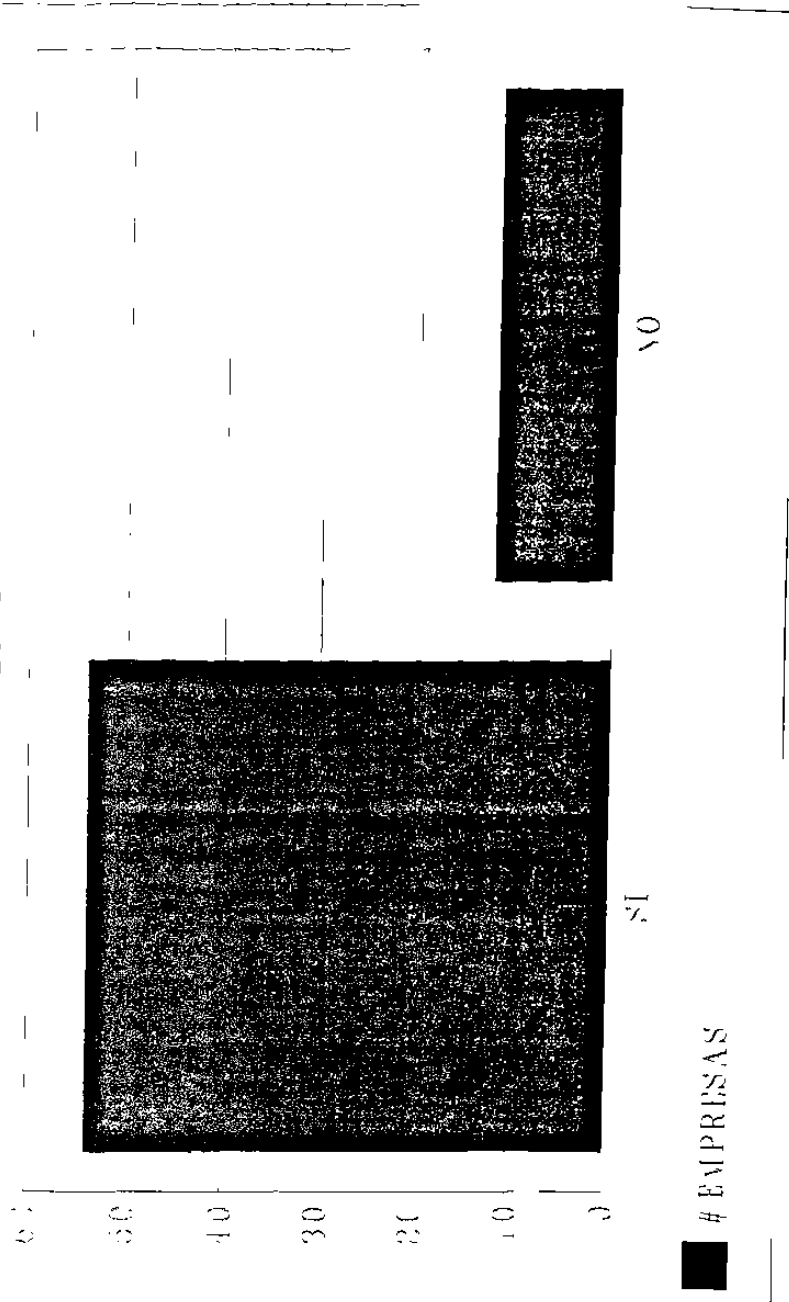
PREG 17



■ SI IPRESAS

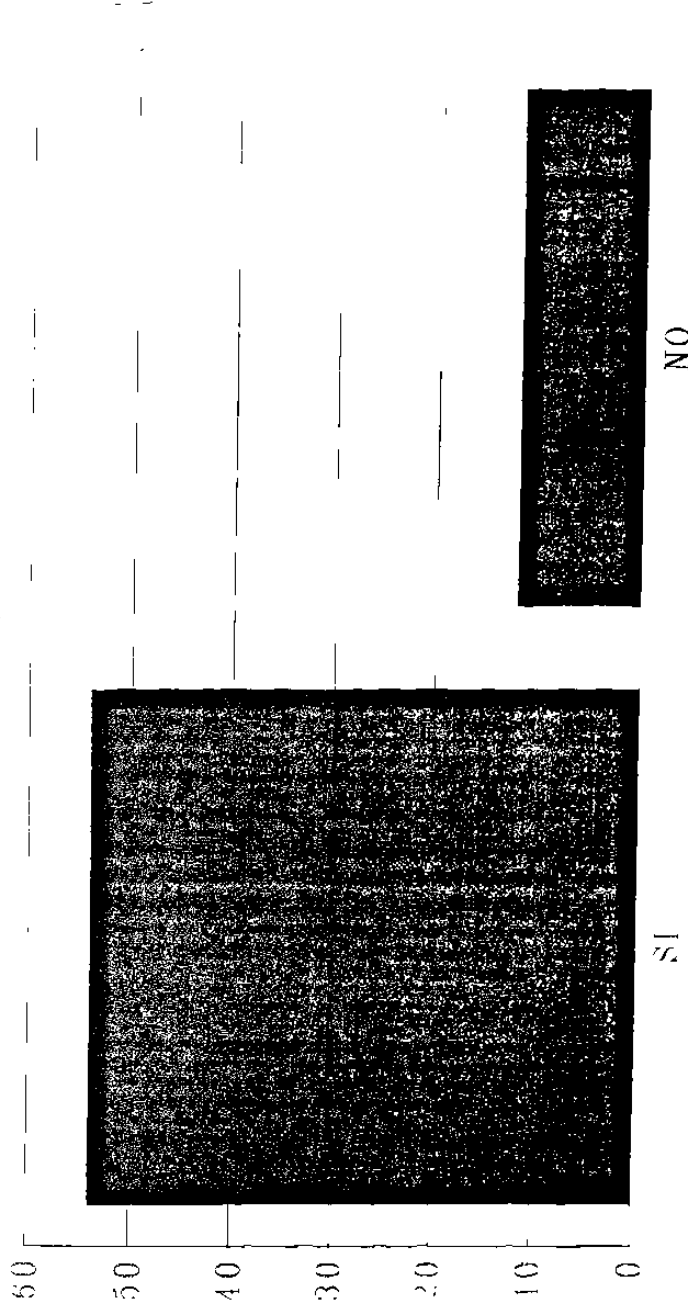
UN MANTO DE SEGURIDAD LOS TEBEADORES

PREC 31



¿HA DISMINUIDO LA CANT. DE ACCIDENTES CON EQ. DE TRABAJO?

PREG 22



EMPRESAS

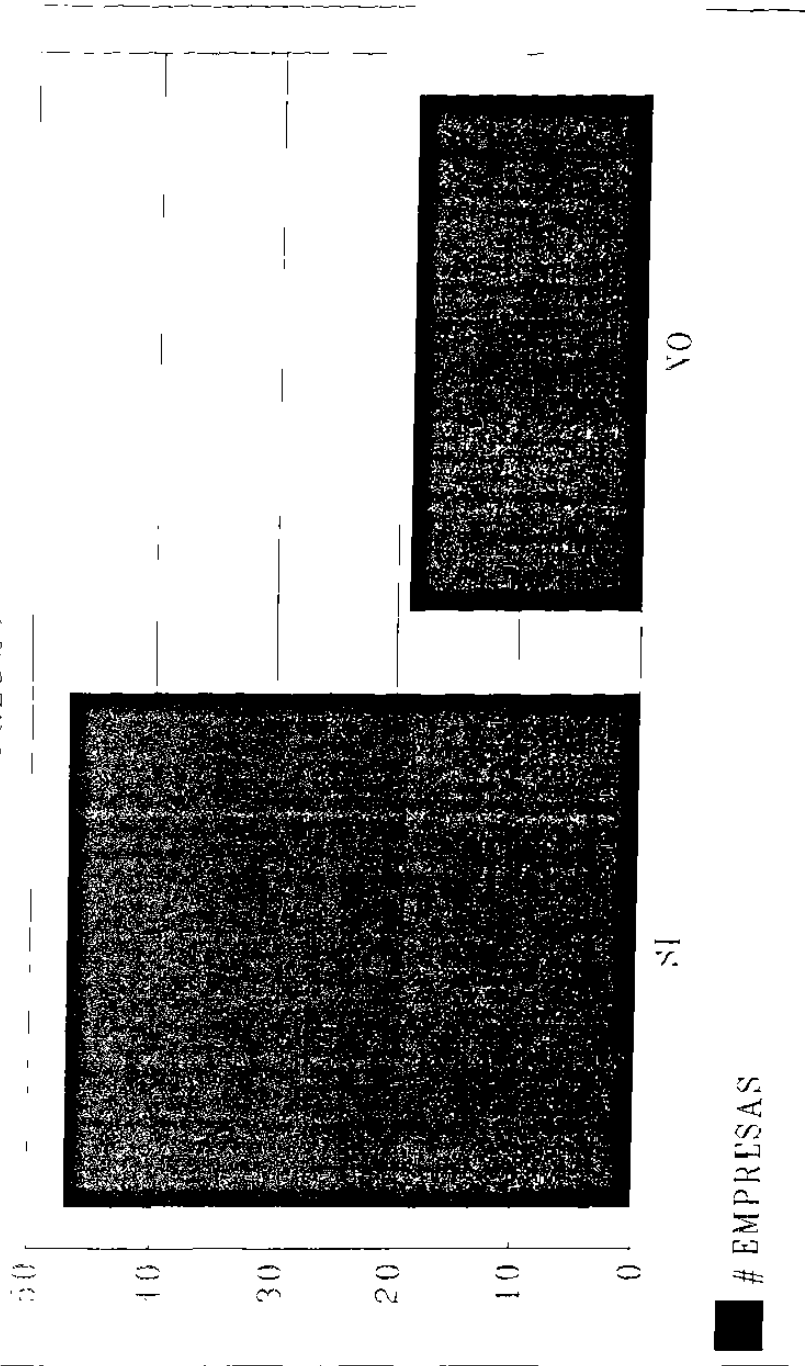


SI

NO

¿HA SIDO NECESARIO EL USO DE INVENTUARIOS?

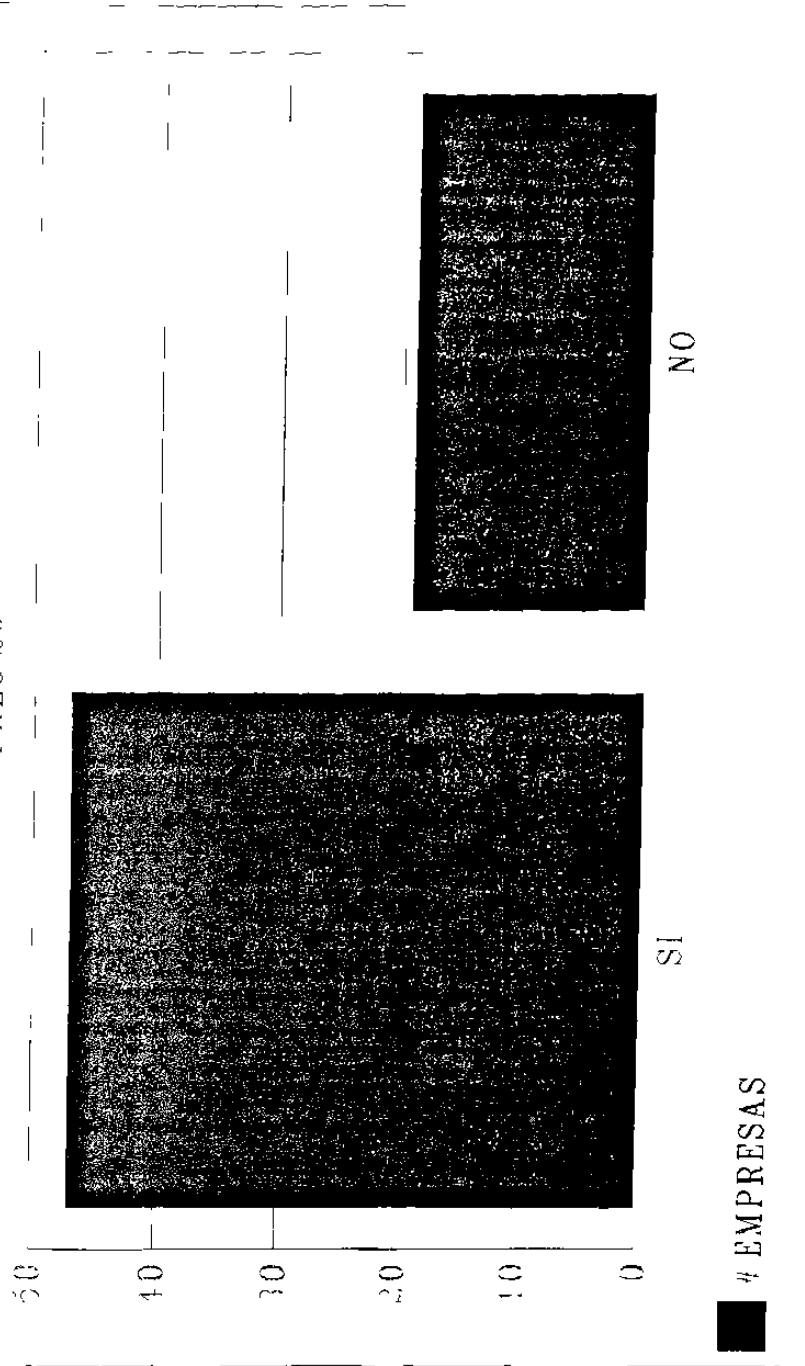
PREG 25



EMPRESAS

LOS EXTINGUIDORES HAN BRINDADO UN BUEN SERVICIO

PREG 26

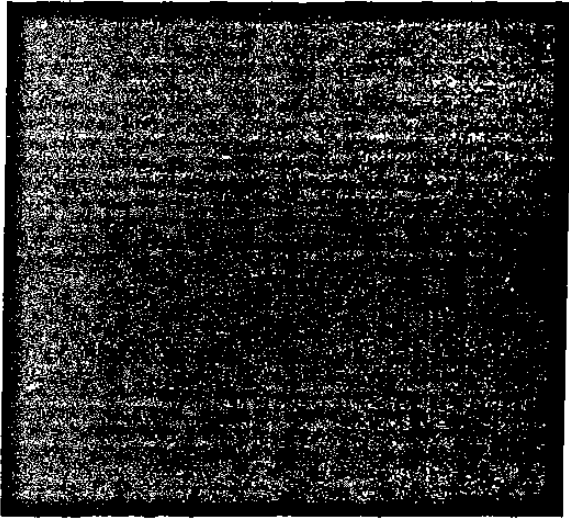


EMPRESAS

PROVEDOR DA MANUTENÇÃO JUNTO AOS EXTINGUIDORES

PRC 30

5	
30	
10	
3	



SI

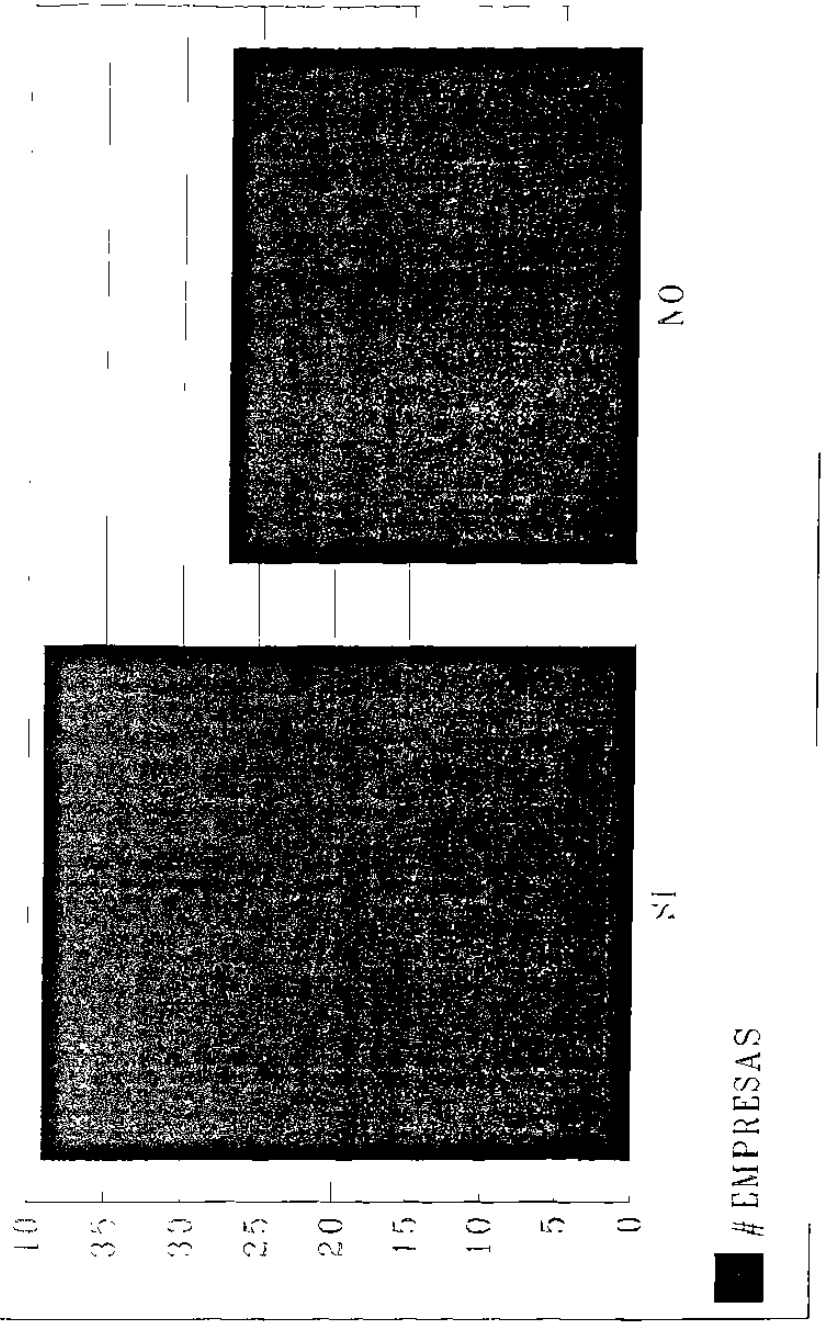


NO

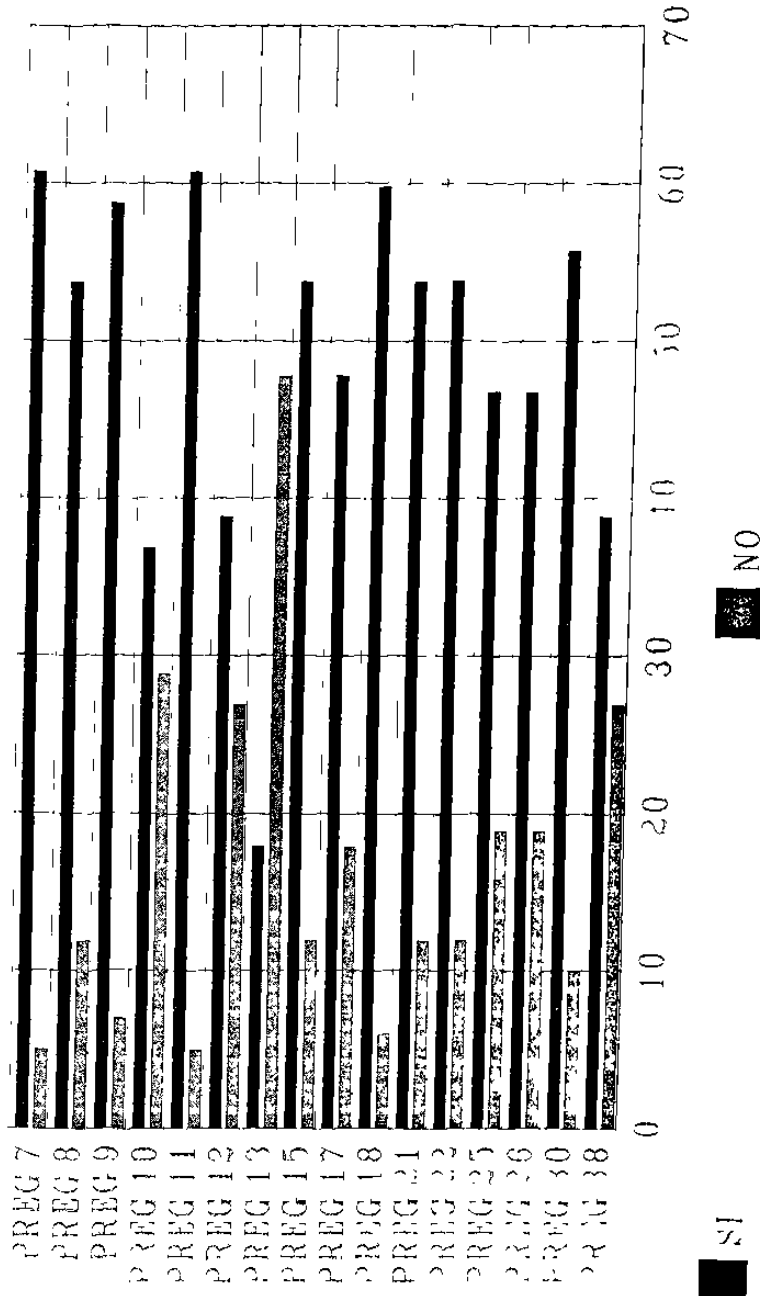
7 EMPRESAS

CONOCE LA ASOC. DE DISTRIBUIDORES Y RECARCADORES DE HQ.

PRG 38



GRAFICA GENERAL DE COMPARACIONES

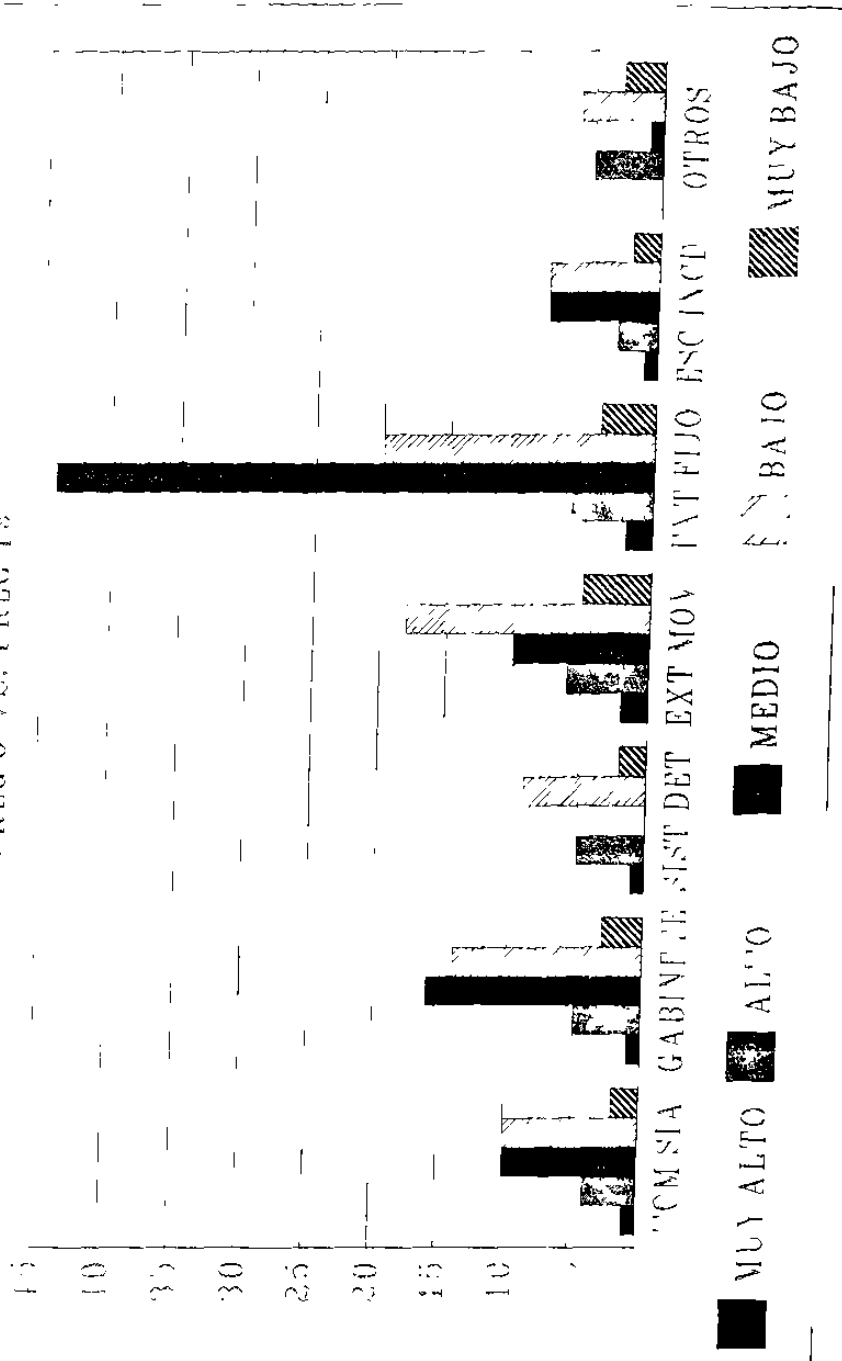


SI

NO

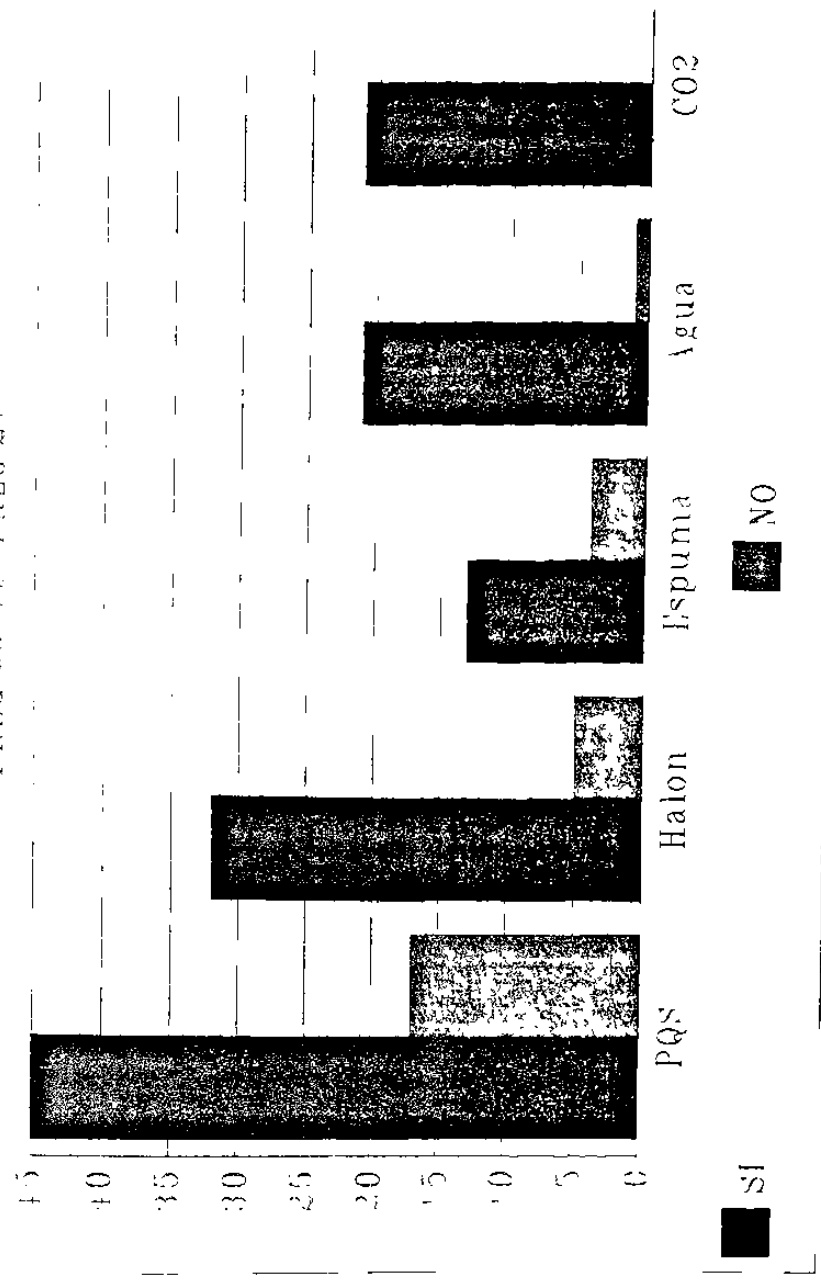
GRAFICA DE GRADO DE REFUSION VS TIPO DE EQUIPO

PREG 6 VS. PREG 18



GRAFICA DE UTIL. DE EXTING. VS. TIPO DE EXTINGUIDOR

PREC 26 VS. PREC 27



GRAFICA DE UTIL. DE EXTING. VS. TIPO DE INCENDIO

PREG 25 VS. PREG 28

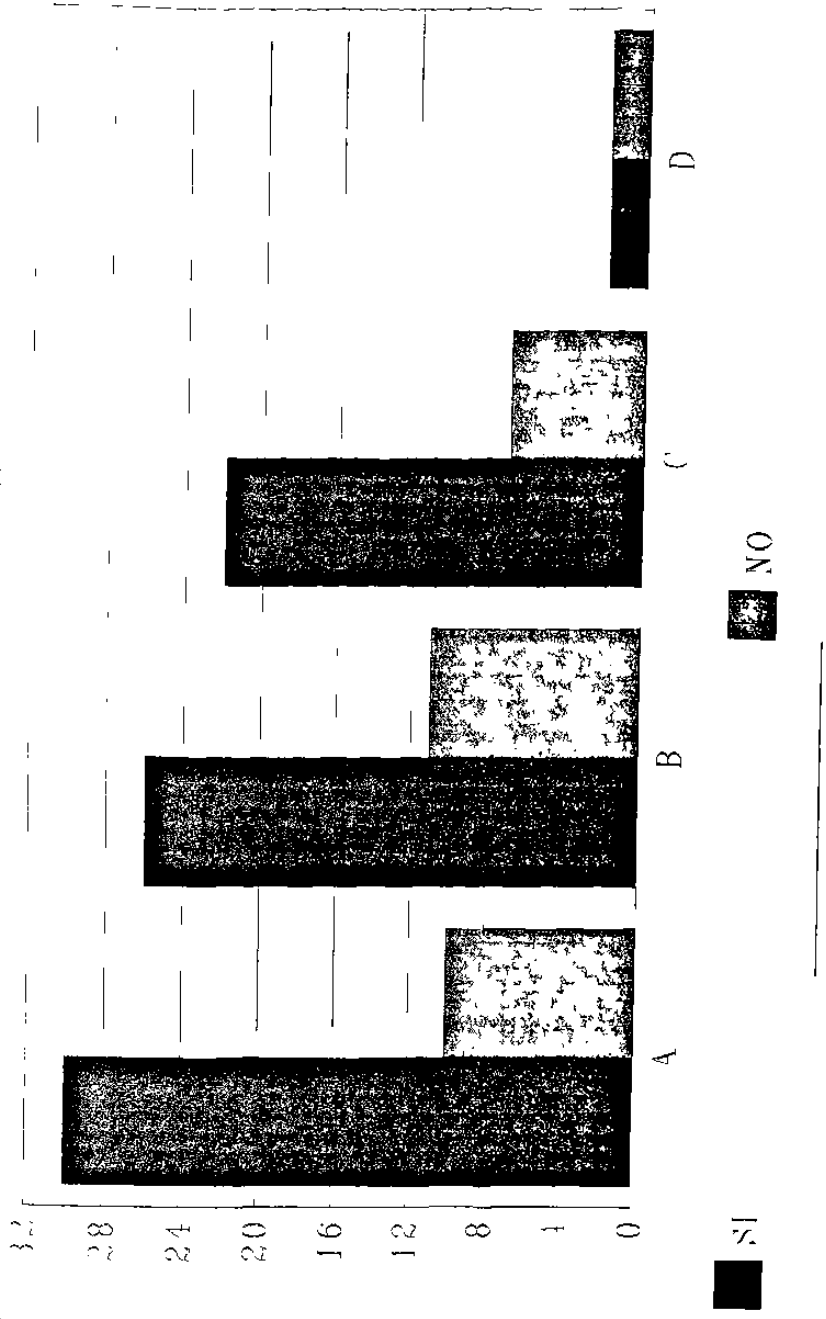
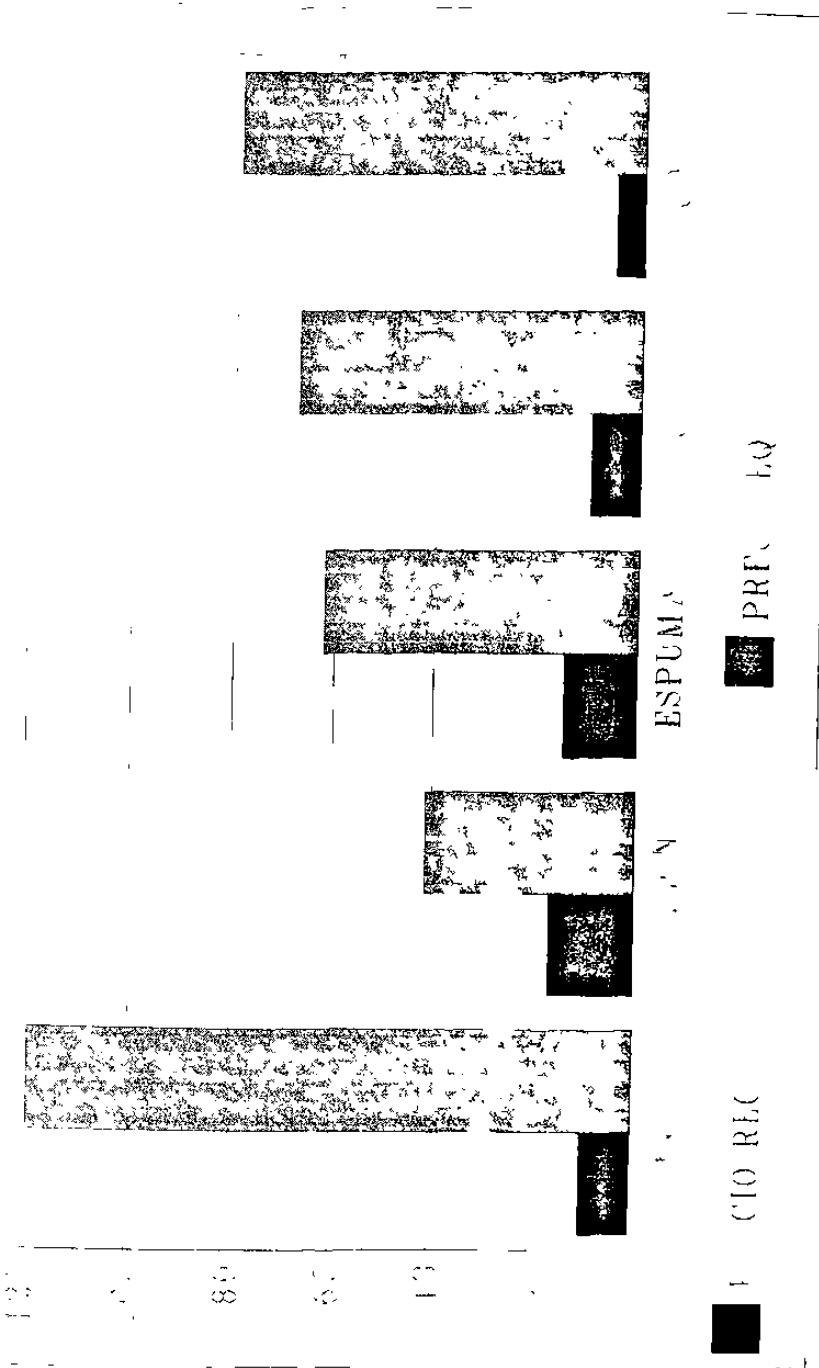


GRÁFICO DE COMPARACION PRECIO REC VS PRECIO M

PRECIO REC VS PRECIO M



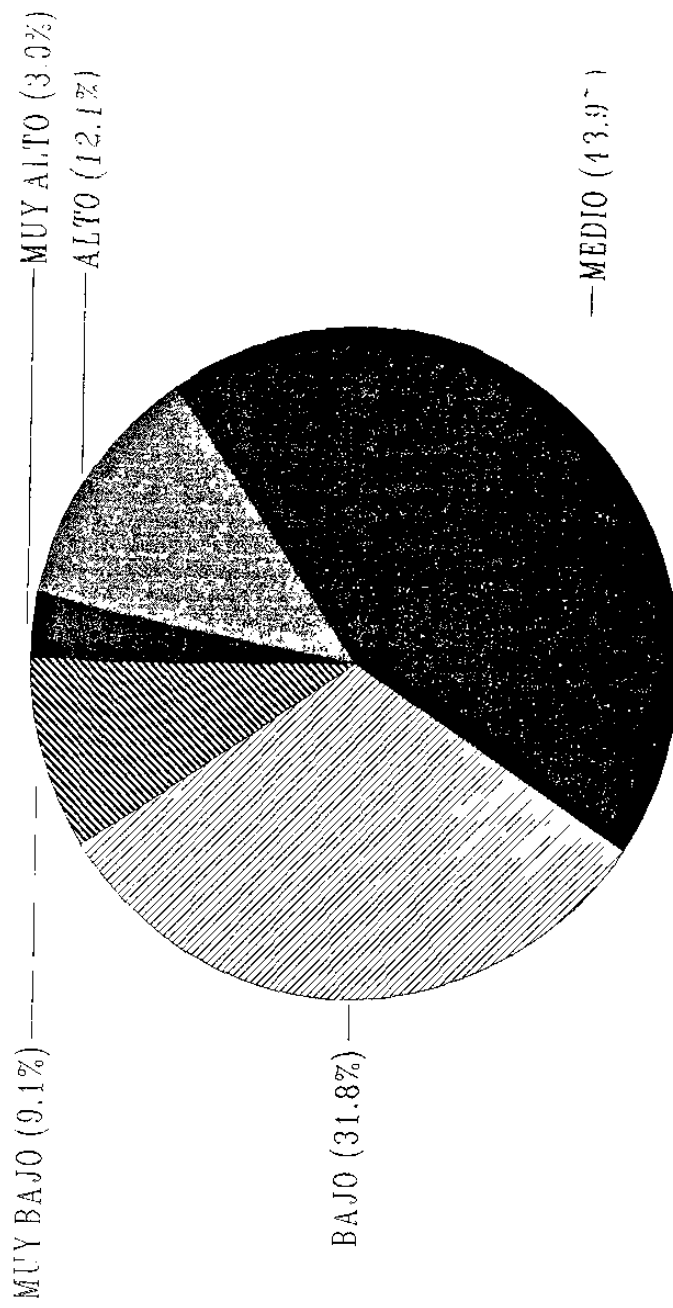
PRECIO REC

PRECIO M

PRECIO LQ

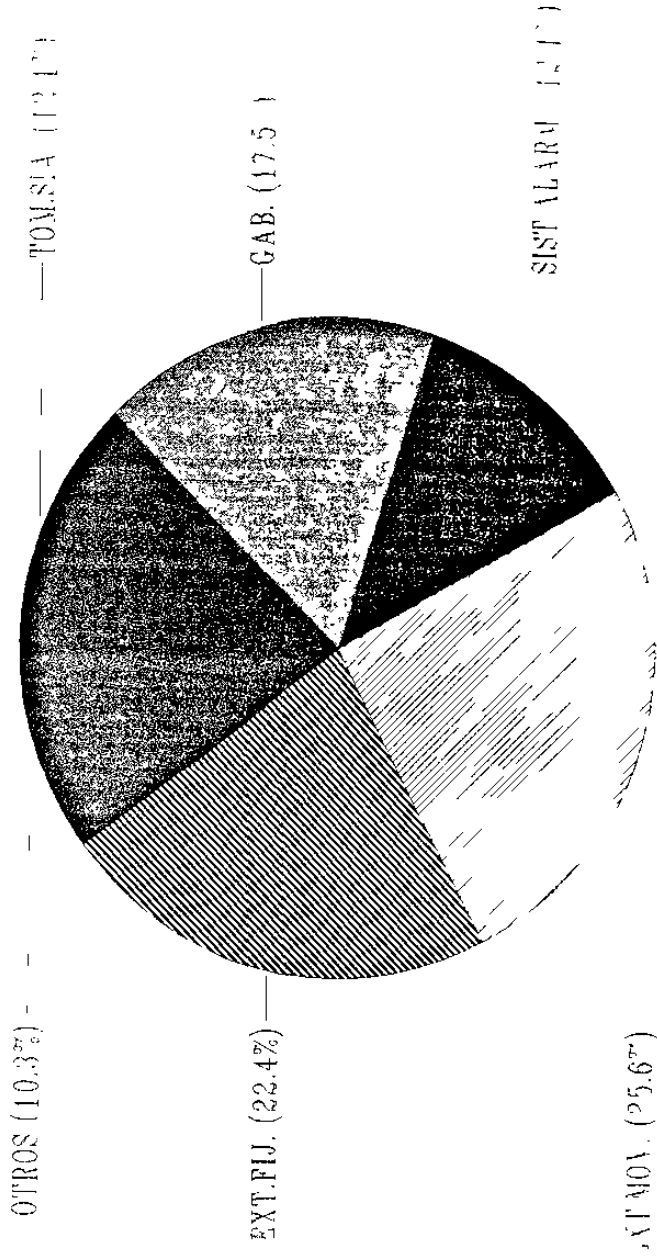
GRAFICA DE GRADO DE RIESGOS DE LA EMPRESA

PREG 6



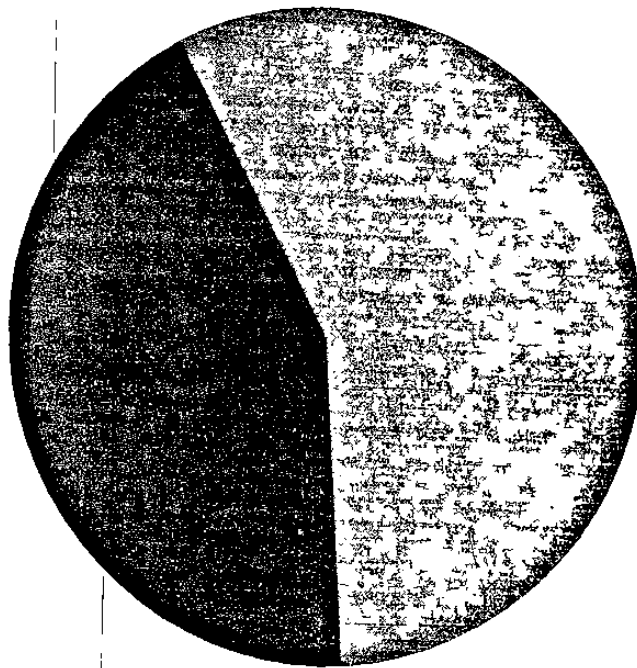
GRAFICA DE TIPOS DE EQ. CONTRA INCENDIO

PREG 19



GRAFICA DE COMO SELECC. FL. EQ. CONTRA INCEND.

PREG 23



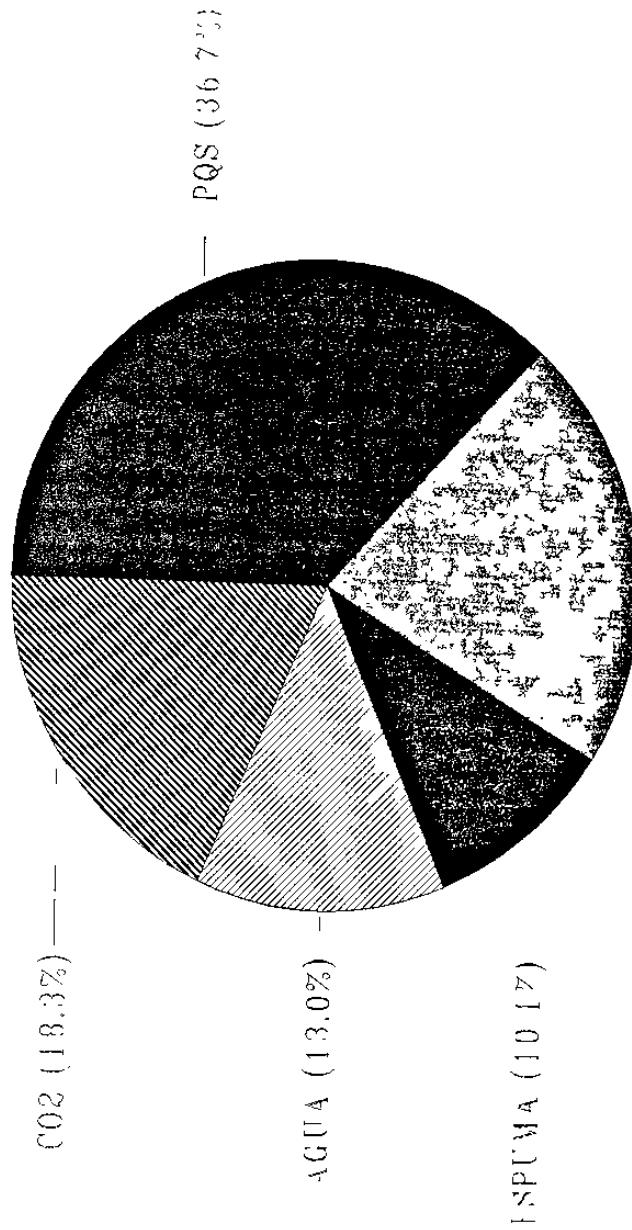
OTROS (26.1%)

PRECIO (17.0%)

SERV (10.687%)

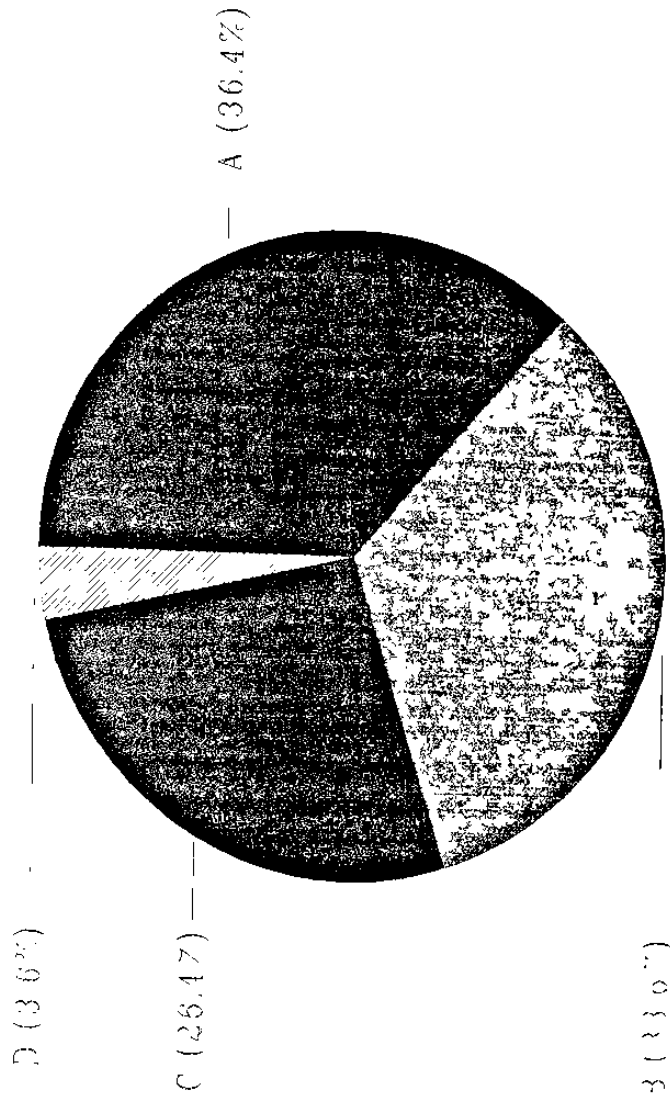
GRAFICA DE TIPO DE EXTIN. QUE CUENTA LA EMPRESA

PREG 27



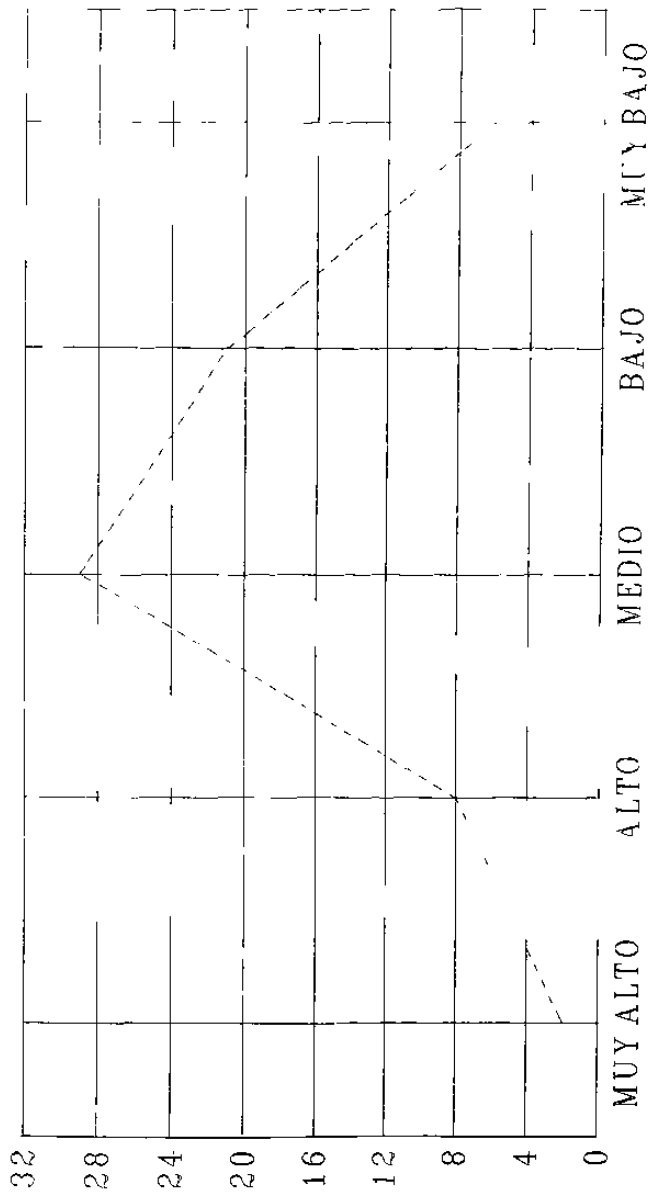
GRAFICA DE TIPO DE INCEN. A QUE ESTA EXPUESTA LA EMPRESA

PRPG 28



GRAFICA DE GRADO DE RIESGOS DE LA EMPRESA

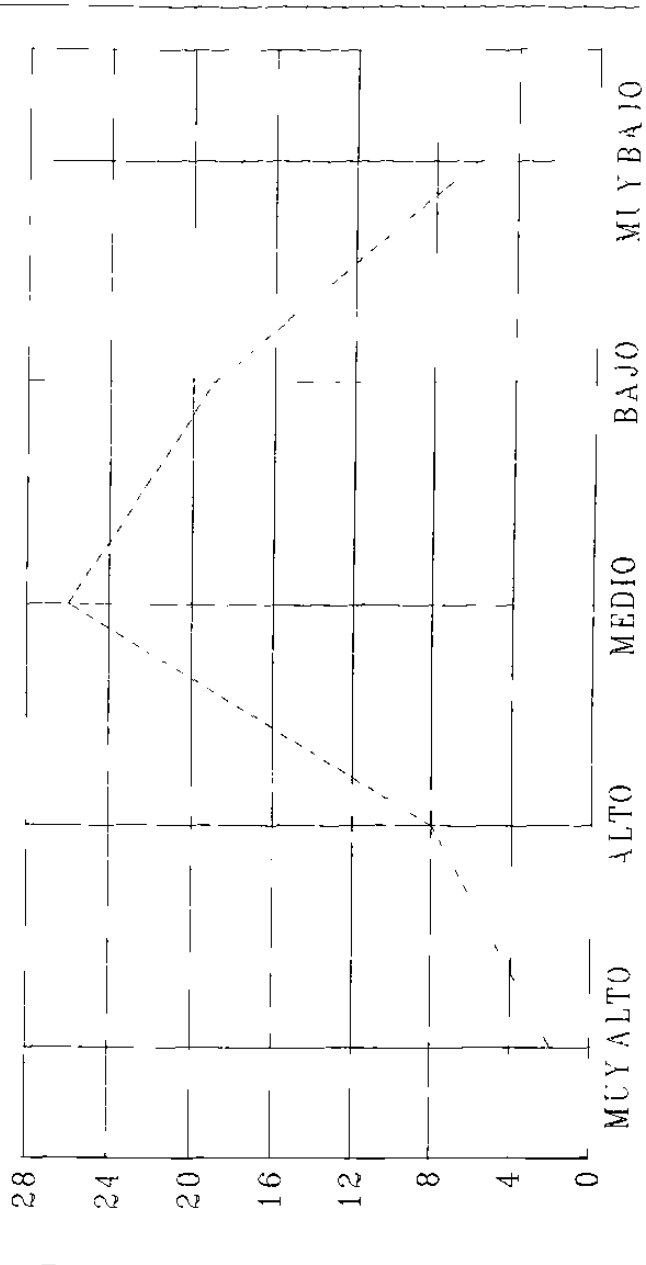
PREG 6



NUM. EMPRESAS

GRAFICA DE GRADO DE RIESGOS VS. CUENTAN CON SEGURO

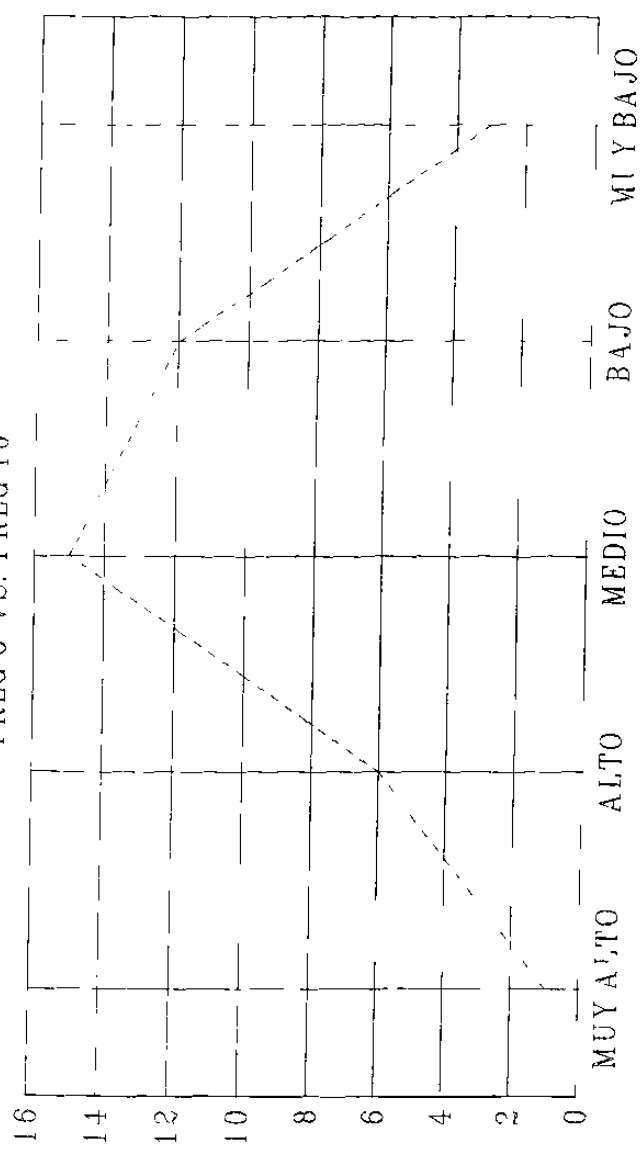
PREG 6 VS. PREG 7



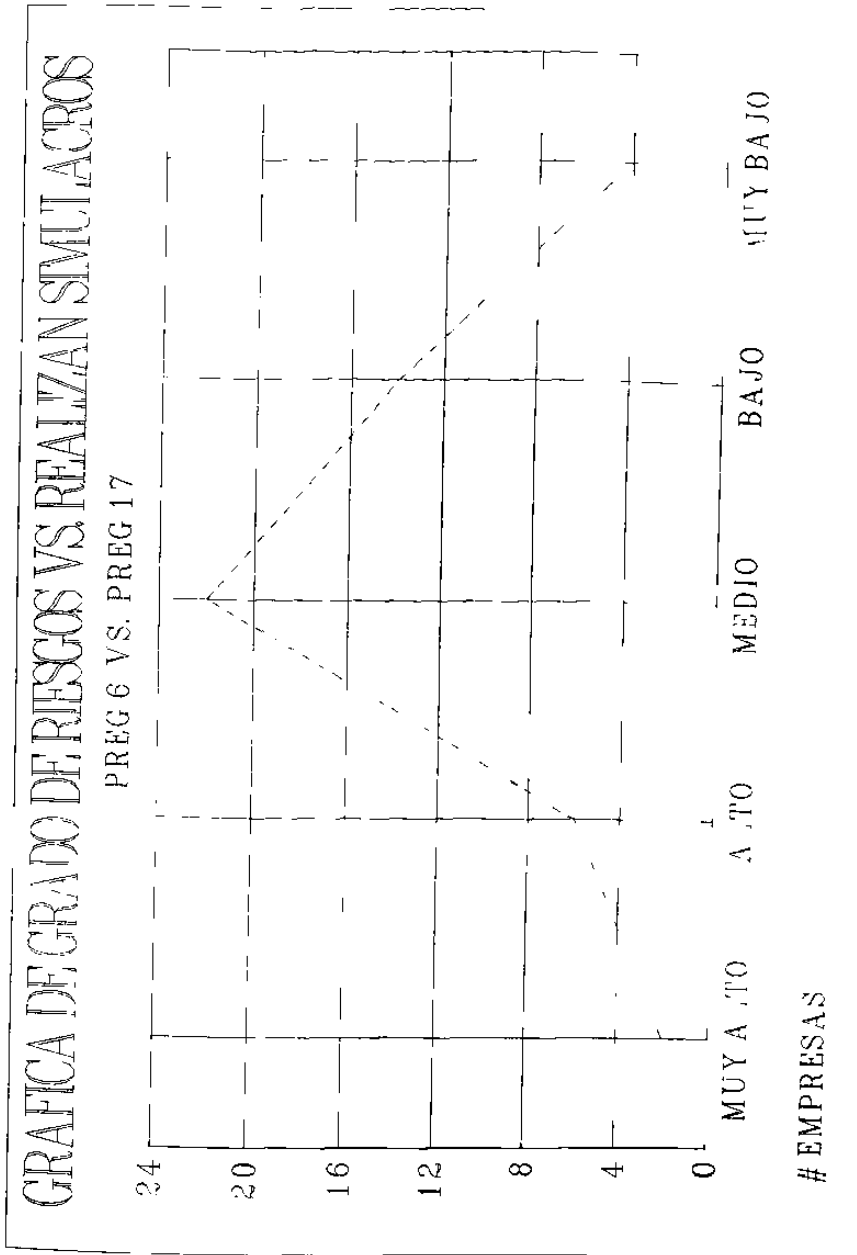
--- # EMPRESAS

GRAFICA DE GRADO DE RIESGOS VS CUENTA VS CUENTA CON DEPTO. DE SEGUND.

PREG 6 VS. PREG 10

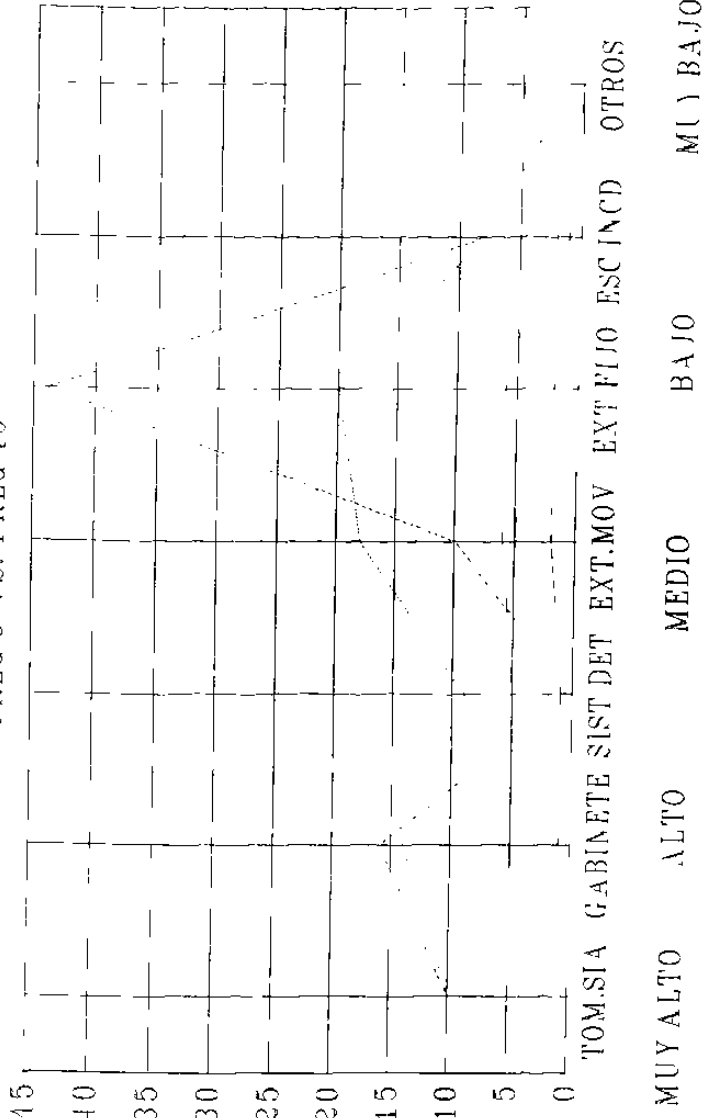


EMPRESAS

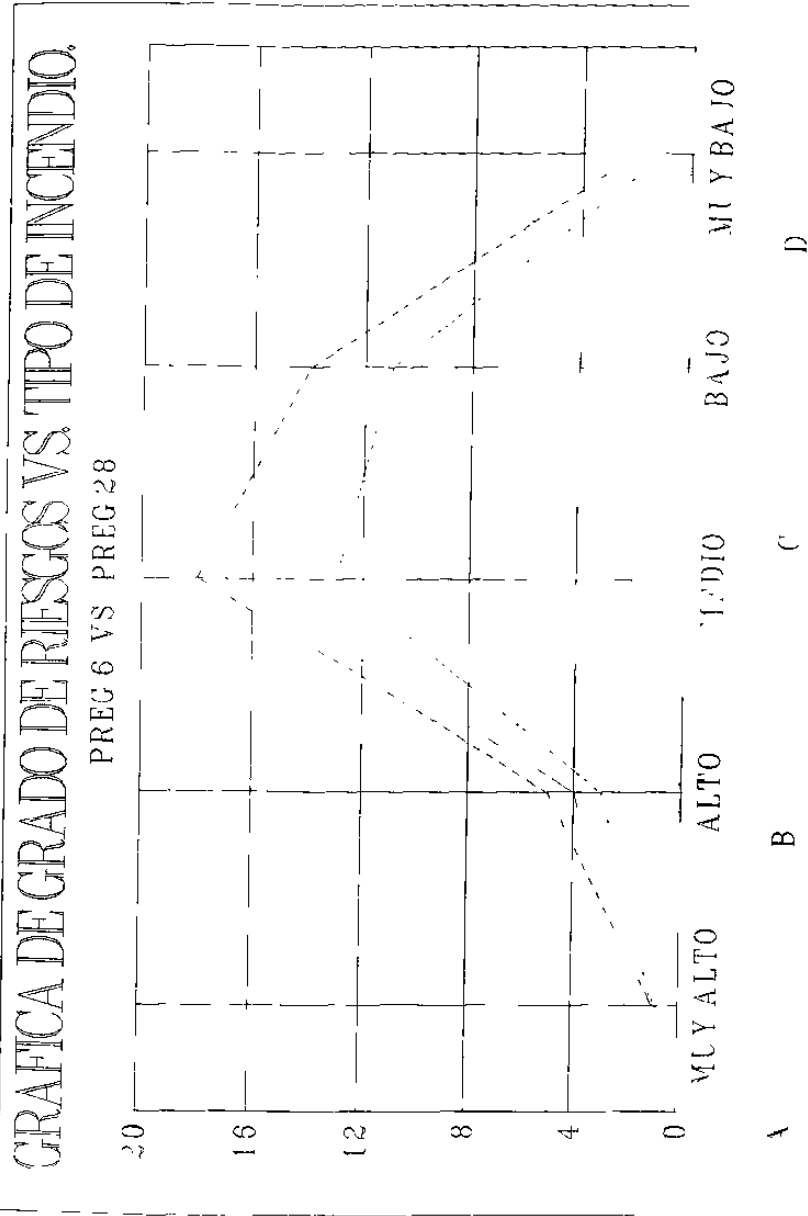


GRAFICA DE GRADO DE RIESGOS VS. TIPO DE EQUIPO.

PREG 6 VS. PREG 19

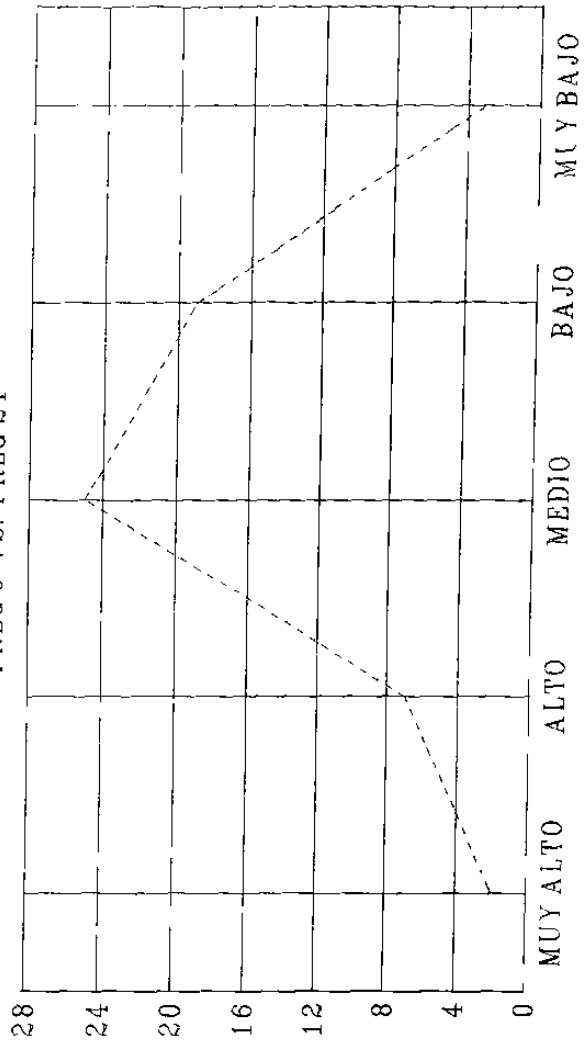


MUY ALTO ALTO MEDIO BAJO MUY BAJO



GRAFICA DE GRADO DE RIESGOS VS UTILIZAN HQ. DE SIG.

PREG 6 VS. PREG 21



-- # EMPRESAS

5.2. DIAGNOSTICO DE LA ESTRUCTURA FINANCIERA

Los Estados Financieros son el resultado de conjugar los hechos registrados en contabilidad, convenciones contables y juicios personales. Se formulan con el objeto de suministrar a los interesados en un negocio, información acerca de la situación y desarrollo financiero a que ha llegado el mismo, como consecuencia de las operaciones realizadas.

IMPORTANCIA DEL ANALISIS O DIAGNOSTICO DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

Contablemente la materia de los estados financieros comprende dos aspectos : construcción y análisis.

En efecto, un número considerable de personas está interesado en el empleo de estos estados :

- A) Los administradores, quienes necesitan información adecuada, para los destinos del negocio;
- B) Los banqueros quienes necesitan contar con suficientes elementos de juicio, con el objeto de estudiar a fondo las solicitudes de crédito;

- C) Los inversionistas, quienes fundamentalmente desean obtener información de invertir han obtenido y probablemente continúan obteniendo ganancias suficientes, que les garanticen el principal y los beneficios de los valores emitidos por tales empresas.

OBJETIVO DEL ANALISIS : El objetivo del análisis de los estados financieros es la obtención de suficientes elementos de juicio para apoyar las opciones que se hayan formado con respecto a los detalles de la situación financiera y de la productividad de la empresa.

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

La suficiente o insuficiente de las unidades es la conclusión medular del análisis de los estados financieros. Tal conclusión no puede obtenerse directamente, sino que previamente es necesaria la deducción de las conclusiones correspondientes al examen de los elementos de situación y de operación, los cuales servirán de premisas a la referida conclusión medular.

PROCEDIMIENTO

TECNICAS PRINCIPALES

A partir de cuestiones relevantes y con base en los documentos señalados es posible adquirir un conocimiento general de la situación de la empresa. Al aplicar técnicas de análisis, el entendimiento de la situación se acrecentará permitiendo a la dirección o gerencia adquirir un conocimiento más sólido y profundo que facilite la elaboración de planes y toma de decisiones.

En la Matriz de Relaciones se presentan algunas de las técnicas más difundidas y útiles, exponiéndose a continuación algunos aspectos importantes de su mecánica y aplicación.

A) ANALISIS INTERNO (ESTADOS FINANCIEROS EN PORCENTAJE)

La técnica, a pesar de su extrema simplicidad y fácil aplicación, puede ser de suma utilidad para entender mejor los estados financieros.

La mecánica básica consiste en expresar en porcentajes las cifras de los estados financieros a fin de que se perciban con mayor facilidad las relaciones y proporciones existentes entre ellas.

La misma mecánica es aplicable al Estado de Pérdidas y Ganancias pudiendo tomarse como base de 100 % las ventas netas.

La unidad de la técnica radica en que permite captar con mayor facilidad las proporciones que guardan los diversos renglones permitiendo realizar comparaciones significativas y detectar desequilibrios importantes.

B) ANALISIS COMPARATIVO (DETENCION DE TENDENCIAS)

Esta técnica consiste básicamente en comparar las cifras, preferentemente expresadas en porcentajes o razones, de los mismos renglones de estados financieros de varios ejercicios. En esta forma podrán descubrirse variaciones y tendencias que puedan ser importantes y tomar con oportunidad medidas correctivas para evitar llegar a situaciones críticas.

C) METODO DE RAZONES (RELACIONES FINANCIERAS)

Tradicionalmente se ha visto la aplicación de razones o relaciones financieras como el método pro excelencia para el análisis financiero. Indudablemente la técnica puede ser de gran utilidad pero su aplicación requiere el esfuerzo, la atención y el criterio del ejecutivo. Una razón o relación aislada no basta para relevar con certeza algún aspecto de la situación de la empresa; numerosas razones obtenidas en forma mecánica probablemente causarán sólo confusiones.

La obtención de las razones no ofrece mayores dificultades. Lo intrincado del análisis por medio de razones está en la evaluación de las cifras resultantes, la realización de comparaciones y la distinción de aquellas que son efectos de otras que son originantes.

ALGUNAS RAZONES COMUNES

Las razones financieras pueden agruparse en las siguientes categorías:

- A) Pruebas de Rendimiento,
- B) Pruebas de Liquidez,
- C) Pruebas de Solvencia, y
- D) Razones Generales.

A) Pruebas de Rendimiento

Muestra cada una de las partidas de un estado de pérdidas y ganancias expresadas como tanto por ciento de las ventas lo que constituye un procedimiento común de examinar estas cifras.

B) Pruebas de Liquidez

La liquidez se refiere a la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones circulantes. Por consiguiente las razones de liquidez tienen que ver con el monto y la composición del pasivo circulante, que incluye las

obligaciones de vencimiento próximo y con el activo circulante que se presume es la fuente de recursos para pagar todas las obligaciones.

Razón Circulante :

$$\frac{\text{Activo Circulante } \$ 140,000}{\text{Pasivo Circulante } \$ 60,000} = 2.3 \text{ veces, ó } 2.3 \text{ al } 1$$

En otras palabras el Activo Circulante es de 2.3 veces el Pasivo Circulante.

La Razón Circulante es la que se usa más de todas las razones del balance general. No es solamente una medida de la liquidez de la compañía, sino también una forma de medir el margen de seguridad que la administración mantiene para protegerse de la inevitable irregularidad en el flujo de fondos a través de las cuentas de activos y pasivos circulantes. Si este flujo fuese absolutamente regular y únicamente cada día (como por ejemplo, si los cobros a los clientes fuesen exactamente iguales a los vencimientos de las obligaciones) las necesidades para ese margen de seguridad serían muy pequeñas.

Para interpretar la razón circulante, es importante la consideración de las proporciones de los varios tipos de activo circulante. Una empresa que tenga un tanto por ciento muy alto de efectivo dentro de su activo circulante, tiene más liquidez que otra que tenga un alto tanto por ciento de inventarios, no obstante que ambas pudieran tener la misma razón circulante .

Razón de Acido o de Pago Inmediato :

$$\frac{\text{Activo Líquidos } \$ 70,000}{\text{Pasivo Circulante } \$ 60,000} = 1.2 \text{ veces, ó 1.2 al 1}$$

Los Activos Líquidos incluyen en cajas y en bancos, inversiones temporales que se hacen para utilizar fondos ociosos, y en cuentas y documentos por cobrar. Se presume que estas partidas pueden convertirse rápidamente en efectivo por aproximadamente las mismas cantidades registradas, lo que no sucede con los inventarios que es la principal partida de activo circulante excluída. La razón de ácidos es, por tanto, la medida del grado en que los recursos líquidos están disponibles de inmediato para pagar los créditos a corto plazo.

Cuentas por Cobrar a Ventas :

$$\frac{\text{Cuentas por cobrar(neto)} \$ 40,000}{\text{Ventas Netas } \$ 300,000} = 13.3 \text{ por ciento}$$

Si puede obtenerse las base debería ser las ventas netas a crédito las cuales están, por supuesto, relacionadas más íntimamente con las cuentas pro cobrar que las ventas totales.

Período Promedio de Cobranza. Se deriva de la razón precedente :

Cuentas por Cobrar a Ventas	X	Días en el Año	=	Período de Cobranzas
0.133	X	365	=	49 días

El período de cobranzas puede relacionarse estrechamente con lo plazos de crédito que la compañía ofrezca. Una regla arbitraria dice que el período de cobranzas no debe exceder de 1-1/3 del período normal de pago; o lo que es lo mismo, si el plazo normal de crédito de una compañía es de 30 días, entonces se dice que el período de cobranza real no debe exceder de 40 días. Como todas las reglas arbitrarias, esta tiene muchas excepciones. Los cambios en el razón pueden sin embargo, indicar los cambios en la política de créditos de la compañía o cambios en la capacidad de cobranza de las cuentas.

Rotación de Inventarios :

$$\frac{\text{Costo de lo Vendido } \$ 180,000}{\text{Prom de Inventarios } \$ 55,000} = 3.3 \text{ veces}$$

La rotación de inventarios es una indicación de la velocidad del movimiento de las mercancías en el negocio. Un aumento del tamaño del inventario, por ejemplo puede representar, o existencias adicionales que se requieran para un negocio en expansión, o una acumulación de mercancías debida a una disminución de ventas. En el último caso bajará la rotación de inventarios. Una disminución en la razón de rotación de inventarios puede ser, por consiguiente, una significativa señal de peligro.

PRUEBAS DE SOLVENCIA. Así como la liquidez se refiere a las obligaciones corrientes, la solvencia atañe a la capacidad de una empresa para cubrir los costos de intereses, los créditos corrientes a su vencimiento así como las obligaciones a largo plazo.

Razones de Capital. El cociente de la división de capital contable entre el pasivo circulante, mas pasivo a largo plazo, mas el capital contable y la proporción de esas categorías en relación con el total del activo, tiene un significado importante desde el punto de vista de la solvencia. Esas relaciones se muestran en el siguiente balance condensado.

Activos		Participaciones	
	%		%
Activos Circulantes ...	61	Pasivos Circulantes	25
Activos Fijos	35	Pasivos a L.P.....	17
Otros Activos	4	Capital	57
Total Activo	<u>100</u>	Total Participaciones ...	<u>100</u>

De las razones que aparecen arriba, tal vez la más importante es el capital al total de participaciones, 57 por ciento. Esta relación se expresa algunas veces como cociente de la división del Capital entre el Pasivo Total ($57 / 43 = 1.3$ a 1).

La Razón de Capital muestra el equilibrio que la administración de una determinada compañía ha establecido entre esos recursos.

Veces de exceso de utilidades a intereses :

$$\frac{\text{Utilidades de operación} = \$ 42,000}{\text{Intereses de Obligaciones} = \$ 1,600} = 26 \text{ veces}$$

El numerador de esta razón es la cantidad de utilidades disponibles para cubrir obligaciones fijas representadas por los intereses de obligaciones emitidas. En el ejemplo podemos decir que las necesidades de intereses se cubren 26 veces. Esta razón es una medida del nivel al cual pueden decaer los ingresos sin incapacitar a la compañía para hacer los pagos de sobre sus pasivos fijos.

Mediciones Integrales . - Rendimientos sobre la inversión. Puede expresarse de diferentes maneras. Desde el punto de vista de los accionistas es el rendimiento sobre la inversión de los accionistas.

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Prom. de Inversión de Accionistas}} = \frac{\$ 20,000}{\$ 125,000} = 16 \text{ por ciento}$$

Al calcular el promedio de la inversión de los accionistas, no debe usarse un promedio simple de las cifras iniciales y finales, en el caso de que se hubieran obtenido fondos de capital adicionales en fecha de fin de año, por ejemplo, pudieran excluirse del denominador de la fracción debido a que las utilidades a las que se refiere el numerador no provinieron del uso de esos fondos.

Una variación de la razón anterior, llamada de rendimiento sobre capital neto tangible, elimina los activos intangibles del capital contable, en la siguiente forma :

$$\frac{\text{Ingreso Neto}}{\text{Prom Capital Contable- Prom Intang}} = \frac{\$ 20,000}{\$ 125,000 - \$ 5,000} = 16.7 \text{ por ciento}$$

Rendimiento sobre la inversión total es una razón que mide la utilidad en relación con el total de las inversiones permanentes hechas en la empresa. Esas inversiones permanentes consisten del capital contable más los pasivos a corto plazo del total de los activos. Las ganancias sobre esos fondos se considera que son las que se obtienen antes de impuestos más los intereses sobre el pasivo fijo.

$$\frac{\text{Ut. Antes de Impuestos}}{\text{Capital + Pasivo Fijo}} = \frac{\$ 42,000}{\$ 125,000 + \$ 40,000} = 25.5 \text{ por ciento}$$

Si la cifra de intereses del estado de pérdidas y ganancias incluye intereses sobre pasivo circulante, además de los intereses sobre pasivo fijo, los intereses sobre pasivo a corto plazo deben descontarse de la utilidad de operación. Algunas veces se emplea la cifra de utilidades después de impuestos.

La razón de rendimiento sobre la inversión total es una medida de la eficiencia con la cual la administración ha usado los fondos permanentes invertidos en la empresa. Dicho de otra manera, se intenta con la razón, medir la capacidad de rendimientos de los activos netos (capital de trabajo neto mas otros activos) del negocio.

Pruebas de Mercado. Las personas que estudian estados financieros como base para decidir dónde invertir su capital, pueden usar algunas otras

razones, además de las otras que se han descrito, de las cuales se mencionan algunas a continuación :

Utilidades por acción es :

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Número de Acciones en Circulación}} = \frac{\$ 20,000}{\$ 5,000} = \$ 4.00 \text{ por acción}$$

Si existen acciones preferentes, el derecho que tengan sobre las utilidades (generalmente son dividendos) se resta de la utilidad neta para determinar la utilidad que corresponde a las acciones comunes. La utilidad por acción común es de suma importancia para estimar el valor de una acción y por consiguiente el precio de mercado correcto que debe tener.

La razón de utilidades sobre el precio de mercado de acciones se calcula con base en el promedio de precios de mercado de las acciones que en nuestro ejemplo suponemos que sea de \$ 36 :

$$\frac{\text{Precio de Mercado de una Acción}}{\text{Utilidades por Acción}} = \frac{\$ 36}{\$ 4} = 9 \text{ a } 1$$

MADLAR S.A DE C.V.
ESTADOS DE RESULTADOS COMPARATIVO 1992-1993

	1992		1993	
VENTAS NETAS	100,000		300,000	
COSTOS DE VENTAS	75,000		235,000	
UTILIDAD BRUTA	25,000		65,000	

GASTOS DE OPERACION:

GASTOS DE ADMINISTRACION	10,000		15,000	
GASTOS DE VENTA	12,000		25,000	
GASTOS FINANCIEROS	1,000	23,000	3,000	43,000
UTILIDAD DE OPERACION		2,000		22,000

OTROS GASTOS	100		300	
OTROS PRODUCTOS	500	400	100	200

UTILIDAD ANTES I.S.R.		2,400		21,800
------------------------------	--	--------------	--	---------------

IMPUESTOS Y REPARTO		1,200		10,900
----------------------------	--	--------------	--	---------------

UTILIDAD NETA		1,200		10,900
----------------------	--	--------------	--	---------------

"MADELAR, S.A DE C.V."
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE
1993

ACTIVO CIRCULANTE:

	1992		1993	
EFFECTIVO Y BANCOS	2,000		3,000	
CLIENTES	15,000		10,000	
CUENTAS POR COBRAR	3,000		2,000	
INVENTARIOS	20,000	40,000	10,000	25,000

ACTIVO FIJO:

TERRENOS	2,000		2,000	
EDIFICIOS	5,000		5,000	
MAQUINARIA Y EQUIPO	30,000		30,000	
EQUIPO DE TRANSPORTE	500		500	
	37,500		37,500	
DEPRECIACION ACUMULADA	8,000	29,500	10,000	27,500

ACTIVO DIFERIDO:

CARGOS DIFERIDOS	1,000		1,000	
AMORTIZACION	300	700	400	600
ACTIVO TOTAL		70,200		53,100

PASIVO A CORTO PLAZO:

CREDITOS BANCARIOS	10,000		2,000	
PROVEEDORES	25,000		10,000	
CUENTAS POR PAGAR	5,000	40,000	2,000	14,000

PASIVO A LARGO PLAZO:

CREDITOS BANCARIOS L.P.		5,000		3,000
PASIVO TOTAL		45,000		17,000

CAPIAL CONTABLE:

CAPITAL SOCIAL	20,000		20,000	
UTILIDADES RETENIDAS	4,000		5,200	
UTILIDADES DEL EJERCICIO	1,200	25,200	10,900	36,100
		70,200		53,100

MADELAR, S.A. DE C.V.
RAZONES DE RENDIMIENTO

1992

1993

VENTAS	100,000	100 %	300,000	100 %
- COSTO DE VENTAS	75,000	75 %	235,000	78.33 %
	25,000	25 %	65,000	21.67 %
GASTOS DE OPERACION	23,000	23 %	43,000	14.33 %
	2,000	2 %	22,000	7.34 %
- OTROS GASTOS	100	0.1 %	300	0.1 %
+ OTROS PRODUCTOS	500	0.5 %	100	0.03 %
	2,400	2.4 %	21,800	7.27 %
IMPUESTO Y REPARTO	1,200	1.2 %	10,900	3.63 %
UTILIDAD NETA	1,200	1.2 %	10,900	3.64 %
	=====		=====	

MADLAR, S.A. DE C.V.

**PORCENTAJE DE LAS RAZONES ARROJADAS EN EL EJERCICIO
DEL AÑO 1992- 1993**

RAZON DE LIQUIDEZ

1992

1993

RAZON CIRCULANTE					
	ACTIVO CIRCULANTE	40,000	1.0	25,000	1.79
	PASIVO CIRCULANTE	40,000		14,000	
PRUEBA DE ACIDO					
	ACTIVO CIRC. LIQUIDO	20,000	0.50	15,000	1.07
	PASIVO CIRCULANTE	40,000		14,000	
ROTACION DE INV.					
	COSTO DE VENTAS	75,000	3.75 veces	235,000	23.5 veces
	PROM. DE INV.	20,000		10,000	
DIAS DE COBRO					
	CUENTAS POR COBRAR	15,000	54 días	10,000	12 días
	VENTAS DIARIAS	277.7		833.3	

MADELAR, S.A. DE C.V.

**PORCENTAJE DE LAS RAZONES ARROJADAS EN EL EJERCICIO
DEL AÑO 1992- 1993**

RAZON DE SOLVENCIA MAS COMUNES

1992

1993

CAPITAL NETO EN TRABAJO					
	ACTIVO CIRC.	40,000		25,000	
	- PASIVO CIRC.	-40,000	\$ 0.00	- 14,000	11,000
RAZON DE FINANCIAMIENTO					
	PASIVO TOTAL	45,000	64 %	17,000	32 %
	ACTIVO TOTAL	70,200		53,100	
RAZON DE ACTIVOS FIJOS A CAPITAL					
	ACTIVO FIJOS	29,500	\$ 1.17	27,500	\$ 0.76
	CAPITAL	25,200		36,100	
ROTACION DE ACTIVOS					
	VENTAS	100,000	3.39 Veces	300,000	10.9 Veces
	ACT. FIJO	29,500		27,500	

MADELAR, S.A. DE C.V.

OTRAS RAZONES MAS COMUNES

1992

1993

PRODUCTIVIDAD DE LOS ACTIVOS					
	UTILIDAD NETA	1,200	1.7 %	10,000	20 %
	ACT. TOTAL	70,200		53,100	
PRODUCTIVIDAD DE LA INVERSION					
	UTILIDAD NETA	1,200	4.7 %	10,900	30 %
	CAP. CONTABLE	25,200		36,100	
REND. S/LA INVERSION TOTAL					
	UT. DE OPERACION	2,000	6.6 %	22,000	56 %
	CAP. + PASIVO F.	30,200		39,100	
RAZON ENTRE EL PASIVO TOTAL CONTABLE					
	PASIVO TOTAL	45,000	1.79 %	17,000	0.47 %
	CAP. CONTABLE	25,200		36,100	

MADELAR, S.A. DE C.V.

COMPARACION DE PORCENTAJES ARROJADOS EN LOS
EJERCICIOS 1992 Y 1993

		1992	1993
<u>RAZON LIQUIDEZ</u>			
	RAZON DE CIRCULANTE	1.0	1.79
	PRUEBA DE ACIDO	\$ 0.50	1.07
	ROTACION DE INVENTARIOS	3.75 veces	23.5 veces
	DIAS DE COBRO	54 días	12 días
<u>RAZON DE SOLVENCIA</u>			
	CAPITAL NETO EN TRABAJO	\$ 0.00	\$ 11.000
	RAZON DE FINANCIAMIENTO	64 %	32 %
	RAZON DE ACTIVO FIJO Y CAP.	\$ 1.17	\$ 0.76
	ROTACION DE ACTIVOS	3.39 Veces	10.9 Veces
<u>OTRAS RAZONES</u>			
	PRODUCTIVIDAD DE LOS ACTIVOS	1.7 %	20 %
	PRODUCTIVIDAD DE LA INVERSION	4.7 %	30 %
	RÉNDIMIENTO S/LA INVERSION TOTAL	6.6 %	56 %
	RAZON ENTRE EL PASIVO TOTAL Y EL CAPITAL CANTABLE	\$ 1.79	\$ 0.47

MADELAR, S.A. DE C.V.

ESTADO DE ORIGEN Y APLICACION DE RECURSOS

ORIGENES

ACTIVO CIRCULANTE				
	CLIENTES	5,000		
	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	1,000		
	INVENTARIOS	10,000	16,000	
ACTIVO FIJO				
	DEPRECIACION ACUMULADA		2,000	
ACTIVO DIFERIDO				
	AMORTIZACION ACUMULADA		100	18,100
CAPITAL CONTABLE				
	UTILIDAD RETENIDAS		1,200	
	UTILIDAD DEL EJERCICIO		9,700	10,900
				29,000
				=====

APLICACIONES

ACTIVO CIRCULANTE				
	EFFECTIVO			1,000
PASIVO A CORTO PLAZO				
	CREDITO BANCARIO	8,000		
	PROVEEDORES	15,000		
	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	3,000	26,000	
PASIVO LARGO PLAZO				
	CREDITOS BANCARIOS L.P.		2,000	28,000
				29,000
				=====

ESENAIO ECONOMICO, COMPETITIVO Y DE PRODUCTIVIDAD

1. CONTEXTO ECONOMICO : MERCADO CONTRAIDO

Después de un período de crecimiento 1988 - 91, el Mercado Interno se estanco debido a la política macroeconómica orientada a reducir la demanda con el objetivo de contener el déficit comercial.

En este período es posible identificar que se dio una creciente apertura de la industria al comercio internacional, tanto de lado de las importaciones, como de las exportaciones.

Para el conjunto de la década de los ochenta, las exportaciones presentaron un comportamiento muy favorable. su tasa de expansión indica que se dio un rápido proceso de penetración del mercado mundial, aunque debe notarse que dicha tasa alta de crecimiento se da a partir de niveles muy bajos en términos absolutos, de ahí que la participación de la industria mexicana siga siendo marginal aunque creciente.

Cabe destacar también, que después de la apertura y ante la recesión económica de los Estados Unidos, principal socio comercial de México, las exportaciones crecieron a un ritmo más lento y que se presento un significativo desplazamiento de oferta interna por parte de las importaciones a partir de la apertura comercial.

En este sentido, cabe destacar que las negociaciones del TLC impactan, no sólo los niveles de exportación, sino las estrategias de competitividad y productividad de las empresas.

2. PERFIL COMPETITIVO

En este marco, las empresas mexicanas mostraron una tendencia a generar mayores ventas, pero con menores márgenes de ganancia.

La disminución de los márgenes de ganancia estuvo ligada a la mayor competencia en el mercado interno, tanto de los productos nacional como de los importados.

Debido a esta situación, las empresas consideran, para el futuro próximo, como estrategia para competir tanto en el mercado interno como en el internacional, la innovación de producto para mercados conocidos, el aumento de sus exportaciones y el desarrollo de nuevos mercados con productos existentes.

En este sentido, es posible señalar tres estrategias genéricas de competitividad

A) Ser líder en Costos

B) Ser líder por Diferenciación

C) Ser líder en Base a una Alta Segmentación

La estrategia competitiva es una combinación de los fines (metas) por los cuales se ésta esforzando la empresa y los medios (políticas) con los cuales esta buscando llegar a ellos.

En este sentido, es posible pensar que la estrategia de competitividad que seguirán las empresas mexicanas se centrará tanto en el desarrollo del producto como en la ampliación de mercados.

La estrategia de competitividad tendrá como ejes principales la capacidad de ofrecer productos de bajo precio y buena calidad, mientras que actualmente, el énfasis se pone en la calidad del producto, su diseño y la adecuación de la producción a la fluctuación en la demanda.

Estos cambios en la estrategia competitiva de las empresas esta influenciado por la política macroeconómica que consiste en mantener la paridad de la moneda constante, teniendo una economía prácticamente abierta y con precios internos que suben mas que los internacionales. Esto ha aumentado los costos de la producción obligado a las empresas a focalizar este problema, sin menospreciar la calidad para no perder los estratos de mercado donde se encuentran.

Otro factor que incluyo en el cambio de la estrategia pudo haber sido la profundización de la apertura comercial y que ha hecho aumentar la competencia en el mercado nacional.

De hecho, es necesario analizar si los cambios en la competitividad de las empresas están asociados a mejoras en la productividad o son resultado del aumento relativo de las exportaciones, la depresión salarial y la existencia de capacidad ociosa.

3. CAMBIOS EN LAS ESTRATEGIAS DE PRODUCTIVIDAD

La estrategia de productividad de las empresas parece estar cambiando, en el corto plazo las empresas parecen apuntar a una disminución de los costos. Anteriormente, la estrategia se focalizaba a mejorar la eficiencia de los factores de producción, mejorar la calidad de producto y proceso. Estos elementos no perderán su dinámica, pero se les dará menor prioridad que a la reducción de costos.

En este sentido, cabe destacar que se han instrumentado estrategias de productividad dentro de las empresas tendientes a :

- Asegurar la calidad del producto : producción física por hora hombre; tiempos muertos de maquinaria por mantenimiento.
- Productividad del proceso : Producción no retrabajada, tiempos muertos por cambio de modelo; reducción de inventarios; menor uso de los materiales por mejoras en el diseño; valor agregado por hora hombre.

Los principales problemas que han enfrentado las empresas para llevar con éxito estas estrategias de productividad se refieren a :

- Costos : altos costos de material prima y energía.
- Eficiencia en los factores de la producción : Deficiencias en mantenimiento y reparación de equipo; desactualización tecnológica; ineficiencia de la mano de obra directa e indirecta.

- **Calidad del producto y el proceso :** Deficiente calidad en los proveedores; mala operación de la maquinaria; dificultad para alcanzar normas más exigentes de calidad.
- **Flexibilidad :** Atender pedidos urgentes; producir en series más cortas y productos nuevos.

En este escenario Económico, Competitivo y de Productividad el estudio de Mercado de la Industria de Productos y Servicios de Seguridad Industrial nos arroja lo siguiente :

La oferta de Productos y Servicios de Seguridad Industrial esta compuesta de aproximadamente treinta y cinco Empresas en el Estado de Nuevo León.

Dicho Mercado es dominado en un 60 % por las siguientes Empresas :

1.	GARYD	18 %
2.	TOTAL MEXICANA	11 %
3.	MAREL	10 %
4.	DINESSI	8 %
5.	J.L.B.	7 %
6.	NOPO	6 %

De este 60 % el 80 % es Venta de Equipo Nuevo y 20 % de Mantenimiento.

El 40 % restante participan alrededor de 30 Empresas. De este 40 % corresponde un 90 % dedicado a Mantenimiento y un 10 % a Equipo Nuevo.

Las Marcar favorecidas por el Mercado son :

A)	Total ANSSUL	Fabricada en	D. F.
B)	PHILADELPHIA	Fabricada en	S.L.P.
C)	KIDDE	Fabricada en	D. F.

Todas las Empresas ofrecen los siguientes Productos :

PQS	Polvo Químico Seco	Todo tipo de Incendios
CO ₂	Dioxido de Carbono	Incendios provocados por corriente eléctrica o corto circuito
HALON	Gas	Para todo tipo de Incendios
ESPUMA	Químico	Líquidos inflamables y solidos
AGUA		Líquidos inflamables y solidos
LIGUERA		
AGUA		Solidos

En cuanto al precio de los Productos ofrecidos por las Empresas no existe gran diferencia. El cliente se deja llevar por la calidad del servicio prestado por el proveedor para tomar la decisión de compra ya que no existe variabilidad en las características del producto.

La distribución es directa al usuario. La venta personal y la persuasión son factores que aunados al servicio prestado tienen gran relevancia para mantener y acrecentar la cartera de clientes.

La empresa Madelar participa con el 1.2 % en el Mercado Local.

La participación de Madelar en el Mercado Local es aproximadamente el 1 % del Mercado Total.

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Independientemente del procedimiento que se siga para efectuar el Análisis de los Estado Financieros, la meta del estudio de las cifras de los negocios es la determinación de las causas de hechos y tendencias del pasado y del presente; de preferencia lo referente a los hechos y tendencias perjudiciales a la empresa, con el objeto de poder derivar explicaciones relativas a la actuación de tales causas en la marcha del negocio, a fin de eliminar las de efectos desfavorables y fomentar aquella que los tengan favorables. Por lo tanto, los primeros pasos para eliminar las deficiencias y promover las posibilidades que puedan advertirse, consisten en el análisis e interpretación de las causas que hayan dado origen a tales deficiencias. Sin la interpretación, el conocimiento que se tenga de las deficiencias será meramente exterior y descriptivo; se llegara a decir que las cosas son así; mas no, por que son así.

Es necesario que las decisiones que tomen los interesados en un negocio, en especial los administradores, se funden en una apropiada interpretación que se haya llevada hasta estos limites, y no en la expresión sintomática de los problemas de los negocios; ya que en este ultimo caso se aplicarían paliativos, y estos harán menos molesto un mal pero no detendrán su evolución.

La interpretación inteligente depende del estudio de las causas fundamentales del desequilibrio y de la oportunidad de la determinación y explicación de la razón de ser de su existencia.

Juicio, experiencia y conocimiento del negocio en particular, son las cualidades indispensables que debe reunir el analizador para poder hacer una correcta interpretación de las cifras, debido a que la interpretación es la base en al cual se funda la adopción de los planes que se estiman convenientes para cimentar la política futura de un negocio.

RECOMENDACIONES

Considerando las tendencias del Medio Ambiente tanto en el contexto Económico, Político y Social se recomienda a la Empresa Madelar S. A. De C. V. La siguientes Estrategias para que la dirección de la misma las Evalúe y Seleccione la (s) mas apropiada de acuerdo a sus Recursos y Obligaciones Fijas

1. Agilizar la Cobranza
2. Reducir Costos Operativos
3. Diversificación
4. Suspender Nuevas Investigaciones
5. Mantener sana la Estructura Financiera
6. Reestructurar su Deuda
7. Posponer pagos a Proveedores
8. Incrementar la Productividad
9. Capitalizandose
10. Alianzas Estratégicas

1995 es un año difícil para las Empresas y es de todos conocida la Situación en que se encuentra nuestro País.

Creo necesario mencionar algunas sugerencias para este periodo de Recuperación o Supervivencia

- Aprender a interpretar las variables macroeconómicas. Proyectar sus efectos sobre la Empresa en la planeación.
- Tomar decisiones en base información financiera actualizada reevaluar activos, reexpresar estados financieros.
- Usar costos actualizados para el análisis de las decisiones. Los costos históricos son para la historia. Incluir depreciación actualizada.
- Manejar una política de precios flexibles.
- Hacer análisis de sensibilidad mediante el método de costo - volumen - utilidad.
- Buscar incrementar la productividad en todos los departamentos y por todos los medios.
- Ver si es posible pagar comisiones sobre lo cobrado, en lugar de sobre lo vendido.

- Tratar de vender al contado :
 - A) Para ventas pequeñas
 - B) Ofreciendo descuentos por ventas de contado.

- No endeudarnos en moneda extranjera, sin tener la posibilidad de protegernos contra el riesgo cambiario.

VII. GLOSARIO DE TERMINOS

A

Administración: Integración de recursos humanos y materiales para alcanzar metas. Las tres funciones generales del proceso de administración son la planificación, la ejecución y el control.

Administración de Mercadotecnia: Aplicación especial de técnicas administrativas generales a las operaciones de mercadotecnia de la empresa.

Alineación de Precios: Fijación de precio por parte de un vendedor, de conformidad con ciertos " puntos de precio " que se cree son atractivos compradores.

Ambiente Cultural: Parte del ambiente que incluye todos los factores que no sean elementos del ambiente físico. Ejemplo " la ley, la ciencia, las instituciones políticas y las costumbres forman parte del medio cultural ".

Ambiente Físico: Aquella parte del ambiente que consiste en los recursos naturales y la población humana.

Ambiente Legal: Leyes y reglamentos, así como sus interpretaciones, promulgadas por los gobiernos, especialmente cuando éstas afectan a la organización.

Ambiente Político : Parte del ambiente cultural que comprende las influencias de las políticas y prácticas del gobierno sobre las actividades de mercadotecnia.

Amplitud de la mezcla de productos : Número de líneas de productos dentro de una mezcla. La " amplitud " indica la diversidad de tipos de productos; " estrechez " indica poca diversidad.

Análisis de Costos : Asignación de costos a determinados BE, productos, clientes u otras categorías importantes, de modo que el uso de recursos al tratar con esas entidades, pueda determinarse y evaluarse.

Análisis de Datos : Consideración estadística y / o cualitativa de hechos recopilados por un estudio de investigación, en un esfuerzo por llegar a conclusiones basadas en tales datos.

Análisis de Oportunidades de Mercadotecnia : Actividad de diagnóstico para interpretar el ambiente externo de la organización. Esto incluye la evaluación de metas organizacionales en función del ambiente.

Análisis de Ventas : Integración y desglose de información sobre ventas, de una manera que revele patrones que puedan usarse para evaluar la eficacia y eficiencia de los esfuerzos de mercadotecnia.

Artículo : Versión específica e individual de un producto.

B

Brecha Estratégica : Diferencia entre la posición deseada de una organización en el mercado y su posición real.

C

Ciclo de Negocios : Fluctuaciones recurrentes en la actividad económica general de una nación.

Ciclo de Vida de Producto : Concepto administrativo de mercadotecnia, que proporciona una descripción gráfica de la historia de ventas de un producto. En el ciclo se distinguen cuatro etapas : introducción, crecimiento, madurez y declinación.

Codificación : Etapa del proceso de investigación de mercado en la cual la información recopilada se identifica y clasifica mediante un número o un símbolo. Etapa en el proceso de comunicación en la que el emisor traduce la idea que se va a comunicar en palabras, figuras, gestos, números o alguna otra forma transmitible.

Coinvertir : Convenio en el que los socios, nacionales y extranjeras, para establecer servicios de producción y venta en mercados de extranjero.

Comercialización : Etapa en el proceso de desarrollo del producto en la que se toma la decisión de producir y vender el artículo sobre una base de escala completa.

Competencia no de precio : Competencia entre firmas donde se encamisan variables de mercadotecnia que no sea el precio.

Competencia Pura : Estructura de mercado competitivo donde no hay barreras para la competencia y el precio no pueden controlarlo compradores o vendedores individuales.

Comprador : Papel que desempeña quien adquiere un producto. Esa persona no necesita ser el consumidor de ese artículo. Asimismo, título del empleo de una tienda de departamentos responsable de las actividades de compra y venta de ese departamento.

Comunicación : Proceso de intercambio de información y de transmisión de su significados a los demás.

Concepto de cartera de productos : Concepto que se centra en las interrelaciones de diferentes tipos de productos dentro de la mezcla. La importancia reside en el desempeño de la mezcla de productos mas que en el desempeño de los artículos individuales. Clasifica los productos en cuatro cuadrantes basados en la alta o baja participación de mercado y alto o bajo potencial de crecimiento.

Concepto de costo total : Desde la perspectiva de distribución física, toda la gama de costos asociados con un método particular de distribución.

Concepto de mercadotecnia : Filosofía administrativa que hace hincapié en la orientación del consumidor, la productividad a largo plazo y la integración de mercadotecnia y otras funciones organizacionales.

Concepto de producto : Selección que el estratega de mercadotecnia hace de la mezcla de características primarias de un producto y de las dimensiones auxiliares de una idea básica que destaca un conjunto particular de beneficios al consumidor.

Concepto de sistemas : La idea de que los elementos pueden estar fuertemente interrelacionados e interactúan hacia lo largo de una meta particular.

Conciencia de problema : Comprensión de que existe una discrepancia entre una condición real y otra deseada. Reconocimiento de que una necesidad está completamente satisfecha.

Condiciones económicas : Variables situacionales que tienen relación con la salud de la economía, así como las instituciones y prácticas usadas para asignar los recursos de una sociedad.

Consumidor : Persona que hace uso del producto comprado o persona que toma la decisión de compra del producto.

Control: Función administrativa consistente en: investigación, determinación de que si un plan se esta o no realizando y evaluación de esa realización en función de los niveles de desempeño planificados.

Control de inventario: Actividad involucrada en decidir cuestiones sobre nivel, ubicación y entrega de inventario. El interés general de control de inventarios es obtener un equilibrio entre el manejo de existencias limitadas de inventario, con objeto de reducir costos y tener un inventario suficiente que satisfaga la demanda del cliente.

Convenio General sobre Aranceles y Comercio (GATT): Serie de acuerdos con el fin de estimular el comercio internacional, que han concertado un numero de naciones de todo el mundo normando sus relaciones comerciales.

Costo marginal: Gasto generado por la producción de una unidad mas de un articulo o servicio.

Costos de adquisición: Gastos relacionados con la obtención de inventario.

Costos de llevar existencias: Costos en que una organización incurre como resultado de llevar un inventario.

Costos directos: Desembolsos claramente identificados con un segmento particular de operación y directamente asignados a ese segmento.

Costos indirectos : Aquellos costos no claramente asociados con un segmento particular de una operación.

Cultura : Suma total del ambiente creado por el hombre, que comprende el conocimiento, valores y patrones aprendidos de conducta, de los que participan los miembros de la sociedad.

Cuota de ventas : Volumen de ventas que sirve como norma de desempeño de un vendedor durante un periodo de tiempo especificado.

D

Datos primarios : Información recopilada por investigadores para un estudio en el cual trabajan. Datos originales distintos a los generados por investigación previa.

Datos secundarios : Información recopilada previamente por alguna otra razón distinta al proyecto en el que se trabaja.

Desarrollo de producto : Funciones de mercadotecnia asociadas con la generación de nuevos productos y su introducción al mercado.

Determinación del precio por referencia : Estrategias de precios por la que se fija un precio moderado a una versión del producto, que se exhibirá junto al modelo de precio superior, de la misma marca u otra de la competencia.

Devaluación : Acción del gobierno de un país para reducir el valor de la moneda nacional en relación con una extranjera.

Diseño de investigación : Plan maestro que especifica los metas y procedimientos para recabar y analizar información que se necesita en un estudio de investigación de mercadotecnia.

Diversificación de productos : Estrategia para vender nuevos productos a grupos nuevos de clientes.

Dominio de negocios : Límites de operación de mercado de una organización, según los definen los cliente, necesidades y tecnología. La posición que la organización busca ocupar dentro del la palestra competitiva.

Dumping : Práctica de cobrar precios mas bajos por productos que se venden en mercados extranjeros, el dumping puede ser ilegal.

E

Ejecución : Coordinación y control de las actividades de personas dentro de una organización, para asegurar que se cumplan las metas.

Eliminación de productos : Eliminación de un artículo determinados de la mezcla de productos de una organización.

Encuesta : Técnica de investigación mediante la cual se obtiene información de una muestra de personas entrevistadas.

Enfoque marginal : Al fijar el presupuesto promocional, método por el cual el mercadólogo intenta recursos a tal punto que los beneficios de cada unidad monetaria adicional gastados ya no están justificados por las ventas y utilidades adicionales generadas.

Estabilización de precios : Objetivo de fijar precios para evitar grandes fluctuaciones de ellos.

Estrategia : Metas y objetivos organizacionales básicos; la asignación de recursos que se gastaran en la persecución de tales objetivos y cursos de acciones a seguir para lograrlos.

Estrategia de liderazgos de precios : Estrategia por la cual las organizaciones con la alta participación de mercado y capacidad de producción determinan un nivel de precio, y que otras mas débiles en la misma industria tendrán que seguir.

Estrategia de linea limitada : Estrategia de linea de productos que implica ofrecer un numero pequeños de variantes del producto.

Estrategia de producción personalizada : Estrategia para vender servicios, que se centra en proporcionar el servicio a la medida de cada cliente individual.

Estrategia de producto : Planificación y desarrollo de la mezcla de dimensiones primarias y auxiliares de los atributos de un producto.

Estrategia de un solo precio : Practica de cargar un solo precio a un producto, sean cuales fueren las circunstancias que rodean a la venta, a la cantidad comprada y a cualquier otro aspecto único del intercambio.

Estudio del medio ambiente : El segundo paso en el proceso de planeación; comprende el estudio de factores que pueden influir la operación y éxito de la organización pero que no están bajo el control de la misma.

Etapa de análisis económico : Etapa en el desarrollo de un nuevo producto, en la cual tiene lugar un análisis detallado de este, en un esfuerzo por probar su posible rentabilidad.

Etapa de exploración : Etapa en el desarrollo de un nuevo producto que implica la investigación de ideas de productos relacionadas con los objetivos y la misión de la organización.

I

Imagen de Marca : Compleja interacción de símbolos y significados asociados con una marca.

Inelasticidad de Precio : Inelasticidad de precio de demanda existe si la cantidad de un producto que se demanda no varía significativamente cuando cambia el precio de ese producto.

Influencias Incontrolables : Fuerzas ambientales externas a la organización, que se hallan más allá del control de ésta, pero que ejercen formidables influencias sobre ellas.

Información : Datos analizados de forma adecuada para la toma de decisiones.

Ingreso Marginal : Ingreso general de la venta de una unidad más de un artículo o servicio.

Investigación de Mercado : Proceso sistemático y objetivo de recopilar, registrar y analizar datos para la toma de decisiones de mercadotecnia.

L

Línea de productos : Dentro del conjunto de una empresa, grupos de productos que se hallan muy cercanamente relacionados.

Logotipo : Diseño característico de una marca, transcrito de manera distintiva.

M

Marca : Nombre, término, símbolo, signo, diseño o combinación de todas estas cosas, que identifica o distingue un producto de otro de la competencia.

Margen de utilidad sobre costo : La cantidad de dinero que se agrega al costo de un artículo, para llegar a un precio de venta, dividido entre el costo de un artículo.

Margen de utilidad sobre el precio de venta : Cantidad de dinero que se agrega al costo de un artículo, para llegar a un precio de venta, dividido entre el precio de venta del artículo.

Mercado : El mercado consiste en un grupo de organizaciones y/o individuos que pueden querer el producto que ofrece el vendedor y que poseen el poder de compra que se requiere para adquirirlo, la disposición de erogar recursos para comprarlo y la autoridad para hacer el gasto.

Mercado Industrial : Segmento de mercado formado por organizadores que compran artículos para la producción de otros productos o para operar la organización.

Mercado Objetivo : Determinado mercado o segmento específico de mercado, hacia el cual una organización dirige su plan de mercadotecnia.

Mercadotecnia : Actividades involucradas en el desarrollo de un producto, su precio, distribución y mezclas promocionales que satisfacen las necesidades de los consumidores. Véase mercadotecnia efectiva.

Meta : Descripción (utilizada indistintamente en vez de objetivo) destinada a dar a una organización y a sus miembros una dirección y finalidad.

Mezcla de precios : Todos los elementos de la variable de precio de la mezcla de mercadotecnia de una organización, incluyendo los mismos precios y cualesquier descuento, bonificaciones u otros factores de variación en precios.

Mezcla de productos : Oferta total de productos de una empresa de mercadotecnia. Todos los productos, sea cual fuere su tipo, están incluidos en la mezcla de productos.

Misión Organizacional : Declaración de una estrategia organizacional general que define específicamente el papel que la organización pretende seguir dentro de su ambiente de operaciones.

Muestra : Porción, subconjunto o parte de una población más grande.

O

Objetivo : Una descripción (utilizada indistintamente en vez de meta) destinada a dar una organización y a sus miembros una dirección y finalidad.

Objetivos a corto plazo : Objetivos que generalmente se limitan a un periodo de un año o menos y que se derivan de una evaluación profunda de objetivos a largo plazo.

Objetivos a largo plazo : Los objetivos que se extienden más allá del año fiscal de la organización.

Oligopolio : Tipo de estructura de mercado competitivo donde la industria está controlada por unas pocas compañías grandes. Es decir, mercado en el que hay pocos vendedores y muchos compradores.

P

Participación de Mercado : Proporción de ventas de determinado producto que absorbe una marca particular. Es decir, ventas totales de una marca, divididas entre la suma de los productos de la industria. Se conoce también como proporción de mercado. Penetración del mercado. Amplia estrategia de mercadotecnia que tiene como fin incrementar las ventas de un producto establecido, aumentos a la tasa de uso de tal producto en los mercados existentes.

Planeación : Proceso para decidir qué objetivos perseguir durante un periodo futuro y que hacer con objeto de lograr esos objetivos.

Planeación estratégica : Planeación relacionada con la formulación de metas y la selección de medios por los cuales se alcanzan las metas.

Planeación táctica : Planeación que presupone un grupo de metas y transmitidas por un nivel mas alto en la organización y que describe las formas para alcanzarlas.

Planes a Corto Plazo : Planes que se pueden definir generalmente para cubrir hasta un periodo de un año.

Planes a Largo Plazo : Planes que pertenecen generalmente a un periodo que comienza al final del año en curso y se extiende más allá en el futuro.

Planes de Organización : Planes que afectan a la organización como un todo y no sólo a sus partes.

Planes Funcionales : Planes que se originan en las áreas funcionales de una organización como producción, mercadotecnia, finanzas y personal.

Planes por Unidades : Planes que se originan en unidades de operación que tienen una actividad de negocios identificable.

Planificación Estratégica : Determinación de objetivos organizacionales y de medios que se usarán para lograr tales objetivos.

Planificación Estratégica de mercadotecnia : Desarrollo de un marco de trabajo completo, comprensivo y a largo plazo, formulado para alcanzar metas de mercadotecnia de una marca, organización o división.

Políticas : Guías generales de acción relacionadas para lograr la meta.

Potencial de Mercado : Limite superior de demanda en la industria. Es decir, el volumen de ventas que se espera para todas las marcas de determinado producto.

Precio : Cantidad de dinero u otra consideración que se da a cambio de algo. Argumento de valor, por lo regular en términos monetarios, que pueden usarse para relacionar el valor relativo de artículos y servicios. Puesto que el precio es una expresión de algún valor intercambiado, puede expresarse en tiempo, votos u otros términos no monetario.

Precio de penetración : Precio que se fija en un nivel bajo, con el fin de que el producto de establezca rápidamente en el mercado. Se emplea más a menudo cuando un nuevo producto se enfrenta a un mercado competitivo ya establecido.

Precio por volumen : Vender un conjunto de productos a un costo menor que la suma de los precios individuales de cada artículo en el conjunto.

Precios de lista : Las cuotas básicas de precios, antes de ajustes. A menudo, punto de partida para las negociaciones posteriores del precio.

Presupuesto : Presentación de resultados esperados o de requerimientos esperados en términos financieros o numéricos.

Principio de ochenta y veinte : Término usado para describir el fenómeno de que un porcentaje relativamente pequeño de clientes compra una parte desproporcionalmente grande de los artículos vendidos. Ejemplo : 80 por ciento de las ventas puede absorberlas un 20 por ciento de los clientes.

Procedimientos : Serie de pasos relacionados o de tareas expresadas en orden cronológico para lograr un propósito específico.

Producto Industrial : Despliegue de productos y servicios a gran escala que se usa para fabricar otros artículos y/o que son usados para operar una organización.

Producto Nuevo : Productos nuevo para una compañía. Cualquier artículo recientemente introducido que ofrece algún beneficio que no posee algún otro producto.

Profundidad de línea de producto : Nivel de selección que se encuentra dentro de una línea de producción.

Programa integrado de mercadotecnia : Conjunto total y sincronizado de actividades cuya finalidad es lograr las metas del mercado.

Pronóstico : El cuarto paso en el proceso de planeación; comprende el tomar decisiones acerca del futuro.

Propósito organizacional (o de organización) : Termino que se refiere a la identificación de los negocios presentes y futuros de una organización. Se puede considerar como el objetivo primario de la organización.

Punto de equilibrio : Punto en el cual los ingresos y costos de un organización son iguales. Por debajo de este punto, no se logra utilidad y se tienen pérdidas. Por arriba de él se obtienen utilidades.

R

Reglas : Pautas que requieren que acciones específicas y definidas se tomen o no, con respecto a una situación dada.

Rendimiento sobre el precio de inversión : Precio que se ha fijado de modo que se obtenga un ingreso deseado sobre la inversión, si el producto de vende ha este precio.

Rendimiento sobre la inversión : Proporciones a utilidades de activo (o valor neto), para un segmento organizacional, compañía o marca.

S

Segmento de mercado : Porciones de un mercado mayor, identificadas y distinguidas por una o más variables características.

Sistemas de información de mercadotecnia (SIM) : Conjunto organizado de procedimientos y métodos que continuamente recopilan, analizan, evalúan y distribuyen información pertinente, oportuna y exacta, para uso de quien toma decisiones de mercadotecnia.

T

Táctica : Acción específica que se efectúa para ejecutar un plan. El propósito de una táctica es implementar una estrategia, más que formular un plan de acción.

Toma de decisiones : Proceso cognoscitivo que combina memoria, reflexión, procesamiento de información y la realización de juicios de valor.

U

Unidad estratégica de negocios (UEN) : Unidad , división o línea de productos distinta de la organización matriz, con un foco de mercado específico y un directivo que cuenta con la autoridad y la responsabilidad para integrar todas las funciones de la unidad dentro de un programa de mercadotecnia.

V

Variables controlables : Elementos de la mezcla de mercadotecnia que un gerente puede controlar : producto, precio, distribución y promoción.

Variables socioeconómicas : El amplio rango de factores que afectan y prescriben la posición social de un individuo o grupo y situación económica dentro de una gran comunidad. Estas variables frecuentemente se emplean como base para la segmentación de mercadotecnia.

VIII. BIBLIOGRAFIA

Aaker David A. y George S. Day

Investigación de Mercados

México, Nueva Editorial Interamericana

Primera Edición, 1984

Russell L. Ackoff

Un Concepto de Planeación de Empresas

Editorial Limusa

Tercera Reimpresión, 1978

Russell L. Ackoff

Elsa Vergara Fimmel

Jamshid Gharajedaghi

Guía para Controlar el Futuro de la Empresa

Editorial Limusa

Primera Edición, 1980

Alfredo Acle Tomasini

Planeación Estratégica y Control Total de Calidad

Ediciones Grijalbo

Cuarta Edición

H. I. Ansoff
R. P. Declerck
R. L. Hayes
El Planteamiento Estratégico
Editorial Trillas
Primera Edición, Abril 1983

Servulo Anzola Rojas
Administración de Pequeñas Empresas
Mc Graw Hill
Primera Edición, 1993 México.

George Asteiner
Planeación Estratégica
Editorial CECSA
Primera Edición 1983

Bierman Harold Jr.
Administración Financiera e Inflación
México, Compañía Editorial Continental S. A. de C. V.
Segunda Impresión, 1984

Stephen R. Covey
Los 7 Hábitos de la Gente Eficaz
Editorial Paidós
México 1994

W. Edwards Deming
Calidad, Productividad y Competitividad
Ediciones Díaz de Santos

Drucker Peter F.
El Cambiante Mundo del Directivo
(Economía y Empresa)
Barcelona, Ediciones Grijalbo
Titulo Original : " The Changing World of the Executive :
Traducción José Antonio Bravo
Primera Edición, 1983

Lawrence J. Gitman
Fundamentos de Administración Financiera
Editorial Harla
Segunda Edición 1979

Hughes G. David
Mercadotecnia
1986 Sistemas Técnicos de Edición S. A. de C. V.
México D. F.

Ibarra Valdez David
Los Primeros Pasos al Mundo Empresarial
México, Editorial Limusa
Primera Reimpresión, 1991

Albert Kenneth J.

Manual de Administración Estratégica

Mc Graw Hill

México 1986

Kinnear Tomas C. y James R. Taylor

Investigación de Mercados

Bogota, Editorial Mc Graw Hill Latinoamericana S. A.

E. Kirby Warren

Planeación a Largo Plazo

Editorial Diana

Segunda Impresión Nov. 1973

Koontz / O'donnell

Curso de Administración Moderna

Mc Graw Hill

Febrero 1982

Francisco Javier Laris Casillas

Estrategia para la Planeación y el Control Empresarial

Editorial Trillas

Tercera Edición Nov. 1985

Joaquín A. Moreno Hernández
Las Finanzas en la Empresa
Mc Graw Hill
Cuarta Edición 1991, México

John Naisbitt / Patricia Aburdene
Megatendencias 2000
Grupo Editorial Norma
Tercera Edición

Dr. Mariano Ortega
La Administración Estratégica
CECSA
Agosto 1987

Abraham Perdomo Moreno
Análisis e Interpretación de Estados Financieros
Editorial ECASA
México 1981

Ponce Agustín Reyes
Administración de Empresas, Teoría y Práctica Primera Parte
México, Editorial Limusa
Décima Quinta Reimpresión, 1975

Reddin W. J.
Efectividad Gerencial
México, Editorial Diana
Sexta Impresión, 1985

Reyes Ponce Agustín
Administración por Objetivos
México, Editorial Limusa
Cuarta Reimpresión, 1975

Ricardo Rodríguez Gómez
Optimización de la Productividad
Editorial Trillas
Primera Edición Mayo 1986

William E. Rothschild
Como Ganar (y Conservar) la Ventaja Competitiva en los
Negocios
Mc Graw Hill
Titulo Original : " How to Cain (and Mantain) the
Competitive Advantage in Business "
Traducción : Roberto Haas García
Primera Edición 1987

Solomon Ezra y John J. Pringle
Fundamentos de Administración Financiera
México, Editorial Diana
Segunda Impresión, 1986

Stanton Wiliam J. y Charles Futrell
Fundamentos de Mercadotecnia
Cuarta Edición en Español
1988, México D. F.

Terry George R.
Principios de Administración
México, Compañía Editorial, Continental S. A.
Tercera Edición en Español, 1980

Toffler Alvin
La Empresa Flexible
Barcelona, Plaza & James Editorial S. A.
Titulo Original The Adaptive Corporation
Traducción : Manuel Vázquez
Primera Edición , 1986 México

Welsch Gleen A.

Presupuestos Planeación y Control de las Unidades

México D. F., Editorial Hispano - Americana

Titulo Original : Budgeting Profit Planing and Control

Traducción : Manuel de J. Fernández

Reimpresión de 1975, México

Churchman C. West

El Enfoque de Sistemas

Editorial Diana

México 1973

Boris Yavitz William H. Newman

Estrategia en Acción

Editorial CECSA

Quinta Impresión Enero 1987

