Estrategias empresariales

Segunda Edición

Diana Luz Gutiérrez Galindo
José Othón Coronado Gutiérrez
Jaime Alberto Arredondo Lucio
Olegario Méndez Cabrera

"Alicia: *¿Qué camino debo tomar?*
Gato: *eso depende del lugar hacia donde vayas.*
Alicia: *¡¡No sé para dónde voy!!*
Gato: *Entonces, ¡¡no importa cuál camino debas tomar!!"*

Lewis Carroll, 1872, A través del espejo
(Continuación del libro de Alicia en el País de la Maravillas).

Las empresas se preguntan constantemente hacia dónde deben dirigir su organización, y la respuesta a ello esta en las **estrategias** que cada una formule, implante y evalúe, todo con un propósito en mente: obtener una **ventaja competitiva a largo plazo.**

La obtención de ventajas competitivas sostenibles exige de las empresas la continua transformación y búsqueda de alternativas de mejora tanto de manera externa como interna de la organización.

Todas las áreas funcionales de la empresa deben verse involucradas y comprometidas en la obtención de las metas organizacionales.

Los resultados de las estrategias deben valorarse siempre desde la **perspectiva financiera,** por lo que es importante conocer cómo impactan las distintas alternativas estratégicas en los resultados financieros, independientemente que desde la misma función de administración financiera existan acciones que deban llevarse a cabo para la consecución de los resultados deseados.

El ambiente empresarial de alta competencia, exige revisar diferentes nuevas **teorías administrativas** en las que las empresas pueden apoyar su funcionamiento para dar respuesta adecuada a quienes tienen expectativas con respecto a sus resultados.

Así también, la globalización crea intercambios comerciales de una forma acelerada, los factores externos de tipo social, económico, ambiental, entre otros, cambian día con día, ello implica que las empresas tengan que actualizarse de manera interna con diferentes tácticas, evolucionando en la **mercadotecnia** para hacer frente a este proceso.

ISBN: 978-607-410-197-3
9 786074 101973

innovación editorial lagares
MEXICO

Estrategias Empresariales

Estrategias Empresariales

Diana Luz Gutiérrez Galindo
José Othón Coronado Gutiérrez
Jaime Alberto Arredondo Lucio
Olegario Méndez Cabrera

innovación editorial lagares
M E X I C O

"Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del <<Copyright>>, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendiendo la reprografía y el tratamiento informático".

Estrategias Empresariales

© 2012, Diana Luz Gutiérrez Galindo, José Othón Coronado Gutiérrez, Jaime Alberto Arredondo Lucio y Olegario Méndez Cabrera

D.R. © 2012 por Innovación Editorial Lagares de México, S.A. de C.V.
Av. Álamo Plateado No. 1–402 Fracc. Los Álamos Naucalpan, Estado de México C.P. 53230
Teléfono: (55) 5240-1295 al 98
email: editor@lagares.com.mx

Diseño de Portada: Enrique Ibarra Vicente

Cuidado Editorial: Rosaura Rodríguez Aguilera

ISBN: 978-607-410-197-3

Primera edición: noviembre, 2012
Segunda edición: octubre, 2013

IMPRESO EN MÉXICO / PRINTED IN MEXICO

Prólogo

Durante los años setenta, la economía internacional enfrentó una serie de cambios en los sistemas monetario, financiero e industrial. Los cambios industriales presentarán un significado especial ya que dan lugar a ciertos fenómenos que adquieren relevancia en la década de los ochenta:

- La transformación de una nueva estructura geográfica del intercambio internacional con base en la integración de diferentes sistemas productivos nacionales en bloques internacionales de comercio.

- La segmentación internacional de procesos productivos. Es decir, la división de la cadena de operaciones de la producción de un bien final, de manera que las operaciones se realicen en forma simultánea o sucesiva en diversas unidades de producción localizadas en diferentes países.

- Los cambios tecnológicos en el uso de nuevos materiales y en el área de control de los procesos productivos de los países de alta industrialización a partir del desarrollo de la telemática, la robótica y la electrónica de los equipos periféricos.

Estos elementos sientan las bases de un nuevo modelo de crecimiento industrial para el conjunto de economía internacional, cuyos rasgos precisos aún son difíciles de definir. Dentro de las tendencias más características podrían señalarse:

- La especialización de las estructuras productivas nacionales en función de la complementariedad industrial al interior de los bloques comerciales internacionales, a fin de potenciar el aprovechamiento de los recursos y las ventajas comparativas de los países miembros, así como la utilización de economías de escala que se deriven del proceso.

- La integración internacional de sistemas productivos nacionales, la segmentación de procesos productivos a escala internacional, la cual favorece la orientación de la producción hacia los mercados externos. Este proceso tiene como finalidad ahorrar costos y aprovechar las ventajas comparativas de cada país en términos de recursos naturales, desarrollo tecnológico y niveles salariales. Esta modalidad ha sido desarrollada principalmente por Estados Unidos y Japón. Se afirma

que casi una cuarta parte de las importaciones estadounidenses de bienes manufacturados que provienen de países menos industrializados resultan de bienes maquilados en el extranjero.

- La reorganización de las estructuras industriales con base en principios de calidad y flexibilidad que exige la automatización programable de los procesos productivos. Las nuevas tecnologías conllevan nuevos parámetros, cuyo objetivo es crear productos en pequeñas series, versátiles, modulares y con mayor velocidad de operación. Las plantas productivas tienden a cambiar sus patrones de escala para adaptarse a cada mercado y diversificar su producción, acorde a las exigencias de los consumidores. Por otra parte, las nuevas tecnologías favorecen la proliferación de empresas pequeñas y medianas con alta capacidad competitiva.

Bajo estas circunstancias, la empresa nacional, tradicionalmente centrada en la producción para el mercado interno, se enfrenta a un cambio en su forma de operar; debe enfrentar diferencias culturales y en consecuencia formas distintivas de proceder; debe considerar un mercado mundial para sus productos, con nuevos requerimientos de calidad a la vez que habrá de ofrecer sus productos en condiciones de competitividad internacional.

Para adaptarse a las nuevas condiciones de los mercados mundiales, las empresas en todo el mundo se enfrentan al reto de la reconversión. El comportamiento de la empresa por dentro y sus relaciones externas se están transformando mediante un nuevo estilo gerencial, basado en la flexibilidad productiva y organizativa, el cambio técnico constante, las relaciones de cooperación y el beneficio mutuo, la calidad creciente y la adaptación al cliente. Los gerentes en todas partes están sintiendo el efecto del derrumbe de la mayoría de los principios que habían practicado exitosamente en el pasado.

En el siguiente cuadro se presenta un resumen del alcance y la profundidad de los cambios que están ocurriendo en el modelo ideal de conducta empresarial:

Área	Enfoque tradicional	Nuevo paradigma
Estilo de operación	Organizaciones de operación optimizada. Procedimientos y rutinas estandarizadas. Especialización en una sola función.	Aprendizaje y mejora continua. Sistemas flexibles y prácticas adaptables. Personal polivalente/equipos ad hoc.

Área	Enfoque tradicional	Nuevo paradigma
Personal	Mano de obra vista como variable. Personal entrenado provisto por el mercado. Trabajadores atados a puestos definidos.	Trabajadores vistos como capital humano. Entrenamiento y reentrenamiento. Puestos variables / trabajadores Flexibles.
Programación de la producción	Fijar ritmo de la producción. Producir para inventarios. Reducir personal en periodos de baja demanda.	Adaptar ritmo a variación de demanda. Reducir el tiempo de respuesta. Usar puntos bajos para mantenimiento y entrenamiento.
Medición de la Productividad	Medición distinta según el departamento (compras, producción, mercado, etcétera). Porcentaje de tolerancia en calidad y rechazos.	Productividad total medida a lo largo del proceso de producción por producto. La meta es cero defectos y cero rechazos.
Proveedores, clientes y competidores	Que los proveedores compitan en precios.	Lazos de colaboración con clientes, y en ciertos casos, con competidores.

Se trata entonces de un periodo de transición, en el que habrá de incorporarse un nuevo enfoque a la solución de los problemas. Debe considerarse que nos encontramos en una transición de un paradigma obsoleto hacia uno nuevo. Es el periodo de abandono de los modos de manejar los procesos que fueron relativamente eficaces en las condiciones que prevalecieron durante varias décadas y de construcción de nuevos marcos socio institucional adaptado a condiciones profundamente distintas. Se trata inevitablemente de un doloroso procesos de "destrucción creadora" en el plano económico, así como en el de las organizaciones y en el de las ideas.

Con base en la experiencia histórica, se ha sostenido que los periodos de transición como el actual ofrecen la mejor oportunidad para intentar un salto en el desarrollo. Lo que definirá si se da un salto largo o corto, o se produce un retroceso, son las condiciones sociales, políticas e ideológicas predominantes en cada país. Poner en práctica una estrategia exitosa en el nuevo entorno requiere suficiente madurez, comprensión, disposición a las reformas y voluntad para llevar a cabo. En este libro se presentan al lector las Estrategias Empresariales que le ayuden a tomar la mejor decisión.

Contenido

Capítulo 1. Administración Estratégica 13

Parte 1 Administración Financiera 23

Capítulo 2. Estados Financieros básicos 25
Capítulo 3. Análisis de Estados Financieros 33
Capítulo 4. Estados Financieros Proforma 47
Capítulo 5. Administración Financiera del capital de trabajo 53
Capítulo 6. Mercados y Dinero de Capital 61

Parte 2 Teorías Administrativas 69

Capítulo 7. Desarrollo Organizacional 75
Capítulo 8. Administración por calidad 83
Capítulo 9. Reingeniería 89
Capítulo 10. Benchmarking 99
Capítulo 11. Principios de la Teoría de Restricciones 109

Parte 3 Mercadotecnia 127

Capítulo 12. Investigación de mercados 131
Capítulo 13. Planeación Estratégica 147
Capítulo 14. Auditoria de Marketing 171

Capítulo 1
Administración Estratégica

Jimena Sánchez y María de Lourdes Castillo

Todas las organizaciones se enfrentan a superar los retos del desarrollo estratégico, algunas por el deseo de aprovechar nuevas oportunidades y otras para dominar importantes problemas.

Este capítulo es importante para explicar primeramente cómo se conceptualiza el término "estrategia", así como la "dirección o planeación estratégica" que son términos específicos e importantes y que es preciso identificar las diferencias con otros retos, tareas y decisiones de la organización.

Por lo tanto, aquí se habla de la estrategia y las decisiones estratégicas en todo tipo de organizaciones (grandes y pequeñas, empresas comerciales y empresas de servicios públicos) y presenta un enfoque dirigido precisamente a las empresas para implementar algunas estrategias que sean aplicables a las diferentes áreas funcionales teniendo la perspectiva desde el punto de vista interno de la empresa.

¿Qué es la estrategia?

Antes de conceptualizar el término, es preciso contestar ¿cuáles son las particularidades que tienen cada una de las organizaciones para poder decir que son cuestiones estratégicas? ¿Qué tipo de cuestiones son estratégicas y qué es lo que las diferencia de las cuestiones operativas de las organizaciones?

Michael Porter (2002) presenta un concepto de estrategia competitiva como una combinación de metas o fines que busca una organización y de medios (políticas) con que trata de alcanzarlos.

Hace mención de algunos términos relacionados y que algunas empresas utilizan de diferente forma como por ejemplo: "misión" u "objetivos" en lugar de "metas", otros emplean "tácticas" en lugar de "políticas funcionales" o de "políticas operativas". Pese a ello el concepto esencial de estrategia se refleja en la distinción que se da entre medios y metas.

Porter (2002) integra aspectos esenciales de la estrategia competitiva en lo que él llama "rueda de la estrategia competitiva", en el centro de la rueda ubica las metas de la compañía que son la definición más amplia de cómo desea competir y de sus objetivos específicos, tanto económicos como de otra índole, por ejemplo de crecimiento de la rentabilidad, de participación en el mercado, de sensibilidad social, entre otros, los rayos de la rueda son las políticas operativas básicas por medio de las cuales trata de cumplirlos.

De acuerdo con esta rueda expuesta por Porter, en este libro se muestran algunas estrategias que se llevan en las organizaciones desde la perspectiva funcional y operativa, como por ejemplo en el área de finanzas, mercadotecnia, producción, recursos humanos, calidad, entre otras.

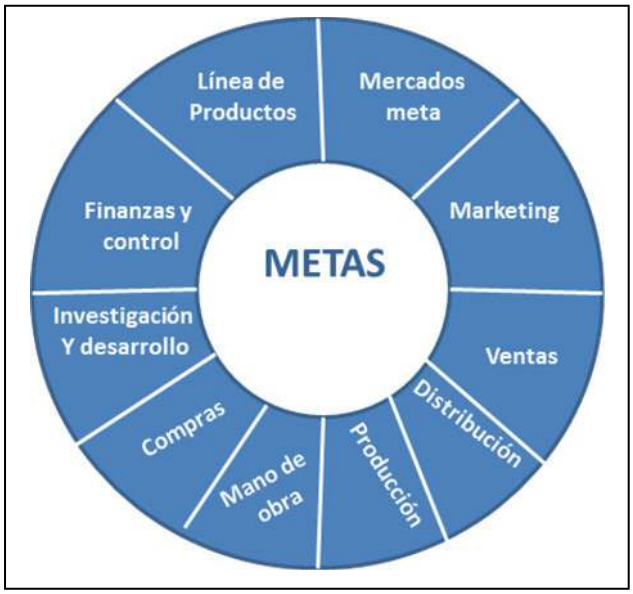

Figura 1.1 La rueda de la estrategia competitiva según Michael Porter (2002, pág. 12)

Ahora, si se enlaza la estrategia con la dirección o planeación, se puede encontrar que las definiciones sobre planeación estratégica, son las siguientes:

De acuerdo con Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998, pág. 5) la planeación estratégica la define como "*el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo*".

Esta definición ilustra que la planeación no solo se concreta a extrapolar la tendencia del pasado hacia el futuro sino prever anticipándose al futuro y prepararse en forma apropiada, considerando los factores tanto externos como internos, de los cuales Porter hace mención en su rueda estratégica, como políticas a ejecutar para alcanzar las metas de una organización.

Por otro lado también se puede considerar la idea de Fred R. David (2003) quien hace primero una distinción entre dirección y planeación estratégica, mencionando que esta última es más utilizada por el mundo de los negocios, mientras que el primer término es usado en el ambiente académico. David (2003, pág. 5) define lo siguiente:

> "*La dirección estratégica es el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos*".

Según esta definición la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, los recursos humanos y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa. De esta manera se observa que el autor considera esos recursos internos (áreas funcionales) como piezas clave para el éxito de la consecución de los objetivos de una organización al igual que Porter, y que por lo mismo también se han considerado como tal y se podrán revisar en los capítulos siguientes de este libro.

Características de las decisiones estratégicas

Johnson, Scholes y Whittington (2006), hablan de algunas características de las decisiones estratégicas y las suelen relacionar con los términos de "estrategia" y "dirección estratégica", las cuales son las siguientes:

- La estrategia probablemente se ocupe de la ***dirección a largo plazo*** de una organización. Las decisiones estratégicas regularmente requieren de un considerable periodo de tiempo, cuando se habla de largo plazo se refiere a situaciones que las organizaciones tienen que ir analizando y considerando a lo largo de años, dos, tres hasta diez, quince o más años.

- Las decisiones estratégicas se ocupan también del ***alcance*** de una organización. Por ejemplo, aquí las organizaciones pueden tratar de contestar si ¿se concentran y/o deberían concentrarse en un área de actividad, o deberían tener muchas? El hablar del alcance de las actividades es elemental para definir la estrategia porque les afecta directamente a los responsables a la hora de pensar en los límites de la organización. Aquí se pueden incluir decisiones importantes sobre la variedad de productos y la cobertura geográfica.

- Las decisiones estratégicas generalmente tratan de lograr cierta ***ventaja*** para la organización respecto a la competencia. Para las organizaciones la ventaja puede lograrse de distintas formas y también puede significar cosas diferentes, para algunos los precios bajos son lo prioritario, aunque por otro lado el mejorar

el servicio, contar con servicio posventa, la calidad en los productos, el valor agregado entre otros también son ventajas importantes ante la competencia.

- La estrategia puede considerarse como un ***acomodo o ajuste estratégico*** con el ambiente empresarial. Esto significa contemplar importantes cambios en los recursos de la organización para el futuro. Por ejemplo, el que una empresa crezca geográficamente puede tener importantes consecuencias en cuanto a la necesidad de cimentar una nueva base de clientes; así también es fundamental por ejemplo conseguir el posicionamiento correcto de la organización en los nuevos mercados.

- La estrategia también se puede considerar como la creación de oportunidades mediante la acumulación de ***recursos y competencias*** en una organización. Esto es lo que se conoce como el enfoque de recursos y capacidades internas que se ocupan de explotar la capacidad estratégica de una organización en términos de recursos y competencias para lograr la ventaja competitiva y las nuevas oportunidades.

Cabe hacer mención que gran parte de este libro se enfoca en los recursos con los que puede contar una organización de manera intrínseca y utilizarlos como instrumento estratégico para lograr el objetivo de ser competitivos en un mercado saturado. Por otra parte, los recursos y competencias que integran una organización, son clave a la hora de formular la estrategia con la que se quiere llegar al objetivo, por lo que no se puede dejar de mencionar las áreas funcionales que soportan el funcionamiento de la organización mismas que más adelante se verán reflejadas como estrategias empresariales en los diferentes capítulos.

- La estrategia no solo se ve afectada por las fuerzas del entorno y su capacidad estratégica sino también por los ***valores y expectativas*** de aquellos que tienen poder en el entorno y dentro de la organización. Las decisiones que tomen los responsables de una organización, puede decir mucho sobre sus valores y actitudes que invariablemente afectan a las partes interesadas, como los inversionistas, los mismos empleados, las comunidades que rodean la organización por ser posible fuente y ofrecer oportunidades de empleos, así también proveedores; las creencias y valores de todas estas partes interesadas tendrán mayor o menor influencia sobre el desarrollo de la estrategia de una organización en función del poder de cada una.

En función de las características anteriormente descritas, se puede ampliar el término "estrategia", y que según Johnson et al (2006, pág. 10), establece una definición más completa:

"*Estrategia es la **dirección y el alcance** de una organización a **largo plazo** que permite lograr una **ventaja** en un **entorno cambiante** mediante la configuración de sus **recursos y competencias**, con el fin de satisfacer las expectativas de las **partes interesadas***".

Estas características anteriormente descritas, sobre las decisiones estratégicas, también destacan algunas consecuencias, que en opinión de Johnson et al (2006) son:

- La ***naturaleza*** de las decisiones estratégicas es probablemente compleja. La mayoría de los casos de empresas multinacionales o con una gran diversidad de productos y/o servicios o aquellas con gran cobertura geográfica son las que enfrentan una naturaleza complicada porque tienen que pensar en cuestiones como la naturaleza técnica de los productos, mercados turbulentos, la necesidad de coordinar actividades en una amplia zona geográfica, entre otros.

- Las decisiones estratégicas en algunos casos puede que tengan que ser adoptadas en situaciones de ***incertidumbre*** sobre el futuro. Esta es una consecuencia que invariablemente cuando se toman decisiones importantes se debe considerar que el riesgo es alto y que si bien se pueden lograr las metas establecidas, también se puede perder en grandes niveles.

- Las decisiones estratégicas afectarán probablemente a las ***decisiones operativas***. Una decisión estratégica puede desencadenar una serie de actividades nuevas operativas desde la búsqueda de nuevos proveedores, creación de nuevas marcas, así como personal capacitado para la fabricación de nuevos productos. Por tanto la relación entre la estrategia general y los aspectos operativos de la organización es importante por dos razones: 1) si los aspectos operativos de la organización no están de acuerdo con la estrategia, entonces independientemente de lo bien formulada y analizada que esté, no tendrá éxito, por otro lado 2) la auténtica ventaja estratégica se puede conseguir a nivel operativo.

Considerando estos aspectos, en este libro se presenta una serie de aportaciones y tácticas importantes a nivel operativo para apoyar la estrategia general de la organización.

- Las decisiones estratégicas probablemente exigirán un ***planteamiento integrado*** para dirigir la organización. Un plan integrado implica que los directivos estrategas traspasen delimitaciones funcionales y operativas, con la idea de alcanzar acuerdos con otros directivos que inevitablemente tienen intereses distintos y tal vez prioridades diferentes. Una compañía que tiene excelente

calidad en los procesos de fabricación de sus productos, no podría lograr venderlo sin una buena mercadotecnia.

- Es posible que también los directivos tengan que mantener ***relaciones y redes*** fuera de la organización. Así como es importante mantener la integración de las diferentes áreas funcionales internamente por medio de sus directivos, así también es preciso cuidar las relaciones hacia el exterior con proveedores, distribuidores y consumidores.

- Las decisiones estratégicas suelen ***implicar cambios*** en las organizaciones que podrían resultar difíciles debido a la herencia de recursos y la cultura. Cuando se formula una estrategia y se pretende implantar en la organización, ésta se hace en todos los niveles, y en ocasiones cuando se habla de alianzas o de integraciones horizontales las cuestiones culturales requieren de más importancia puesto que se unen dos culturas muy diferentes, desde el personal, hasta los procedimientos laborales, y al menos deben aprender a tolerarse mutuamente.

Todo lo anterior pone de manifiesto que la administración estratégica implica decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos y obtener el éxito, mismo que depende cada vez más en ofrecer productos y servicios competitivos en un ámbito mundial y no solo local. La globalización y la capacidad de adaptación a los nuevos cambios que exige el entorno repercuten en adoptar adecuadas decisiones estratégicas.

Situación que lleva a replantear que las estrategias de las empresas son distintas, por eso se deben de aplicar herramientas para que la planeación estratégica se realice tal y como se pretende.

Bibliografía del capítulo

JOHNSON, Gerry; Kevan Scholes y Richard Whittington. (2006). Dirección estratégica. Séptima edición. España: Prentice Hall. 685 páginas.

PORTER, Michael. (2002). Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Trigésima reimpresión. México: CECSA (Compañía Editorial Continental). 389 páginas.

GOODSTEIN, Leomard D.; Timothy M. Nolan y J. William Pfeiffer. (1998). Planeación estratégica aplicada. Primera edición. Colombia: McGraw Hill. 442 páginas.

DAVID, Fred R. (2003). Conceptos de administración estratégica. Novena edición. México: Prentice Hall. 336 páginas.

Parte 1
Administración Financiera

Parte 1
Administración Financiera

Para toda persona, profesionista o no, relacionada con el mundo empresarial, es indispensable reconocer que la comprensión del aspecto financiero de las organizaciones le permite obtener una visión integral de las actividades que éstas realizan.

Queda claro que cuando un inversionista compromete sus recursos para la creación y funcionamiento de una empresa además de comprometerlos para satisfacer una necesidad del mercado, o de hacerlo para crear fuentes de empleo para el país o para aplicar alguna nueva tecnología, lo que principalmente pretende es incrementar su riqueza; a menudo quienes no están familiarizados con el área de finanzas o administración financiera de una empresa muestran inconformidad por tener que abordar los conocimientos relacionados con este tema, pero es innegable considerar, que quienes ocupan puestos dentro de un departamento de mercadotecnia, de recursos humanos de producción o cualquier otra área funcional de la empresa están obligados a no parcializar o acortar su visión y hacer su mejor esfuerzo por ser empático con los objetivos de los dueños o inversionistas.

Por lo que corresponde al estudio de finanzas este consta de 3 áreas interrelacionadas, el mercado de dinero y de capitales; inversiones y administración financiera o finanzas en los negocios.

Dentro del estudio de mercados de dinero y de capitales se estudian los factores que afectan las tasas de interés, las regulaciones a las cuales deben sujetarse las instituciones financieras y los diversos tipos de instrumentos financieros. Por otro lado el área de inversiones se enfoca en el estudio de ventas y análisis de valores individuales así como la determinación de la mezcla óptima de valores para un inversionista. Por último la administración financiera involucra los aspectos relacionados con toma de decisiones con relación a la expansión, tipos de valores que se deben emitir para financiar la expansión, se deciden los términos de crédito sobre los cuales los clientes podrán hacer sus compras, la cantidad de inventarios que deberán mantener, el efectivo que debe estar disponible, análisis de fusiones, utilidades para reinvertir en lugar de pagarse como dividendos, etcétera.

El contenido de este escrito corresponde básicamente a esta última área de estudio de finanzas, conocida como administración financiera. Para iniciar el estudio de administración financiera se debe conocer la interrelación que existe entre ésta y contabilidad, funciones que en ocasiones se confunden.

La siguiente figura muestra como el punto de partida para el estudio de administración financiera es la contabilidad y como la parte conocida como análisis de estados financieros funge como medio de unión entre ambas. De aquí que la estructura del contenido del siguiente material corresponde a este esquema.

Figura 2.0 Esquema de contenido.

Capítulo 2
Estados Financieros básicos

Diana L. Gutiérrez y Rafael Espinosa

Generalidades

El ambiente en el cual los negocios se desenvuelven en la actualidad es altamente competitivo, exigiendo a las empresas buscar continuamente oportunidades de mejora, tener información financiera oportuna y adecuada, se convierte entonces en un elemento indispensable para facilitar a los administradores tomar decisiones.

A través del sistema de información contable las empresas obtienen información para tomar decisiones relacionadas con: ¿A qué precio puedo vender los productos?, ¿Cuánto cuesta lo que vendo?, ¿Cuánto gasto para poder vender?, ¿Cuánto está ganando la empresa?

Para obtener dicha información es necesario contar con un sistema de captación de las operaciones que mida, clasifique, registre y resuma con claridad en términos de dinero, las transacciones y hechos de carácter financiero, el sistema que dentro de las empresas realiza estas actividades es la contabilidad.

Desde la perspectiva de los usuarios dentro de la contabilidad se reconocen tres tipos diferentes de contabilidad: la financiera, considerado el principal sistema de información financiera dentro de las organizaciones, atiende principalmente las necesidades de información de usuarios externos a la empresa, aunque es también ampliamente utilizada por usuarios internos; la administrativa, cuya información generada es particularmente útil a los usuarios internos solamente y la fiscal, cuyo propósito es generar información particular para las autoridades fiscales.

La contabilidad financiera produce reportes conocidos como estados financieros y dado que éstos interesan a un gran número de usuarios deben ser hechos siguiendo reglas o normas que regulan su elaboración y facilitan no solo su preparación, sino también su lectura y en su caso su comparabilidad. En México estas reglas son

emitidas por el Consejo para la Investigación y Desarrollo de las Normas de Información Financiera (CINIF), que es un organismo constituido por profesionistas, inversionistas, investigadores y académicos.

Diversos autores, como Guajardo (2008) y Horngreen (2004) presentan información que justifica desde la perspectiva de contabilidad financiera cuales son considerados los estados financieros básicos, como deben ser hechos, quien se interesa en su lectura entre otras cosas, saber acerca de ellos proporciona en primera instancia el lenguaje común utilizado en el ámbito de administración financiera.

Interés de los Estados Financieros

Los estados financieros interesan tanto desde un punto de vista interno o de administración de la empresa, como de un punto de vista externo o del público en general.

El balance general, el estado de resultados, el estado de cambios en la situación financiera basado en el efectivo y el estado de variaciones en las cuentas del capital contable, siendo los estados financieros básicos, interesan a un mayor número de personas en virtud de que cubren los aspectos fundamentales de la operación de las empresas.

Desde el punto de vista interno, los estados financieros interesan a la administración quien requiere información de la situación que guardan los intereses de los accionistas, además conocer el nivel de recursos con que cuenta la empresa para llevar a cabo sus operaciones y conocer el nivel de deudas u obligaciones que tiene la empresa o saber cuál es la utilidad de la empresa en un periodo determinado, entre otros aspectos.

Desde un punto de vista externo, los estados financieros pueden interesar a:

- Los acreedores, como fuente de información para que estimen la capacidad de pago de la empresa para cubrir créditos.
- Las personas o empresas a quienes se les solicite crédito o aportaciones adicionales de capital para que estudien y evalúen la conveniencia de su inversión.
- El gobierno, para efectos de los impuestos que gravan a las empresas.

Es importante destacar, que en la información financiera, intervienen singularmente la habilidad y honestidad de quien la prepara, de tal forma que la entrada al sistema, definida por quien hace la contabilidad, determina la calidad de la información que se genera.

Estado de Resultados

Es un estado financiero que muestra el resultado de la operación de la empresa (utilidad o pérdida), en un periodo determinado, entendiendo por operación la actividad propia de la empresa, por ejemplo la actividad de una mueblería sería comprar y vender muebles, de un despacho de licenciados sería prestar servicios de asesoría legal a sus clientes, de una refaccionaría comprar y vender refacciones. Los dos grandes conceptos que se muestran para obtener el resultado son los INGRESOS y los COSTOS y GASTOS.

INGRESOS – COSTOS Y GASTOS = UTILIDAD ó PERDIDA

Al resultado de comparar los ingresos obtenidos en un periodo determinado con los costos y gastos incurridos para obtener estos ingresos se le conoce como utilidad o pérdida.

Los ingresos, son las cantidades percibidas por una empresa como consecuencia de sus operaciones comerciales.

Los costos y gastos, son las cantidades requeridas para la consecución de los ingresos objeto de las actividades de una empresa.

Industrias Reynosa
Estado de Resultados
para el año 2012

Ventas netas	*$ 1,200,000*
(-) Costo de ventas	*700,000*
Utilidad bruta	*$ 500,000*
(-) Gastos de operación	*200,000*
Utilidad de operación	*$ 300,000*
(-) Gastos financieros	*50,000*
Utilidad antes de impuestos	*$ 250,000*
(-) Impuestos	*75,000*
Utilidad neta	*$ 175,000*

Estado de variaciones en las cuentas del capital contable

Es un estado financiero básico, que busca explicar las modificaciones en las cuentas del capital contable, es decir genera información relacionada con la inversión de los accionistas o dueños de la empresa, que cambios ha habido de un año a otro en este apartado.

SALDO INICIAL + AUMENTOS – DISMINUCIONES = SALDO FINAL

Los aumentos son los propios de cada cuenta de capital contable, capital social o utilidad del ejercicio por ejemplo. Las disminuciones por su lado principalmente corresponden a dividendos o pérdidas en su caso.

Balance General

Este estado financiero muestra en unidades monetarias los recursos o bienes que son propiedad de una empresa a una fecha determinada y la forma en la que obtuvo esos bienes. Los elementos básicos que conforman el balance general son tres:

- Activo.
- Pasivo.
- Capital Contable.

Este estado financiero resume lo que se conoce como la ecuación básica de contabilidad:

ACTIVOS = PASIVO + CAPITAL
RECURSOS = FUENTES DE RECURSOS

En cuanto a importancia, es un estado principal y se considera el estado financiero fundamental.

Activo

El activo puede definirse como el conjunto de bienes y derechos sobre los que se tiene propiedad, así como cualquier costo o gasto incurrido con anterioridad la fecha de balance, que debe ser aplicado a ingresos futuros.

Existen principalmente dos formas para clasificar el activo: la primera que lo clasifica en tres grupos principales: circulante, fijo y cargos diferidos. La segunda forma reconoce dos grupos únicamente: activo circulante y no circulante, el grupo de cargos diferidos quedara incluido en el grupo de circulante o no circulante, según la

intervención directa de las partidas que lo forman en el ciclo financiero a corto plazo o en el ciclo financiero a largo plazo.

El activo circulante: se encuentra representado por el dinero en efectivo y todas aquellas partidas que se pueden convertir en efectivo en un plazo menor de un año algunos ejemplos de activo circulante son efectivo, bancos, inversiones en valores, cuentas por cobrar, pagos anticipados e inventarios.

El activo fijo: son los bienes necesarios para realizar los objetivos de la empresa y por tal motivo tienen un carácter de permanencia dentro de la empresa, dentro del activo fijo se encuentran, entre otros, terrenos, edificios, maquinaria y equipo, equipo de transporte, equipo de cómputo etcétera.

El activo diferido: son erogaciones que se traducirán en beneficios o servicios futuros, como gastos de organización y de instalación, patentes, marcas, etcétera.

Pasivo

El pasivo representa todas aquellas obligaciones que tiene una empresa y se encuentra divido en dos grandes grupos:

- Pasivo a corto plazo.
- Pasivo a largo plazo.

El pasivo a corto plazo: son aquellas deudas u obligaciones cuyo vencimiento será en un plazo igual o menor a un año como proveedores, documentos por pagar, impuestos por pagar, intereses por pagar entre otros.

El pasivo a largo plazo: son aquellas deudas cuyo vencimiento se dará en un plazo mayor a un año, como por ejemplo documentos por pagar, créditos hipotecarios, etcétera.

Capital Contable

El capital representa la cantidad en unidades monetarias de los derechos patrimoniales de los accionistas valuados de acuerdo con las normas de información financiera.

El capital contable no representa el valor de la empresa. El capital contable esta generalmente integrado por:

- Capital Social o aportado.
- Utilidades retenidas de ejercicios anteriores.
- Utilidad del período.

El capital social es el conjunto de aportaciones de los socios, considerado en la escritura constitutiva de la sociedad o en sus reformas.

Las utilidades retenidas, representan aquellas utilidades obtenidas por la empresa y que no se han distribuido a sus accionistas, vía dividendos.

Las utilidades o pérdidas del ejercicio representan la conexión entre el balance general y el estado de resultados y constituyen los resultados de operaciones del ejercicio para el cual se prepara el balance general.

Industrias Reynosa
Balance General
al 31 de diciembre 2012

Activos			***Pasivos***	
Activos circulantes			Pasivos a corto plazo	
Efectivo		$ 100,000	Cuentas por pagar	$ 100,000
Cuentas por cobrar		200,000	Sueldos por pagar	15,000
Inventarios		250,000	*Total de pasivos a corto plazo*	$ 115,000
Otros activos circulantes		50,000	Pasivo a largo plazo	
Total de activos circulantes		*$ 600,000*	Documentos por pagar	$ 200,000
Activos fijos			***Total de pasivos***	***$ 315,000***
Equipo	$ 400,000		***Capital Contable***	
Depreciación acum. de equipo	75,000	325,000	Capital Social	$ 400,000
Total de activos fijos		*$ 325,000*	Utilidades retenidas	115,000
Activos diferidos			Utilidades del período	175,000
Patentes		$ 80,000	***Total Capital Contable***	***$ 690,000***
Total de activos		***$ 1,005,000***	***Total Pasivos más Capital Contable***	***$ 1,005,000***

Estados de cambios en la situacion financiera en base a efectivo

Para valorar la operación de una empresa además de revisar su rentabilidad debemos evaluar su liquidez. Así como el estado de resultados es el principal generador de información para estudiar la rentabilidad, el estado de flujo de efectivo tiene la primera intención de mostrar la liquidez de una organización en un período determinado, esto a través de la presentación de los conceptos que generaron efectivo y aquellos que requirieron su uso.

El estado de cambios en la situación financiera persigue dos objetivos fundamentales:

1. Informar sobre los cambios ocurridos en la estructura financiera de la entidad, mostrando la generación de recursos provenientes de las operaciones del periodo.
2. Revelar información financiera completa sobre los cambios en la estructura financiera de la entidad que no muestran el balance general y el estado de resultados.

SALDO INICIAL DE EFECTIVO
+ AUMENTOS DE EFECTIVO
- DISMINUCIONES DE EFECTIVO
= SALDO FINAL DE EFECTIVO

Los aumentos de efectivo básicamente pueden generarse a través de la operación, lo cual corresponde a los ingresos, de aumentos de pasivo (financiamiento), la venta de activos y de inversión adicionales de los dueños.

Por el contrario las disminuciones pueden corresponder a la operación (gastos), a la adquisición de activos, al pago de deuda a acreedores y de reparto de utilidades o pago dividendos a los accionistas.

La base para preparar el estado de cambios en la situación financiera es un balance comparativo que proporciona las variaciones entre una fecha y otra, así como la relación existente con el estado de resultados.

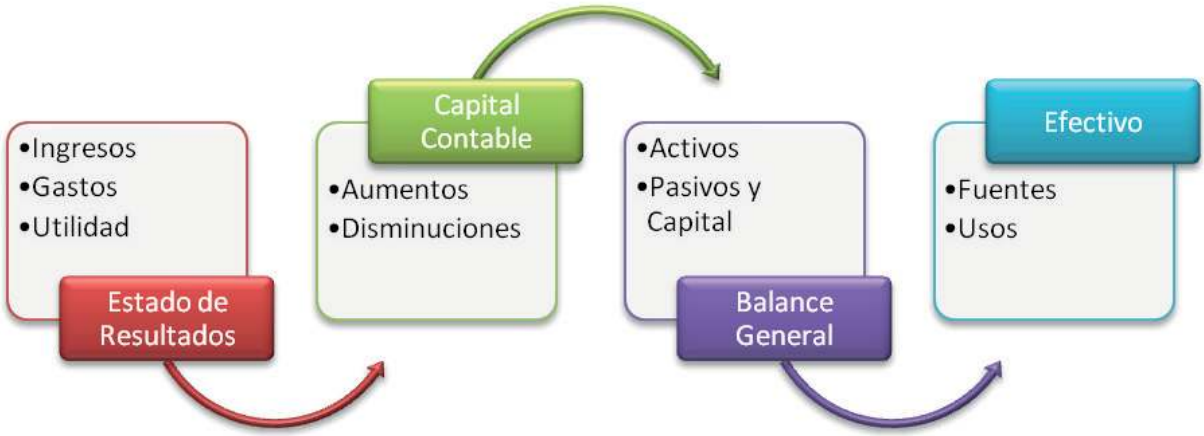

Figura 2.1 Relación entre Estados Financiero Principales.

Bibliografía del capítulo

GUAJARDO Cantú, Gerardo; y Nora E. Andrade de Guajardo (2008) Contabilidad financiera. Tercera edición. México: McGraw Hill. 556 páginas.

HORGREEN, Charles T. Harrison; y Bamber Juárez. (2004) Contabilidad. Un enfoque aplicado a México. Quinta edición. México: Pearson. 448 páginas.

MORENO Fernández, Joaquín. (2002). Las finanzas en la empresa. Primera edición. México: CECSA. 678 páginas.

SÁNCHEZ López, Óscar Ramón; y Martha Judith Mota Parra. (2008) Introducción a la contaduría. Primera edición. México: Pearson. 504 páginas.

Capítulo 3
Análisis de Estados Financieros

Diana L. Gutiérrez y Veneranda Loredo

Generalidades

Los estados financieros proporcionan información que debe ser analizada e interpretada con el fin de conocer mejor la empresa y poder manejarla más eficientemente.

El enfoque del análisis es simplificar la información y hacerla significativa en función de lo que interesa conocer, este puede variar según sea aplicado por un analista interno de la empresa, que seguramente buscará conocer la eficiencia de la administración o para explicar cambios significativos en la estructura financiera y el progreso de los resultados obtenidos en comparación con lo planeado, o por un analista externo que buscará como fin conocer la conveniencia de invertir o extender un crédito a la empresa, por lo tanto podemos decir entonces, que la significancia y la utilidad se la dan los usuarios.

Para opinar adecuadamente sobre la situación financiera y la productividad de un negocio, no es suficiente analizar los datos internos, es necesario completar el análisis mediante el conocimiento del entorno donde se desenvuelve la empresa, como condiciones del mercado, localización de la empresa con respecto a las fuentes de abastecimiento de materias primas, mano de obra, vías de comunicación, condiciones políticas, etcétera, que definitivamente tiene gran influencia en la empresa.

Algunas de las técnicas de análisis más utilizadas son: razones simples, razones estándar, porcentajes integrales, análisis de tendencias entre otros.

Técnicas de análisis de información financiera

Ya hemos mencionado que uno de los principales propósitos de los estados financieros es generar información que sirva a diferentes usuarios cada uno por diferentes razones. Los prestamistas quieren saber si una empresa que busca fondos tiene la capacidad para pagarlos. Los inversionistas están interesados en la estabilidad financiera

y el poder de generación de utilidades y cómo van a crecer o disminuir las ganancias en el futuro. Algunos empleados potenciales pueden utilizan los estados financieros para calcular el actual desempeño financiero de la empresa antes de firmar con ella.

Cada uno de estos usos de los estados financieros es una forma de análisis financiero. Sin embargo con el propósito de conocer aspectos específicos relacionados con la empresa se han desarrollo diferentes formas de analizar la información presentada en los estados financieros.

Los estados financieros proporcionan información que debe ser analizada e interpretada con el fin de conocer mejor la empresa y poder manejarla más **eficientemente**.

Análisis de razones

Una de las técnicas de análisis más utilizada es la conocida como razones financieras. Esta involucra examinar distintas relaciones que existen entre la información encontrada en los estados financieros y encontrar en ellas un significado específico. Estas relaciones ayudan a describir la condición financiera de una organización, la eficiencia de sus actividades, su rentabilidad y permiten que estas puedan ser comparables, tanto con resultados históricos de la misma empresa como con resultados de otras empresas del mercado. De tal manera que las razones ayudan a un analista o tomador de decisiones a poner todas las piezas juntas sobre de donde ha venido una organización, sus condiciones actuales y su posible futuro. En muchos casos, la historia contada por esas razones está incompleta, pero es un comienzo. Las razones son relevantes a lo largo de un amplio espectro de industrias, pero son mucho más significativas cuando son comparados con respecto a las mismas medidas de otras empresas de la misma industria.

En general los autores como Moreno Fernández (2002), Van Horne (2010), Brighman (2001) entre otros, difieren con respecto a cómo clasificar el estudio de razones financieras, en nuestro caso dividiremos su estudio en cuatro clasificaciones básicas:

1. Razones de rentabilidad.
2. Razones de aprovechamiento de los activos.
3. Razones de liquidez.
4. Razones de utilización de pasivo.

Razones de rentabilidad

Los resultados obtenidos de las razones de rentabilidad interesan principalmente a accionistas, futuros inversionistas y administradores generales ya que asocian la

cantidad de ganancias obtenidas con los recursos utilizados para generarlas. Idealmente, la empresa debe producir las máximas ganancias posibles de una cantidad dada de recursos.

Algunas de las más utilizadas son:

- **Margen de utilidad**

  - ***Margen de utilidad neta***. El margen de utilidad algunas veces llamado retorno o rendimiento sobre las ventas nos dice el porcentaje que da cada peso de ventas se convierte en utilidad. Se calcula de la siguiente manera:

    Utilidad neta / Ventas netas

    Tanto los directivos como posibles inversionistas monitorean muy de cerca la tendencia en el margen de utilidad. Un porcentaje que aumente indica tanto que los clientes están aceptando mayores precios o que la dirección está haciendo un mejor trabajo controlando los costos y los gastos o ambos. Por otro lado, un margen de utilidad en descenso puede ser una señal de que la dirección está perdiendo el control de sus costos, o que la empresa está teniendo que disminuir precios para vender sus productos o servicios.

  - ***El margen de utilidad de operación***. Es utilizado por muchos analistas para medir la rentabilidad de las actividades de operación de una empresa. El margen operacional no considera el gasto de interés, ni impuestos, sobre los que la dirección operativa no tiene control, por tanto da un indicador del desempeño de la dirección. Para calcular el margen operacional se utiliza la siguiente fórmula:

    Utilidad de operación / Ventas netas

- **Rendimiento sobre la inversión**

  - ***Rendimiento sobre activos***. Es una medida utilizada para evaluar el desempeño de los administradores, es útil para medir la efectiva utilización de los recursos sin distinguir si estos fueron obtenidos interna o externamente.

    Utilidad neta / activos totales

    Los analistas e inversionistas a menudo comparan el rendimiento sobre la inversión de una empresa con el de sus pares competidores para calcular la efectividad de la dirección.

- ***El rendimiento sobre el capital.*** Otra modalidad del rendimiento sobre la inversión es conocida como rendimiento sobre el capital contable. Relaciona la utilidad neta con la cantidad invertida por los accionistas. Es una medida de la eficiencia con la que se ha utilizado la participación de los accionistas en el negocio. Se calcula de la siguiente forma:

Utilidad neta / capital contable

Cabe aclarar que no hay una definición estándar de rendimiento sobre la inversión, ya que inversión puede ser interpretada desde muchas perspectivas. La inversión puede representar los activos comprometidos en una actividad en particular, el patrimonio de los accionistas, o los activos invertidos menos cualquier obligación generada por el emprendimiento de un proyecto.

- **Utilidad por acción**

- ***Utilidad por acción común***. Las corporaciones por lo general tienen varios propietarios, y ninguno de ellos tiene igual número de acciones. Por esta razón, es muy común expresar las ganancias sobre la base de una acción.

Utilidad disponible para accionistas comunes/Número de acciones comunes en circulación

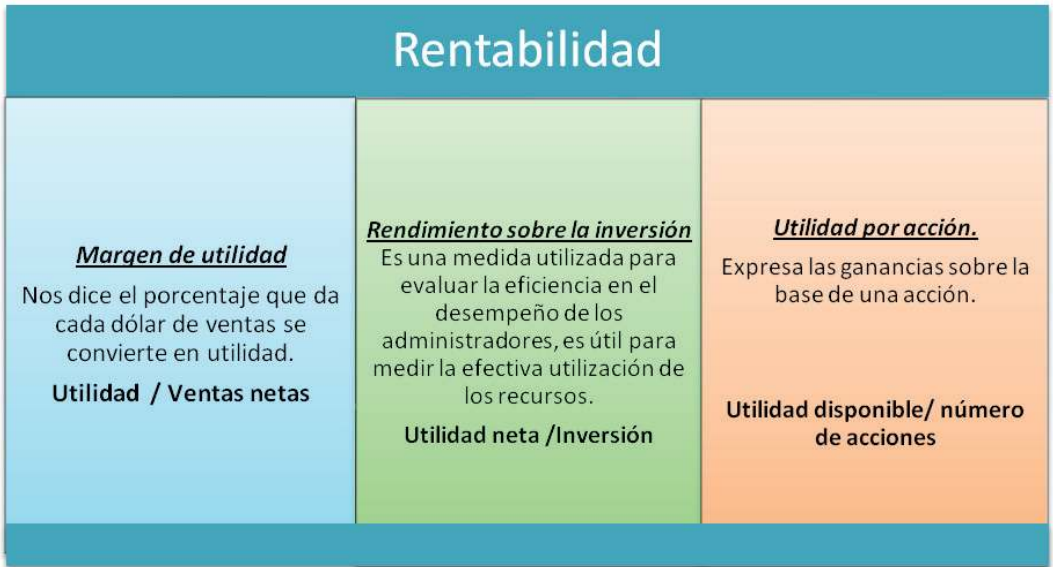

Figura 3.1 Razones de rentabilidad.

Razones de aprovechamiento de activos

Las razones de aprovechamiento de activo dan información acerca de lo bien que una empresa utiliza sus activos. El uso eficiente de los activos reduce la necesidad de inversión, significa un menor riesgo y un menor costo.

- **Rotaciones**

  Con respecto a la operación hay dos activos circulantes que se monitorean usando este análisis de razones: Las cuentas por cobrar y los inventarios. Regularmente para ambos se calculan las razones conocidas como rotaciones.

  - ***Rotación de cuentas por cobrar***. Indica el número de veces que se cobran las ventas a crédito en el período

    Ventas netas / cuentas por cobrar promedio

    Como se ha mencionado el resultado de esta razón financiera se expresa en veces y mientras más alto sea su resultado mejor manejo de las cuentas por cobrar tiene la empresa, en este caso no existe un índice ideal ya que dependiendo del giro de la empresa pueden ser aceptables distintos resultados, por ejemplo para una empresa que vende muebles de uso duradero como refrigeradores o estufas es aceptable una rotación de cuentas por cobrar menor que una que vende ropa, es decir, la empresa que vende ropa debe cobrar más veces sus ventas que la que vende muebles.

  - ***Rotación de inventarios***. Mide la velocidad del movimiento del inventario en la empresa.

    Costo de ventas / inventario promedio

    La rotación del inventario es otra razón que demanda la atención de los administradores en general. Determinar el número de veces que el inventario es vendido y reemplazado durante el año proporciona una medida de su liquidez o sea, la habilidad de la empresa para convertir los inventarios en efectivo rápidamente, si fuera necesario, por este motivo es común que esta razón financiera sea en muchas ocasiones también considerada una razón que ayuda a conocer la liquidez de las empresas. Una lenta rotación representa que hay recursos sin utilizarse en el inventario. Tales recursos cuestan dinero y, dadas las condiciones actuales de rápidos ciclos de vida de muchos productos de consumo como ropa o tecnología, puede representar

una obsolescencia. Las utilidades mejoran cuando el inventario se puede sacar rápidamente.

Se puede calcular la rotación del inventario dividiendo el costo del producto entre el costo del inventario. Si el costo del inventario ha cambiado significativamente del principio la final del periodo, debería calcular o estimar un promedio del inventario. El inventario promedio se obtiene sumando el inventario inicial y final y dividir el resultados entre dos.

Con respecto al nivel de rotación que represente un adecuado manejo, igual que en el caso de cuentas por cobrar no hay una respuesta universal a esta pregunta ya que la rotación de inventario es esencialmente específica de la industria. Por ejemplo la rotación de inventarios de un negocio dedicado a la venta de comestibles debiera ser más alta que la de una empresa dedicada la venta de autos. Así vuelve a ser importante la rotación para examinar tendencias y como una empresa se comporta con respecto a sus competidores de la industria.

- ***Rotación de Activos fijos.*** Medida que indica cuantas veces el nivel de ventas cubre los activos fijos.

Ventas / activos fijos

- ***Rotación de Activos Totales.*** Igual que la anterior, la rotación de activos totales indica cuantas veces el nivel de ventas cubre los activos pero en este caso los totales.

Ventas / activos totales

Todas las rotaciones como se puede observar pretenden mostrar "movimiento" de los activos ya sea cuentas por cobrar, inventarios, activos fijos o totales, no debe perderse de vista que en todos los casos las ventas se presentan en el numerador de la razón; solo en el caso de los inventarios las ventas se muestran al costo.

- **Periodos promedio**

El propósito final de las rotaciones de los activos circulantes cuentas por cobrar e inventarios es obtener lo que se conoce como días promedio o periodos promedio.

- ***Período promedio de cobro***. Nos dice el tiempo medio que lleva cobrar las ventas hechas por la empresa. Un periodo más largo requiere más activo circulante comprometido en el negocio -un activo circulante cuyos costos de interés causan una disminución de las utilidades-.

En el caso de los días promedio de cobro se pueden calcular de dos formas, la primera:

360 / rotación de cuentas por cobrar

Otra forma de obtenerla es encontrar primero las ventas diarias promedio:

Ventas diarias promedio = Ventas netas/360

Se utiliza este resultado para llegar a la meta final de periodo promedio de cobro:

Cuentas por cobrar / ventas diarias promedio

Como en la mayoría de los análisis de razones, los días promedio de cobro proporcionan la mayor visión cuando se utilizan para comparar una empresa con otra o con su grupo par de competidores de la industria o para examinar una tendencia.

- Período promedio de inventario. Indica el tiempo promedio que mantienen los productos en el almacén, esta medida permite conocer junto con el periodo promedio de cobro cuánto tiempo va a requerir el inventario en convertirse en efectivo.

360 / rotación de inventarios

Figura 3.2 Razones de aprovechamiento de activos.

Razones de liquidez

La liquidez a corto plazo en las finanzas se refiere a la medida en que los activos de una empresa pueden ser fácilmente convertidos en efectivo para cumplir con las obligaciones actuales. La razón de liquidez y la prueba del ácido se utilizan comúnmente para esta medición.

- **Razón circulante**

  Es la principal razón que se utiliza para medir la capacidad de pago a corto plazo de una empresa y su fórmula corresponde a una relación simple entre la cantidad de dinero disponible para pagos (activo circulante) y el importe que se necesitara para los compromisos contraídos (pasivo circulante).

  Activo circulante / Pasivo circulante

  El resultado muestra cuántos pesos de activo circulante tiene la empresa para pagar cada peso de pasivo circulante.

  En cuanto al resultado ideal aun y cuando la mayoría de los autores coinciden en establecerlo en 2, éste puede incluso ser menor si la empresa de la cual se obtiene es una que flujos de efectivo seguros, mientras que para aquella cuyo ciclo de operaciones es largo y no tiene seguridad en sus flujos, seguramente necesitará un resultado mucho mayor a éste.

- **Razón de liquidez o prueba del ácido.**

  Para confirmar la absoluta liquidez de una organización, un analista puede modificar la razón circulante, eliminado de los activos circulantes todo lo que no puede ser liquidado a corto plazo. La razón que se obtiene se conoce como razón liquidez o prueba del ácido y consiste en dividir los activos rápidos (efectivo, valores negociables y cuentas por cobrar) entre pasivo circulante. El inventario y los pagos anticipados se dejan fuera del numerador.

Efectivo, valores negociables y cuentas por cobrar/pasivos circulantes

Figura 3.3 Razones de liquidez.

Razones de utilización de pasivos

El grado en el cual las actividades de una empresa se realizan usando deudas a largo plazo u obligaciones distintas de las aportaciones de los propietarios es llamado apalancamiento. Una empresa que tenga una gran proporción de deuda en relación a la inversión de los accionistas se dice que está altamente apalancada. Para los propietarios, la ventaja de tener una gran deuda es que los rendimientos de sus actuales inversiones pueden ser mucho más altos cuando la empresa obtenga utilidades. Por otro lado, un alto apalancamiento es negativo cuando el flujo de efectivo disminuye, ya que los intereses sobre la deuda es una obligación contractual dado que debe ser pagado independientemente del resultado de la empresa. Esta puede incluso ir a la bancarrota por la acumulación del pago de intereses debido a sus deudas pendientes.

Las razones de deuda son ampliamente utilizadas en el análisis financiero por que revela el efecto del apalancamiento financiero. Algunas de las más utilizadas son las siguientes:

- **Razón de pasivos totales a activos totales**

Pasivos totales / Activos totales

Los analistas deben tener cuidado al interpretar esta razón porque no hay una medida correcta para la deuda. El total de la deuda consolidada, esto es, toda la deuda que lleva una tasa de interés, es probablemente la mejor medida de la deuda.

En general, a medida que el numerador aumenta, el retorno a los propietarios es mayor, pero aun así existen riesgos. Los acreedores comprenden estas relaciones extremadamente bien e incluso incluirán límites específicos en los niveles de la deuda, los cuales no podrán cruzar los prestatarios sin pedirles intervención.

Una adaptación de esta razón es la que relaciona los pasivos totales con la inversión de los dueños:

Pasivos totales / capital contable

- **Cobertura de intereses y de cargos fijos**

Los acreedores también utilizan la razón de cobertura de intereses para estimar la seguridad de prestar dinero. Casi todas las empresas tienen compromisos continuos que deben ser cumplidos por el futuro flujo de efectivo generado si se quiere mantener solvente a la empresa. El pago de intereses es uno de esos compromisos. La razón que mide la capacidad de una empresa a cumplir con el pago de esos intereses es el conocido como cobertura de intereses. La fórmula para este ratio es:

Utilidad antes de intereses e impuestos / gasto por intereses

El número de veces que los pagos de intereses son cubiertos por las utilidades antes de intereses, indica el grado al cual esta utilidad puede caer sin causar la insolvencia. Por ejemplo, si la utilidad se fuera a dividir por la mitad debido a una recesión u otra causa, ¿tendría la empresa suficientes ganancias como para cumplir con sus obligaciones de intereses?
Una adaptación más estricta de la razón anterior es la conocida como cobertura de cargos fijos.

Utilidad antes de cargos fijos, intereses e impuestos/cargos fijos

Figura 3.4 Razones de utilización de pasivo.

Otras técnicas de análisis

Si bien el analista o la persona que toma la decisión están mejor informada a través del análisis de razones, el uso indiscriminado de las razones financieras puede ser peligroso. Las decisiones basadas solo en un nivel específico o mínimo de una razón pueden fácilmente llevar a perder oportunidades. Incluso la mejor razón no siempre es indicativa de una salud financiera, status o desempeño de una organización. Diferencias en las prácticas de contabilidad o una manipulación deliberada puede afectar la comparación de razones aparentemente similares.

Análisis de tendencias

Cuando es de interés para la empresa revisar la información obtenida a través de los años se utiliza el método conocido como tendencias que consiste precisamente comparar la información generada a través de los años e indicar expresándolo en porcentajes los aumentos o disminuciones con respecto a un año utilizado como base.

Cuando se observa una tendencia en la razón, puede hacerse preguntas sobre por qué está ocurriendo esa tendencia. Por ejemplo si la razón se ha incrementado de trimestre en trimestre, muy probablemente se querrá saber por qué y sus implicaciones. Las respuestas a estas preguntas se encuentran a menudo fuera de los estados financieros. De igual forma, comparando empresas en sus razones puede dar enormes conclusiones. La diversidad inherente en las actuales prácticas contables puede significar que razones de diferentes organizaciones no son comparables. Se puede hacer comparaciones entre empresas, pero debe hacerlas con cuidado y prestando mucha atención a las diferencias subyacentes en los métodos contables.

Porcentajes integrales

Para tener un mejor manejo del cambio en el desempeño de una empresa en el tiempo, y para comparar una empresa con otra, muchos analistas crean extractos financieros en los cuales el balance y los ingresos están preparados en forma de porcentajes. En un balance en forma de porcentajes, por ejemplo, cada activo, obligación y patrimonio es expresado como un porcentaje del total de activos. En un estado de resultados en forma de porcentaje las ventas están establecidas al 100 por cien y cada concepto de gasto esta expresado como un porcentaje de ventas. Por ejemplo el costo de los productos vendidos será expresado como el 40% de las ventas; las utilidades netas podrían ser el 10% de las ventas.

Los estados financieros expresados en porcentajes facilitan la comparación de empresas de diferentes tamaños, permitiendo a los analistas a centrarse en la eficiencia de las operaciones. Por ejemplo, al comparar empresas rivales en la misma industria puede utilizar el balance en forma de porcentaje para responder algunas preguntas clave:

- ¿Qué empresa tiene el mayor porcentaje de deuda del total de los activos?
- ¿Cuál está manteniendo un mayor inventario relativo al total de los activos?
- ¿Cuál tiene un mayor porcentaje de sus activos estancado en activos fijos como terrenos, propiedades y equipamiento?

Normas de comparación

Para poder dar una opinión con respecto a si la información que se está evaluando es favorable o no a la empresa, quien evalúa debe tener una base que le indique si el resultado es considerado bueno o no. Algunos de los criterios comúnmente utilizados como base de comparación son: Razones promedio históricas de la empresa o razones promedio de la industria a la cual la empresa pertenece, además de otra información económica y financiera general como las tasas de interés del mercado, o la inflación.

Bibliografía del capítulo

BRIGHMAN, Eugene F. (2001). Fundamentos de administración financiera. Primera edición. México: CECSA. 767 páginas.

GUAJARDO Cantú, Gerardo; y Nora E. Andrade de Guajardo. (2008) Contabilidad financiera. Tercera edición. México: McGraw Hill. 556 páginas.

HORGREEN, Charles T. Harrison; y Bamber Juárez. (2004) Contabilidad. Un enfoque aplicado a México. Quinta edición. México: Pearson. 448 páginas.

MORENO, Fernández Joaquín. (2002). Las finanzas en la empresa. Primera edición. México: CECSA. 678 páginas.

VAN HORNE, James C.; y John M. Wachowicz Jr. (2010). Fundamentos de administración financiera. Treceava edición. México: Prentice Hall. 744 páginas.

Capítulo 4
Estados Financieros Proforma

Diana L. Gutiérrez y Horacio E. Hinojosa

La forma más completa de realizar una proyección financiera, consiste en llevar a cabo todo un proceso de desarrollo de una serie de estados financieros proyectados o proforma. La obtención de estados financieros proyectados implica el hacer trabajo de proyección de diversas áreas tales como: ventas, producción y efectivo.

El autor Ramírez Padilla (2008) presenta de manera muy sencilla pero al mismo tiempo muy completa la interrelación que las actividades y recursos de una organización tienen en un proceso de planeación operativa apoyada en la técnica de presupuestos.

Presupuesto de operación

Un presupuesto de operación especifica los ingresos y costos para el periodo que viene. Esta expresado en un reporte similar al estado de resultados con la diferencia que este representa un plan no resultados obtenidos. Así, el presupuesto operacional está estructurado como sigue:

Ventas - (costo de los artículos vendidos + gastos de ventas generales y administrativos) = Utilidad de operación

Presupuesto de ventas

Este presupuesto debe ser el primero en elaborarse, dado que todas las actividades que la empresa realice en un período determinado tales como compras, producción o contrataciones de personal, por ejemplo, deben estar en función del plan de mercado, por lo tanto es muy importante su adecuada determinación. Son muchos los factores que pueden influir en el volumen de ventas de una empresa, sin embargo se tiene que empezar por conocer cuál ha sido la tendencia de las ventas en años anteriores y su comparación con la tendencia de la industria. Se debe además explorar si las tendencias obtenidas tienen relación con la condiciones económicas de mercados nacionales o del extranjero de nuevo descubrimientos, de escasez de limitaciones gubernamentales

de importación o de exportación, de competencia, etcétera, de lo anterior se puede decir que las tendencias de las ventas están influenciada por condiciones que se encuentran dentro de las posibilidades del control de la empresa, basados en políticas y acciones propias y condiciones de ambiente que están fuera de su control y que pertenece a la economía en general, por tanto afectan a todas las empresas. Para determinarlo en unidades monetarias es indispensable además de identificar la demanda estimada de los productos o servicios que la empresa ofrece, identificar el precio al que estos pueden ser colocados en el mercado.

Presupuesto de producción

La base de este presupuesto deberá ser, el presupuesto de ventas, siendo necesario formularlo en unidades, por lo que es importante que el presupuesto de ventas, también esté analizado en la misma forma, lo ideal es que el detalle de una vaya en función del otro.

Como fuentes adicionales para la elaboración del presupuesto de producción deben considerarse:

- Inventarios de artículos terminados y en proceso, que se estimen al inicio de periodo.
- Capacidad instalada, expansiones, ampliación de líneas de producción, mas turnos, más personal, etcétera, todo ello derivado del presupuesto de ventas.
- Cierres o suspensiones temporales de planta, eliminación de líneas de producción etcétera.

Este presupuesto de producción tiene objetivos específicos que básicamente pueden concretarse en los siguientes puntos:

- Cubrir adecuada y oportunamente las necesidades del mercado.
- Aprovechar la capacidad de la planta a su nivel óptimo.
- Producir artículos de la mejor calidad al costo más bajo posible.

Si el presupuesto de producción es una extensión del presupuesto de ventas, tomando en cuenta el nivel de los inventarios iniciales y los que se quieren mantener como finales, entonces los requerimientos de producción se pueden representar de la siguiente manera:

Requerimientos de produccion

Unidades que se espera vender
+ inventario final deseado
- inventario inicial
= Unidades a producir

Presupuesto de requerimientos de materia prima

Presupuesto parcial que permite identificar cuanta materia prima se va a necesitar para la producción y cuál va a ser su costo, como es evidente toma como punto de partida para su elaboración el presupuesto de producción y el estándar unitario de materia prima requerida por producto para obtener el total de materia prima que se requerirá en un periodo determinado.

Requerimientos de materia prima

Unidades a producir
X estándar unitario de materia prima por producto
= Materia prima requerida para producción
X costo unitario de materia prima
= Costo de la materia prima requerida para la producción

Presupuesto de compras de materia prima

Una vez obtenido el presupuesto de materia prima necesaria para la producción y conociendo si se desea mantener algún nivel de inventario disponible de los insumos utilizados se obtiene el presupuesto de materia prima que debe ser comprada.

Compras de materia prima

Materia prima requerida para la producción
+ Inventario final deseado de materia prima
- Inventario inicial de materia prima
= Materia prima a comprar

Presupuesto de mano de obra requerida para la producción

Otra actividad que es importante planear es la relacionada con cuánta mano de obra se va a necesitar para cumplir con los planes de producción, la elaboración de este presupuesto permite conocer si los trabajadores actuales serán suficientes para cubrir la demanda de mano de obra para la producción o si va a ser necesario contratar nuevos operadores o convenir tiempo extra para cumplir con la producción demandada, adicionalmente debe considerarse el costo que tendrá ésta.

Requerimientos de mano de obra

Unidades a producir
X estándar unitario de mano de obra por producto expresada en horas
= Horas de mano de obra requeridas para producción
X costo unitario de hora de mano de obra
= Costo de la mano de obra requerida para la producción

Presupuesto de costos indirectos de producción

Finalmente para poder obtener el costo de ventas presupuestado hay que preparar el presupuesto de otros costos de producción además de los de materia prima y la mano de obra directas, los costos indirectos representan en la mayoría de las empresas uno de los costos de producción más importantes y para presupuestarlos hay mucho trabajo administrativo que en la actualidad se ha facilitado con el uso de los sistemas de información computarizados, la base para prepararlos tradicionalmente han sido los costos estándar y a través de estos preparar las tasas de aplicación de los costos indirectos, sin embargo existen herramientas actuales como el costeo basado en actividades que implican una dinámica de preparación de la información más eficiente.

Presupuesto de gastos de operación

Adicionalmente a la elaboración del costo de ventas es necesario para elaborar un estado de resultados presupuestado, obtener el presupuesto de gastos de venta y administración y si fuera necesario el de gastos financieros.

Presupuesto de efectivo

Una vez elaborado el presupuesto de ventas, del cual deberán originarse las entradas de efectivo, y también se haya elaborado el presupuesto de costos y gastos, de donde se originaran las salida de efectivo, se está en posición de poder proyectar los flujos de efectivos correspondientes a dichos presupuestos. Existen distintos métodos para elaborar el presupuesto de efectivo, el mayormente utilizado es el de entradas y salidas.

Este presupuesto tiene por objetivo principal identificar el comportamiento de los flujos de efectivo para conocer en qué momento de la operación pueden suscitarse ya sea faltantes o sobrantes de efectivo y que el administrador financiero pueda en su caso, planear de donde puede obtener los recursos para los faltantes o definir qué hacer con los sobrantes de efectivo con el fin de favorecer la rentabilidad de la empresa.

Para elaborarlo se incluyen factores tales como:

Entradas de efectivo	Salidas de efectivo
Ventas de efectivo	Nomina (sueldos y salarios) y pagos a proveedores
Cobro de cuentas por cobrar	Gastos de fabricación
Ventas de activos fijos	Gastos de venta y administración
Prestamos	Compra de activos fijos
Ventas de valores	Compra de activos fijos
Intereses	Impuestos
Rentas	Pago de intereses
Dividendos	Pago de dividendos

Bibliografía del capítulo

MORENO, Fernández Joaquín. (2002). Las finanzas en la empresa. Primera edición. México: CECSA. 678 páginas.

RAMÍREZ Padilla, David Noel, (2008). Contabilidad administrativa. Octava edición. México: McGraw Hill. 607 páginas.

VAN HORNE, James C.; y John M. Wachowicz Jr. (2010). Fundamentos de administración financiera. Treceava edición. México: Prentice Hall. 744 páginas.

Capítulo 5
Administración Financiera del capital de trabajo

Diana L. Gutiérrez, Veneranda Loredo y Horacio E. Hinojosa

Es conocido como capital de trabajo los recursos con los que las empresas llevan a cabo sus operaciones de todos los días, es considerado como capital de trabajo los activos circulantes, efectivo, cuentas por cobrar e inventarios. Se conoce como capital de trabajo neto: el activo circulante menos el pasivo circulante.

En épocas como la actual, tenemos que entender que para la mayoría de las empresas el capital en trabajo representa una proporción fuerte de la inversión total, esto hace que una gran parte del tiempo del administrador financiero sea dedicado a su mejor manejo posible.

El ciclo de capital de trabajo está en función de: Flujo físico (materia prima, proceso, terminados, etcétera); flujo de documentos (Cuentas por cobrar, cuentas por pagar) y flujo de efectivo.

Autores distintos tales como Moreno Fernández (2002), Van Horne (1997) o Ramírez Padilla (2008) identifiquen tanto estrategias como recomendaciones para el óptimo manejo de éste.

Recomendaciones generales

- Se debe cuestionar constantemente las condiciones de venta, de pago, así como también de financiamiento.
- Se recomienda la utilización de técnicas y herramientas que permitan un monitoreo y control oportuna de las partidas que integran el capital de trabajo.
- Para lograr un mayor flujo de fondos en relación al capital en trabajos se recomienda:
  - Incrementar pasivos monetarios, para generar ganancias monetarias.
  - Diferir hasta donde sean posibles los desembolsos.
  - Aprovechar descuentos, siempre y cuantos estos sean mayores que la inflación.
  - Aprovechar los estímulos fiscales en la medida que sea posible, difiriendo el pago de impuestos.

- Hay que recordar que la tasa de rendimiento sobre la inversión, depende en gran parte de la astucia para la administrar el capital de trabajo.
- En la actualidad al fijar estrategias del capital en trabajo, junto con el presupuesto de operación se debe buscar que la compañía permanezca, y para ello, la liquidez es indispensable. El crecimiento y las utilidades deberán subordinase al anterior objetivo.

Estrategias administrativas

- Coordinar al máximo las actividades de ventas, operaciones, ingeniera y finanzas con el objeto de eliminar entradas o salidas de efectivo sorpresivas.
- Revisar continuamente los planes de inversión y todo tipo de propiedad y demás activos, para detectar las inversiones más productivas y las oportunidades de desinversiones (terrenos, maquinaria, equipo, materiales, refacciones y deudores diversos.
- Evaluar continuamente los precios de venta, siempre con el objeto de detectar posibilidades de ajuste.
- Reducir hasta donde sea posibles el plazo de créditos a clientes y considerar intereses u otras penas por cuentas vencidas.
- Reforzar hasta donde sea posible el plazo de crédito a clientes y considerar intereses u otras penas por cuentas vencidas.
- Reforzar las funciones de crédito y cobranzas.
- Promover pagos anticipados totales o parciales mediante el uso de descuentos, bonificaciones y otros medios. Evaluar la efectividad de este mismo si ya se tiene en la actualidad.
- Minimizar frecuencias o posibilidad de errores en pedidos y embarques. Agilizar corrección de errores.
- Agilizar procedimientos de facturación y envío al cliente de documentos necesarios para el cobro de cuentas.
- Revisar políticas de inventario de materiales para evitar inventarios excesivos de artículos de baja rotación y alto costo.
- Revisar más seguido costos estándares.
- Usar el inventario del proveedor, comprar por anticipado solo cuando haya efectivo disponible minimizar anticipos en todo tipo de compras.
- Evaluar políticas de inventarios de materias primas, corre más riesgos si es necesario, con inventarios más reducidos.
- Evaluar todas las opciones que tengan de:
  - Hacer versus comprar.
  - Comprar versus rentar.
- Negociar continuamente mejores condiciones de compras de todo tipo de activos, especialmente cuando hay cumplimiento o retraso en el embarque o construcción.
- Introducir clausulas escapatorias en contrato de ingresos.

- Evaluar continuamente mezcla de ventas de productos tendiendo a la que nos dé más rápida recuperación del efectivo.
- Promover al máximo las ventas de exportación.
- Tratar continuamente de sustituir importaciones.
- Incrementar prestaciones vs. sueldo en efectivo al personal.
- Requerir al personal más rápidamente, liquidaciones de todo tipo de anticipo de efectivo, especialmente cuentas de gastos de viaje.
- Todos los viajes deberán ser autorizados por gerentes o directores, previa justificación del mismo, el criterio sin embargo, será el de minimizarlo.
- Establecer para cada gerencia límite máximo de consumo de papelería, copias y otros gastos de oficina.
- Tratar de controlar al máximo:
  - Creación de nuevas plantas.
  - Becas, cursos y seminarios.
  - Comidas de trabajo o representación.
  - Gastos de promoción y publicidad.
  - Compras de muebles y equipo de oficina.
  - Viajes de congresos, convenciones o eventos semejantes.
  - Creación de fondos fijos de caja.
  - Anticipos de efectivo.
  - Contratación de servicios profesionales de consultores y semejantes.

Estrategias financieras

- Mejorar sistemas de administración de efectivo.
- Reforzar staff de administración de efectivo.
- Revisar políticas de saldo en caja en función de costos versus beneficio.
- En caso de sobrantes de efectivo, encontrar aplicaciones más rentables.
- Revisar continuamente juicios pendientes que impliquen una futura entrada de efectivo.
- Revisar coberturas de seguros.
- Diferir al máximo pago de intereses.
- Evitar capitalizaciones de conceptos que son gastos.
- Minimizar dividendos en efectivo.
- Maximizar pagos con cheques y otros medios que difieren salidas de efectivo.
- Hacer uso de máximos periodos de gracia y planear disposiciones de crédito bancarios minimizando intereses.
- Maximizar créditos de proveedores en moneda nacional y cuidar la proporción de moneda extranjera en la posición circulante.

Administracion de activo circulante

Administración de efectivo

La administración del efectivo como parte integral del capital de trabajo tiene como objeto lograr un incremento significativo en los flujos netos positivos de la empresa de tal forma que se asegure:

- Su eficiencia operativa.
- El pago de sus deudas.

Una eficiente administración de efectivo permite detectar áreas de oportunidad de mejoras de flujo que solo se logra a través de un esfuerzo sistemático y participativo en donde se conjuntan ejecutivos y empleados de diversas áreas operativas para lograr una meta común, y es también un medio para capacitar y concientizar a las personas que toman decisiones que afectan el flujo acerca de la trascendencia de su efectiva administración.

Estrategias para incrementar el efectivo

1. Reducir los egresos:

   - Utilizar materiales iguales para la fabricación de varias líneas.
   - Realizar las actividades bien la primera vez.
   - Negociar precios de compra favorables.
   - Aceptar solo artículos buenos y regresar con prontitud los defectuosos.
   - Eliminar líneas o productos sin potencial.
   - Reducir el número de modelos, tamaños y colores.
   - Mantener niveles óptimos de inventarios.

2. Retrasar los egresos:

   - Evitar compras prematuras.
   - Negociar programa de envió de los proveedores para que coincidan con el programa de producción.
   - Pedir al proveedor almacenamiento lo más cerca de la planta para reducir periodos de re•orden o envió.
   - Obtener plazos más amplios de los proveedores.
   - Solicitar materiales en consignación.

3. Aumentar los ingresos:

    - Incrementar precios de venta, siempre que el mercado no disminuya.
    - Mejorar la calidad del producto.
    - Cobrar intereses sobre cartera vencida.
    - Mejorar la mezcla de líneas.
    - Incrementar rotación sacrificando margen.

4. Adelantar los ingresos:

    - Vender preferentemente al contado.
    - Facturar en forma instantánea.
    - Negociar cobros progresivos en función de grado de avance.
    - Embarcar de acuerdo a los requisitos del cliente.
    - Pagar comisiones sobre lo cobrado, no sobre lo vendido.
    - No surtir pedidos nuevos, si existen saldos vencidos.

5. Mantener los activos en movimiento:

    - Acelerar el ciclo del capital de trabajo.
    - Almacenar los productos cerca de los clientes que compran grandes volúmenes.
    - Agilizar el cobro de anticipos de clientes.
    - Tener en un solo almacén los productos de poco movimiento.
    - Eliminar a los clientes problema.

6. Realizar recursos inactivos:

    - Eliminar o reducir líneas muertes.
    - Realizar inventarios obsoletos.
    - Monitorear maquinaria que no se está utilizando.
    - Evaluar moldes y diseños para eliminar los innecesarios.

Administración de cuentas por cobrar

El objetivo principal de la administración financiera de las cuentas por cobrar involucra el manejo de éstas en tres momentos: antes de autorizar el crédito, durante el otorgamiento, y posterior a éste.

- Estándares de crédito. Antes de autorizar una venta a crédito será necesario que una empresa determine la naturaleza del riesgo de crédito que desee asumir basándose en el historial de pago del cliente, de su estabilidad financiera, de su actual capital contable y otros factores.

- Términos de crédito. Durante la realización de la venta a crédito es importante determinar los términos establecidos de otorgamiento de crédito dad o que, definitivamente éstos tienen un fuerte impacto sobre el tamaño del saldo de cuentas por cobrar. Al establecer los términos de crédito la empresa deberá analizar la conveniencia de ofrecer descuentos de pronto pago.
- Políticas de cobranza. Por último la tercera área a considerar dentro de la administración de políticas de crédito lo constituye la función de cobranza.

De lo anterior, se pueden determinar algunas estrategias a seguir para la administración de las cuentas por cobrar las cuáles serían:

- Determinar el costo de financiamiento de los clientes, dependiendo las circunstancias en cada caso.
- Tratar de vender al contado, ofreciendo descuentos atractivos, de tal forma que el descuento sea mayor que la inflación esperada.
- Buscar y apoyar para que los clientes obtengan financiamiento de terceros.
- Cuando se trate de ventas pequeñas, de preferencias vender en efectivo
- En caso serio de liquidez, recurrir al descuento de documentos.
- No olvidar de poner reglas de interés adecuadas al momento de cartera vencida.
- Tener un departamento de cobranzas eficiente.
- Reducir el plazo de facturación.
- Evitar ser un banco disfrazado para los empleados, puede generar serios problemas de liquidez.
- Evitar relajamiento en la cobranza.

Algunos reportes que ayudarían a monitorear las cuentas por cobrar pudieran ser:

- Reporte de días cobrados y comparar con los días presupuestados de cobro, explicación de variaciones, de forma tal que se involucre a los responsables a comprometerse.
- Reporte de facturación, que muestre la tendencia.
- Reporte de cartera vencida con respecto a cartera total.
- Reporte de compras y pagos de cada cliente.
- Reporte de antigüedad de saldos.

Administración de inventarios

El inventario es el menos líquido de los activos circulantes y deberá proporcionar el rendimiento más elevado de manera que justifique su inversión. Mientras que el administrador financiero posee un control directo sobre la administración del efectivo, inversiones en valores negociables y sobre la administración de las cuentas por

cobrar, el control sobre las políticas de inventarios, se comparte con los administradores de la producción y de mercadotecnia.

Algunas estrategias a seguir para una buena administración del inventario son:

- Revisión periódica de líneas y surtido.
- Hacer compras atractivas para especular siempre y cuando:
  - No se tenga problema de flujo en efectivo.
  - El incremento sea mayor que el costo de mantener e inflación.
  - Tenga certeza de realizarlo.
- Monitorear constantemente el resultado por divisiones, líneas de producto, zonas, etcétera.
- Analizar y comunicarse constantemente con la competencia.
- Revisar la diversificación de líneas y proveedores.
- No autorizar ninguna adquisición de una materia prima, hasta analizar su impacto.
- Monitorear el tiempo que la materia prima dura del:
  - Almacén a producción.
  - De un proceso a otro.
  - Tiempo total del proceso.
  - De artículos terminados a la venta.
- Reducir la burocracia que retrasa el convertir la materia prima, proceso y terminado en efectivo.

Algunos ejemplos de cómo una buena administración de inventarios, especialmente el principio de justo a tiempo, da como resultado son:

- Reducción de entre un 50•80%.
- Incremento de un 20•50% en producción.
- Reducción de un 40•60% de tiempo de entrega a clientes.
- Reducción de un 70•90% de tiempos de fabricación.
- Reducción de un 40•80% en desperdicios y reproceso.
- Mayor motivación y satisfacción en el trabajo.
- Mejor coordinación entre áreas.

Algunos reportes que pueden ser utilizados en el monitoreo de los inventarios son:

- Costo de mantener.
- Días reales de existencia de materia prima versus días presupuestados.
- Días reales de proceso versus días presupuestados.
- Días reales de cada línea versus días presupuestados.

Bibliografía del capítulo

BRIGHMAN, Eugene F. (2001). Fundamentos de administración financiera. Primera edición. México: CECSA. 767 páginas.

MORENO, Fernández Joaquín. (2002) Las finanzas en la empresa. Primera edición. México: CECSA. 678 páginas.

RAMÍREZ Padilla, David Noel, (2008). Contabilidad administrativa. Octava edición. México: McGraw Hill. 607 páginas.

VAN HORNE, James C.; John M. Wachowicz Jr. (2010). Fundamentos de administración financiera. Treceava edición. México: Prentice Hall. 744 Páginas.

Capítulo 6
Mercados y Dinero de Capital

Diana L. Gutiérrez, Blanca González y Javier Garza

Es de suma importancia entender los mercados de dinero y los mercados de capital. El mercado de dinero proporciona crédito a corto plazo en forma de instrumento y valores de pasivo con vencimiento de un año o menos. Por el contrario los mercados de capital proporciona a las empresas la oportunidad de adquirir fondos a largo plazo mediante la emisión de obligaciones y acciones.

A la combinación de las fuentes de financiamiento de unas empresas se le conoce como estructura financiera. De acuerdo a Moreno Fernández (2002) para tener una estructura financiera sana es necesario observar las siguientes reglas:

1. El capital de trabajo inicial de la empresa debe ser aportado por los propietarios.

2. Al ocurrir la expansión o desarrollo de la empresa, el capital de trabajo adicional con carácter permanente debe también ser apartado por los propietarios (retención de utilidades) o bien ser financiado por préstamos a largo plazo.

3. El capital de trabajo temporal puede financiarse a través de préstamos a corto plazo.

4. Las inversiones permanentes iniciales de la empresa deberán ser aportados por los propietarios.

5. Las inversiones permanentes adicionales requeridas por la expansión o desarrollo de la empresa puede ser aportadas por los propietarios o ser financiadas por medio de préstamos a largo plazo.

Clasificación de fuentes de financiamiento

Dependiendo del punto de vista con el que queramos ver las fuentes de financiamiento, estas pueden ser fuentes de financiamiento internas o fuentes de financiamiento externas.

1. **Proveedores**. Esta fuente es la más común y se genera mediante la adquisición o compra de bienes y servicios que las empresas utilizan en su operación a corto plazo y largo plazo.

2. **Banca**. La empresa depende de la banca para disfrutar de una amplia gama de servicios como fuente de financiamiento para los negocios, lo que representa la fuente de crédito dominante que se negocia a corto plazo. Para las empresas medianas y pequeñas los préstamos bancarios representan la fuente más importante de crédito a corto, mediano y largo plazo, no así para la empresas grandes que con frecuencia obtienen financiamiento mediante emisión de obligaciones, colocación de acciones etcétera.

3. **Emisión de obligaciones.** Esta fuente de financiamiento puede ser utilizada para incrementar el capital de trabajo adicional con carácter permanente o regular, así como para financiar inversiones permanentes adicionales requeridas para la expansión o desarrollo de las empresas.

4. **Arrendamiento**. El arrendamiento es financiamiento de inversiones en bienes de carácter permanente que pueden contratarse a corto, mediano y largo plazo, evitando la necesidad de comprometer fondos en el momento de adquirir el uso del bien. Para las empresas con problemas financieros, es una buena forma de hacer uso de equipo nuevo.

5. **Emisión de acciones**. Financiamiento de carácter permanente y signo de desarrollo de la empresa. Por medio de la emisión de acciones se puede obtener recursos externos adicionales para incrementar los activos de la empresa convirtiendo pasivos en capital.

6. **Retención de utilidades**. Por ser la fuente natural generada internamente como resultado de las operaciones, es el origen de fondos más importantes para la expansión de las empresas.

Diferencias entre las diferentes fuentes de recursos:

Concepto	Pasivo	Capital
Vencimiento	Fecha especifica	No hay fechas especificas
Derechos sobre utilidad	Prioridad sobre dueños	Residual
Prioridad	Prioridad sobre dueños	
Certeza	No se condiciona utilidades	No hay utilidad, no hay dividendos
Cantidad	100%	Se desconoce monto de dividendos
Derechos sobre activos	Prioridad sobre dueños	Residual
Participación en la administración	Indirecta vía convenios	Directa vía consejo

Variables claves para seleccionar las fuentes de financiamiento:

Flexibilidad	Ciertas fuentes nos quitan flexibilidad con limitaciones o compromisos
Riesgo financiero	Riesgo de insolvencia, Disminución de utilidades para accionistas, Analizar el comportamiento de la carga financiera.
Costo	Analizar su repercusión en la tasa de rendimiento del propietario.
Control	Punto de vista de los accionistas actuales, Emisión de acciones varias control, cláusulas de ciertas pasivos limitan administración.
Entorno financiero	
Marco de referencia	Horizonte de planeación
Del país	Corto plazo
De la industria	Mediano plazo
de la empresa	Largo plazo

Arrendamiento financiero

Este contrato de arrendamiento prevé que el arrendatario vaya adquiriendo en propiedad los bienes arrendados.

Características del arrendamiento financiero:

- El periodo inicial del contrato es considerablemente menor que la vida útil del bien, y el arrendatario tiene la opción de renovar el contrato por el periodo de la vida útil del bien con rentas considerablemente más bajas que las iniciales.
- El arrendatario tiene derecho durante el periodo del contrato o al término del mismo, de adquirir el activo en propiedad mediante un pago considerablemente menor que el valor que tiene el bien al momento de ejercer la opción de compra.
- En muchas ocasiones los bienes arrendados son de características especiales para satisfacer necesidades específicas del arrendatario.
- Durante el periodo de arrendamiento, el arrendatario paga los gastos inherentes de mantenimiento y conservación, impuestos, seguros, etcétera, que en el arrendamiento puro, generalmente son cubiertos por el arrendador.
- Las rentas pactadas cubren el valor del bien más los intereses y gastos; por tanto, al finalizar el contrato se adquiere la propiedad del bien.

Ventajas del arrendamiento financiero:

- El arrendador no requiere reciprocidad de saldos en cuentas corrientes.
- Desde el punto de vista de flujo de efectivo, es una ayuda importante para los recursos de la empresa, debido a que no se efectúan desembolsos importantes o enganches.

Las ventajas adicionales, tienen a su vez un costo adicional, ya que el arrendamiento financiero es más costoso que otro financiamiento debido a que las arrendadoras cargan una tasa de interés mayor que la bancaria.

Los bienes arrendados a través de arrendamiento financiero deben tratarse contablemente como una adquisición y las obligaciones por rentas como pasivo dentro del balance general.

Fusión

Mediante la fusión de las sociedades se disuelven una o varias sociedades jurídicamente independientes, y subsiste una o nace otra nueva que absorbe todos los derechos y obligaciones de las sociedades fusionadas. Esto implica la unión de propiedad y dirección común.

Formas de fusión

La fusión implica la disolución de las sociedades mas no su liquidación, esto es, los accionistas no recibirán los bienes o dinero que sus acciones o sus aportaciones repre-

sentan, sino acciones nuevas a cambio de las existentes antes de la fusión. Como se ha mencionado anteriormente, la fusión puede tomar dos modalidades:

1. Que nazca una nueva entidad distinta a las que se fusionan, disolviéndose estas últimas.
2. Que una de las sociedades que se fusionan subsista absorbiendo a las otras, las cuales desaparecerán por disolución. A esto se le llama "fusión por incorporación o por absorción".

Las empresas podrán tratar de lograr un crecimiento externo por medio de fusiones, de forma tal que se puede lograr una reducción en riesgos, para poder mejorar su acceso a los mercados financieros gracias a poseer un mayor tamaño, o podrá lograr expandir los mercados y la capacidad gerencial de la empresa, permitiendo a su vez la posibilidad de desarrollo empresas de nuevos productos. Si bien algunos fusiones prometen tener el efecto de sinergia (el efecto de 2+2=5), esto podrá ser tan solo una ilusión, superando las expectativas originales a las realidades que se obtendrá posteriormente. Cuando la adquisición de otra empresa se lleva a cabo mediante entrega de efectivo, tal operación reúne buena parte de las características de una decisión típica de presupuesto de capital. Cuando se lleva a cabo un intercambio de acciones surgirán dos situaciones en conflicto, por una parte una ganancia inmediata o que se diluyan las utilidades por acción con perspectivas de crecimiento en el futuro. El objetivo final de cualquier fusión, es maximizar la riqueza de los accionistas y los efectos inmediatos y postergados de la fusión deberán evaluarse en este contexto.

Pequeñas empresas

Frecuentemente se considera la empresa como la semilla de la que germina una nueva actividad económica. No hay duda que la empresa desempeña muchas funciones en nuestra sociedad pues es a través de ésta:

- Se responde a la demanda concreta de los consumidores.
- Se crean nuevos productos o servicios.
- Se ayuda a mantener o disminuir, mediante la competencia, los costos o precios a sus niveles más bajos.
- Genera empleos.
- Contribuye al crecimiento económico.
- Se refuerza la productividad.

No es necesario que la empresa sea grande para que desempeñe todos estos papeles, también son desempeñados por la pequeña, quién en algunos aspectos presenta ventajas sobre las grandes empresas.

Ventajas de la pequeña empresa

1. Flexibilidad ante cambios socioeconómicos.
2. Estructura sencilla, no tan jerarquizada, lo que le permite reaccionar con rapidez ante cambios en materia legislativa y socioeconómicos.
3. Agilidad en toma de decisiones.
4. Permite el establecer relaciones más personalizadas con empleados y clientes.
5. Se respetan más los valores humanos.
6. Los empleados están más comprometidos y participan en mayor grado en la operación desarrollan su creatividad e imaginación.
7. El mercado de la pequeña empresa es por lo general local, lo que le permiten conocer mejor a los clientes y consumidores facilitando esto la innovación y adaptación a la demanda.
8. Esta más atenta a los requerimientos del medio.

Características de la pequeña empresa

1. Empresa de tipo familiar, constituida como sociedad anónima.
2. Propietarios y administración independientes.
3. Es una empresa que no domina el sector de la actividad que opera
4. Estructura organizacional sencilla.
5. No ocupa más de 100 empleados.
6. La no especialización, generalmente se desempeña varias funciones.
7. Sistema de información interna poco complejo que permite difusión rápida.
8. La pequeña empresa crece principalmente a través de la reinversión de utilidades.

Giro principal de la pequeña empresa.

En México, la pequeña empresa está dedicada en su mayoría a la actividad comercial. Además, es notorio que las empresas dedicadas a la transformación de sus productos los comercializan ellas mismas, eliminando la participación de intermediarios y estableciendo una relación más estrechamente productor y consumidor.

En México la pequeña empresa está dedicada a la venta del menudeo, a pesar de ser uno de los sectores más competidos y con menor margen de utilidad, pero considerando que este tipo de empresas se hace relativamente fácil y los riesgos de operación son relativamente menos, lo hace atractivo.

La sociedad anónima (S.A.) constituye el tipo de sociedad más común en la pequeña empresa, en la cual los propietarios son al mismo tiempo personal administrativo y directores. El que posee la mayoría de las acciones controla la empresa

como si se tratara de un solo propietario. Él nombra a los miembros de la familia (esposa, hijos, etcétera) como sus colaboradores en la dirección.

Algunas de las razones por las cuales se les puede atribuir el hecho de que la pequeña empresa se constituya como sociedad anónima son:

1. La responsabilidad de los socios se limita al monto de sus acciones.
2. Personalidad jurídica independiente de sus accionistas.
3. Facilidad para transferencia de acciones.
4. La incapacidad o muerte de sus accionistas no limita la vida de la sociedad.

Bibliografía del capítulo

BRIGHMAN, Eugene F. (2001). Fundamentos de administración financiera. Primera edición. México: CECSA. 767 páginas.

MORENO, Fernández Joaquín. (2002). Las finanzas en la empresa. Primera edición. México: CECSA. 678 páginas.

RAMÍREZ Padilla, David Noel. (2008) Contabilidad administrativa. Octava edición. México: McGraw Hill. 607 páginas.

VAN HORNE, James C.; y John M. Wachowicz Jr. (2010). Fundamentos de administración financiera. Treceava edición. México: Prentice Hall. 744 Páginas.

Parte 2
Teorías Administrativas

Parte 2
Teorías Administrativas

Durante los años setenta, la economía internacional enfrento una serie de cambios en los sistemas monetario, financiero e industrial. Los cambios industriales presentaran un significado especial ya que dan lugar a ciertos fenómenos que adquieren relevancia en la década de los ochenta:

- La transformación de una nueva estructura geográfica del intercambio internacional con base en la integración de diferentes sistemas productivos nacionales en bloques internacionales de comercio.

- La segmentación internacional de procesos productivos. Es decir, la división de la cadena de operaciones de la producción de un bien final, de manera que las operaciones se realicen en forma simultánea o sucesiva en diversas unidades de producción localizadas en diferentes países.

- Los cambios tecnológicos en el uso de nuevos materiales y en el área de control de los procesos productivos de los países de alta industrialización a partir del desarrollo de la telemática, la robótica y la electrónica de los equipos periféricos.

Estos elementos sientan las bases de un nuevo modelo de crecimiento industrial para el conjunto de economía internacional, cuyos rasgos precisos aún son difíciles de definir. Dentro de las tendencias más características podrían señalarse:

- La especialización de las estructuras productivas nacionales en función de la complementariedad industrial al interior de los bloques comerciales internacionales, a fin de potenciar el aprovechamiento de los recursos y las ventajas comparativas de los países miembros, así como la utilización de economías de escala que se deriven del proceso.

- La integración internacional de sistemas productivos nacionales.la segmentación de procesos productivos a escala internacional, la cual favorece la orientación de la producción hacia los mercados externos. Este proceso tiene como finalidad ahorrar costos y aprovechar las ventajas comparativas de cada país en términos de recursos naturales, desarrollo tecnológico y niveles salariales. Esta modalidad

ha sido desarrollada principalmente por Estados Unidos y Japón. Se afirma que casi una cuarta parte de las importaciones estadounidenses de bienes manufacturados que provienen de países menos industrializados resultan de bienes maquilados en el extranjero.

- La reorganización de las estructuras industriales con base en principios de calidad y flexibilidad que exige la automatización programable de los procesos productivos. Las nuevas tecnologías conllevan nuevos parámetros, cuyo objetivo es crear productos en pequeñas series, versátiles, modulares y con mayor velocidad de operación. Las plantas productivas tienden a cambiar sus patrones de escala para adaptarse a cada mercado y diversificar su producción, acorde a las exigencias de los consumidores. Por otra parte, las nuevas tecnologías favorecen la proliferación de empresas pequeñas y medianas con alta capacidad competitiva.

Bajo estas circunstancias, la empresa, tradicionalmente centrada en la producción para el mercado interno, se enfrenta a un cambio en su forma de operar; debe enfrentar diferencias culturales y en consecuencia formas distintivas de proceder; debe considerar un mercado mundial para sus productos, con nuevos requerimientos de calidad a la vez que habrá de ofrecer sus productos en condiciones de competitividad internacional.

Para adaptarse a las nuevas condiciones de los mercados mundiales, las empresas en todo el mundo se enfrentan al reto de la reconversión. El comportamiento de la empresa por dentro y sus relaciones externas se están transformando mediante un nuevo estilo gerencial, basado en la flexibilidad productiva y organizativa, el cambio técnico constante, las relaciones de cooperación y el beneficio mutuo, la calidad creciente y la adaptación al cliente. Los gerentes en todas partes están sintiendo el efecto del derrumbe de la mayoría de los principios que habían practicado exitosamente en el pasado.

En el siguiente cuadro se presenta un resumen del alcance y la profundidad de los cambios que están ocurriendo en el modelo ideal de conducta empresarial:

Área	Enfoque tradicional	Nuevo paradigma
Estilo de operación	Organizaciones de operación optimizada. Procedimientos y rutinas estandarizadas. Especialización en una sola función.	Aprendizaje y mejora continua. Sistemas flexibles y prácticas adaptables. Personal polivalente/equipos ad hoc.

Área	Enfoque tradicional	Nuevo paradigma
Personal	Mano de obra visto como variable. Personal entrenado provisto por el mercado. Trabajadores atados a puestos definidos.	Trabajadores vistos como capital humano. Entrenamiento y reentrenamiento Internos. Puestos variables/trabajadores. Flexibles.
Programación de la producción	Fijar ritmo de la producción. Producir para inventarios. Reducir personal en periodos de baja demanda.	Adaptar ritmo a variación de demanda. Reducir el tiempo de respuesta (JIT) Usar puntos bajos para mantenimiento y entrenamiento.
Medición de la productividad	Medición distinta según el departamento (compras, producción, mercado, etcétera). Porcentaje de tolerancia en calidad y rechazos.	Productividad total medida a lo largo del proceso de producción por producto. La meta es cero defectos y cero rechazos.
Proveedor proveedores clientes y competidores	Que los proveedores compitan en precios.	Lazos de colaboración con clientes y en ciertos casos, con competidores.

Se trata entonces de un periodo de transición, en el que habrá de incorporarse un nuevo enfoque a la solución de los problemas. Debe considerarse que se trata de un cambio de un paradigma obsoleto hacia uno nuevo. Es el periodo de abandono de los modos de manejar los procesos que fueron relativamente eficaces en las condiciones que prevalecieron durante varias décadas y de construcción de nuevos marcos socio institucional adaptado a condiciones profundamente distintas. Se trata inevitablemente de un doloroso procesos de "destrucción creadora" en el plano económico, así como en el de las organizaciones y en el de las ideas.

Con base en la experiencia histórica, se ha sostenido que los periodos de transición como el actual ofrecen la mejor oportunidad para intentar un salto en el desarrollo. Lo que definirá si se da un salto largo o corto, o se produce un retroceso, son las condiciones sociales, políticas e ideológicas predominantes en cada país. Poner en práctica una estrategia exitosa en el nuevo entorno requiere suficiente madurez, comprensión, disposición a las reformas y voluntad para llevar a cabo.

Capítulo 7
Desarrollo Organizacional

José O. Coronado y Jaime A. Arredondo

Si una organización ha de sobrevivir, debe responder a los cambios en su ambiente. Cuando los competidores introducen nuevos productos o servicios, las dependencias gubernamentales promulgan nuevas leyes, las fuentes importantes de abastecimiento salen del negocio u ocurren cambios ambientales similares, la organización necesita adaptarse. Puesto que el éxito o fracaso de una organización en el fondo está causado por las cosas que los empleados hacen o dejan de hacer, el cambio planeado también se ocupa de comportamiento de los individuos y grupos dentro de la organización.

¿Qué puede cambiar un agente de cambio? En esencia las opciones caben en cuatro categorías: estructura, tecnología, ambiente físico y personas.

El cambio de estructura. Se define la estructura de una organización como la forma en que están divididas, agrupadas y coordinadas formalmente las tareas. Los agentes de cambio pueden combinar las responsabilidades departamentales, eliminar niveles verticales y ampliar los tramos de control para hacer una organización más plana. Se puede incluir el cambio de estructura sencilla a una con base en equipos o la creación de un diseño matricial

El cambio de tecnología. La mayor parte de los primeros estudios en la administración y el comportamiento organizacional, incluyeron las fuerzas encaminados al cambio tecnológico (estudios de tiempos y movimientos), la introducción de equipos o nuevos métodos, la automatización y computarización.

El cambio del ambiente físico. La distribución del espacio no debe ser una actividad aleatoria. Los administradores suelen tomar muy en cuenta las exigencias del trabajo, los requisitos de interacción formal y las necesidades sociales al tomar decisiones respecto a la distribución física.

Los cambios de las personas. Un área de trabajo de los agentes de cambio es en ayudar a los individuos y a los individuos y a los grupos dentro de la organización para que trabajen de una manera más eficaz. Esta categoría suele implicar el cambio

de actitudes y comportamiento de miembros de la organización por medio de proceso de comunicación, toma de decisiones y solución de problemas.

En este último apartado tiene lugar el desarrollo organizacional, mismos que abarcar toda una serie de intervenciones que están diseñadas para cambiar a la gente y la naturaleza y calidad de sus relaciones de trabajo.

¿Qué es el Desarrollo Organizacional?

- Es una estrategia educacional compleja. Implica un diagnóstico sistemático de la organización, el desarrollo de un plan estratégico para su mejoramiento, y la movilización de recursos para llevar a cabo las acciones.
- Dirigida a toda la organización. El esfuerzo implica un cambio en toda la entidad tal como una modificación es su cultura o en la estrategia de su alta gerencia, lo que afecta a toda organización.
- Administrada desde la alta gerencia. Si bien en este punto discrepan algunos autores, la experiencia ha demostrado que si no se cuenta con el apoyo de los cuadros directivos superiores, el programa de Desarrollo Organizacional tiene pocas probabilidades de tener éxito.
- Sus objetivos son los de aumentar la efectividad y bienestar de los miembros de la organización.
- Se lleva a cabo mediante intervenciones planificadas.

Definición

El Desarrollo Organizacional (DO) no es un concepto fácilmente entendible. Es un término que se utiliza para abarcar intervenciones en cambios planeados, construidos sobre valores democráticos humanísticos, que buscan mejorar la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados.

El paradigma del DO valora el crecimiento humano y organizacional, los procesos participativos y de colaboración, y un espíritu de investigación. Los siguientes puntos identifican brevemente los valores subyacentes en la mayoría de los esfuerzos del DO:

1. **Respeto por las personas**. Se percibe a los individuos como responsables, meticulosos y serviciales. Se les debe tratar con dignidad y respeto.
2. **Confianza y apoyo**. La organización eficaz y saludable se caracteriza por la confianza, autenticidad, franqueza y un clima de apoyo.
3. **Igualdad de poder**. las organizaciones eficaces restan énfasis a la autoridad y al control jerárquico.

4. **Confrontación**. No se deben esconder los problemas barriéndolos debajo de la alfombra. Se les debe enfrentar abiertamente.
5. **Participación**. Mientras más se involucren las personas que se verán afectadas por un cambio, en las decisiones que rodean ese cambio, más se verán comprometidas con la implantación de esas decisiones.

Supuestos del Desarrollo Organizacional

Los modelos de DO parten de algunos supuestos básicos, tanto acerca de los individuos como de las organizaciones y las relaciones que estos individuos establecen con ellas, con otros individuos y con el ambiente que los rodea.

1. Acerca de los individuos.

   - La mayoría de los individuos aspiran a un crecimiento y desarrollo personal, elementos mas susceptibles de ser actualizados en un ambiente de apoyo y de reto.
   - La mayoría de la gente desea contribuir y tiene la capacidad de hacerlo, al logro de los objetivos de la organización que el ambiente permita.

2. Acerca de los grupos.

   - La mayoría de la gente desea ser aceptada e interactuar cooperativamente por lo menos con un pequeño grupo de referencia, usualmente con más de un grupo.
   - Psicológicamente, uno de los más importantes grupos de referencia para la mayoría de la gente es el trabajo, incluyendo tanto a compañeros como a superiores. Así pues, la mayoría es capaz de incrementar su eficiencia, ayudados por sus grupos de referencia para resolver problemas y trabajar eficientemente en grupos.
   - para que un grupo pueda optimizar su efectividad, es mantener que todos sus miembros se ayuden entre sí con una dirección efectiva y compañerismo, dado que el líder principal no puede cumplir con todos las funciones en todas las circunstancias.

3. Acerca de las personas en las organizaciones.

   - Las organizaciones tienden a ser caracterizadas por las interdependencias sobrepuestas del grupo de trabajo y por la función eslabonada de supervisores y otras necesidades, que deben ser comprendidas y facilitadas

- La cultura, en la mayoría de las organizaciones, tienden a suprimir los sentimientos entre las personas y entre los que dirigen.
- La supresión de sentimientos afecta adversamente la solución de problemas, el desarrollo personal y la satisfacción en el trabajo.
- El nivel de confianza interpersonal, ayuda y cooperación es mucho más trabajo en la mayoría de las organizaciones de lo que es deseable.
- Las estrategias "ganar o perder", aunque realistas y apropiados en algunos situaciones, no son optimas a lo largo plazo, para la solución de problemas organizacionales.
- Los puntos de vista, dato importante que son para organización, tienen a abrir muchos caminos para mejorar la moral establecida, la dirección, la comunidad, la solución de problemas y la colaboración intergrupal y moral.
- El esfuerzo por mejorar las bases del DO necesita estar sustentado por los cambios apropiados en la valuación, comprensión, entrenamiento, asesoría y división del trabajo en los departamentos.

Estrategias del Desarrollo Organizacional

El DO ha sido un método aplicado por firmas de consultoría, por lo que existe una gran variedad de enfoques; pero su estrategia básica consiste en tres pasos:

1. Recopilación de datos sobre las operaciones, actitudes y comportamiento organizacional.
2. Retroalimentación de los datos a las personas interesados.
3. Planeación en equipo de las soluciones.

Las etapas de recopilación de datos y de retroalimentación puede clasificarse convenientemente como etapa de diagnostico del cambio organizacional planeado. Algunos científicos del comportamiento se sirven del término congelamiento para denotar esta etapa. El término implica que algunas personas tienen la tendencia a "congelarse", en sus actitudes de conflicto o competencia, y en políticas operativas y costumbres anticuadas. Un paso preliminar del diagnostico consiste en que el asesor y el cliente principal se reúne para llevar a cabo una evaluación preliminar de los problemas de la compañía. Suponiendo que el asesor y el cliente se ponen de acuerdo en que debe continuarse el desarrollo, se emprende la recopilación de datos. Esto se hace por medio de entrevistas, por lo menos en parte, porque este contacto personal crea una relación cooperativa entre el asesor y el grupo cliente.

Estos datos constituyen la base de la retroalimentación que el consultor suministra al cliente, en términos de algunos problemas fundamentales que se han identificado

durante la fase de recopilación. Al grupo cliente se le estimula entonces para que fije prioridades acerca de los problemas y las discuta bajo la dirección del asesor.

Habiendo eliminando algunos de los problemas, el esfuerzo del DO para su tercera etapa, planeación de la acción o recongelación, El cliente se dedica a idear nuevas maneras de operación. Los participantes, habiendo desarrollado nuevas actitudes y valores, pueden entonces preparar nuevas descripciones de cargos, procedimientos y políticas, estructuras organizacionales y soluciones para los problemas residuales.

El DO en los años setentas, aplicó tres métodos representativos y ampliamente utilizados por las organizaciones y los consultores: reuniones de confrontación, adiestramiento de sensibilidad y el "grid" gerencial.

En los noventas se ha adoptado el término intervención para referirse a las técnicas del DO para llevar a cabo el cambio. A continuación se plantean cinco intervenciones que los agentes de cambio pueden tomar en cuenta.

1. Capacitación en sensibilidad

Se le conoce por una diversidad de nombres (capacitación de laboratorio, capacitación en sensibilidad, grupos de encuentro o grupos C), pero todos se refieren a un método para cambiar el comportamiento por medio de una interacción no estructurada del grupo. Se reúne a los miembros en un solo ambiente libre y abierto, en que los participantes se analizan entre ellos mismos y sus procesos interactivos, dirigidos en forma relajada por un científico profesional del comportamiento. El grupo está orientado al proceso, lo que significa que los individuos aprenden por medio de la observación y de la participación, en lugar de que simplemente les den instrucciones.

El objeto de los grupos C es el proporcionar a los sujetos una mayor conciencia de su propio comportamiento y de cómo lo perciben otras personas, mayor sensibilidad al comportamiento de otras personas y una mayor comprensión de los procesos del grupo.

2. Retroalimentación de encuesta

Es un instrumento útil para evaluar las actitudes que sustentan los miembros organizacionales, para identificar las discrepancias entre las percepciones de los miembros y para resolver estas diferencias.

Por lo general, todos los miembros de la organización o unidad llenan un cuestionario. El cuestionario suele preguntar a los miembros de la organización,

sus percepciones y actitudes sobre un campo amplio de temas, incluyendo las prácticas de toma de decisiones: la eficacia de la comunicación; la coordinación entre las unidades; y la satisfacción con la organización, el puesto, sus compañeros y su supervisor inmediato.

Se tabulan los datos de este cuestionario con datos pertenecientes a la "familia" específica de un individuo y s toda organización y se distribuye a los empleados. Entonces estos datos se convierten en el trampolín para identificar problemas y aclarar temas que pueden estar creándoles dificultades a algunas personas. El análisis del grupo en la propuesta de retroalimentación a la encuesta debe dar como resultado que los miembros identifiquen las implicaciones posibles del cuestionario. Se espera que el grupo se ponga de acuerdo sobre los compromisos con diversas acciones que remedian los problemas que se han identificado.

3. Consultoría del proceso

Su propósito es que un consultor externo ayude a un cliente a percibir, entender y actuar sobre las situaciones del proceso con las que tiene que tratar. Parte del supuesto de que la eficacia organizacional se puede mejorar si se tratan los problemas interpersonales y se hace énfasis en el compromiso: pero la consultoría del proceso esta más dirigida hacia la tarea que hacia la capacitación en sensibilidad.

El énfasis esta en el trabajo conjunto, porque el cliente desarrolla una capacidad para analizar los procesos dentro de su unidad que puede seguir utilizando continuamente después de que el ejercicio ha concluido. El consultor no necesita ser un experto en la solución del problema específico detectado; su habilidad está en el diagnóstico y en el desarrollo de una relación de ayuda.

4. Construcción de equipos

Utiliza actividades de grupo de mucha interacción para incrementar la confianza y la franqueza entre los miembros del equipo. La construcción de equipos se puede aplicar en el interior de grupos a nivel de relaciones entre grupos cuando o a nivel de relaciones entre grupos cuando las actividades son interpersonales. El objetivo es mejorar los esfuerzos de coordinación de los miembros, lo que dará por resultado un mejor desempeño del equipo.

Las actividades consideradas en la construcción de equipos suelen incluir la fijación de metas, el desarrollo de relaciones interpersonales entre los miembros

del equipo, el análisis para definir el papel y las responsabilidades de cada miembro y el análisis del proceso del equipo.

5. Desarrollo entre grupo

Un área de preocupación en el DO es el conflicto disfuncional que existe entre grupos. El desarrollo entre grupos trata de cambiar las actitudes uno de otros.

Aunque hay varias propuestas para mejorar las relaciones éntrenlos grupos, un método popular insiste en la solución de problema. En este método cada grupo se reúne independientemente para desarrollar listas de las percepciones que tienen de si mismo, del otro grupo y de cómo cree que el otro grupo lo percibe a él. Los grupos intercambian luego los juegos de listas, después de los cual analizan las similitudes y las diferencias. Se precisan las diferencias con claridad, y los grupos buscan las causas de estas. Una vez que se han identificado las causas de la dificultad, los grupos pueden pasar a la fase de integración (trabajar para desarrollar soluciones que mejoren las relaciones entre los grupo).

Bibliografía del capítulo

BENNIS, W. G. (1985) Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus origenes y perspectivas. Fondo de Cultura Interamericano. México. 104 páginas.

CHIAVENATO, I. (2006) Introducción a la teoría general de la administración. Séptima edición. México: McGraw Hill. 562 páginas.

DESSLER, G. (1979). Organización y administración: un enfoque situacional. Primera edición. México: Prentice Hall Hispanoamericana. 410 páginas.

GUÍZAR,R. (1998). Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones. Primera edición. México: McGraw Hill. 285 páginas.

SISK, H. L.; y M. Sverdlik (1976). Administración y gerencia de empresas. Primera edición. United States of America: South-Western Publishing Co. 639 páginas.

Capítulo 8
Administración por calidad

José O. Coronado, Efraín Jaime y Manuel Zuñiga

En años recientes, se ha considerado prioritaria la atención de la calidad por parte de la gerencia. Por un lado existe un interés de la dirección hacia ella, al descubrir que su intervención puede favorecer definitivamente la productividad, la eficacia y la imagen de los productos o servicios proporcionados. Por otra parte, esta nueva calidad es un importantísimo elemento de motivación, integración y satisfacción para los trabajadores que, gracias a ella, son y se sienten mas parte de la empresa y de sus objetivos. La calidad es hoy un elemento fundamental en el nuevo estilo de administración de empresas: La administración por calidad.

Antecedentes

La calidad es uno de los cuatro objetivos básicos de las operaciones. Aunque es algo por lo cual debe preocuparse la totalidad de la organización, la función de operaciones tiene a su cargo la responsabilidad de producir calidad para el cliente.

El término "calidad" se usa en muchas formas distintas, es decir, existen múltiples perspectivas útiles a la hora de abordar este término. Para un fabricante, la calidad no significa necesariamente "mucha categoría". Más bien, el término se refiere al establecimiento de normas, con las mediciones y el control correspondientes para asegurarse de que esas normas se observen.

El concepto ha asumido diferentes significados a través del tiempo. A principios de este siglo, significaba inspección: todos los productos se inspeccionaban y los defectos que se encontraban se corregían. En los años cuarenta, la palabra tomo connotaciones estadísticas: Shewart, Dodge, Roming y Nelson desarrollaron la idea de que cualquier proceso de producción estaba sujeto a un cierto nivel de variación natural; el trabajo de los administradores del control de calidad consistía en descubrir este nivel a través de métodos estadísticos y garantizar el proceso de control de la calidad. En los años sesenta, el término "calidad" se extendió afuera del área de producción para incluir todas las demás funciones usando un concepto de Control Total de Calidad.

Según Buffa (1991), "la calidad es un nivel específico que se necesita obtener debido a exigencias de mercado y de costo, y a los efectos posibles que las desviaciones con respecto a las normas puedan producir en otros costos". Actualmente, el término "calidad" se asocia con el cumplimiento de las especificaciones, es decir, con hacer un producto de acuerdo a su diseño, extendiendo su concepción hasta incluir la confiabilidad del producto y el interés por el consumidor. Esto último se ha atendido al incorporar el concepto "adecuabilidad para el uso", para lo cual se considera la calidad según cuatro dimensiones:

- **Calidad de diseño**. Se determina mediante una investigación de mercado, del concepto de diseño y una serie de especificaciones. La investigación de mercado tiene como finalidad determinar las necesidades del cliente. Como existen distintas formas de satisfacer estas necesidades, debe seleccionarse un concepto particular de diseño. El concepto de diseño, a su vez, da lugar a un conjunto de especificaciones para el producto (planos, materiales, o la especificación del servicio).
- **Calidad de conformación.** Significa fabricar un producto que cumpla con las especificaciones. Corresponde al concepto a partir del cual se considera que un producto tiene calidad, en la medida en que cumple con las características de diseño, independientemente de que este último posea calidad.
- **Disponibilidad**. Bajo esta dimensión, se incorpora como categoría de análisis el tiempo, para definir la continuidad del servicio que se presta al cliente; se evalúa comparando el tiempo en que el producto se encuentra en estado operacional y no en estado de paro por efecto de mantenimiento o de reparaciones. En este apartado, es conveniente considerar los conceptos de:
  - **Confiabilidad**, o la longitud de tiempo que un producto puede usarse antes que se descomponga. También puede expresarse como el tiempo medio entre las descomposturas (TDM).
  - **Mantenimiento**, el cual se refiere a la restauración de un producto para volver al servicio una vez que se descompuso. Se puede medir con el tiempo medio de reparación del producto (TMR).
- **Servicio de campo**. Representa la garantía de reparación o el reemplazo del producto, después de la venta. El servicio de campo es intangible, puesto que se relaciona con variables como la prontitud, la competencia y la integridad (honestidad y cortesía).

Como puede verse, la calidad es algo más que un buen diseño del producto; se extiende al control de la calidad de producción, a la calidad a lo largo de la vida de servicio y la calidad del servicio de campo después de la venta.

Debido a que están muy relacionadas con las decisiones básicas respecto a los propósitos, dirección e intereses de la empresa, las políticas básicas referentes a la

calidad deben emanar necesariamente de los niveles superiores de la organización. La decisión se debe fundar en una valuación de los mercados potenciales, a diversos niveles de calidad. En consecuencia, es necesario preguntarse en qué forma cuantifica realmente el consumidor la calidad del producto. Por lo tanto, al iniciar el proceso de planeación de la calidad, la alta administración debe establecer una política de calidad. La política de calidad debe a su vez derivarse de una estrategia corporativa.

El nuevo enfoque de la calidad en la administración

Debe entenderse por Administración por Calidad el conjunto de caminos mediante los cuales se consigue la calidad; incorporándolo por tanto al proceso de administración (management). Es decir, "es el modo en que la dirección planifica el futuro, implanta los programas y controla los resultados de la función de la calidad con vistas a su manera permanente".

Los enfoques más populares en E.E.U.U. para incrementar la conciencia y el mejoramiento de la calidad se basan en las enseñanzas, publicaciones y trabajos de consultoría del Dr. W. Edwards Deming, del Dr. Joseph M. Juran y de Philip B. Crosby. Los programas de "control total de calidad" ejemplifican los enfoques de estas tres personas en diversos grados.

Enfoques estadísticos de Deming

El Dr. Deming ha trabajado con los japoneses desde 1950. En sus trabajos, él asigna la responsabilidad del mejoramiento de la calidad a la gerencia. Además, propone que el sistema en general es la causa de la ineficiencia y la baja calidad y es responsabilidad de la gerencia trabajar en el sistema (de la manera en que los trabajadores laboran en el sistema). Los catorce principios de Deming hacen hincapié en: el diseño del producto, las especificaciones del servicio deseado, la medición por métodos estadísticos sencillos y la acción sobre las causas identificadas por estos métodos. El Señala a la variación como el principal problema en la manufactura y propone el uso de gráficas de control para ayudar a la disminución de la variación.

Procesos administrativos de juran a través de la calidad

El Dr. Juran es autor, conferencista y consultor muy conocido y su mensaje es de naturaleza administrativa. Aun cuando utiliza literalmente el análisis estadístico, su objetivo primordial es que los ejecutivos de mayor jerarquía ayuden al equipo de la administración de la empresa a adquirir el hábito de la mejora anual. Es decir, la clave para el mensaje de Juran es que la gerencia puede y debe de buscar el mejoramiento continuo. Al obtenerlo, la calidad mejorara junto con otras dimensiones del desempeño. Como la

competencia con las demás empresas y naciones es tan grande, el mejoramiento anual, la administración, la mano de obra y la capacitación para institucionalizar el mejoramiento deben ser congruentes con el objeto de hacer frente a la competencia con bienes y servicios de calidad.

Concepto de Phil Crosby sobre la calidad libre

Como un ejecutivo experimentado, quien fuera durante 14 años vicepresidente corporativo y director de calidad en ITT, el señor Crosby colaboró en las fases iniciales de los programas "cero defectos". Su enfoque está en apegarse a los requerimientos, prevención, actitud adecuada hacia la calidad y medición de la calidad como parte del costo de ésta. El enfoque de Crosby se basa en las actitudes y en la conciencia; se centra en el papel del gerente para utilizar este enfoque con el fin de mejorar la calidad, mientras que Deming y Juran utilizan el análisis como base para sus filosofías. El enfoque de Crosby es conductual.

La calidad total, perspectiva japonesa

Por su parte el control de calidad bajo el enfoque japonés, ha venido a revolucionar el entorno de la administración industrial hasta ahora conocida en el mundo occidental. Las palabras del presidente del congreso de calidad en Japón en 1985, podrían ilustrarnos al respecto: "nosotros vamos a ganar y el occidente industrial va a perder. Ustedes no podrán evitarlo porque son portadores de una enfermedad mortal: sus empresas son Tayloristas. Pero lo peor es que sus mentes también lo son. Ustedes estarán satisfechos de cómo hacen funcionar sus empresas, distinguiendo de un lado a los que piensas y del otro a los que aprietan tornillos". Se ha estimado que existen seis características que distinguen el control de calidad japonés respecto del occidental:

1. Control de calidad en toda la empresa: participación de todos los miembros de la organización.
2. Educación y capacitación en control de calidad a todos los empleados, desde el presidente hasta los obreros en línea. Para ello se consideran cursos para cada nivel, a largo plazo (fuera de la empresa), dentro de la empresa y continuos.
3. Actividades de círculos de calidad.
4. Auditoria de círculos de calidad (premio de aplicación Deming y auditoria presidencial).
5. Utilización de métodos estadísticos.
6. Actividades de promoción del control de calidad a escala nacional.

Se ha considerado que existe una diferencia sustancial entre este nuevo enfoque y la corriente clásica del control de la calidad; entre las diferencias sustantivas se pueden citar:

Aspectos de la calidad	Concepto clásico	Administración por calidad
Objeto	Afecta a productos y servicios.	Afecta a todas las actividades de la empresa.
Alcance	Actividades de control.	Gestión y asesoramiento. Además de control.
Modo de aplicación	Impuesta por la dirección.	Por convencimiento y participativa.
Metodología	Detectar y corregir.	Prevenir.
Responsabilidad	Del departamento de calidad.	Compromiso de cada miembro de la empresa.
Clientes	Ajenos a la empresa.	Internos y externos.

Cero defectos

Los enfoques de cero defectos, que tratan de mejorar la calidad modificando las actitudes de los trabajadores, fueron particularmente populares entre 1960 y 1970. Su lema "Hazlo bien la primera vez" hace hincapié en el desempeño sin errores. Desafortunadamente, los procesos de producción y de operaciones indeseables dan como resultando alguna producción indeseable. La ejecución sin errores, para la mayor parte de los procesos, no es factible ni práctica económicamente. Se ha observado que las banderolas, los lemas de cero defectos y cosas por el estilo, en general, mejoran solo temporalmente el desempeño; después de seis meses el rendimiento de los empleados vuelve a sus niveles anteriores.

La teoría básica provee una fuerte base de conocimientos para apoyar las áreas de operación del negocio y mejoramiento de la calidad; pero proporciona una contribución mediocre sobre liderazgo, comportamiento humano, planeación estratégica y control del proceso. Pero aun es más pobre en las áreas de posicionamiento del mercado y control de proveedores. Si se agregan algunos otros conceptos desarrollados en otros campos de la teoría administrativa, como desarrollo organizacional, cultura corporativa, liderazgo, y se interpretan y visualizan las definiciones finales de cada una de estas áreas como subsistemas y procesos, es posible crear un modelo conceptual de negocios que sirva de guía para la puesta en práctica de un modelo de calidad efectivo.

Administración estratégica de la calidad total (TQM)

Bajo este enfoque, los administradores de las empresas tienen que estar seguros que conocen y entienden las expectativas de los grupos de interés e influencia, que se traducen en la definición de la misión y visión de la empresa, así como los valores socioeconómicos de la misma. Este conocimiento creará el marco de referencia dentro del cual la administración realizará su planeación estratégica, de la que resulta el despliegue.

Bibliografía del capítulo

BUFFA, E. S. (1991) Dirección técnica y administración de la producción, curso de operaciones y control. Primera edición. México: Noriega-Limusa. 288 páginas

CANTÚ, Humberto. (2001) Desarrollo de una cultura de calidad. Segunda edición. México: McGraw Hill. 382 páginas.

JAMES, R. Evans; y William M. Lindsay. (2012) Managing for quality and performance excellence. Ninth Edition. United States of America: Cengage Brain. 697 páginas

OAKLAND, John S.; Leslie J. Porter (2004) Administración por calidad total. Primera edición. México: CECSA. 389 páginas.

SMALL BUSINESS RESEARCH & PUBLISHING Co. (1996) Administración de la calidad total. España: Díaz de Santos. 215 páginas.

WALESH, Stuart G. (2000) Engineering your future. Second Edition. United States of America: Asce Press. 524 páginas

Capítulo 9
Reingeniería

José O. Coronado, Yuridia Mendoza y David Lara

En los negocios, el cambio se ha vuelto la norma. La estabilidad, el crecimiento predecible de los años cincuenta, sesenta y setentas (predecible porque bajo políticas keynesianas, se entendía que el gobierno aportaba el 60% de la inversión y con certidumbre la iniciativa privada el 40%), han dado paso a la competencia por el mercado global, a las radicales innovaciones tecnológicas, a los recursos limitados y a mayores cambios en la actitud del trabajo, de los empleados y del liderazgo. El cambio se ha vuelto más frecuente y de rápido desarrollo y los negocios mundiales se han vuelto más complejos y fluidos.

El cambio es una palabra que se ha incorporado al léxico empresarial, para describir una mezcla de condiciones: por un lado, el cambio representa hoy crecimiento, oportunidad e innovación; por otro, representa amenazas, desorientación y trastornos. Esto ocurre mientras la teoría de la administración se había preocupado por optimizar sus procesos y decisiones. Tal es el caso de la administración científica y de la teoría burocrática, ambas dominantes en el entorno empresarial. De esta forma, los administradores no se encontraban preparados para la incertidumbre y el cambio drásticos que impuso la globalización.

Hoy se comprende que el solo hecho de operar en diferentes países, como antaño, no basta para las grandes corporaciones. Los mercados nacionales se han vuelto demasiado pequeños, las compañías deben mantenerse al tanto de los adelantos tecnológicos en todo el mundo; por lo que en el negocio global se deben crear productos pensando estratégicamente en todo el mundo, a la vez que las tácticas se adaptan a los ámbitos nacionales y locales.

En el cambio que se presenta en los en los años 90's se distingue la era de la información, surge el cambio de capital financiero a capital intelectual. A la nueva era se le incluye una nueva riqueza: el conocimiento, las organizaciones descubren la nueva sociedad del conocimiento.

¿Qué es una organización? Una organización puede ser definida como una estructura dentro de la cual las actividades individuales y colectivas son coordinadas con el fin de obtener operaciones planeadas, a través de las cuales la sociedad, o una fracción de la misma, obtienen satisfactores que de otra manera no podrían ser obtenidos o no los obtendrán a precios accesibles.

Los factores que influyen sobre el carácter y crecimiento de una organización pueden ser internos o externos. Serán factores internos la amplitud de sus productos, la centralización de operaciones o la adquisición de otros negocios. Por factores externos, se considera la competencia, las regulaciones del gobierno, y el cambio en las condiciones económicas. Estos factores generales, internos y externos, son interdependientes.

Factores internos: anticipando el cambio

Cada organización tiene dos categorías de influencia interna: las presiones descendientes originadas por la administración y presiones ascendentes surgidas de las necesidades y demandas de su fuerza de trabajo. Las presiones descendentes se derivan de las nuevas oportunidades de negocios. Las presiones ascendentes incluyen las demandas individuales o sindicales por mayores salarios, mejores condiciones de trabajo o de la aplicación interna de la legislación laboral tanto federal como estatal.

Los factores de cambio internos guardan una paradoja: si bien las necesidades de cambio se generan en todos los niveles de la organización, la responsabilidad de inicializar el cambio reside en la administración, y son precisamente los administradores los enemigos del cambio y los guardianes de las prácticas establecidas.

Factores externos

Los factores externos que influyen sobre las organizaciones se centran en la función en la sociedad. Las organizaciones responden a esos factores externos para mantener su estabilidad interna. Existen dos categorías de factores externos: el gobierno y los consumidores.

Las presiones gubernamentales generalmente crean menos ansiedad que las presiones del consumidor, ya que aquellas son normalmente estables o al menos predecibles. Sin embargo, el comportamiento del consumidor está lejos de ser predecible y entonces, provoca mayor ansiedad. En este sentido es más significativo el desarrollo de grupos activistas que juzgan a las compañías en áreas donde la decisión es tradicionalmente interna. Las corporaciones han sido estructuradas en áreas tales como el diseño del producto y la seguridad en la ubicación y las operaciones. Entonces,

los consumidores hacen organizaciones más responsables, lo cual cambia la función de las organizaciones en la sociedad.

Estos cambios, la presión de la industria japonesa y los esfuerzos occidentales por adoptar sus procesos productivos a nuevas formas de administración, dio origen al nuevo enfoque de REINGENIERÍA.

De acuerdo con Hammer y Champy (2005), la reingeniería es un concepto simple, es el rediseño de un proceso o un cambio drástico de un proceso. A pesar que este concepto resume la idea principal de la reingeniería, esta frase no envuelve todo lo que implica la reingeniería. Reingeniería es comenzar de cero, es un cambio de todo o nada, además ordena la empresa alrededor de los procesos. La reingeniería requiere que los procesos fundamentales de los negocios sean observados desde una perspectiva transfuncional y en base a la satisfacción del cliente.

Según Hammer y Champy (2005), factores externos (los consumidores y la competencia), así como el cambio mismo, son las fuerzas que provocan la dinámica de las organizaciones. Estas tres C's se interpretan de la siguiente manera:

1. **Consumidores**. El mercado ya no está dominado por las decisiones de los vendedores. Los consumidores han tomado el mando, son quienes definen el qué, el cuánto, el cuándo se presenta la demanda. A través de sus decisiones informan al vendedor cuánto desean pagar e incluso las características de calidad que desean.

2. **Competencia**. En el modelo tradicional, los escasos productores de bienes y servicios presentaban su oferta y, cualquiera que pudiera entrar en el mercado con un producto elegible y a precio razonable lograría venderlo. El modelo de competencia monopolística introdujo distintas formas de competencia. Además la tecnología y la generación acelerada de conocimiento han modificado los patrones de competencia.

3. **Cambio.** Se presenta la masificación y la feminización de la sociedad; el conocimiento se ha multiplicado gracias a la tecnología informática y de comunicación, lo cual promueve el desarrollo de nuevas tecnologías y el uso de nuevos materiales e incluso la innovación en éstos.

La reingeniería propone principios que modifican la teoría previa. Su inserción en la teoría administrativa permite la visualización de las tareas en forma alternativa. Orienta la acción en cuanto al quién, dónde y cuándo se hace el trabajo:

- Organizar la actividad en torno a los resultados y no en cuanto a las tareas. Abandonar la división del trabajo como la esencia del diseño de las organizaciones.
- Asegurar que quienes utilizan el producto del proceso, lo ejecuten.
- Integrar el trabajo de procesamiento de la información con el trabajo real que produce la información.
- Tratar los recursos geográficamente dispersos como si estuviesen centralizados.
- Colocar las decisiones en el lugar donde se ejecuta el trabajo.

En la medida que los modelos presentan nuevos principios o adecuaciones a los ya existentes, se puede considerar que se formulan nuevas aproximaciones teóricas. No se aleja del proceso administrativo consistente en la planeación, organización, dirección y control, por lo cual no puede asignársele categoría de escuela nueva. Chiavenato (2006) le dedica un espacio a su discusión en su texto Teoría General de la Administración.

La reingeniería se constituye por la reflexión fundamental y el rediseño y reconstrucción de la estructura organizacional, enfocado a las competencias distintivas, para lograr mejoramientos dramáticos en el rendimiento organizacional (Lowental, 1994).

Con origen en la definición con la que Hammer y Champy (2005) propusieron su modelo, genéricamente se interpreta que la reingeniería es un proceso que debe alcanzar necesariamente a toda la empresa. Por tal motivo se estima que la reingeniería es un proceso oneroso y, por tanto, se ha aplicado en México con escaso o nulo éxito.

Modelo de reingeniería de Lowenthal

La alternativa la presenta Lowenthal (1994), la reingeniería es una aproximación holística para el rediseño y reconstrucción de una organización. La reingeniería no es un sustituto y reconstrucción de una organización. La reingeniería no es un sustituto de la dirección estratégica y no ayudará a perfeccionar un proceso defectuoso. En este sentido coincide con la primera propuesta de Hammer y Champy (2005), quienes afirman que la reingeniería es un proceso complicado toda vez que opera sobre organizaciones en operación. A causa de esto, la primera intención es la mejora del proceso, lo cual es inadecuado, más bien se debe cuestionar ¿si la empresa volviera a iniciar, sería organizada como actualmente existe? Es decir, se debe partir de cero.

Conforme a Lowental (1994), el modelo de reingeniería está dividido en cuatro fases, las cuales consisten de trece pasos. La primera fase, preparando para el cambio, establece los fundamentos para la actividad futura. La segunda fase, planeando el cambio, opera bajo el supuesto que la organización necesita planear su futuro debido

a la dinámica del mercado. La tercera fase, diseñando el cambio, provee un método para identificar, evaluar y rediseñar el proceso de negocios. La fase final, evaluando el cambio, proporciona un medio para evaluar el mejoramiento durante un tiempo predeterminado, generalmente un año y desarrolla prioridades para los años venideros. Específicamente, esta fase determina si los esfuerzos de reingeniería han sido útiles y dónde pueden concentrarse los esfuerzos futuros.

Paso 1. La alta administración explora el proceso de reingeniería

En esta aproximación se genera la masa crítica necesaria para cualquier esfuerzo de cambio. Esto es, construye el soporte y la comprensión gerencial e incrementa el reconocimiento del proceso de reingeniería. También desarrolla la guía directriz de la tarea de reingeniería y un proceso revisado y aprobado.

Paso 2. Preparar a la fuerza de trabajo en el compromiso y hacia el cambio

Prepara el cambio cultural: los empleados son exhortados a comprometerse con el proceso de cambio. Este compromiso es un factor crítico si se presumen riesgos de falla.

Paso 3. Crear la visión, la misión y los principios rectores

El líder del proyecto selecciona los atributos de una organización ''mejor de su clase" (clase mundial) y determina otras aplicaciones de las competencias distintivas de su organización. A continuación se discute el grupo de atributos y aplicaciones para identificar patrones y relaciones que permitan establecer una visión común que oriente a las unidades organizacionales y genere un propósito de sentido común.

Una vez que la visión preliminar se ha definido, es posible desarrollar una declaración de misiones de la organización, examinando el propósito y la carta de la organización y por la función que la organización cumple.

El paso final es establecer el sistema de valores de la organización. Esto es el sistema de valores que guía el comportamiento del equipo para alcanzar la misión declarada.

Paso 4. Desarrollo de un plan estratégico para el mediano plazo

En este paso, el equipo emplea la información y las lecciones aprendidas en los pasos precedentes (el análisis de las competencias distintivas, la decla-

ración de la visión y misión de la empresa y el desarrollo de principios rectores), para formular un plan para los próximos tres a cinco años. Este es el punto en el que la empresa se compromete con el futuro.

Paso 5. Desarrollo del plan operativo anual

En el plan operativo, la organización se centra en el corto plazo o en las áreas críticas que demandan de una significativa mejoría del producto o servicio. El propósito del plan operativo es clasificar la visión de la organización y orientar esa visión con los métodos por los cuales puede ser alcanzada. Además este tipo de planes proporciona la estructura para el monitoreo y la evaluación de los avances a través de la visión de la organización.

Paso 6. Identificación del actual proceso de negocios

En este paso el Comité Directivo de Reingeniería identifica los procesos elementales por medio de los cuales la organización alcanza regularmente a sus clientes. Esos procesos críticos responden a las necesidades de clientes tanto internos como externos. Estos tienden a ser estables a lo largo del tiempo y podrían estar directamente eslabonadas con las competencias distintivas a la organización.

Paso 7. Establecer la amplitud del proceso

El líder del proyecto establecerá la amplitud del proyecto identificando a los apoyadores del proyecto, creando un proyecto de misión y de metas, seleccionando y organizando a los miembros del equipo de reingeniería y, finalmente desarrollando un plan de trabajo para el logro de los objetivos del proyecto.

Paso 8. Descripción y análisis del proceso

En este paso del modelo de reingeniería, el equipo del proyecto describirá el proceso a ser rediseñado. Primero, el equipo describirá el proceso utilizando los métodos tradicionales de ingeniería industrial (un diagrama de flujo). El diagrama de flujo muestra la progresión lógica de las operaciones así como los puntos de control; sin embargo, el diagrama de flujo contiene una visión muy limitada del proceso bajo estudio. Segundo, para ayudar a superar esas limitaciones, el equipo de reingeniería, describirá el proceso empleando un diagrama de flujo integrado, en el cual se incorporan al diagrama de flujo tradicional, los patrones de comunicación del proceso bajo revisión.

Cuando se ha concluido la elaboración de los diagramas de flujo, el equipo de reingeniería examina las restricciones del proceso actual, mediante el análisis de los rendimientos y de los factores culturales del proceso.

A este nivel de progreso del análisis, Lowental (1994) propone que la reingeniería requiere centrar sus esfuerzos en aquellos procesos que tiene mayor potencial de rendimiento. En otras palabras, la reingeniería no se aplica necesariamente en toda la organización al mismo tiempo. También indica que será apropiada la reingeniería cuando la organización transita de un sistema de producción a otro (taller en línea desconectado a línea continuo).

Paso 9. Creando el proceso ideal

En este punto, el equipo el equipo a cargo del proyecto tiene toda la información que necesita para crear el proceso ideal. Sin embargo, podrían proponerse algunas advertencias antes de que el equipo desarrolle en nuevo proceso.

Primero, el equipo necesita evaluar la interpretación de la organización, hecha hasta el momento, para generar el proceso ideal y aceptar el propósito del cambio. Esta evaluación puede cumplimentarse mediante las siguientes preguntas:

- ¿Se ha involucrado a todos los apoyadores posibles, incluyendo a los usuarios del producto?
- ¿Los miembros del equipo han comprendido hasta este momento cada uno de los pasos del proceso, y su comprensión se encuentra soportada con datos cuantitativos y cualitativos?
- ¿El proceso ha sido analizado al nivel de detalle que permita generar fácilmente el proceso alternativo?

Si la organización está lista para generar el proceso ideal, el equipo deberá decidir el criterio que demostrará el éxito del cambio. Ese criterio podría reflejar las metas del consumidor y los objetivos de todo el proyecto. También deberá decidir si existen restricciones que limitan el proceso de cambio.

Paso 10. Prueba del nuevo proceso

Finalmente está listo el equipo para aplicar sus hallazgos y mejorías, para lo cual ejecutará una prueba piloto a pequeña escala; no sin antes obtener la aprobación del Comité Directivo de Reingeniería y de los apoyadores.

Paso 11. Ejecutar el nuevo proceso

Durante la presentación del proyecto al Comité Directivo de Reingeniería, el equipo deberá asegurar que todos los apoyadores asistan, entiendan y apoyen la evaluación de la prueba piloto. Además todos deberán acordar que el medio ambiente donde se desarrolló la prueba piloto permite la generalización de los resultados a toda la organización. Si se encuentran ambas condiciones, el equipo y el Comité Directivo de Reingeniería necesitan preparar la aplicación generalizada del nuevo proceso. Para ello generarán un plan de acción.
La última fase del proceso tiene solamente dos pasos finales:

Paso 12. Revisión y evaluación de los avances

Que implica la evaluación organizacional, comunicación de los resultados al Comité Rector y la revisión del plan estratégico a mediano plazo, si es necesario.

Paso 13. Formular un plan operativo anual para un nuevo ciclo

El medio ambiente de los negocios está en constante evolución. El cambio económico que está ocurriendo está produciendo una nueva economía y el advenimiento de esta nueva economía (a pesar de ser denominada postindustrial), no significa el fin de la industria, así como la Revolución Industrial no significo el fin de la agricultura. El cambio de esta o cualquier otra economía ocurre cuando adoptamos un nuevo modelo. El cambio que debe ocurrir hoy es dejar de usar el modelo industrial mecanicista para adoptar hoy la compleja economía industrial y de servicios. Después del análisis se concluye que la reingeniería:

- Puede y ha sido incluida en calidad de aporte teórico, toda vez que propone nuevos principios a la teoría de la administración.
- Es factible aplicarla únicamente en las áreas con mayor sensibilidad al cambio en la organización.

- Sugiere que se aplique cuando la organización incursione en un nuevo sistema de producción que la oriente a nuevas inversiones en procesos tecnológicos.
- Incorpora a los tradicionales estudios de ingeniería (dibujo de ensamble, gráfica de flujo de proceso, hoja de ruta y gozinto), el diagrama integrado de flujo, para destacar los flujos de información que surgen por las operaciones.
- Incorpora el análisis de 360° lo cual comprende la opinión del cliente interno y externo.

Bibliografía del capítulo

CHIAVENATO, I. (2006) Introducción a la teoría general de la administración. Séptima edición. México: McGraw Hill. 562 páginas.

HAMMER, M y Champy, V. (2005) Reingeniería. Primera edición. Colombia: Grupo Editorial Norma. 226 páginas.

LOWENTAL, V, XI. (1994) Rengineering the organization. United States of America: ASQC Quality press. 191 páginas.

MARIÑO-ARÉVALO, A.; y Rodríguez-Romero, C. (2011) Aproximación a las modas administrativas desde algunos conceptos sociológicos. El caso de la reingeniería. INNOVAR, 21(41), pp. 77-90.

Capítulo 10
Benchmarking

José O. Coronado, Yuridia Mendoza y Lucia Teran

En la cultura japonesa, la proyección del pasado para descifrar el futuro no es el común denominador. Ellos propusieron nuevos métodos, procesos y prácticas hasta resolver sus problemas productivos y presentar una oferta competitiva. Descubrieron lo mejor de lo mejor, lo adaptaron e invadieron el mercado norteamericano. Dos proverbios antiguos muestran la filosofía ancestral del benchmarking:

Se atribuye a Sun Tzu la máxima: "Si conoces a tu enemigo, y te conoces a ti mismo, no temas al resultado de cien batallas". En la actualidad se aplica el lema en el sentido de librar batallas administrativas y sobrevivir en el mercado.

El Benchmarking podría referirse en términos del proverbio Dantotsu, o esmerarse para ser el "mejor de los mejores". Esta frase refleja la intención del benchmarking, mediante el cual se analiza el proceso y se compara con los mejores a fin de adaptarse las estrategias propias e incorporarse a la carrera competitiva.

En 1979 Xerox inició un proceso denominado "benchmarking competitivo" comparando productos, capacidades y características de operación de máquinas de copiar de la competencia. Posteriormente se analizaron las copiadoras producidas por Fuji Xerox la afiliada japonesa de Xerox. Se puedo confirmar que los costos eran más altos en los Estados Unidos y que sus competidores estaban vendiendo maquinas por lo mismo que le costaba a Xerox fabricarlas. En forma expedita Xerox reaccionó para adoptar las metas de benchmarking fijadas externamente para impulsar sus planes de negocios.

Cuando en 1982 se extendió el concepto a las demás unidades de negocios y centros de costos de Xerox, dos aspectos del benchmarking llamaron la atención de los gerentes:

Primero, el benchmarking es un proceso que se puede utilizar para entender no solamente a los competidores, sino también a cualquier organización (competidora o no, grande o pequeña, pública o privada). La clave es aislar medidas comunes en funciones similares (manufacturera, ingeniería, mercadotecnia, etcétera) y comparar

las prácticas de su propio negocio con las de las organizaciones que se identifican como líderes o innovadoras en esa función específica comercial.

El segundo aspecto de interés se deriva del énfasis del benchmarking sobre el proceso: en ese entonces la recopilación de la información clave de la competencia tradicionalmente se enfocaba en medir los resultados o en los productos terminados. Ahora el énfasis ya no fue solamente en qué producían los demás, sino también en cómo el producto o servicio se diseñaba, se fabricaba, se comercializaba y se proporcionaba.

Empresa	Proceso
American Expresss	Cobros
American Hospital Suply	Control de inventarios
AT&T	Investigación y desarrollo
Baxter International	Gestión de reconocimiento a empleados y recursos humanos
Cummings Engine	Diseño y trazado de planta, certificación de proveedor
Florida Power & Light	El proceso de calidad
hewlett-Pakard	Investigación y desarrollo, ingeniería
L.L. Bean	Control de inventario, distribución telefonía

Puede advertirse que ninguna de estas empresas es fabricante de copiadoras. Si Xerox hubiera hecho el benchmarking sólo de sus competidores, no habría logrado encontrar oportunidades significativas de mejora.

El diccionario Webster´s define un benchmarking como: Una marca del agrimensor de una posición previamente determinada…que se usa como un punto de referencia… un estándar mediante el cual se puede medir o juzgar algo.

Así, por extensión se ha adoptado como definición del benchmarking

> "Al proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales".

A esta definición habrá de agregársele el concepto de proceso estructurado, es decir que cuenta con un modelo de proceso, paso a paso. Un modelo de proceso que proporcione el marco de referencia para la acción; una estructura adecuada para la planificación exitosa y la ejecución de la investigación de benchmarking.

Adoptaremos para la presente exposición el modelo propuesto por el Ph. D. Michael J. Spendolini (1992), considerando que en su publicación Benchmarking, ha revisado 10 años de experiencia en la materia, incorporando en forma ecléctica las aportaciones de diferentes autores y la propia experiencia como ejecutivo de Xerox, U.S.A.

Actividades de Benchmarking

Existen varios tipos de actividades de Benchmarking, cada uno de ellos se define como "objetivo" de la actividad de Benchmarking, en los cuales, a pesar de las diferencias de enfoque, el proceso básico de Benchmarking es el mismo.

Benchmarking interno. Cuando la empresa cuenta con unidades de producción y centros de costos, foráneas, puede comenzar sus actividades de Benchmarking comparando sus acciones internas. Siguiendo este proceder la empresa no descubrirá las mejores prácticas comerciales; más sí estará en capacidad de identificar los mejores procesos de su organización.

Benchmarking competitivo. Comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos, comparándolos con los de su organización. Es de gran utilidad cuando se pretende posicionar los productos, servicios y procesos de la organización en el mercado.

Benchmarking cooperativo (funcional). Bajo este enfoque, una organización que desea mejorar una actividad particular mediante el Benchmarking, contacta con las empresas mejor de su clase ("clase mundial") y les pregunta si aceptarán compartir sus conocimientos con el equipo de Benchmarking. Las empresas objetivo no son normalmente competidores directos de la empresa que hace el Benchmarking, lo que es un factor clave para asegurar la cooperación.

Benchmarking colaborador. En este tipo, un grupo de empresas comparte conocimientos sobre una actividad particular, esperando todas ellas mejorar basándose en lo que se va a aprender.

Entre los modelos que para la investigación de Benchmarking se han desarrollado podemos encontrar hasta 24 procesos distintivos. El número de pasos de los modelos oscila entre seis y catorce. Sin embargo se ha encontrado que tienen pasos comunes aún en los modelos abreviados. Spendolini propone un modelo de cinco etapas, cada una de las cuales define un conjunto de actividades específicas y ordenadas en una secuencia lógica. El modelo se validó con apoyo de 10 especialistas en Benchmarking. Las cinco etapas del proceso son:

1. Determinar a qué se le va a hacer Benchmarking,
2. Formar un equipo de Benchmarking,
3. Identificar los socios del Benchmarking,
4. Recopilar y analizar la información de Benchmarking,
5. Actuar.

Determinar a qué se le va a hacer Benchmarking

Todo el proceso se inicializa cuando se define al cliente de la información, en este contexto, se entenderán usuario por cliente. Una vez que se comprendan las necesidades básicas del usuario, se puede iniciar el proceso de desarrollo de medidas específicas. La definición es importante por las siguientes razones:

El cliente identifica las necesidades específicas de información. En la mayoría de los casos el cliente es un individuo o un grupo que tiene una necesidad critica. No se debe utilizar el benchmarking como una técnica general de recopilación de datos para poner a prueba los mercados o como una manera de establecer contacto con otras empresas.

El cliente establece un límite de tiempo para concluir la investigación de benchmarking. En términos generales, el cliente definirá el nivel de flexibilidad del plan del proyecto. Con frecuencia el cliente proporciona los fondos o el apoyo para la actividad de benchmarking, para referirnos al personal asignado al proyecto, así como los recursos materiales y financieros para su ejecución.

Un primer cliente o usuario del benchmarking lo puede ser la gerencia Organizaciones como Du Pont y Xerox emplean la palabra patrocinador para describir a los gerentes que inician las actividades de benchmarking. Es decir, en este caso la gerencia designa a un individuo o equipo para que realice una investigación de benchmarking.

En muchas ocasiones la iniciativa surge de los propios empleados, generalmente estimulados por la política de la organización por no recomendar proyectos de benchmarking asignados. En estas situaciones, los empleados están facultados para realizar acciones e iniciar proyectos de benchmarking como parte de sus continuos esfuerzos por mejorar.

Otro tipo de cliente potencial de benchmarking son los socios actuales que participan en el proceso, ya que muchas organizaciones les ofrecen a sus socios de benchmarking resúmenes de informes como aliciente y premio por su participación.

Las necesidades de los clientes de benchmarking deben ser explícitamente definidas antes de iniciar el proceso. Para ello debemos analizar un diagnóstico del cliente practicando la siguiente aproximación secuencial:

a) Identificación a quién va dirigido el esfuerzo investigativo:
    1. Alta administración.
    2. Equipo de benchmarking.
    3. Otros empleados.
    4. Socios del benchmarking.
b) Objetivo deseado o tipo de benchmarking por conducir:
    1. Interno.
    2. Competitivo.
    3. Funcional o genérico.

c) Tipo de información que desea satisfacer, sobre:
    1. Productos/servicios.
    2. Procesos de trabajo.
    3. Funciones de apoyo.
    4. Desempeño organizacional.
    5. Estrategias.
d) El uso que se piensa hacer de la información:
    1. Planificación de estrategias.
    2. Pronósticos.
    3. Nuevas ideas.
    4. Comparaciones de productos y procesos.
    5. Fijación de metas.
e) Cantidad de información o amplitud del estudio.
f) Calidad de la información en términos de validación y confiabilidad
g) Expectativas de informes en cuanto a:
    1. Formato.
    2. Frecuencia.
    3. Mantenimiento.
h) Alcance de la actividad de benchmarking, como:
    1. Evento que ocurre una sola vez.
    2. Periódico.
    3. Continuo.

Tal vez la pregunta más importante que se puede contestar cuando se selecciona el tema de investigación de benchmarking es ¿Cuáles factores producirán mayor impacto en el desempeño de la organización? Para dar respuesta a esta pregunta se ha acuñado el término Factores Críticos de Éxito (FCE). En apoyo a esta definición, Xerox propone una secuencia de preguntas:

1. ¿Cuál es el factor más crítico de este éxito para mi función/organización?
2. ¿Qué factores están causando el mayor problema?
3. ¿Qué productos y servicios se les proporcionan a los clientes?
4. ¿Qué factores explican la satisfacción de cliente?
5. ¿Qué problemas específicos (operaciones) se han identificado en la organización?
6. ¿En dónde están localizadas las presiones competitivas que se sienten en la organización?
7. ¿Cuáles son los mayores costos de la organización?
8. ¿Qué funciones representan el mayor porcentaje de costos?
9. ¿Qué funciones tienen el mayor espacio para mejoras?
10. ¿Qué funciones tienen más potencial para diferenciar a la organización de los competidores en el mercado?

Formar un equipo de Benchmarking

Qué clase de personas van a llevar a cabo las actividades de benchmarking y cuantas van a tomar parte son asuntos bastante extensos, y es necesario que las organizaciones que establecen este proceso lo traten tempranamente. Para su desarrollo pueden experimentarse tres tipos de equipos de trabajo de benchmarking.

1. **Grupos funcionales de trabajo**. Habitualmente se encuentra en una sección aislada y todos los miembros del grupo son subalternos de un director común. Un beneficio de esta situación es que el equipo no necesita aprobaciones externas para proceder a ejecutar el proceso.
2. **Equipos interfuncionales, equipos interdependientes y equipos organizacionales**. Suelen estar estructurados como equipos de tarea (task force), con trabajos específicos y conjuntos definidos de clientes que suelen ser gerentes que designan a los participantes. Una vez realizada la investigación de benchmarking, el equipo se disuelve.
3. **Equipos ad hoc.** Representa la esencia de la flexibilidad. Se crean a menudo en forma espontánea a fin de satisfacer intereses o responsabilidades comunes, decidiendo que una investigación de benchmarking en un tema específico se justifica.

El trabajo puede realizarse empleando especialistas internos o mediante la consultoría externa de benchmarking. En este último grupo se pueden proporcionar servicios de: planificación del proyecto, de capacitación y facilitadores, o bien, como administradores del proyecto.

Para la progresión de la investigación es importante la división del trabajo a partir de una organización funcional del equipo de benchmarking. Para este efecto se propone la siguiente estructura típica:

1. Gerente del proyecto.
2. Recopilador/analista.
3. Facilitador.
4. Apoyador.
5. Equipo de capacitación.
6. Asesoría jurídica.
7. Sistema de información gerencial.
8. Servicios de bibliotecas.
9. Asistencia administrativa y de personal de oficina.
10. Alta administración.

Las personas que invierten en el proceso de benchmarking deben tener ciertas habilidades y destrezas básicas. Hay cuatro características específicas que es necesario considerar como las credenciales del benchmarking:

1. Experiencia funcional.
2. Credibilidad.
3. Habilidades de comunicación.
4. Selección de un grupo.

Identificar los socios del Benchmarking

Consideremos a un socio como cualquier persona que proporciona información relacionada con la investigación de benchmarking. Una característica que debemos buscar es la confiabilidad de la fuente. Para ello el grupo de benchmarking identifica los Factores Críticos de Éxito específicos o las áreas funcionales que se someterán a benchmarking, a continuación se identifica un conjunto de recursos para la investigación; al respecto, las compañías de benchmarking experimentadas procuran estudiar tantas fuentes como sea posible para buscar un nivel de convergencia en la información.

Quizá parezca difícil conseguir socios del benchmarking; sin embargo considere que los empleados de otras compañías que se muestran interesados en la participación en benchmarking, puede ser posible por:

- La afiliación profesional.
- Curiosidad.
- La oportunidad de aprender algo.
- Reciprocidad.
- Cortesía.

Hasta aquí nos hemos referido a los socios del benchmarking en el sentido de las organizaciones o sus empleados. Existen otras fuentes de información, como:

- Recursos gubernamentales.
- Expertos en la materia.
- Grupos de interés especial.
- Medios de comunicación.
- Empleados, clientes y proveedores.
- Fuentes extranjeras de recursos.

Recopilar y analizar la información de Benchmarking

Si las etapas precedentes de planeación y preparación del proceso se ejecutan bien, el proceso de recopilación de la información no será difícil. Los siguientes métodos de recopilación de información pueden ser empleados en Benchmarking:

- Entrevista telefónica.
- Entrevistas personales/visitas de campo.
- Encuestas.
- Publicaciones/medios de comunicación.
- Investigación en archivos.

Es importante la observancia de un protocolo, etiqueta profesional o normas de comportamiento. Unas cuantas guías básicas serán de utilidad para comenzar a establecer la propia red de benchmarking.

- Planifique previamente, programando de manera realista. La recopilación de la información externa puede requerir más tiempo que el requerido en su organización. Una buena aproximación sería calcular el tiempo necesario para recopilar información interna, duplicándola en su estimación externa.
- Prepare un resumen de su proyecto. Esto le ayudará a comprender sus necesidades de información y a prepararse mejor para recopilar la información que usted necesita.
- Facilite la entrada. Establezca un contacto telefónico previo a su visita. Preséntese brevemente y describa la naturaleza del proyecto y la información que necesite. Complemente su comunicación con una copia de su resumen de benchmarking enviada por fax.
- Emplee la estrategia de arriba hacia abajo. Póngase en contacto con gerentes funcionales a un nivel relativamente alto en la jerarquía de la organización y descienda hasta los individuos que desea contactar.

- Cíñase un bosquejo. No intente introducir temas distintos en medio de una entrevista o solicitar una nueva información cuando visite a otra compañía.
- Limite el tamaño del equipo visitante. Cuando se incluyan más de dos personas, generalmente se obliga al socio a realizar la reunión en un salón de conferencia o un sitio similar.

Una vez recopilada y resumida la información, el próximo paso en el proceso de benchmarking es el análisis de la información. Los siguientes argumentos podrían auxiliar esta tarea.

- Verifique para saber si hay información errónea. La información es errónea por factores tales como mala interpretación, escritura o transcripción equivocada, mala presentación internacional y errores de la fuente. Si descubre que la mala información es un factor común en la base de datos, tal vez tenga un reexaminar su estrategia de recopilación de datos y considerar estrategias y métodos alternativos.
- Identifique patrones y tendencias.
- Identifique omisiones y desplazamientos: lo que no está presente puede ser tan significativo como lo que sí está.
- Información fuera de lugar. Se trata de datos que no concuerdan con la información que se consiguió, o que claramente se desvía de la información que se pensó que se iba a encontrar. En muchos casos, la información que esta fuera de lugar se origina por la falta de comprensión del socio de benchmarking; en este caso el curso recomendado será investigar un poco más.
- Saque conclusiones. Las decisiones y las prácticas de negocios de sus socios de benchmarking se basan en su propia historia, en su experiencia, en sus suposiciones, en su cultura corporativa y en la forma que perciben ellos el ambiente de la competencia.
- Documentara sus propios procesos internos. Uno de los más útiles subproductos del proceso de benchmarking es el análisis interno que precede al esfuerzo de benchmarking interno.
- Determinar las diferencias en el desempeño. La mayor parte de atención se concentra en las diferencias negativas (*brechas del benchmarking*).

Actuar

Aunque el benchmarking es un proceso de investigación, la motivación para iniciar la investigación, en primer lugar es estimular y apoyar el cambio. El objetivo primario del benchmarking es ponerse en acción. Por ello se procura el siguiente plan de acción:

1. Producir un informe de benchmarking.
2. Presentarle soluciones a los clientes de benchmarking.
3. Comunicar los hallazgos:
    - Internamente a otros grupos funcionales.
    - A los socios de benchmarking.
4. Buscar oportunidades para:
    - Mejorar productos o procesos.
    - Aprender nuevos conceptos e ideas.
    - Formar redes funcionales.
5. Estimular los esfuerzos para reiniciar el ciclo:
    - Modificar y /o mejorar el uso del proceso.
    - Introducir nuevos temas para hacer benchmarking.

Bibliografía del capítulo

CAMP, R. C. (2006) Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance. Primera edición. United States of America. Productivity Press. 320 páginas.

CHIAVENATO, I. (2006) Introducción a la teoría general de la administración. Séptima edición. México: McGraw Hill. 562 páginas.

BOXWELL R. J. (1994) Benchmarking for competitive advantage. Primera edición. United States of America: McGraw Hill. 224 páginas.

SPENDOLINI, M. J. (1992) The benchmarking book. Primera edición. United States of America: Amacom Books. 256 páginas.

Capítulo 11
Principios de la Teoría de Restricciones

José G. Rivera, Irma Pérez, Jimena Sánchez y Dante Rivera

El Dr. Eliyahu M. Goldratt (1947-2011) desarrolló la Teoría de Restricciones, misma que difundió a través de sus libros: La Meta, No Fue La Suerte, Cadena Crítica, La Carrera, Necesario Más No Suficiente, La Aguja En El Pajar, entre otros. El propósito principal de esta teoría es mejorar el desempeño de las organizaciones y el nivel de vida de las personas que en ellas laboran.

La Teoría de Restricciones visualiza a la organización como un sistema y sostiene que su rendimiento total proviene de aprovechar al máximo los recursos limitantes (restricciones), es decir, un recurso se mide y evalúa en base a lo que mejor ayuda a la organización a lograr su meta, y no en función de su capacidad de producir. La Teoría de Restricciones facilita el análisis de los problemas (áreas de oportunidad) de una organización y la búsqueda de sus soluciones[1].

Pareto creó la regla 80-20, el 20% de los elementos de un sistema impactan en el 80% de los resultados del mismo. La Teoría de Restricciones reconoce esta validez cuando no existe interdependencia entre los elementos del sistema; y establece, que cuanto mayor sea la interdependencia entre los elementos del sistema, significativamente menor será el número de restricciones, en el vocabulario de Pareto, el 0.1% de los elementos dictan el 99.9% de los resultados[2].

La meta de una organización

La Teoría de Restricciones parte de la definición clara de la meta de una organización, ¿cuál es la meta de una empresa privada?, se puede pensar en muchas metas para una empresa, tales como: incrementar su participación en el mercado, ser líder entre los competidores, ofrecer el producto de mayor calidad, brindar el mejor servicio a los clientes, etcétera; pero éstos son solo los objetivos para lograr la verdadera meta

1 Amedola, (2005), Theory of constraints. "Turnaround-shutdown maintance".

2 Cox y Schleier, (2010), Theory of constraints handbook.

"ganar más dinero ahora y en el futuro" para beneficio de los dueños, empleados y el entorno que rodea a la empresa. Los conceptos de la Teoría de Restricciones, han sido aplicados principalmente a empresas de este tipo. Aunque en términos generales pueden ser aplicables a organizaciones no lucrativas cuya meta sea diferente[3].

Medidas de desempeño

Si se desea saber si la empresa está avanzando hacia su meta, se requieren medidas de desempeño que indiquen qué impacto tienen las decisiones y las acciones que se toman.

En términos financieros, todas las empresas lucrativas manejan medidas que indican el desempeño de una organización en un período de tiempo determinado. Estas medidas son: la **utilidad neta**, la cual es una medida absoluta que indica cuánto ganó la empresa en un periodo de tiempo determinado; y el **rendimiento sobre la inversión**, que es una medida relativa que representa cuánto dinero ganó la empresa por cada peso invertido en ella.

No es fácil identificar el impacto que tiene cada una de las decisiones tomadas en los diferentes niveles de la organización sobre estas medidas financieras, por lo que surge la necesidad de tener otras medidas que permitan medir dicho impacto. La Teoría de Restricciones propone tres medidas para evaluar el impacto de cualquier decisión o acción tomada dentro de la organización sobre el avance de la empresa hacia su meta. Estas medidas son: throughput, el inventario (inversión) y los gastos de operación.

El **throughput (T)** se define como la generación de dinero de la empresa a través de las ventas. El **inventario** (**I**, inventory) se define como el dinero que se invierte en adquirir cosas que posteriormente se pretenden vender. Y los **gastos de operación** (**OE**, Operating Expense) se definen como el dinero que la empresa desembolsa para convertir el inventario en throughput[4].

El término throughput no tiene una traducción exacta al español. Se trata de un término técnico con significado muy preciso. La fórmula del throughput que el Dr. Goldratt desarrolló es: precio de venta menos los costos de la materia prima. El throughput no necesariamente es dinero, en organizaciones en las que no persiguen fines de lucro, la meta debe medirse en términos no lucrativos[5].

3 Goldratt y Cox, (2004),La meta. Un proceso de mejora continua.

4 Birrell, (2004), Simplicidad inherente. Fundamentos de la teoría de restricciones.

5 Goldratt *et al*, (2001), Necesario mas no suficiente.

La relación que existe entre las medidas de desempeño convencionales y las propuestas por la Teoría de Restricciones son[6]:

- Throughput menos gastos de operación (**T-OE**); representa la **utilidad neta**.
- Throughput menos gastos de operación, dividido entre el inventario, (**T-OE)/I**; corresponde al **rendimiento sobre la inversión**.
- Existe otro par de indicadores que se utilizan en la actualidad:
  — Throughput dividido entre gastos de operación, (**T/OE**); equivale a **productividad.**
  — Throughput dividido entre el inventario, **(T/I)**; equivale a **rotación de inventarios**.

Las restricciones

La Teoría de Restricciones se basa en conceptos sencillos tales como el hecho de que todas las organizaciones tienen restricciones que les impiden avanzar más directamente hacia su meta. Una restricción es cualquier aspecto que limita a una organización para que logre un mejor desempeño con respecto a su meta.

Pueden existir diferentes tipos de restricciones, y en general se pueden catalogar como **restricciones tangibles,** dentro de las cuales se encuentran las restricciones internas de las empresas como la capacidad de sus recursos (máquinas, mano de obra, almacén, etcétera) y las restricciones externas tales como la demanda, los proveedores o aspectos de legislación gubernamental. Por otro lado, existen las **restricciones no tangibles,** las cuales son difíciles de identificar, como políticas de la empresa que en un momento dado sean las que más limitan el desempeño de la organización.

Es común pensar que existen muchos aspectos o restricciones que limitan a una organización al mismo tiempo para que esta avance. Un supuesto fundamental de la Teoría de Restricciones es que generalmente son muy pocas las restricciones o los aspectos que limitan a una organización para que ésta avance hacia su meta, de tal manera que si se concentran los esfuerzos en estas pocas restricciones para operar y mejorar la organización, entonces las decisiones y acciones que se tomen tendrán un impacto más significativo para ayudar a que la empresa avance.

Proceso de mejoramiento continuo

Un proceso de mejoramiento continuo implica una serie de pasos secuenciados que permiten hacer cambios constantemente a través del tiempo en la organización para

6 Goldratt, (2009), La aguja en el pajar. Cómo encontrar información en un mar de datos.

hacer que ésta avance continuamente hacia su meta. La Teoría de Restricciones propone el siguiente proceso de mejoramiento continuo[7]:

Paso 1: **Identificar la(s) restricción(es) del sistema.**
Se identifica qué es lo que limita a la organización para ir hacia su meta.

Paso 2: **Explotar la(s) restricción(es) del sistema.**
Se aprovecha al 100% la restricción en busca del mejor beneficio global para la organización.

Paso 3: **Subordinar todo lo demás a las decisiones del paso 2.**
El plan de trabajo para los recursos de una organización está en base a lo planificado para la restricción.

Paso 4: **Elevar la(s) restricción(es) del sistema.**
Se toman acciones para hacer que las restricciones limiten menos a la organización.

Paso 5: **Si en el paso anterior se rompe una restricción volver al paso 1.**
Se trata de impedir que la inercia se transforme en una restricción para la organización.

A continuación se presentan algunos ejemplos relativamente sencillos para ejemplificar los conceptos de la Teoría de Restricciones antes mencionados, suponiendo condiciones ideales[8].

Ejemplo 1

Una empresa elabora dos productos, etiquetados como "X" y "Y", su demanda semanal es de 100 unidades para "X" y 50 unidades para "Y". El precio de venta del producto "X" es de $90 pesos por unidad y del producto "Y" es de $100 pesos por unidad. Para fabricar una unidad del producto "X" se requiere una unidad de materias prima 1, una unidad de la materia prima 2 y una unidad de una parte comprada con un costo de $5 pesos por unidad; en tanto que una unidad del producto "Y" requiere de una unidad de la materia prima 2 y una de la materia prima 3. El costo unitario de cada una de las materias primas 1, 2 y 3, es el mismo, $20 pesos.

A continuación se presenta el diagrama de proceso donde se muestra el flujo de las materias primas a través de los recursos en los que requieren operación hasta ser un producto terminado.

7 Harel, (2012), Where is the constraint? A theory of constraints DIY toolkit.

8 Esto ejemplos son presentados por el Dr. Goldratt en su libro "La aguja en el pajar. Cómo encontrar información en un mar de datos (2009)" modificados un poco en su redacción para hacerlos más breves.

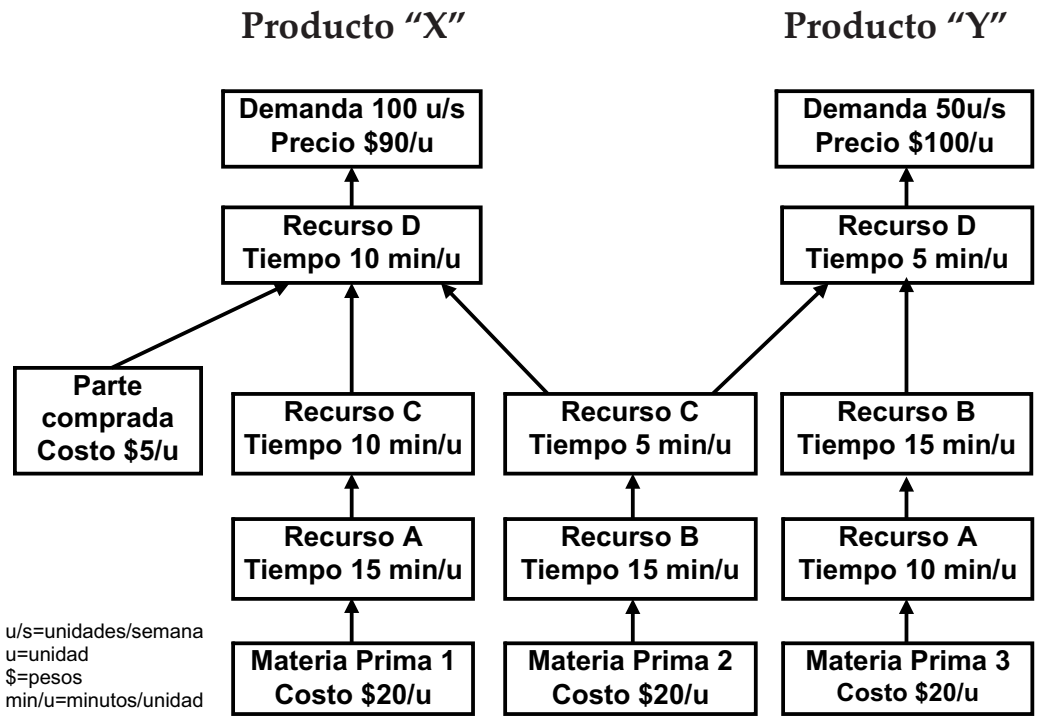

Figura 11.1 Diagrama de producto del ejemplo 1.

Descripción del flujo:

- La **materia prima 1** requiere como primera operación ser procesada durante 15 minutos en el recurso A, como segunda operación necesita ser procesada por el recurso C durante 10 minutos, posteriormente pasa al recurso D para ser ensamblada con una parte comprada y con la materia prima 2 que ha sido previamente procesada, después de 10 minutos de ensamble se tiene un producto "X" listo para su venta.
- La **materia prima 2** tiene como primera operación ser procesada durante 15 minutos en el recurso B, como segunda operación requiere ser procesada por el recurso C durante 5 minutos, después debe decidirse si formará parte del producto "X" o "Y":
  - Para producto "X" → pasa al recurso D para ser ensamblada durante 10 minutos con una parte comprada y con la materia prima 1 que ha sido previamente procesada.
  - Para producto "Y" → pasa al recurso D para ser ensamblada durante 5 minutos con la materia prima 3 que ha sido previamente procesada.
- La **materia prima 3** requiere como primera operación ser procesada durante 10 minutos en el recurso A, como segunda operación necesita ser procesada por el recurso B durante 15 minutos, posteriormente pasa al recurso D para ser ensamblada con la materia prima 2 que ha sido previamente procesada, después de 5 minutos de ensamble se tiene un producto "Y" listo para su venta.

Datos adicionales:

- Se cuenta con una unidad de cada recurso disponible (A, B, C y D). La empresa trabaja 5 días a la semana y 8 horas por días, es decir, 40 horas por semana o 2,400 minutos por semana.
- La compañía desembolsa $6,000 de gastos de operación por semana, esto incluye todo lo necesario para operar la empresa en ese período de tiempo a excepción del dinero que se paga por la compra de materia prima.

Pregunta:

Bajo las condiciones anteriores, ¿cuál sería la utilidad neta máxima que esta empresa puede obtener en una semana de operaciones?

Solución Tradicional:

Primeramente hay que calcular el margen generado por cada uno de los productos, esto es el precio de venta del producto menos los costos de las materias primas requeridos en su elaboración.

Tabla 11.1 Margen generado por producto del ejemplo 1.

Producto	Precio de venta	Costo de la materia prima	margen
X	90	45	45
Y	100	40	60

El producto "X" genera por unidad $45 y el producto"Y" $60. El enfoque tradicional dicta que primero hay que elaborar los productos "Y" y después los productos "X". Hasta donde el tiempo disponible de los recursos lo permitan. Es por ello que se necesita verificar si se puede satisfacer la demanda de los dos productos o no. Para esto se determinan las cargas de trabajo de los recursos considerando el tiempo requerido por unidad, la demanda y el tiempo disponible en los recursos.

Tabla 11.2 Cargas de trabajo del ejemplo 1.

Recurso	Producto "X"			Producto "Y"			Tiempo (minutos) total requerido	Tiempo (minutos) disponible	Carga de trabajo (%)
	Tiempo (minutos) requerido por unidad	Demanda (unidades)	Tiempo (minutos) requerido para satisfacer demanda	Tiempo (minutos) requerido por unidad	Demanda (unidades)	Tiempo (minutos) requerido para satisfacer demanda			
A	15	100	1500	10	50	500	2000	2400	83.33
B	15	100	1500	30	50	1500	3000	2400	125
C	15	100	1500	5	50	250	1750	2400	72.91
D	10	100	1000	5	50	250	1250	2400	52.08

En la comuna de carga de trabajo de la tabla 11.2 se observa que el recurso "B" requiere trabajar al 125%, por consiguiente no se puede cumplir con toda la demanda y es necesario decidir qué cantidad debe elaborarse de cada producto.

Como el margen por producto calculado en la tabla 11.1 es mayor para el producto "Y" debe darse prioridad a éste y el tiempo restante, si lo hay, debe asignarse para elaborar los productos "X".

Los recursos "A", "C" y "D" no entran en el análisis debido a su holgura en capacidad; el recurso "B" es quien restringe la capacidad, por lo tanto en base a él se determinan las cantidades de los productos.

Se disponen de 2,400 minutos del recurso "B" y el producto "Y" requiere de 1,500 minutos (50 unidades x 30 minutos/unidad) para satisfacer toda su demanda. Esto significa que se disponen solo de 900 minutos (2,400 min. – 1,500 min.) para destinarlos en la elaboración de los productos "X". Si cada producto "X" requiere de 15 min./unidad se pueden crear un total 60 productos (900 min. ÷ 15 min./unidad).

Tabla 11.3 Utilidad neta bajo el enfoque tradicional.

Producto	Número de productos	Margen ($)	Total ($)	Gastos de operación ($)	Utilidad neta ($)
X	60	45	2,700	6,000	-300
Y	50	60	3,000		

La contribución de los productos "X" es de $2,700 más $3,000 de los productos "Y" menos los $6,000 de los gastos de operación da como resultado una utilidad neta negativa de $300, es decir, una pérdida de $300.

Solución de acuerdo a la Teoría de Restricciones:

A diferencia del enfoque tradicional, la Teoría de Restricciones establece que una vez que se ha identificado la restricción del sistema (ver tabla 11.2), las decisiones deben girar en base a ella (pasos 2 y 3 del proceso de mejoramiento continuo, ver página 112). Por esta razón la prioridad para elaborar los productos debe ser en función del throughput por unidad de tiempo de uso de la restricción, en este caso particular del recurso "B".

Tabla 11.4 Throughput generado en base a la restricción.

Producto	Throughput ($)	Tiempo requerido (minutos) del recurso B por producto	Throughput ($) por unidad de tiempo (minuto) del recurso B
X	45	15	3
Y	60	30	2

El producto que mayor throughput genera es el "X" al dar $3/min., mientas que el "Y" genera $2/min. Así que debe elaborarse primero el producto "X". De los 2,400 minutos del recurso "B" se necesitan de 1,500 minutos (ver tabla 11.2, segundo renglón, cuarta columna) para satisfacer la demanda de las 100 unidades de "X". Dejando disponibles 900 minutos para la fabricación de los productos "Y". Si cada producto "Y" requiere de 30 min./unidad (ver tabla 11.2, segundo renglón, quinta columna) se pueden generar un total 30 productos (900 min. ÷ 30 min./unidad).

Tabla 11.5 Utilidad neta bajo el enfoque de la Teoría de Restricciones.

Producto	Número de productos	Throughput unitario ($)	Contribución al Throughput ($)	Gastos de operación ($)	Utilidad neta ($) *
X	100	45	4,500	6,000	300
Y	30	60	1,800		

*** Utilidad neta = throughput – gastos de operación = 6,300 – 6,000 = 300**

La utilidad neta que se genera es de $300 en base a la Teoría de Restricciones; a diferencia del enfoque tradicional que llevaría a una pérdida de $300.

Elevando las restricciones

Una vez que se he detectado la restricción, hay que realizar planes de acciones que ayuden a que la restricción límite menos a la organización en el cumplimiento de sus metas (paso 4 del proceso de mejoramiento continuo presentado en la página 112). En función del ejemplo 1, se presentan algunas opciones para intentar elevar la restricción.

Ejemplo 2 (cambio en el proceso).

Suponiendo que se puede reducir el tiempo de proceso de la operación del recurso "A" que procesa la materia prima 1 de 15 a 10 minutos, ¿qué impacto tendrá ese cambio?, ¿cuántos productos adicionales podrá elaborar y vender la empresa?, ¿cuál será el cambio en la utilidad neta?

Respuesta:

- Mejora la eficiencia del recurso "A"; pero este recurso no es el que limita a la organización (ver tabla 11.2, primer renglón, última columna).
- La toma de decisiones de cuántos productos elaborar está en función del recurso "B" y al no estar considerado en el cambio propuesto, no hay un impacto positivo en capacidad de producción.
- La utilidad neta sigue siendo la misma al no elaborar y vender más productos.

Ejemplo 3 (cambio en el proceso).

Se reduce el tiempo de proceso en la operación del recurso "B" que procesa la materia prima 2 de 15 a 14 minutos, esto requiere de una inversión de $5,000 pesos, adicionalmente, este cambio ocasiona una modificación en la siguiente operación que lleva a cabo el recurso "C" sobre este mismo material, aumentando el tiempo de proceso de 5 a 7 minutos por unidad. ¿Será bueno realizar este cambio?

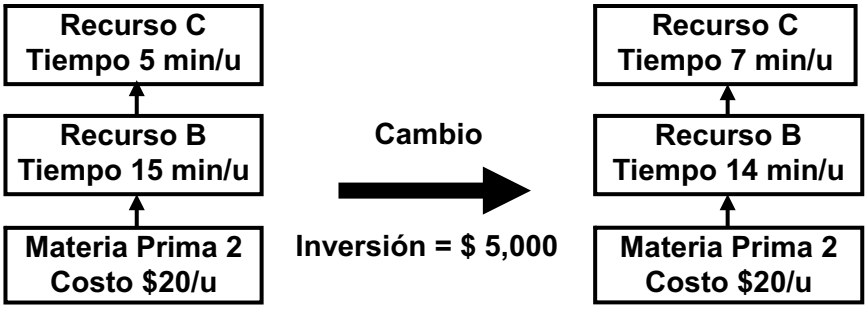

Figura 11.2 Diagrama con cambio en el proceso, ejemplo 3.

Solución:

Al modificar los tiempos de proceso, involucrando a la restricción, es necesario calcular nuevamente las cargas de trabajo con el cambio propuesto.

Tabla 11.6 Cargas de trabajo del ejemplo 3.

Recurso	Producto "X"			Producto "Y"			Tiempo (minutos) total requerido	Tiempo (minutos) disponible	Carga de trabajo (%)
	Tiempo (minutos) requerido por unidad	Demanda (unidades)	Tiempo (minutos) requerido para satisfacer demanda	Tiempo (minutos) requerido por unidad	Demanda (unidades)	Tiempo (minutos) requerido para satisfacer demanda			
A	15	100	1500	10	50	500	2000	2400	83.33
B	14	100	1400	29	50	1450	2850	2400	118.75
C	17	100	1700	7	50	350	2050	2400	85.41
D	10	100	1000	5	50	250	1250	2400	52.08

Aunque hay afectación en el recurso "C", ésta no altera la restricción del sistema. La restricción sigue siendo el recurso "B", por lo tanto:

Tabla 11.7 Throughput generado en base a la restricción.

Producto	Throughput ($)	Tiempo requerido (minutos) del recurso B por producto	Throughput ($) por unidad de tiempo (minuto) del recurso B
X	45	14	3.21
Y	60	29	2.06

Al ahorrar un minuto en la operación del recurso "B", ambos producto mejoran el throughput por minuto utilizado de la restricción. El producto "X" sigue generando mayor rendimiento.

Tabla 11.8 Utilidad neta.

Producto	Número de productos	Throughput unitario ($)	Contribución al Throughput ($)	Gastos de operación ($)	Utilidad neta ($)
X	100	45	4,500	6,000	540
Y	34	60	2,040		
		Total	6,540		

La utilidad neta que se genera es de $540; por lo que el incremento en la utilidad es de $240 con respecto al problema original (ejemplo 1, ver tabla 11.5), nueva utilidad neta menos la utilidad sin la modificación ($540-$300=$240). Además, hay una inversión de $5,000, si el incremento de la utilidad neta se destina para cubrir la inversión, se requeriría aproximadamente 21 semanas ($5,000÷$240/semana=20.83semanas) para que la empresa cuente con un 80% de incremento en su utilidad neta ($240÷$300*100=80%).

Ejemplo 4 (exportaciones).

Volviendo al esquema original del problema, sin los cambios en los tiempos de proceso. Se busca la posibilidad de incrementar la demanda a través de las exportaciones, y se encuentra que existe un mercado potencial similar al mercado nacional (otros 100 productos "X" y 50 productos "Y"). Sin embargo, para poder entrar a este mercado es necesario ofrecer una reducción en los precios de venta de un 20%. ¿Es conveniente exportar bajo estas condiciones?

Solución:

Los requerimiento de los productos "X" locales y "X" de exportación son los mismos, así también para los "Y" locales y "Y" de exportación, por consiguiente si se piensa en satisfacer toda la demanda de antemano se sabe que no habrá capacidad como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 11.9 Cargas de trabajo del ejemplo 4.

Recurso	Producto "X"			Producto "Y"			Tiempo (minuto) total requerido	Tiempo (minuto) disponible	Carga de trabajo
	Tiempo (minuto) requerido por unidad	Demanda unidades	Tiempo (minuto) requerido para satisfacer demanda	Tiempo (minuto) requerido por unidad	Demanda unidades	Tiempo (minuto) requerido para satisfacer demanda			
A	15	200	3000	10	100	1000	4000	2400	166.66
B	15	200	3000	30	100	3000	6000	2400	250
C	15	200	3000	5	100	500	3500	2400	145.83
D	10	200	2000	5	100	500	2500	2400	104.16

De acuerdo a los resultados de la tabla 11.9, sería común pensar que se tienen cuatro restricciones, pero uno de los supuestos de la Teoría de Restricciones es que en una organización grande donde se involucren muchos recursos, productos, trabajadores, etcétera, el número de restricciones se pueden contar con los dedos de una mano. Esto significa que realmente son pocas las causas raíz que limitan a una organización a avanzar hacia su meta y deben ser bien identificadas para tomar las decisiones correctas, ya que en muchas ocasiones te atacan los síntomas y no el problema real.

El recurso "B" es el que necesitaría trabajar a un porcentaje más elevado para satisfacer toda la demanda. Una vez se programa que el recurso "B" trabaje a su capacidad máxima, es decir el 100%, el resto de los recursos lo harán por debajo del 100%. Observar última columna de la tabla 11.2, cuando se requiere el 125% del recurso "B", los otros recursos están por debajo del 100%.

Es necesario calcular el throughput individual generado por los productos de exportación.

Tabla 11.10 Throughput generado por producto del ejemplo 4.

Producto	Precio de venta ($)	Costo de la materia prima ($)	Throughput unitario ($)
X_{Local}	90	45	45
Y_{Local}	100	40	60
$X_{Exportación}$	72	45	27
$Y_{Exportación}$	80	40	40

Ahora hay que evaluar el throughput por minuto de la restricción.

Tabla 11.11 Throughput generado en base a la restricción.

Producto	Throughput ($)	Tiempo requerido (minutos) del recurso B por producto	Throughput ($) por unidad de tiempo (minuto) del recurso B
X_{Local}	45	15	3
Y_{Local}	60	30	2
$X_{Exportación}$	27	15	1.8
$Y_{Exportación}$	40	30	1.33

De acuerdo a la tabla anterior, ningún producto de exportación mejora a los productos locales, por consiguiente la respuesta sigue siendo la del problema original (ver tabla 11.5). Si no hay capacidad para satisfacer la demanda local, menos la habrá para la de exportación. No conviene esta opción.

Ejemplo 5 (comprar otro recurso B).

Si la empresa continúa en su interés por incrementar su utilidad neta, la opción a considerar ahora es la de comprar otro recurso B. La inversión requerida para esto es de $ 100,000 pesos y se necesitaría contratar personal para operar el recurso adicional al cual se le pagaría $ 400 pesos por semana. ¿Convendría comprar otro recurso B?

Tabla 11.12 Cargas de trabajo del ejemplo 5.

Recurso	Producto "X"			Producto "Y"			Tiempo (minutos) total requerido	Tiempo (minutos) disponible	Carga de trabajo
	Tiempo (minutos) requerido por unidad	Demanda (unidades)	Tiempo (minutos) requerido para satisfacer demanda	Tiempo (minutos) requerido por unidad	Demanda (unidades)	Tiempo (minutos) requerido para satisfacer demanda			
A	15	100	1500	10	50	500	2000	2400	83.33
B	15	100	1500	30	50	1500	3000	4800	62.5
C	15	100	1500	5	50	250	1750	2400	72.91
D	10	100	1000	5	50	250	1250	2400	52.08

Al observar las cargas de trabajo, todos los recursos requieren de menos del 100% para cumplir con toda la demanda. Por lo que la restricción ahora es externa, la demanda.

La nueva utilidad neta al poder satisfacer toda la demanda es:

Tabla 11.13 Utilidad neta.

Producto	Número de productos	Margen	Total	Gastos de operación	Ganancia
X	100	45	4,500	6,400	1,100
Y	50	60	3,000		
		Total	7,500		

La utilidad neta total es de $1,100, la utilidad neta anterior (ejemplo original, ver tabla 11.5) era de $300, por lo tanto la utilidad adicional es de $800. Los $400 para operar el segundo recurso "B" ya están considerados en los gastos de operación. Y para recuperar los $100,000 del nuevo recurso se necesitaran 125 semanas ($100,000 ÷ $800 por semana = 125 semanas), aproximadamente 2.4 años.

Ejemplo 6 (comprar otro recurso B y exportar).

Al considerar ahora la demanda nacional y de exportación, la restricción de la empresa vuelve a caer en su capacidad interna, dado que si con un recurso B no se tenía capacidad de cumplir con la demanda nacional, con dos recursos B no se tendrá capacidad de cumplir con la demanda nacional y de exportación (que representa el doble de la

anterior). Por lo que habrá que realizar un análisis para determinar la mezcla óptima de productos a elaborar.

Solución:

Al adquirir un nuevo recurso "B", el tiempo disponible sería de 4,800 minutos, en lugar de los 2,400 minutos, por lo tanto:

Tabla 11.14 Cargas de trabajo del ejemplo 6.

Recurso	Producto "X"			Producto "Y"			Tiempo (minutos) total requerido	Tiempo (minutos) disponible	Carga de trabajo
	Tiempo (minutos) requerido por unidad	Demanda (unidades)	Tiempo (minutos) requerido para satisfacer demanda	Tiempo (minutos) requerido por unidad	Demanda (unidades)	Tiempo (minutos) requerido para satisfacer demanda			
A	15	200	3000	10	100	1000	4000	2400	166.66
B	15	200	3000	30	100	3000	6000	4800	125
C	15	200	3000	5	100	500	3500	2400	145.83
D	10	200	2000	5	100	500	2500	2400	104.16

La nueva restricción es el recurso "A", ya que requiere el porcentaje más alto de trabajo para cumplir con toda la demanda.

Tabla 11.15 Throughput generado en base a la restricción.

Producto	Throughput ($)	Tiempo requerido (minutos) del recurso A por producto	Throughput ($) por unidad de tiempo (minuto) del recurso A
X_{Local}	45	15	3
Y_{Local}	60	30	6
$X_{Exportación}$	27	15	1.8
$Y_{Exportación}$	40	30	4

El Throughput por producto fue calculado en la tabla 11.10. En la tabla 11.15 los cálculos son en función de la nueva restricción, en este caso el recurso "A". El orden de prioridades para asignar el tiempo de la restricción es: (1) Y_{Local}, (2) $Y_{Exportación}$, (3) X_{Local}, (4) $X_{Exportación}$.

Tabla 11.16 Utilidad neta.

Producto	Número de productos	Margen	Total	Gastos de operación	Ganancia
X_{Local}	93	45	4185	6,400	2,785
Y_{Local}	50	60	3000		
$X_{Exportación}$	0	27	0		
$Y_{Exportación}$	50	40	2000		
		Total	9,185		

La utilidad neta es de $2,785, la utilidad anterior era de $300, por lo tanto la utilidad adicional es de $2,485. Y para recuperar los $100,000 del nuevo recurso se necesitarán aproximadamente 40 semanas.

Recomendación

La Teoría de Restricciones es una herramienta que permite identificar y comprender el problema que se desea resolver y encontrar una solución práctica para resolverlo. En este capítulo se han presentado solo algunos fundamentos de la Teoría de Restricciones, a través de ejemplos sencillos. Si el lector desea conocer su metodología de planeación, programación, ejecución e implementación se le recomienda los textos escritos por Eliyahu Goldratt, James Cox y Matías Birrel, que se señalan en la bibliografía del capítulo (página 125).

Bibliografía del capítulo

AMENDOLA, Luis José. (2005) Theory of constraints. "Turnaround-shutdown maintenance". Primera edición. España: Ediciones Espuela de Plata. 252 páginas.

BIRRELL R., Matías. (2004) Simplicidad inherente. Fundamentos de la teoría de restricciones. Primera edición. United States of America: Libros En Red. 105 páginas.

COX III, James F.; y John G. Schleier Jr. (2010) Theory of constraints handbook. Primera edición. United States of America: McGraw Hill. 1175 páginas.

GOLDRATT, Eliyahu M. (2009) La aguja en el pajar. Cómo encontrar información en un mar de datos. Primera edición. Argentina: Ediciones Granica. 318 páginas.

GOLDRATT, Eliyahu M. (2000) Cadena crítica. Primera edición. México: Ediciones Castillo. 244 páginas.

GOLDRATT, Eliyahu M.; Eli Schragenheim; y Carol A. Ptak (2001) Necesario mas no suficiente. Primera edición. México: Ediciones Castillo. 325 páginas.

GOLDRATT, Eliyahu M.; y Jeff Cox (2004) La meta. Un proceso de mejora continua. Segunda edición. México: Ediciones Regiomontanas. 423 páginas.

GOLDRATT, Eliyahu M.; y Robert E. Fox (2001) La carrera. Séptima edición. México: Ediciones Castillo. 184 páginas.

HAREL, Henry (2012) Where is the constraint?. A theory of constraints DIY toolkit. Primera edición. Edición Ebook: SiAl Publishing Israel. 52 páginas.

Parte 3
Mercadotecnia

Parte 3
Mercadotecnia

La globalización crea intercambios comerciales de una forma acelerada, ello implica que las empresas tengan que actualizarse rápidamente ante un mundo cambiante, los consumidores de un país pueden comprar productos en su mercado o en el exterior, de este modo, se tiene que considerar factores culturales distintos, y ello implica que se tiene que evolucionar en el marketing para hacer frente a este proceso. Las técnicas de mercados, tienen que adaptarse al mercado en el que se pretende impactar. Es por ello que resulta importante definir y adentrarse en el ambiente del Marketing, utilizar sus técnicas para desarrollar o entender el mercado, mediante la investigación de mercados, persuadir el consumidor para lograr mejorar o incrementar la ventas a través de mensajes publicitarios efectivos y por supuesto medir el desempeño de los planes y programas, mediante una adecuada auditoria de marketing.

De acuerdo con Hair, Busch y Ortinau (2003), el objetivo primordial del Marketing es proporcionar el ambiente para que la empresa realice sus planes, haga efectiva la fijación de precios, realice una adecuada promoción y distribución de sus productos, desarrolle servicios e ideas, con el firme objetivo de crear intercambios que satisfagan tanto a la empresa como a sus clientes.

Por su parte, Kottler y Keller (2009), toman el concepto que la Asociación Americana de Marketing (AMA) define, esto es, el marketing es una función organizacional, un conjunto de procesos para la creación, comunicación y entrega de valor a los clientes y para manejar relaciones del cliente, de manera que beneficien metas individuales y de la organización.

Con base en lo anterior se desarrollarán en tres Capítulos, los temas de Investigación de Mercados, Planeación Estratégica, Publicidad y Auditoría de Marketing, dentro del Módulo de Mercadotecnia.

La sección de Mercadotecnia, proporciona una visión general y aplicada del estudio de investigación de mercados y su importancia en los mercados cambiantes, ya que a través del tiempo se ha venido manifestando una pugna competitiva, que han provocado que las técnicas de marketing adquieran mayor relevancia, además, se explica la importancia de elaborar un plan de marketing para el adecuado desarrollo de una

empresa, se cubre el aspecto de la importancia publicitaria en cualquier mercado y finalmente se instruye al participante sobre el mejor modo de evaluar los planes estratégicos, mediante una adecuada auditoría de marketing.

Capítulo 12
Investigación de mercados

Olegario Méndez, Jesús A. Leal y José H. Garza

Para que una empresa pueda mantenerse en el mercado, tiene que envolverse en las labores de recopilación de información, concentración, almacenamiento, interpretación y evaluación de esos datos, para estar al pendiente de las necesidades de sus clientes actuales y los potenciales.

La investigación de mercados es un proceso de entendimiento y definición del mercado en el cual quiere incursionar, Adam Smith lo planteó hace muchos años en su obra Causas y Naturaleza de la Riqueza de las Naciones y en una frase que dejo para todo el ambiente empresarial, en el que decía algo así como "no es la benevolencia del carnicero, ni del cervecero o del panadero, la que nos proporciona los alimentos, sino más bien su propio interés", cuando los negocios eran pequeños, era menos complejo que hoy en día. Es por eso que es necesario definir el concepto y resaltar que existe un proceso que ha ido evolucionando a través del tiempo.

Malhotra (2008) define la investigación de mercados como "…la función que conecta al consumidor, al cliente y al público con el vendedor, mediante la información… para definir oportunidades y problemas del marketing". Por su parte, Hair, Bush y Ortinau (2003), la definen como la función que enlaza una organización con su mercado, mediante la recolección de información, basándose seguramente en la definición formal de la Asociación Americana de Marketing (AMA), como la función que vincula una compañía con su mercado mediante la recolección de información con la que se identifican y definen oportunidades y los problemas que trae dicho mercado. Con esta información se generan, perfeccionan y evalúan las actividades de marketing. Se vigila el desempeño del mercado y se avanza en su comprensión como un proceso de la compañía.

En resumen, el concepto más valioso es la recopilación de información, que permite de algún modo tomar decisiones respecto al producto o servicio que se estudia. De tal manera, que la investigación de mercados implica, la reunión, registro y análisis de hechos o sucesos para la toma de decisiones.

El proceso de la Investigación de Mercados de acuerdo con la metodología de Naresh K. Malhotra (2008), consta de seis pasos esenciales, a saber:

1. Definición del problema.
2. Desarrollo de un planteamiento del problema.
3. Formulación de un diseño de investigación.
4. Trabajo de campo o recopilación de datos.
5. Preparación y análisis de datos.
6. Preparación y elaboración del informe.

No existe metodología creada por el hombre que elimine la incertidumbre, pero el uso de la metodología científica minimiza o pretende minimizarla. El proceso de la investigación de mercados, va de la mano con el proceso de la metodología científica, particularmente, porque inicia definiendo el problema y finalmente porque pretende darle validez y confiabilidad a la información, para la toma de decisiones.

La confiablidad de la metodología hace posible la repetición de los resultados, sin embargo, existen muchas situaciones que pueden crear investigaciones fuera de la realidad o errores en las mismas, pudiendo ser desde una población objetivo errónea, alguna variable no considerada, hasta manipulación de la información por parte del investigador. Existen dificultades en la aplicación del método científico, por ejemplo, cuando el investigador tiene alguna relación con el uso de los resultados, esto es, para poder permanecer en algún puesto gerencial u obtenerlo, existe un incentivo a modificar los resultados para beneficio personal. Otra dificultad es la mala aplicación de la encuesta o de los dispositivos para la obtención de la información, influencia en la obtención de datos, es decir, al cuestionar a parientes o al notificar anticipadamente a una persona, puede modificar su conducta. Otra situación es que si el proyecto se encuentra en un periodo de tiempo muy corto, provocará que las decisiones se tomen a toda prisa y ello incrementa la probabilidad de cometer errores, en otras dificultades se puede mencionar que se exige una metodología muy compleja o una hipótesis difícil de comprobar y en su caso un tema en extremo difícil.

Los tomadores de decisiones de marketing debe preguntarse al finalizar los proyectos, ¿son válidos los datos?, ¿miden lo que tienen que medir?; ¿son confiables los datos obtenidos?, si es así, existe una alta probabilidad de éxito.

Tipos de investigación

Entre los principales modelos de investigación se pueden analizar los siguientes:

a) Investigación Exploratoria.
Este tipo de investigación se utiliza comúnmente en las etapas de inicio en la toma de decisiones. Además, se utiliza para hacer revisiones de estudios similares, para identificar problemas u oportunidades y así hacer más eficiente la formulación del proyecto. Permite dimensionar las variables y establecer las prioridades respecto a los problemas u oportunidades. Identificar líneas de acción y elaborar estrategias y puede ser útil en la recopilación de información sobre problemas asociados con la investigación.

Su principal característica es la flexibilidad y la ausencia de estructura, se requiere la creatividad del investigador para su diseño y la obtención de información está enfocada hacia la diversidad de nuevas ideas.

Además, proporciona un amplio panorama acerca del objeto de estudio y tiene como finalidad sentar las bases para desarrollar de la mejor forma el estudio.

b) Investigación Concluyente.

La investigación concluyente permite comprobar la o las hipótesis que se hayan planteado, ya que este tipo de investigación contempla el diseño para la obtención de la información y permite evaluar las líneas de acción. Se clasifica en investigación descriptiva e investigación causal (causa-efecto).

c) Investigación Descriptiva.

La investigación descriptiva es adecuada para describir los hechos, sucesos o cuando los proyectos de investigación contemplan información gráfica o tabular y que puedan determinar la asociación de variables. Prácticamente, utilizar información y "describir" las estadísticas de una población e intentar predecir las relaciones de las variables consideradas. O de otro modo más simple, la investigación descriptiva, es caracterizar un fenómeno con sus rasgos más sobresalientes. Este tipo de investigación proporciona información sobre cómo funciona el sistema de mercadeo, en relación al área de estudio.

d) Investigación Causal.

Investigación diseñada para determinar la relación entre variables y su efecto de dependencia. Permite predecir el comportamiento de una variable dependiente en relación a una o más variables independientes. Por ejemplo, estudiar el efecto en las ventas causado por un cambio en la publicidad, es de todos conocido que los comerciantes esperan incrementar sus ventas gracias a su estrategia

publicitaria, en ese sentido, un modelo de este tipo, puede determinar la proporción de cambio de las ventas por cada cambio unitario del gasto publicitario.

e) Investigación de Desempeño-Monitoria.

Este tipo de investigación tiene estrecha relación con el concepto de control. El objetivo es dar seguimiento y evaluar el desempeño de los planes y objetivos de la investigación. Identificar si existen fallas y solucionarlas, revisar los planes de ventas, los planes de cobertura de mercado, el seguimiento a las variables macroeconómicas que permitan dar continuidad a lo estipulado en el plan de marketing.

Fuentes de información

La recopilación de información es fundamental para la investigación de mercados, se puede obtener información dese varias fuentes, destacando que la más importante y esencial es la información primaria, que se obtiene de los encuestados o entrevistados, registros internos, situaciones análogas, la experimentación y la información secundaria, una breve descripción se da a continuación.

1. Los Encuestados, son la fuente más importante, se le conoce como información primaria (de primera mano), se obtiene mediante la comunicación y la observación.

   A través de la comunicación se realizan preguntas directas, previo un cuestionario debidamente elaborado. Se puede hacer de forma individual o de grupo, con la diferencia que individual es más rígido el levantamiento de datos que de grupo. Los métodos son entrevistas personales, por teléfono y cuestionarios.

   La observación es el registro del comportamiento del individuo para determinar su conducta ante una situación en particular. Puede presentar una desventaja, dado que un consumidor cuando se da cuenta de que es observado modifica su conducta y puede ocasionar sesgo al estudio.

2. Las situaciones análogas, permite hacer comparaciones en situaciones similares a las del objeto de estudio e identifica alguna oportunidad que no se haya tomado o considerado en la idea original. También se pueden realizar simulaciones que representen la realidad y poder obtener información importante.

3. La experimentación, tiene el mayor potencial para determinar las relaciones de causa y efecto, conociendo los cambios en las variables, como ventas, publicidad, el precio, entre otras.

4. Información secundaria, es toda la información ya publicada, que ayuda a complementar la investigación en algunos casos y en otros se utiliza como información directa cuando la fuente es oficial o de gobierno. Se encuentra en publicaciones del gobierno, libros, informes, internet, por mencionar algunos.

Medio ambiente del mercado

Para entender el ambiente de mercado, en los cuales se usará la investigación de mercados, es preponderante tener un panorama del proceso de administración de mercadotecnia y de ese modo desarrollar la necesidad de información que se requieran. El primer paso es analizar el mercado, esto es, entender e identificar oportunidades y problemas. El segundo paso, es desarrollar un plan de mercadotecnia, en los que se definan las decisiones de segmentación, de productos, de distribución, de promoción y publicidad y de precio, (4 P's). Por último, el control del programa, evaluando el desempeño y/o modificándolo.

Un análisis del mercado implica la identificación de los problemas y las oportunidades, que permitan desarrollar un adecuado programa de marketing, de este modo el alcance estará orientado a:

a) Comportamiento del consumidor,
b) Características del mercado, y
c) El medio ambiente del mercado.

Analizar el medio ambiente del mercado, implica entender el comportamiento de las fuerzas del mercado y la estructura de mercado en la cual se encuentra la empresa, desarrollar una adecuada mezcla de marketing y valorar el comportamiento del consumidor, pero sobre todo saber fijar los precios que rigen el mercado, es por esto que se considera importante describir de forma sencilla la discriminación de precios.

Discriminación de precios

Se realiza una breve descripción de la estructura de mercado y posteriormente se explica la discriminación de precios, la cual se clasifica en grados.

En el primer grado se discrimina de acuerdo a la disposición a pagar de cada consumidor. En el segundo grado se discrimina con base en el volumen de compra y el último grado de discriminación es segmentando el mercado.

En relación a lo anterior, el objetivo primordial de este apartado, es conocer si la discriminación de precios es perjudicial para alguno de los agentes económicos involucrados, es decir, a quien le es benéfico el diferenciar precios.

La discriminación de precios es la utilización del poder de mercado que tiene una empresa para cobrar diferentes precios a consumidores diferentes por un bien o servicio. Sin embargo si los costos de entrega difieren, entonces no existe discriminación de precios.

Para que una empresa que comercializa un bien o servicio pueda discriminar entre los precios que cobra por las distintas unidades que vende, es necesario que se cumplan tres condiciones:

1. La existencia de submercados identificables.
2. Que existan diferentes elasticidades precio de demanda.
3. La prevención de arbitraje.

La existencia de submercados identificables implica que la empresa que desea discriminar precios debe de segmentar el mercado, es decir, distinguir entre las demandas de diferentes grupos de compradores. Tal división se podría dar por el uso que los compradores hagan del bien, o por la localización geográfica, grupo social, edad, entre otros.

La segunda condición necesaria para que se pueda discriminar es que las elasticidades de la demanda de ambos mercados difieran.

El último requisito esencial para que la discriminación de precios sea posible es la prevención de arbitraje, es decir, es la imposibilidad de que los distintos grupos en los cuales fue segmentado el mercado comercialicen el bien entre ellos.

La discriminación de precios se clasifica en tres grupos:

1. Primer Grado o discriminación perfecta.
2. Segundo Grado o discriminación voluntaria.
3. Tercer Grado o discriminación simple.

Discriminación de precios de primer grado. La discriminación de precios de primer grado se presenta cuando el vendedor fija precios diversos por cada unidad vendida a cada consumidor, hasta el grado en que un consumidor solo esté dispuesto

a pagar el precio de mercado del bien. Esta estrategia de discriminación extraerá todo el excedente del consumidor, por ello se le conoce como discriminación perfecta.

La discriminación perfecta no es común en empresas tradicionales, ya que no pueden estar cambiando el precio dependiendo del comprador que entre al establecimiento; en cambio, sí es más factible que se presente en Internet, porque ahí pueden cambiarle el precio al producto con base en la disposición a pagar de cada consumidor.

Discriminación de precios de segundo grado. La discriminación de segundo grado implica que el vendedor puede discriminar entre las unidades que le vende al mismo comprador, pero no puede discriminar entre compradores, son ellos quienes deciden qué precio pagar y qué cantidad adquirir, segmentándose voluntariamente en grupos según su volumen de demanda.

Es decir, el precio se basa en el volumen que se usa del bien, entonces lo que el vendedor estará aplicando será un esquema de descuentos por cantidad, que tendrá las siguientes características:

- Los que consumen en volúmenes altos tienen relativamente una baja disponibilidad a pagar; entonces, obtienen precios bajos. Por lo tanto el vendedor se apropia parcialmente del excedente del consumidor.
- Y por el contrario, aquellos que consumen en volúmenes pequeños tienen una alta disponibilidad a pagar. Por lo tanto, pagan precios relativamente altos. Por lo que, el vendedor se apropia totalmente del excedente del consumidor.

Discriminación de precios de tercer grado. La discriminación de tercer grado es aquella en la cual el vendedor puede discriminar entre compradores o grupos de compradores pero no entre las unidades vendidas a cada comprador. Esta se produce cuando el vendedor puede segmentar el mercado en distintas categorías como por ejemplo rural-urbano, joven-adulto, pero no puede aplicar descuentos por cantidad solo se debe limitar a utilizar un solo precio para cada segmento del mercado.

El tema de discriminación de precios es interesante ya que se tiene un concepto erróneo de que cuando las empresas fijan precios diferentes para un producto, se piensa que están ofreciendo una oferta o promoción las cuales serán benéficas solo para la economía del consumidor y no es así, sino lo que están realizando es una discriminación de precios con el fin de obtener los mayores ingresos posibles de un solo producto.

Además de que la discriminación no es perjudicial sino se utiliza como una práctica para excluir a los competidores del mercado y así convertirse la empresa en monopolio; sino que tiene un efecto sobre el interés económico en general, es decir, tanto como para compradores como para vendedores. Esto sobre todo en casos de discriminación de tercer grado en los que un grupo de consumidores paga un precio más alto que el otro; puesto que sirve para incrementar el volumen adquirido por los consumidores favorecidos sin afectar a los demás consumidores y así mismo permite incrementar el excedente total generado en el mercado.

Por lo tanto, la discriminación de precios debe ser aplicada en las empresas utilizándola como una estrategia para competir con otras, a través de la captación de segmentos del mercado no explotados o aquellos segmentos a los que les sea indiferente.

Una vez analizado de forma breve la discriminación de precios, continuamos con los métodos de recolección de la información respecto a la investigación de mercados.

Métodos de recolección de la información

Los métodos tradicionales de recolección de información son las fuentes secundarias y la interrogación.

Los objetivos comunes de investigación de datos secundarios, son el descubrimiento de hechos para identificar patrones de consumo y análisis de tendencias; y el diseño de modelos que permita estimar el potencial de mercado de un área geográfica y estimar pronósticos de ventas.

Las fuentes secundarias, se clasifican como datos internos y externos, los primeros son datos creados dentro de la organización, como registros de ventas, por ejemplo. Los datos externos son generados por empresas u organismos distintos a la empresa. Por ejemplo, bibliotecas, publicaciones diversas y el internet. La ventaja de este tipo de información es que es abundante y se encuentra casi en cualquier lugar, como desventaja principal se puede citar que no está diseñada para una investigación en particular.

La interrogación es la recopilación de datos mediante entrevistas directas con los informantes, mediante una serie de preguntas que pueden tener una estructura o no. Este método se denomina cuestionario. Su principal ventaja es su versatilidad, además de rapidez y su costo. Como desventaja principal es la renuencia del informante o la mala disposición de responder con seriedad.

Por lo general se utiliza un mismo cuestionario para obtener datos, es decir, se aplica un cuestionario con el mismo número de preguntas a los encuestados, pero existe una clasificación, se tienen identificadas cuatro clasificaciones:

1. Estructurado–Directo,
2. No Estructurado-Directo,
3. No Estructurado-Indirecto, y
4. Estructurado-Indirecto.

Técnicas de muestreo

Diseños de Muestras y procedimientos de muestreo
Terminología.

La primera impresión no se olvida, dicta una expresión coloquial, que tiene mucho sentido, ya que es importante dar una primera impresión adecuada, para que después de exponer una pequeña parte o una muestra, la gente emita juicios sobre el tipo de persona que somos.

En ese sentido, resulta importante considerar el concepto de muestreo para cualquier investigación y hacerlo de la mejor manera para obtener resultados confiables. El muestreo puede ser fácil, aunque el desarrollo puede resultar un poco más complicado, dependiendo del objeto de estudio. El muestreo es fundamental en la investigación de mercados, lo ideal suele ser un censo, pero en función del tamaño de la población a veces no es práctico.

El *muestreo* es un proceso que comprende el uso de una porción o cantidad pequeña de datos o secciones o elementos de una población, para poder concluir sobre toda esa población. Una *muestra* es un subconjunto de datos de un todo, siempre y cuando reúna ciertas características que representen a la población. El muestreo está definido en relación a la población bajo estudio.

Una *población*, conocida también como universo, es cualquier grupo completo de elementos que comparten características comunes. Un censo es investigar todos los elementos que componen la población, esto es, un conteo completo en vez de una muestra.

Cuando se realiza el proceso de muestreo, el inicio considera una pregunta para tomar decisiones, esta es ¿cuál es la población relevante?, ello implica identificar la población meta.

Una vez definida la población meta, cuyo objetivo permite identificar las fuentes de información apropiadas, se debe responder a las preguntas sobre las características importantes de la población, de este modo se puede definir apropiadamente. La pregunta ¿a quién se debe contactar? Permite identificar la muestra de campo, pueden ser personas que consumen el producto o servicio a introducir, o personas que no lo consumen o que cambiaron de marca.

Un *marco muestral*, es un listado de elementos de los cuales se puede tener la muestra, por ejemplo, para una encuesta telefónica, la sección blanca de un directorio telefónico puede ser muy útil, aún y cuando puedan existir errores en la actualización del mismo, proporciona una buena opción. Cuando se excluyen ciertos elementos de la muestra o cuando la población no está representada en su totalidad en dicho marco, se genera lo que se denomina error en marco muestral.

Un solo elemento o un grupo de elementos sujetos a elección se consideran como *unidades de muestreo.*

¿Por qué tomar muestras?

¿Por qué tomar muestras en lugar de un censo completo?

Existen algunas razones que fortalecen el concepto de muestreo, siendo éstas:

- Razones Pragmáticas. El realizar un censo puede implicar una serie de actividades que hacen que se incremente el costo y un incremento en el consumo de tiempo, el muestreo reduce costos y tiempo.
- Resultados. Cuando existe homogeneidad en la población, con una muestra es suficiente para obtener datos precisos, sin embargo cuando la homogeneidad no es muy aceptable, un tamaño de muestra más grande proporciona datos confiables.

Tipos de muestreo

Existen varias formas alternativas para seleccionar una muestra. Los principales planes alternativos de muestreo se clasifican en dos grupos: Técnicas Probabilísticas y Técnicas No Probabilísticas.

Cuando cada elemento de la población tiene una probabilidad de ser elegido, se está considerando un muestreo probabilístico, entre los métodos que se destacan están, el muestreo aleatoria simple, el muestreo sistemático, el muestreo estratificado y el muestreo por conglomerados.

Conviene describir de forma breve los métodos mencionados:

- El muestro aleatorio simple, asegura que cada elemento de la población tenga la misma probabilidad de ser elegido.
- El muestreo sistemático, permite previa la selección de un marco muestral, elegir en un punto el primer elemento y a partir de ahí, elegir de forma sistemática el siguiente y así sucesivamente.
- El muestreo estratificado, es el que permite realizar una mejor muestra, dado que se divide la población en estratos o divisiones de interés para el investigador y a partir de ahí aplicar el muestreo aleatorio simple para elegir la muestra adecuada y más eficiente.
- El muestreo por conglomerados realiza en forma práctica el muestreo por grupos con características similares.

Cuando no se conoce la probabilidad de que cualquier miembro sea elegido, se denomina a esta técnica No Probabilístico y el proceso es arbitrario, considerando los esquemas de muestreo por juicio, por conveniencia, por cuotas y muestreo bola de nieve por mencionar algunos.

- El muestreo por juicio utiliza la experiencia o el buen criterio sobre alguna característica de la población para elegir la muestra.
- El muestreo por conveniencia, es el muestreo que se realiza para obtener información de las personas o unidades que de acuerdo a su disponibilidad es más conveniente.
- El muestreo por cuotas, es donde el investigador considera un número específico de informantes para realizar la investigación.
- En el muestreo bola de nieve, al entrevistar a un elemento se le solicita que proporcione datos de otros posibles elementos, y así se irá creciendo el número de entrevistados a partir de uno anterior.

¿Cuál es el diseño apropiado de la muestra?

Para poder determinar el diseño apropiado, un investigador debe considerar algunos criterios básicos y evaluarlos para poder tomar la mejor decisión, estos criterios son el grado de exactitud que desea, los recursos con los que cuenta, el tiempo destinado para finalizar el proyecto o investigación y el conocimiento de la zona de estudio.

Determinación del tamaño de la muestra:

Revisión de términos estadísticos.

Para determinar el tamaño óptimo de la muestra, es necesario realizar un breve repaso de los conceptos y símbolos de la teoría estadística.

La estadística descriptiva, hace una relación de las características de una población, "describiéndolas", usando tablas, gráficas o pictogramas.

La inferencia estadística, es generalizar a la población a partir de una muestra, una vez que se haya aplicado una metodología.

Un parámetro es la designación de las variables o características de una población, por ejemplo (μ o σ), mientras que las estadísticas muéstrales, designan las variables de la muestra, por ejemplo, ($\bar{X}$ o S).

Una distribución de frecuencia es una forma muy común de administrar los datos, es decir, resumir su dispersión en una tabla o conjunto de tablas, mediante registro del número de veces que ocurre un valor especifico y en este sentido, sería la frecuencia de ese dato.

Una proporción, indica el porcentaje de elementos de una población que satisface una característica.

Las medidas de tendencia central están definidas por la media, la mediana y la moda. La media es el promedio aritmético, que contempla la sumatoria de todos los elementos, dividido entre el número total de los mismos (n) y se representa con la siguiente fórmula:

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^{n} X_i}{n}$$

La moda, es el valor que ocurre con mayor frecuencia y la mediana es el valor en el que existe la misma cantidad de datos sobre y debajo de él.

Las medidas de dispersión es otro modo de resumir los datos, estas medidas indican la variación de las observaciones respecto de su media, el más sencillo es el rango, que indica la distancia entre el valor máximo y el valor mínimo y solo considera los valores extremos de la dispersión. Otro método para determinar qué tan alejadas están las observaciones de su valor medio es el que se conoce como desviaciones, cuya fórmula es:

$$d_i = (x_i - \bar{X})$$

La distribución normal es una de las distribuciones de probabilidad más conocida y más usada, describe la distribución esperada de las medias de la muestra. La distribución normal tiene forma de campana y casi todos sus valores se encuentran en $\pm 3\sigma$ (más menos 3 desviaciones estándar).

La distribución de la población, la distribución de la muestra y la distribución del muestreo; tienen las siguientes características:

Distribución	Media	Desviación estándar
Población	μ	σ
Muestra	$\bar{X}$	S
Muestrario	$\mu\bar{X} = \mu$	$S_{\bar{x}}$

Un Intervalo de confianza, está basado en que $\mu = \bar{X} \pm$ un pequeño error de muestreo. Después de calcular un intervalo, se puede conocer que tan probable el valor de la media se encuentra dentro de un rango de valores.

El nivel de significancia es conocido como el error máximo permitido, que generalmente, o el valor más usado es el 5%, de ese modo, el nivel de confianza es el valor complementario que indica la probabilidad de que los resultados sean correctos, es decir, el 95%.

Tamaño de la muestra

El tema más importante para realizar un proyecto de investigación de mercados está relacionado con el tamaño de la muestra, dado que por intuición se puede pensar que mientras mayor sea la muestra, mejor será la investigación. Para determinar el tamaño de la muestra, además de factores cualitativos, como la naturaleza de la investigación, el número de variables, recursos disponibles, entre otros, se deben considerar tres factores adicionales, que son:

1. La varianza o heterogeneidad de la población,
2. La magnitud del error aceptable, y
3. El nivel de confianza.

La varianza, o heterogeneidad, de la característica de la población es el primer dato necesario. Se refiere a la desviación estándar del parámetro de la población. Solo se requiere de una muestra pequeña si la población es heterogénea.

La magnitud del error, a partir del intervalo de confianza, la magnitud del error indica que tan preciso debe de ser un estimado. Desde el punto de vista gerencial, la importancia de la decisión en términos de utilidades influye en las especificaciones que da el investigador en cuanto al rango de error.

El tercer factor de importancia es el nivel de confianza. Por lo regular se utiliza el nivel de confianza de 95% sin embargo se trata de una decisión arbitraria basada en la conveniencia; no hay nada especial en el nivel de probabilidad de 0.05.

Estimación del tamaño de la muestra

Una vez que se comprenden los conceptos anteriores, es fácil determinar el tamaño real de una muestra aleatoria sencilla el investigador:

1. Estima la desviación estándar de la población.
2. Hace un juicio sobre la magnitud de error permitida
3. Determina un nivel de confianza.

La fórmula para el tamaño de la muestra es:

$$n = \left[\frac{ZS}{E} \right]^2$$

Dónde:

Z = Valor de estandarización que indica el nivel de confianza.
S = Estimado de la desviación estándar de la población.
E = Magnitud de error aceptable.

Como ejemplo, considere que se desea conocer el número de encuestas que se debe de aplicar en un estudio sobre productos lácteos, específicamente un tipo de yogurt para beber, donde el nivel de confianza deseado es de 95%, y el error máximo de 3, la desviación estándar estimada de la población es de 25.

$$n = \left[\frac{ZS}{E} \right]^2 = \left[\frac{(1.96)(25)}{3} \right]^2 = \left[\frac{49}{3} \right]^2 = (16.33)^2 = 266.77$$

El tamaño óptimo de muestra es de 266.77, se puede redondear al valor próximo, siendo 267.

Si se incrementa el margen de error, el tamaño de la muestra se reduce, siendo obvio que al tener menor exigencia, el número de encuestas es menor y viceversa.

Proporciones

En algunos casos se desea conocer la proporción o porcentaje de la población que puede ser impactado por una campaña publicitaria, la proporción de población que está interesada en el consumo de algún producto o la proporción de la población que ve bien, un cambio en particular.

En este sentido existe la metodología que permite conocer esos datos.

Intervalo de confianza = $p \pm Z_{nc} S_p$

La fórmula para S_p es:

$$S_p = \sqrt{\frac{pq}{n}} \; o \; S_p \sqrt{\frac{p(1-p)}{n}}$$

Dónde:

S_p = Estimado del error estándar de la proporción.
p = Proporción de éxitos.
q = (1-p), Proporción de fracasos.

En resumen, la investigación de mercados es el acopio o recolección y análisis de datos, en forma objetiva y organizada para definir y solucionar problemas relacionados con el mercado y satisfacer las necesidades del productor y del consumidor, a través de la obtención de información para la toma de decisiones. La investigación de mercados no es un fin, es un medio para lograrlo y ese fin es la toma de decisiones.

Bibliografía del capítulo

American Marketing Asociation http://www.marketingpower.com.

BENASSINI, Marcela (2001). Introducción a la investigación de mercados – un enfoque para América Latina. Primera Edición. México: Prentice Hall. 240 páginas.

BUSH, Robert. Hair, Joshep. Ortinau, David. (2003). Investigación de mercados – en un ambiente de información cambiante. Segunda edición. México: McGraw Hill Interamericana. 715 páginas.

KINNEAR, Thomas y Taylor James R. (1993). Investigación de mercados – un enfoque aplicado. Primera edición. México: McGraw Hill. 740 páginas.

MALHOTRA, Naresh K. (2008). Investigación de mercados. Quinta edición. México: Pearson - Prentice Hall. 777 páginas.

MANKIW. N. Gregory (1998). Principios de economía. Primera edición. México: McGraw Hill. 726 páginas.

ZIKMUND, William. (1998). Investigación de mercados. Sexta edición. México: Prentice Hall. 738 páginas.

Capítulo 13
Planeación Estratégica

Olegario Méndez, Norma M. López y Oshiel Martínez

Estrategias empresariales y departamento de mercadotecnia: la organización

En casi todas las empresas se ha tornado indispensable contar con un área donde se estudie la mercadotecnia de la organización, es decir, los fundamentos en los que se base la estrategia empresarial con el objetivo de incentivar las ventas. En empresas pequeñas puede ser que los departamentos que lleven la mercadotecnia también sean pequeños, integrados por un agente individual, quien se encarga de las actividades de promoción, difusión, publicidad, servicio al cliente, innovación, entre otras. En contra parte, en empresas grandes dicho departamento lo puede formar todo un equipo que realice similares actividades pero a escala mayor. Entonces, sin importar el tamaño de la organización, resulta trascendente contar con un equipo y estructura que realice la función de planeador de la mercadotecnia, su forma de organización tomará como punto de partida el tipo de empresa de que se trate.

Formas de organización de la empresa

Las formas de organización en una empresa pueden ser: funcional, geográfica, de gerencia del producto, de gerencia del mercado y una combinación de ambas.

Organización funcional

En este tipo de organización un especialista está al frente de las diferentes actividades de mercadotecnia. Por ejemplo, dentro de ella se encuentran los gerentes de ventas, de publicidad, de investigación de mercados, de servicio al cliente o de nuevos productos. Su finalidad es tomar las decisiones pertinentes en cada área con el propósito de engrandecer la imagen corporativa de la empresa.

Organización geográfica

Se refiere a aquella que asigna a un personal de ventas y mercadotecnia a países y/o ciudades específicos. Su estructura es vertical y parte de un director general de mercadotecnia y directores regionales de venta, hasta llegar final y escalonadamente a los vendedores. Requiere instalarse en puntos estratégicos del territorio, un buen conocimiento de los clientes y trabajo en un mínimo de tiempo y de costo de viajes.

Organización por producto

Se utiliza en aquellas compañías que cuentan con muchos productos o marcas diferentes, por ejemplo las divisiones de automóviles y camiones de Ford o General Motors. Este tipo de organización utiliza un enfoque donde el gerente de un producto pone en práctica una estrategia y programa de mercadotecnia.

Organización por gerencia de mercado

Este es el plan que utilizan compañías que venden una sola línea de productos a diferentes mercados que tienen diferentes preferencias y necesidades. Los gerentes de mercadeo desarrollan estrategias que se fundamentan en la orientación que se desea dar a un servicio o producto con los objetivos de rentabilidad y asignación eficiente de los recursos. Son responsables del desarrollo de las estrategias y los planes de mercadotecnia para sus mercados específicos y la compañía se organiza alrededor de las necesidades de clientes específicos.

Organización combinada

Se refiera a la aplicación de más de un tipo de organización antes mencionados, generalmente la utilizan compañías que fabrican muchos productos diferentes y que se destinan a hacia diferentes mercados geográficos y de clientes.

El control de la mercadotecnia

Se refiere al proceso de medir y evaluar los resultados obtenidos por la aplicación de las estrategias de organización y los planes de mercadotecnia, para así emprender una acción correctiva con el fin de asegurar el logro de los objetivos pactados, y consiste básicamente en:

- Establecimiento de metas.
- Medición de desempeño en el mercado.
- Evaluación de diferencias entre el desempeño real y esperado.
- Acción correctiva entre metas y desempeño.

Control operante

Compara el desempeño progresivo contra el plan anual y lleva a cabo una acción correctiva cuando es necesario. Su finalidad es asegurarse que la compañía logre sus objetivos en el corto plazo, es decir, sus metas de ventas, utilidades y otras establecidas en el plan anual. Implica la determinación de las utilidades de diferentes productos, territorios, mercados y canales.

Control estratégico

Implica verificar que las estrategias básicas de la compañía estén igualadas con sus oportunidades, es decir, analizar que exista igual condición de oportunidades para aplicar una estrategia, ya que éstas, así como los programas de mercadotecnia, se vuelven obsoletas con el tiempo, cada compañía debe hacer una reevaluación de su enfoque general al mercado.

¿Qué es una auditoría de mercadotecnia?

Consiste en un examen comprensivo, sistemático, independiente y periódico del ambiente, los objetivos, las estrategias y las actividades de una compañía, su finalidad es determinar las áreas de conflicto y oportunidades de mejora; una vez analizadas se podrá recomendar un plan de ejecución lo que mejorará el desempeño de mercadotecnia de la compañía.

Proceso de control

Al llegar a este punto, el primer paso que debe seguirse es determinar qué se quiere conseguir, en otras palabras, qué meta se quiere alcanzar. Partiendo de ahí, el segundo paso consiste en medir el desempeño, esto se consigue al conocer el desempeño interno de la compañía. El último paso conlleva la evaluación del desempeño, lo que significa determinar porque ocurren los fenómenos y, una vez que se tiene identificado por qué están sucediendo, entonces es implementan acciones correctivas.

El ambiente de la mercadotecnia

El ambiente de la mercadotecnia está influenciado por factores externos e internos, por un lado las fuerzas de mercado incontrolables del exterior ejercerán influencia sobre la compañía, misma que deberá adaptarse al medio cambiante. Hacía el otro extremo, factores de organización serán transcendentales en la búsqueda del cumplimiento de objetivos y metas. En ambos casos, las empresas evitarán las

amenazas que les suponga el medio y aprovechará las oportunidades que se encuentre para cumplir sus objetivos.

La planeación estratégica y el proceso de mercadotecnia

¿Qué es la planeación estratégica?

Planeación estratégica es definir claramente la misión de una compañía, esta misión se convierte en objetivos de apoyo detallados que guían a toda la compañía. Dicha planeación en el departamento de mercadotecnia es de suma importancia en la planeación estratégica, ya que el objetivo del departamento de mercadotecnia es incrementar las ventas, manteniendo cautivos a los clientes actuales y captando nuevos.

La misión de una organización

Como empresa, la organización existe con una finalidad, es decir, una misión. Saber cuándo es necesario modificar el rumbo de la empresa ante el ambiente cambiante del mercado es una de las tareas que los gerentes de mercadotecnia deben enfrentar.

Pasos a seguir en la planificación estratégica.

La planeación estratégica debe seguir los siguientes pasos:

1. Definir la misión de la compañía.
2. Fijar los objetivos y metas.
3. Diseño de la cartera de negocios.

Basándose en esto, la planeación estratégica elabora los demás planes de la empresa, llámese operativos o estratégicos, todo aquello que sirva como base para tomar decisiones de mercado con el objetivo de maximizar las ventas.

El diseño de la cartera de negocios

Para diseñar una cartera de negocios el primer paso a realizar es identificar los negocios claves que comprenden la empresa (por ejemplo si existen distintas líneas de productos o servicios), y una vez identificados manejarlos como conjunto, es decir, todos los productos y/ servicios que maneja la compañía.

El análisis de la cartera

El análisis de la cartera es un instrumento que utiliza la administración de la empresa como mecanismo de identificación y evaluación de los negocios que comprenden la compañía. Las empresas invertirán sus recursos en las divisiones de negocios más rentables y reducir o abandonar negocios con pocas perspectivas. El hacer esto, permite mantener actualizada la cartera de negocios al hacer fuertes negocios en expansión y saliendo de aquellos con pocas perspectivas.

Unidad Estratégica de Negocios (UEN)

Una Unidad Estratégica de Negocios (UEN) podría ser una división de una compañía, una línea de productos/servicios (dentro de una división), o algunas veces un solo producto o una sola marca. Cada UEN tiene su misión y objetivos independientes y que se puede plantear separado de los demás negocios de la compañía.

La matriz de crecimiento-participación

En esta matriz se clasifican UEN según la tasa de crecimiento del mercado y la cuota del mismo se puede utilizar como indicador de competitividad. La matriz es una tabla de doble entrada donde se presentan cuatro cuadrantes que identifican el rango de mercado cubierto, un método de planificación de la cartera que evalúa las unidades estratégicas de negocios de una compañía en términos de su índice de crecimiento en el mercado y de la participación relativa de mercado.

La matriz de expansión del producto-mercado

Tal como se expuso en el párrafo anterior, la matriz de crecimiento–participación es un instrumento de la planificación de la cartera que se utiliza con la finalidad de identificar las oportunidades de crecimiento de las compañías por medio de la penetración de mercado, desarrollo del producto/servicio o de la diversificación.

Penetración del mercado

Esta estrategia pretende aumentar la participación del mercado en un sitio en donde ya existen productos o servicios presentes, una de sus formas de ingreso es apelando a un esfuerzo mayor en la comercialización. Esta estrategia es aplicable cuando:

- Los mercados no están saturados con productos o servicios que se quieren ofrecer.
- Se podría aumentar considerablemente la tasa de uso de los clientes actuales.

- Los competidores han disminuido, al mismo tiempo el total de ventas de la industria aumenta.
- La correlación entre las ventas y el gasto para comercialización (expresado en dólares) es históricamente alta.
- Un aumento de una economía de escala conlleva ventajas competitivas importantes.

Desarrollo de mercado

Para llevar a cabo esta estrategia es necesario introducir los productos y/o servicios de la compañía hacía otras zonas geográficas. Esta estrategia busca expandir presencia o incursionar en nuevos mercados. Se siguiere llevar a cabo una estrategia de desarrollo principalmente cuando hay nuevos canales de distribución de bajo costo y alta calidad, cuando los mercados actuales no están saturados o cuando existe una capacidad excesiva por parte de la empresa en la producción.

Desarrollo del producto

Mediante esta estrategia se ofrece productos modificados o nuevos a los segmentos actuales del mercado, lo que lleva a incrementar las ventas totales. El concepto de producto (idea) se desarrolla para convertirlo en un producto tangible, con la finalidad de asegurarse de que la idea de producto pueda convertirse en un producto fiable. Por lo general, el generar la idea puede exigir un gasto importante destinado a la investigación y desarrollo de un producto o servicio.

Diversificación

Como estrategia de crecimiento busca aprovechar las oportunidades que están fuera de su negocio. Generalmente esto ocurre cuando se quiere llegar a un mercado nuevo con un producto también nuevo.

Planificación estratégica y pequeños negocios

Como se ha venido explicando, la planeación estratégica es una herramienta que utiliza el tomador de decisiones en su búsqueda de ventajas competitivas para la empresa. Las estrategias como plan son instrumentos claves a la hora de tomar decisiones de crecimiento o expansión.

En un enfoque hacia grandes corporaciones con divisiones y productos, la planeación estratégica sirve para atraer inversionistas y para anticipar cualquier situación adversa (prevenir y mejorar). En este proceso se define la misión y objetivos de la compañía.

El proceso de la mercadotecnia

Mediante este proceso se ayuda a alcanzar los objetivos estratégicos generales de la organización, dicho proceso se divide en:

1. Consumidores meta
2. Análisis, planificación, puesta en práctica, y control.
3. Mezcla de mercadotecnia (Producto-Precio-Plaza(distribución)-Promoción)

Mercadotecnia

Consumidores meta

El cliente es el consumidor al que la organización quiere llegar, se necesita comprender sus necesidades y deseos, es decir, conocerlo. Además, se deberá encontrar la mejor posición para servir a ciertos segmentos del mercado. El siguiente cuadro muestra los esfuerzos que realiza la organización en su empeño por cautivar los clientes, además, menciona cada uno de los puntos con base una descripción de su concepto.

Segmentación de mercado	Orientación del mercado	Posicionamiento del mercado
Clasificación realizada por tipo de clientes, necesidades y productos y/o servicios. Elegir el que proporcione la oportunidad para lograr los objetivos y metas. La segmentación puede ser: geográfica, conductual, sexo, etcétera.	Consiste en evaluar lo atractivo del segmento elegido y que genere valor al cliente. Escoger más segmentos si el primero sale exitoso. Cubrir completamente el mercado y mercado meta.	Es fundamental la mercadotecnia de un producto. Consiste en analizar el lugar que ocupa el producto en la mente del consumidor en relación con otros consumidores.

Mezcla de mercadotecnia

De acuerdo con Raymond McLeod (1988), los gerentes de mercadotecnia cuentan con diversos recursos para trabajar con el objetivo de desarrollar estrategias que apliquen dichos recursos a comercializar los bienes, servicios e ideas de la compañía.

Este autor menciona que las estrategias de mercadotecnia consisten en lo que se llama actualmente mezcla de mercadotecnia: producto, promoción, colocación y precio. Colectivamente a esto se le conoce como las '4 p' (por sus iniciales en inglés: product, promotion, place, price).

De acuerdo con McLeod el producto es lo que el cliente compra para satisfacer un deseo o necesidad que percibe. Un producto puede ser un bien físico, algún tipo de servicio, o una idea. La promoción se ocupa de todas las formas de impulsar la venta del producto, incluida la publicidad y las ventas personales. La colocación tiene que ver con los mecanismos para distribuir físicamente el producto al cliente a través de un canal de distribución. El precio consiste en todos los elementos relacionados con lo que el cliente paga por el producto.

Contrario a lo que muchos piensan, la mercadotecnia no solo tiene que ver con ventas y publicidad, es un concepto más amplio, involucra actividades individuales y organizacionales que facilitan y agilizan la satisfacción de relaciones de intercambio, en un entorno dinámico por medio de la creación, distribución, promoción y fijación de precios de productos, servicios o ideas.

La administración del esfuerzo de mercadotecnia

Básicamente consiste en el análisis, la planificación, el puesto en marcha y control de todas las actividades que involucran las estrategias de mercadotecnia.

El análisis se refiere al examen completo de la situación de la compañía, además de la situación del mercado y del ambiente de la mercadotecnia, su finalidad es encontrar oportunidades y evitar amenazas. Además, la planificación es el propósito del trabajo por unidad de negocio (mercado segmentado). En dicha planificación se elabora un plan detallado para cada segmento del negocio (producto o marca). La puesta en marcha es un proceso que transforma los planes de acción con la finalidad de lograr los objetivos estratégicos del marketing. Dichos objetivos normalmente están establecidos a corto y mediano plazo. El control se refiera a la supervisión del progreso de todas las actividades y fases de la mercadotecnia. En resumen se detallan las metas y presupuestos que se ha fijado la compañía comparado con el logro de sus objetivos.

Publicidad

Vivimos en un mundo rodeado de mensajes publicitarios. Personas y organizaciones de manera formal o informal desempeñan un gran número de actividades que se pueden denominar publicidad. La buena publicidad se ha convertido en un ingrediente vital para asegurar el éxito en los negocios, dado que el marketing influye de manera notable en la vida cotidiana de cualquier persona.

La competencia comercial protagonizada en el presente siglo, en tan relativamente corto tiempo ha recorrido un gran camino. Hoy por hoy, esta dinámica comercial se caracteriza por la incorporación de nuevas tecnologías, tanto para crear nuevos productos, como para la difusión de los mismos. Como en cualquier ambiente de competencia comercial, existen elementos o factores que de ser bien implementados y/o aplicados se traducen en una mayor esperanza de vida de la empresa o lo que es igual, que un determinado producto permanezca más tiempo en los mercados actuales. Uno de estos determinantes "vitales" a nivel estratégico, corresponde a la implementación de una campaña publicitaria efectiva, ya que del resultado de esta estrategia dependerá en gran medida el éxito del producto o servicio que la empresa ofrece en el mercado.

Definición de Publicidad

Existe una reserva muy variada para definir el concepto de publicidad, a pesar de lo anterior, casi todos los autores coinciden en ello.

La Publicidad de acuerdo con Stanton et al (2004), son todas las actividades relacionadas con la presentación a una audiencia de un mensaje pagado, identificado con un patrocinador y no personal, acerca de un producto o de una organización. Por su parte Klepper (1994) define que es una rama de las comunicaciones del proceso de mercadotecnia. Es un método para enviar un mensaje de un patrocinador, a través de un canal de comunicación formal, a una audiencia deseada. El término sajón es "advertising", que procede directamente del latín "advertere" que significa "enfocar la mente hacia". En ese sentido, el uso de la publicidad implica que las actividades que se realizan son para enfocar la mente hacia el mensaje a través del canal adecuado.

Por su parte la AMA, la define como "la colocación de avisos y mensajes persuasivos, en tiempo o espacio, comprado en cualesquiera de los medios de comunicación por empresas lucrativas, organizaciones no lucrativas, agencias del estado y los individuos que intentan informar y/o persuadir a los miembros de un mercado meta en particular o a audiencias acerca de sus productos, servicios, organizaciones o ideas".

El objetivo final de la publicidad es aplicar la persuasión, es decir, convencer al cliente para la adquisición de un bien o servicio.

Desde una visión organizacional aunque simple pero muy importante, la exponen McCarthy y Perreault (2000) considerando al marketing como la acción de una organización a destinar todos sus esfuerzos en satisfacer a sus clientes, obteniendo ganancia al hacerlo.

Profundizando un poco más en materia, la investigación de marketing es la función que enlaza al consumidor y público con la información deseada del mercado. En este sentido, la información es usada para identificar y definir las oportunidades o posibles problemas en la publicidad; además de generar, redefinir y evaluar las acciones de la publicidad; así como también monitorear el desarrollo de la misma para buscar mejorar la visión de la publicidad como un proceso (AMA, 2004).

Publicidad en evolución

El origen de la publicidad es quizá tan viejo como la historia del ser humano, desde los albores de la humanidad (era del paleolítico), el hombre ya buscaba registrar acontecimientos destacables, ideas e incluso hazañas personales a través de dibujos, es así como surge el arte de las pinturas rupestres. Los descubrimientos de estos registros de las sociedades primitivas se han dado prácticamente alrededor del mundo, el ejemplo más claro de esta "publicidad paleolítica" lo representan las pinturas de las cuevas de Lascaux, Francia.

Avanzando sobre la línea del tiempo hacía la edad media, la publicidad desarrollada en ese contexto carecía de complejidad, pues las personas echaban mano de técnicas más bien simples, pero efectivas. Estas técnicas consistían en anunciar (vocear) eventos y en otros casos productos, los pregoneros destacaron en esta época, por su función de leer las noticias en público, en el caso de los comerciantes estos se limitaban a anunciar su producto.

El producto como protagónico

El publicista estadounidense Rosser Reeves es tal vez el representante más destacado de los años más contemporáneos del siglo XX, por enfocar la publicidad hacía el producto como tal, llegando a ser considerado como el pionero de la publicidad en televisión. Este período de la publicidad, como ya lo sugiere el propio título, se caracterizó por centrarse solamente en la importancia de los atributos del producto. Bajo este contexto, se gestó la "propuesta única de compra" por destacar el valor de uso (utilidad) del producto.

Es importante mantener presente el significado de producto, pues en marketing, un producto representa el bien o servicio que satisface las necesidades del mercado meta.

La imagen como preocupación central

La etapa histórica de la publicidad en la que los especialistas en mercadotécnica decidieron centrarse en la imagen, se reflejó en las campañas publicitarias en (periódico, radio, televisión, panorámicos, etc.) cuya única intención iba dirigida a vender sus productos, en la mayoría de los casos estas campañas buscaban atraer la atención de cliente mediante anuncios publicitarios bastante llamativos, que aún hoy en día es posible ver este tipo de publicidad enfocada en la imagen. El publicista David Ogilvy, define de manera clara la justificación de esta preocupación, defendiendo, que: "Cada pieza publicitaria es una intervención a largo plazo en la imagen de la marca".

El posicionamiento de la marca como fin de la publicidad

La década de los setentas marcó un parte aguas en la historia de la publicidad, es decir una nueva forma de hacer marketing que al día de hoy somos testigos.

El principal responsable de este giro tomado en la publicidad en general se debe en gran parte a las aportaciones de Ogilvy.

"*Los resultados de una campaña dependen menos de cómo escribimos su publicidad y más en cómo está posicionado el producto*". (Ogilvy, 1971)

La frase anterior se presenta como la columna vertebral de las nuevas estrategias publicitarias, el posicionamiento de la marca, factor crucial para asegurar la permanencia de una empresa en el mercado, independientemente del producto o servicio ofrecido.

Uno de los principales detonantes en el cambio de hacer publicidad, de debió en gran parte a la acelerada dinámica competitiva entre las empresas que ofertan productivos similares en el mercado, obligando así a las empresas a buscar constantemente innovar conceptos e ideas para diferenciarse del resto.

Si se desarrolla una estrategia de publicidad que trasmita ese "valor" al cliente, se tendrá una marcada ventaja competitiva, ya que más que vender un simple producto, por ejemplo un par de tenis, vende mucho más, vende un estilo de vida, como lo es el de los grandes deportistas que destacan en el medio. Una de las empresas pioneras en las estrategias de este rubro fue la compañía Nike, y quizás su mayor éxito comercial de posicionamiento de la marca lo representa el jugador de baloncesto Michael Jordan.

La importancia de esta estrategia es que concede una gran ventaja a la empresa en la consolidación en el Mercado mismo, ya que mediante está técnica se logra crear una suerte de lealtad a la marca, o desde el punto de vista gerencial asegurar la continuidad en las ventas

Propaganda y la publicidad. ¿Sinónimos?

Debido a que estos dos términos tienen como factor común la comunicación, resulta muy común confundir el significado de propaganda con el de la publicidad, Sin embargo, aunque se antojen sinónimos estos no lo son, pues existe una diferencia abismal. La primera busca llamar la atención y en el mayor de los casos convencer a una población objetivo concreta, pero no con el fin de comercializar o vender, sino más bien con el objetivo de "propagar" o diseminar ciertas ideas como lo pueden ser: políticas, religiosas, morales, sociales (entre otras), pero sin buscar lucrar con su población objetivo. Allí radica la diferencia entre estos dos términos, ya que la segunda (publicidad) tiene por finalidad atraer y convencer a su mercado objetivo con el fin obtener ganancias comerciales, es decir, lucrar. Se citan los siguientes ejemplos de propaganda y publicidad:

Propaganda:

- La propaganda del IMSS (Instituto Mexicano del Seguro Social) en cuanto a la construcción de nuevos hospitales.
- Las campañas de reforestación para la conservación del medio ambiente.
- Las campañas publicitarias de las diversas ONG.

Publicidad:

- Los comerciales de las diversas marcas de deportivas.
- Comerciales de fragancias o colonias.
- Spots de tiendas departamentales.

El canal de comunicación

Dado que la publicidad es un medio más para expresar o hacer llegar (comunicar) una idea o mensaje a un individuo o grupo de individuos. Resulta necesario conocer bien los elementos que intervienen durante este proceso.

Para comprender como hacer una buena publicidad, es fundamental conocer el concepto de mercado, este puede considerarse como el medio donde se encuentran vendedores y compradores para llegar a un acuerdo de transacción sobre un determinado

bien. Aunado a que la propia escasez y/o necesidad origina el mercado, también es igual o más importante conocer el papel del canal de comunicación, ya que este resulta ser el medio en que toma lugar la comunicación (negociación) dentro del propio mercado.

De lo anterior, que se le dé importancia a la asimilación de los conceptos básicos de la comunicación. Aquí se presentan los elementos que componen al canal de comunicación:

Figura 13.1 Proceso de comunicación. Fuente: Lamb *et al*. 2002.

Emisor: Originador del mensaje en el proceso de comunicación. Es el generador del mensaje de publicidad, o sea, la agencia que recibe el concepto y se encarga de darle difusión.

Codificación: Es la conversión de las ideas y los pensamientos del emisor en un mensaje en forma de palabras o signos, es decir, la estructura básica del mensaje compuesta por: colores, tipos de letra, estética, tamaño, etc.

Mensaje: El mensaje, es la pieza publicitaria en sí, es decir, el anuncio terminado y listo para lanzarse.

Canal: La transmisión de un mensaje requiere de un canal (por ejemplo la voz, la radio, el periódico u otro medio de comunicación), en otras palabras, es el medio por medio del cual se distribuirá el mensaje a la audiencia meta.

Receptor: Es la persona que decodifica el mensaje. El receptor, es la persona o el conjunto de personas a los que está dirigido el mensaje publicitario, es decir, la audiencia meta.

Retroalimentación (feed-back): Esto es la respuesta del receptor a un mensaje, que puede ser negativa o positiva. Se le llama Compra-Feed-Back a la reacción positiva y No Compra-Feed-Back a la negativa.

El público como receptor

Por acuerdo general se suele definir al público como el grupo de personas que participan en un evento determinado, es decir, se trata de los receptores directos o potenciales del mensaje.

Profundizando más sobre este elemento clave para la publicidad, Público, en el sentido colectivo se usa para designar a un conjunto de personas con ciertas características en común, tales como intereses, desempeño de ciertas actividades similares, afinidades comunes, que, en suma dan un sentido de posible familiaridad o empatía entre los integrantes del público.

Para saber de una manera muy sencilla quién es el público meta, solo se debe preguntar: ¿Con quién se quiere comunicar?

El público receptor: características generales.

A *grosso modo* el público puede dividirse o generalizarse en dos partes, por un lado el público meta, y por el otro, el mercado potencial.

El público meta, se refiere al público que demanda y consume un determinado producto, por ejemplo, se puede determinar que el público meta de los autos deportivos, son todas aquellas personas hombres y mujeres mayores de 25 años (tradicionalmente el sector masculino domina) que gozan de experimentar potencia, velocidad y posiblemente lujo y diferenciación en un auto.

En el otro lado de la balanza, se lo forma el mercado (público) potencial, como lo sugiere la palabra se trata cualquier posible comprador. Retomando el ejemplo anterior, el público potencial se podría delimitar a las personas de 25 años (de media) con la capacidad de comprar un auto deportivo, este tipo de público suele tener un alta y clara solvencia económica, pues el costo de este tipo de máquinas así lo exige.

Vale la pena hacer notar que la decisión final de compra puede no estar en la capacidad de poder de compra de la persona, sino en los factores de influencia alrededor del comprador, es decir, su red social. Estos pueden ser sus familiares, amigos, compañeros de trabajo, los cuales se convierten en influenciadores.

De lo anterior, surge la necesidad de orientar las campañas publicitarias no solo al público meta o al potencial, sino también a todos aquellos integrantes de la red social que rodea e influye en el posible consumidor.

La oportunidad es igual a nicho de mercado

Los nichos de mercado corresponden a las fracciones que tienden a conformar los segmentos de un mercado determinado, que no han sido descubiertos aun o explotados, ya sea por no haberlos identificado o porque no les interesan a los otros participantes del mercado. Un ejemplo de lo anterior, lo representa la invención de las notebooks pues a pesar de existir una cantidad diversificada de laptops, existía una demanda insatisfecha por un componente menos complejo que cumpliera con la satisfacción de las necesidades básicas de ciertos grupos de usuarios informáticos, existía una necesidad insatisfecha en el mercado, esta fue cubierta por la notebook, como este ejemplo existen muchos otros.

Así pues, los nichos de mercado representan las oportunidades de explotar un determinado segmento del mercado que de ser bien estudiado el mercado y sus segmentos que lo conforman se podrá traducir en un potencial económico grandísimo; todo ello se puede traducir en utilidades para cualquier empresa. Diversos ejemplos de éxito en la búsqueda de nicho de oportunidad, está lleno el sector tecnológico pues su alto grado de competencia exige altos grados de innovación, aunque a veces esos cambios sean relativamente sencillos.

La importancia de diferenciarse

Ya se ha comentado acerca de que la realidad actual vive inmersa en una interminable competencia. La mayoría de los participantes en esta carrera por ganar el mercado cuentan con prácticamente la misma disponibilidad de recursos (tecnología, infraestructura, conocimiento, entre otros factores). Pero, lo que realmente logra hacer la diferencia, no es necesariamente lo anterior, sino más bien el valor agregado o la sensación de exhibir un valor extra al cliente.

Esta característica resulta clave para atraer la atención del consumidor, es decir, es muy difícil que este se percate de los altos estándares de calidad administrativa que se manejen dentro de una compañía, pero lo que realmente si puede captar, son los factores de decisión al momento de efectuar la compra, como lo son: el precio, el aroma, la sensación de placer incluso en ocasiones, algún ingrediente especial que diferencie al producto de los demás o la misma presentación del paquete. En base lo anterior, se puede establecer que la ventaja diferencial es cualquier característica que una organización (o marca) que el público llega a considerar diferente pero convincente del resto de empresas del mismo ramo, puede ser por el precio ofrecido, el

nivel de satisfacción que esta proporción (a nivel físico o de status), el propio color, diseño e incluso su aroma, entre otros.

Las diferentes perspectivas de la publicidad

Además de las múltiples ventajas que puede ofrecer la publicidad a cualquier empresa, también ofrece otro valor agregado, pues la misma puede ser abordada desde diferentes perspectivas disciplinarias. Dentro de la publicidad se utilizan diferentes disciplinas, que son, fundamentales para la correcta aplicación de una campaña publicitaria. Tales disciplinas, por mencionar algunas de las más importantes, son: Psicología, Sociología, Comunicación Social, Estadística y la Antropología, entre otras más.

La Psicología aplicada a la publicidad. Se refiere a los efectos y reacciones que ciertas características de la publicidad dirigidas a las personas puede incidir en ellas. Las técnicas de persuasión son un ejemplo ellos, también los colores llamativos, símbolo en ciertos tipos de anuncios. De ser aplicados los conocimientos de esta disciplina se pueden llegar a elaborar estrategias eficaces para llegar a influir en la toma de decisiones final del consumidor. La semiología es una derivación de esta mezcla.

Sociología y publicidad. Aquí las estrategias publicitarias explotan la necesidad del ser humano a pertenecer a un grupo determinado, las relaciones públicas, el entorno social: Las campañas publicitarias de ciertas almacenes que exponen sus modelos de vestir dirigidos a determinados grupos económicos y/o sociales, lo mismo sucede con las estrategias publicitarias de los fabricantes y vendedores de automóviles.

La Estadística y la publicidad. El comportamiento de un grupo determinado de consumidores (segmento de mercado) o del mercado mismo se puede estudiar y medir, de tener y usar las herramientas correctas, así pues, por medio de modelos matemáticos y procesos estadísticos se puede explicar el comportamiento de los consumidores. Que en base a los resultados arrojados por tales métodos pueden determinar (con un significativo grado de certidumbre) el efecto real de las estrategias publicitarias de las empresas en los consumidores. Por ejemplo, el modelo regresión lineal para determinar el grado en que la inversión en publicidad influye en el volumen de ventas de una compañía específica es muy recurrido por muchos expertos en marketing.

Existen otras disciplinas tal como los estudios antropológicos del que la publicidad también se suele valer, ya que es importante tener en cuenta la influencia de los eventos pasados, pues ellos condicionan en diversos sentidos la toma las decisiones en futuro inmediato.

La explicación anterior sobre las relaciones que tiene la publicidad con los diferentes ámbitos académicos puede ser tan solo la punta la punta que asoma un iceberg sobre la superficie del mar. Decir que solo las disciplinas anteriores pueden ayudar a la publicidad, sería incurrir en una falacia.

Otras maneras en que la publicidad puede ser abordada es mediante la semiología (estudio de los signos en el seno de las estructuras o grupos sociales), otra disciplina aplicada a la publicidad puede ser mediante las ciencias de la comunicación, encaminada a buscar nuevas derroteros dentro del canal de la comunicación para poder hacer llegar el mensaje al consumidor final. Además de estas dimensiones existen muchas otras que por cuestión de alcance temporal y recursos, sobrepasan el alcance de este documento.

La publicidad y Maslow

Al estudiar las motivaciones de las que es sujeto el propio consumidor, se encuentran ciertos factores que influyen en la toma de decisión del individuo para realizar o no la compra de un producto dado.

Ahora bien, podrá surgir la pregunta sobre la relación entre la necesidad y la publicidad. La primera es la escasez o percepción de escasez que cualquier individuo o sociedad buscará siempre satisfacer. Es este hecho el que dota la motivación económica de cualquier civilización.

La segunda es el medio por el cual se comunica e intenta transmitir al público objetivo, la necesidad de cubrir esa falta o escasez mediante el producto o servicio que se oferta a través de la publicidad, para ayudar o motivar (según sea el contexto) a transferir en este caso un medio de valor (dinero) por un bien satisfactor, dicho en otros términos, consumar la compra.

Bajo esta visión de las necesidades y la publicidad, mucho se ha estudiado sobre las necesidades del individuo y de cómo éste las percibe bajo diferentes contextos, subjetiva y objetivamente. Quizá uno de los pioneros en este campo fue el sociólogo Abraham Maslow, por su estudio sobre las jerarquía de las necesidades del ser humano; que hoy por hoy siguen siendo causa de debate entre psicólogos, sociólogos (principalmente). Con ellas, Maslow, ha proporcionado una pauta general para estudiar la importancia que juega el papel de las necesidades del ser humano y su afán de satisfacerlas.

Figura 13.2 Estructura jerárquica de las necesidades según Abraham Maslow. Fuente: Lamb et al, 2002.

Existe bibliografía extensa citando innumerablemente a dicho autor, mismas que intentan explicar la aportación teórica de Maslow sin encontrar diferencias destacables, así pues la estructura de estas, según la expone Lamb et al (2002) es como sigue:

Necesidades Básicas. Clasificadas como toda aquellas necesidades de subsistencia (ligadas a la biología propia del ser humano), éstas son el comer, beber, de abrigo y sueño, necesidades que el mismo cuerpo está programado para satisfacerlas y con ello cumplir el objetivo de preservar la vida.

Necesidades de Seguridad. Aquellas necesidades que quizá ayudan a la integridad física del mismo individuo, pero cuyo componente psicológico juega igual un papel importante. Un ejemplo de ello, es la necesidad de cualquier individuo por sentirse a salvo, libre de dolor, incomodidades y/o situaciones similares, como la angustia. Que de ser tomadas en cuenta pueden ser aprovechadas para generar un bien satisfactor que haga frente a tales necesidades.

Necesidades Sociales. El ser humano es un ser social por naturaleza, característica biológica que la mayoría de los antropólogos sugieren es la capacidad de interactuar un ser humano con otros para subsistir con menor esfuerzo en el medio que le rodea. Sin duda sigue manifestándose hoy en día, aunque de manera más compleja. Estas van dirigidas al querer formar parte en grupo, de socializar. Por ejemplo, podemos mencionar la inscripción a cierto grupo social, club deportivo o centro de esparcimiento.

La explotación de esta necesidad es una de las más recurridas por los mercadólogos, en especial en los grupos de edad jóvenes. (Véase Lamb et al, 2002).

La necesidad de Estima. Retomando los autores pasados, este rubro se refiere a la aceptación basada en lo que un individuo contribuya al grupo, es decir a la necesidad de realizar acciones que le valgan el respeto, estima y reconocimiento del respeto del grupo al que pertenece un individuo. La importancia de obtener este reconocimiento social dona al posible consumidor conciencia de su imagen con el del resto del ambiente en el que se ve envuelto.

Las necesidades de Autorrealización. La siguiente frase posiblemente define al actual término: "las personas son lo que creen que deben ser". Maslow la concibe como la necesidad humana más elevada. Esta puede ser representada por el logro de ciertos objetivos que un individuo propone en su vida. Por ejemplo, una necesidad de autorrealización puede ser el término de una carrera académica (aprendizaje), pero también otro tipo de ejemplos quizá de corte material como podría ser el fijarse la meta de la compra de un automóvil Mercedes-Benz, por citar alguna marca ligada a estratos económicos altos.

Una vez expuestas las diferentes necesidades que un individuo lidia en su haber, basta con hacer un pequeño ejercicio para dimensionar las prácticamente ilimitadas necesidades de los individuos que componen al mercado. Ligando lo anterior con la visión publicitaria, da pie establecer estrategias concretas encaminadas a cubrir esas necesidades o quizá en términos más técnicos a nuevos nichos de oportunidad para facilitar y asegurar el éxito comercial o económico.

Motivación, influencia y publicidad

Así como la publicidad está presente en la vida cotidiana de los seres humanos, la motivación también determina en las acciones del día a día de cada uno de los integrantes de una sociedad. La motivación se puede ver como un mecanismo cuyo engranaje se activa para cumplir determinados objetivos y así alcanzar las metas propuestas.

Así pues, la motivación resulta un tema de gran interés para la publicidad, pues, de ser usada por diversas disciplinas tales como administración, recursos humanos, psicología, filosofía y por supuesto en la publicidad. Ya que gracias a la combinación de los procesos intelectuales, físicos-biológicos y psicológicos del sujeto en cuestión, podrían ser encausadas en una determinada dirección para alcanzar ciertos objetivos y/o metas.

Dado los posibles alcances de la motivación, resulta preponderante considerar el papel de la motivación al crear y desarrollar una campaña de publicidad, ya que de encausar las necesidades de los consumidores, es decir, motivar al consumidor potencial para que concrete la adquisición de la propuesta ofrecida, para lograr el objetivo principal, la venta.

Una de las diversas formas de motivar al consumidor en la compra de un producto dado, lo puede componer el realce de ciertas características que pueden diferenciar (forma, personalización, calidad, desempeño, durabilidad, confiabilidad, estilo, entre muchas otras) del resto de productos que conformen la competencia o simplemente si la naturaleza de un producto lo hace difícil diferenciarse físicamente, la empresa podría buscar destacar por el servicio que prestado a sus clientes; otra posible manera es canalizar la motivación de la compra quizá de la más recurrida es la de ofrecer alguna promoción o algún tipo de descuento comercial por entrada al mercado. Por ejemplo, algunas tiendas de conveniencia motivan a sus clientes a la compra de productos ofreciendo promociones de dos por uno.

Dado lo expuesto en las líneas anteriores de esta sección, también resulta importante hacer mención que la publicidad tiene más alcances que motivar a los cliente para consumar la comprar de un bien o servicio, sino también la publicidad puede ser implementada para mostrar que efectivamente puede satisfacer la necesidades para el cual fue creado el producto o servicio ofrecido en el mercado. Además, como estrategia adicional, de dirigir la publicidad a nuevos nichos de mercado, servirá como una herramienta para ampliar la cuota o asegurar la meta general de toda empresa: perdurar en el mercado.

Alcances del departamento de Marketing

Si una empresa decide establecer un departamento de marketing, el objetivo principal de sus directivos deberá ser el definir bien las metas del mismo, ésta en la mayoría de los casos es la de llevar a cabo la investigación del mercado. El trabajo pues del experto en mercadotecnia, deberá buscar y proveer diagnósticos a manera de informes (briefs) sobre la manera de ser del cliente y el comportamiento del consumidor.

Basado en las aportaciones de Kotler y Keller (2009) la investigación del marketing, la definen como el diseño, recolección, análisis y reportes de la información y/o resultados relevantes encontrados sobre el mercado en concreto al que se enfrenta la firma. Además de estas responsabilidades el departamento de mercadotecnia de una empresa, deberá de desarrollar investigaciones de mercado para la fijación de precios, analizar a la empresa y su entorno, elegir de estrategias adecuadas de comunicación, controlar la distribución y, de contar con los recursos suficientes, deberá

procurar también, desarrollar la investigación y desarrollo del mercado en el que sustenta.

La finalidad de una empresa es traducida en términos económicos, la finalidad del departamento de mercadotecnia es la posesión de un determinado segmento de mercado y el objetivo del departamento de publicidad es obtener un determinado conocimiento del producto, así como la búsqueda y desarrollo de una determinada ventaja diferencial.

El tamaño importa

Bien es sabido que el tamaño de una empresa importa, y mucho; sobre todo cuando se trata de asignar un presupuesto al departamento de marketing. Si una firma cuenta con capital suficiente pero con relativamente poca experiencia en investigación de mercados, puede recurrir al outsourcing publicitario, o lo que es lo mismo, contratar a empresas especializadas en el ramo del marketing para que lleven a cabo estas investigaciones, según Kotler y Keller (2009), las firmas de investigaciones de mercado se engloban en tres categorías.

1. ***Compañías de servicio unificado***. Son compañías que suelen reunir información sobre el consumidor y el mercado que proporcionan por ciertas sumas de dinero.

2. ***Empresas de investigación de mercado personalizado.*** Estas compañías se suelen contratar para proyectos específicos. Es decir, diseñan el estudio y reportan los resultados a nivel gerencial.

3. ***Firmas especializadas en líneas específicas de marketing***. Este tipo de empresas ofrecen un servicio especializado en investigación de mercados. El mejor ejemplo, quizá, son las compañía especializadas en trabajo de campo, cuyo trabajo consiste en realizar entrevistas para recabar información específica del mercado, solicitada por la empresa cliente.

Ahora bien, en el caso de que una compañía no sea lo suficientemente grande para poder contratar algún servicio especializado o no cuente con capital suficiente para poder desarrollar su propio departamento de especializado en marketing, existen opciones viables y creativas bastante más accesibles, como lo son:

- ***Profesores y/o estudiantes***. Para diseñar y llevar a cabo proyectos. Un ejemplo de aunque no de compañías pequeñas, pero si del uso de este tipo de perfil en la investigación de mercados, lo expone la compañía financiera de American Express o la compañía de electrónicos, General Electric. Son conocidas por crear concursos entre los estudiantes de administración de empresas para

ayudarlos a resolver problemas de la compañía a cambio de una fracción de lo que una firma especializada o consultor lo haría. Mientras tanto los académicos y estudiantes obtienen a cambio experiencia y reconocimiento por parte de la empresa.

- ***Internet.*** Dependiendo de la información que requiere una empresa puede reunir información muy valiosa haciendo uso de los medios digitales, para obtener información estadística sobre su mercado meta.

- ***Vigilar de cerca los movimientos de la competencia***. Este método suele ser uno de los más socorridos por las pequeñas empresas, pues los costos son mínimos y se puede obtener información muy valiosa de las estrategias de la competencia que pueden derivarse en nuevas ideas nuevas para la empresa interesada.

Tipos de investigaciones

Independientemente del tipo de investigación que se trate, existe un esquema general que los departamentos de marketing de las firmas suelen seguir, de igual forma las compañías especializadas en temas de publicidad suelen seguir esta pauta en para el diseño, realización y comunicación de su investigación de mercado. (Ver figura 13.3)

Sobre los tipos de investigación de mercado que las compañías especializadas en marketing llevan a la praxis, se pueden fácilmente englobar diferentes aproximaciones o visiones.

Sondeo de opinión. Herramienta investigativa conformada por una serie de preguntas, formuladas a un público específico, para obtener información y/o datos sobre algún tema en específico.

Investigación Cuantitativa. La principal característica de esta herramienta, es que se pueden tabular perfectamente o hacer cruces de información. La recopilación de la información se hace por medio de cuestionarios un grupo de respuestas posibles, generalmente de múltiple opción. En cuanto al nivel de confianza de los resultados suelen ser medianamente confiables.

Figura 13.3 El proceso de investigación del marketing.
Fuente: Kotler y Keller, (2009).

Investigación Cualitativa. No se busca cantidades o resultados métricos, por ende no pueden ser tabuladas. Con esta herramienta lo que se busca es averiguar las posibles razones por las que el público demanda o consume un determinado producto o servicio.

Investigación Cuanti-cualitativa. Se trata de la combinación de las herramientas anteriores. Por un lado no se pueden tabular en su totalidad las variables creadas por poseer una parte cualitativa, solo pueden cruzarse ciertas variables (las que así fueron creadas), este tipo de herramienta es usada para obtener resultados más profundos en la investigación.

Existen otras aproximaciones investigativas que pueden encajar en la segunda fase del proceso de investigación del mercado (Desarrollar el Plan de Investigación), además de las expuestas anteriormente: Investigación de Observación, Etnográfica, Enfoque grupal (focus-group), Entrevistas a profundidad, información de comportamiento e investigaciones experimentales.

Bibliografía del capítulo

American Marketing Asociation http://www.marketingpower.com

KLEPPNER, Otto. (2005). Publicidad. Dieciseisava edición. México: Editorial Pearson Educación. 766 páginas.

KOTLER, Philip; y Keller, Kevin. (2009). Marketing management. Treceava edición. New Jersey, USA: Pearson Education. 662 páginas.

MCCARTHY, Jerome; Perreault, William. (1999). Marketing. Un enfoque global. Treceava edición. México: Irwin McGraw-Hill. 792 páginas.

STANTON, William; Etzel Michael y Walker Bruce (2004). Fundamentos de marketing. Treceava edición. México: McGraw Hill. 764 páginas.

Capítulo 14
Auditoria de Marketing

Olegario Méndez, Jaime G. Malacara y Álvaro Rosete

Kotler y Keller (2009), definen la Auditoría de Marketing como "una evaluación amplia, sistemática, independiente y periódica del ambiente de marketing, objetivos, estrategias y actividades de una empresa o unidades de negocios, con visión para detectar áreas problemas, oportunidades y recomendar un plan de acción para mejorar el desempeño del marketing de la empresa".

Las características esenciales de la auditoría de marketing para que sea efectiva, tienen que ser amplia, sistemática, independiente y periódica.

Debe ser Amplia, esto es, se deben cubrir todas las actividades de la organización, de ese modo se identifica el problema en el área en el que se encuentre.

Debe ser Sistemática, esto es, una evaluación ordenada de los objetivos y estrategias, sistemas de marketing y actividades específicas.

Debe ser Independiente, es necesario que una institución ajena a la empresa realice la auditoria, para ser imparcial al momento de evaluar y no influenciar los resultados o conclusiones.

Debe ser Periódica, eso permite estar al pendiente del comportamiento de la empresa en lapsos cortos de tiempo, se vigila por ejemplo, el comportamiento de las ventas y se corrige de forma temprana.

Los componentes de una auditoria de marketing son tan amplios de acuerdo a las necesidades y sobre todo a la complejidad de una empresa y sobre todo en función de los objetivos y planes estratégicos de la misma. Dichos componentes se enlistan enseguida (Kottler y Keller, 2009):

1. Auditoria del ambiente de marketing
2. Auditoria de la estrategia del marketing
3. Auditoria de la organización del marketing

4. Auditoria del sistema de marketing
5. Auditoria de productividad de marketing
6. Auditoria de la función del marketing

En el **punto 1,** se debe considerar el ambiente del marketing, desde la perspectiva macro, que incluye aspectos demográficos, económicos, ambientales, tecnológicos, políticos y culturales. Además, se considera el ambiente de trabajo, donde se debe responder a las cuestiones relacionadas con los clientes, con el mercado, con los competidores, con los distribuidores, con los proveedores y con el público en general, para evaluar si se está haciendo lo correcto o si existe alguna modificación a los planes realizados.

En lo que respecta a la auditoria de la Estrategia de Marketing, **punto 2**, revisar si la misión del negocio está claramente establecida. Evaluar los Objetivos de Marketing y asegurarse de que las Estrategias cumplen con las expectativas planteadas.

El **punto 3** hace referencia a la estructura formal, a la eficiencia funcional y a la eficiencia entre áreas internas.

El **punto 4** considera al Sistema de Información de Marketing y su desempeño en la aportación de información respecto de clientes, clientes potenciales, proveedores y competidores. También contempla la evaluación del sistema de planeación de marketing, al de control y al de desarrollo de nuevos productos.

La Auditoría de Productividad de Marketing, **punto 5,** evalúa el beneficio de la empresa, respecto a sus productos, mercados, territorios y canales de distribución, así como, un enfoque de costo-eficiencia.

Finalmente, el **punto 6**, la Auditoría de la Función del Marketing, se enfoca al análisis de los objetivos de la mezcla de marketing, por ejemplo, revisa los objetivos de la línea de productos, los objetivos del precio, los objetivos de la estrategia de distribución, los objetivos publicitarios y de la fuerza de ventas.

Estos seis puntos se pueden reflejar en las respuestas a las preguntas contempladas en las siguientes tablas.

Parte I. Auditoría del Ambiente de Marketing	
Macroambiente	
A. Demografía	¿Cuáles son las tendencias o retos demográficos para la compañía?
B. Economía	¿Qué tipo de variables afectan a la compañía? ¿Ingreso, precios, crédito?
C. Ambiental	¿Cuál es el costo y disponibilidad de los recursos naturales y energía?
D. Tecnología	¿Cuáles cambios ocurrieron en el producto y proceso tecnológico?
E. Política	¿Cuáles cambios en las leyes y regulaciones afectaron a la empresa?
F. Cultural	¿Cuál es la actitud de las personas hacia el producto?
Ambiente de Trabajo	
a. Mercados	¿Qué sucede al tamaño del mercado, distribución, crecimiento, cual es el mejor segmento?
b. Clientes	¿Cuáles son las necesidades de los clientes en el proceso de compra?
c. Competidores	¿Cuál es la mayor competencia?
d. Distribuidores	¿Cuál es el principal y mejor canal para entregar los productos al cliente?
e. Proveedores	¿Cuál es la tendencia o que sucede alrededor de los proveedores?
f. Facilitadores empresas de marketing	¿Cuál es el costo, disponibilidad y que tan efectiva es la publicidad?
g. Público	¿Qué público representa las oportunidades o problemas de la empresa?

Fuente: Kottler y Keller, 2009. Pp 658-659

Parte II. Auditoría de la Estrategia de Marketing

A. Misión de Negocio	¿Es la misión del negocio claramente establecida y orientada en términos de mercado? ¿es factible?
	¿Están los objetivos claramente definidos para guiar los planes y las medidas de desempeño?
B. Objetivos de Marketing	¿Tiene la administración alguna estrategia articulada para alcanzar sus objetivos de marketing?
	¿Es la estrategia apropiada para la etapa en el ciclo de vida del producto, tipo de variables afectan a la compañía, estrategias de los competidores o del estado de la economía?
C. Estrategia	¿Está usando las mejores bases de segmentación?

Fuente: Kottler y Keller, 2009. Pp 658-659

Parte III. Auditoría de la Organización de Marketing

A. Estructura Formal	¿El subgerente de marketing tiene la suficiente autoridad y responsabilidad de las actividades de la empresa para satisfacer al cliente?
	¿Están las actividades de marketing estructuradas de forma óptima en relación a las funciones, producto, segmentos, usuario final y espacio geográfico?
B. Eficiencia Funcional	¿Existen buenas relaciones de comunicación y laboral entre marketing y ventas? ¿los gerentes de ventas son capaces de planear utilidades o solo volumen de ventas?
C. Eficiencia de Interfaz	¿Existen problemas entre marketing y manufactura, I&D, compras, finanzas, contabilidad o cuestiones legales que requiera atención?

Fuente: Kottler y Keller, 2009. Pp 658-659

Parte IV. Auditoría del Sistema de Marketing

A. Sistema de información de Marketing	¿El sistema de inteligencia de marketing está produciendo información en cantidad, suficiencia y a tiempo, sobre el desempeño del mercado, respecto a los clientes, prospectos, distribuidores, competencia y proveedores? ¿la empresa está utilizando los mejores métodos para medir el mercado y el pronóstico de ventas?
B. Sistema de Planeación de Marketing	¿Es el plan de marketing debidamente concebido y usado eficientemente? ¿El sistema de planeación permite obtener las metas en ventas o cuotas de mercado?
C. Sistema de Control de Marketing	¿El procedimiento de control es el adecuado para permitir alcanzar las metas del plan anual? ¿La gerencia analiza periódicamente la utilidad del producto, mercado, territorio y canales de comercialización?
D. Sistema de Desarrollo de nuevos productos	¿Está la empresa organizada para generar ideas de nuevos productos? ¿Desarrolla pruebas a los productos antes de lanzarlos al mercado?

Fuente: Kottler y Keller, 2009. Pp 658-659

Parte V. Auditoría de Productividad de Marketing

A. Análisis de beneficios	¿Cuál es el beneficio de la empresa, con los productos, mercados, territorios y canales de distribución? ¿Debería la empresa expandirse o contraerse en algún segmento de negocio?
B. Análisis costo-eficiencia	¿Realizar actividades de marketing, parece tener costos excesivos? ¿Se pueden tomar medidas de reducción de costos?

Fuente: Kottler y Keller, 2009. Pp 658-659

Parte VI. Auditoría de la Función del Marketing

A. Productos	¿Cuáles son los objetivos de la línea de productos? ¿La actual línea de productos, cumple los objetivos? ¿Cual producto debería ser eliminado? ¿Qué producto debe ser agregado? ¿Cuáles áreas del producto y marca necesitan mejoras?
B. Precio	¿Cuáles son los objetivos de precio, estrategias, políticas y procedimientos? ¿Los clientes relacionan el precio con el valor ofrecido? ¿Qué hace la administración sobre la elasticidad precio de la demanda?
C. Distribución (Plaza)	¿Cuáles son los objetivos y estrategias de la distribución? ¿Existe una adecuada cobertura de mercado? ¿Considera la empresa cambiar su canal de distribución?
D. Comunicación de Marketing (Promoción)	¿Cuáles son los objetivos de la publicidad? ¿Es el monto correcto de gasto en publicidad? ¿Son los medios elegidos los correctos?
E. Fuerza de Ventas	¿Cuáles son los objetivos de ventas? ¿Es la fuerza de ventas lo suficiente para cumplir con los objetivos de ventas? ¿Son los procedimientos adecuados para fijar las cuotas y evaluar el desempeño?

Fuente: Kottler y Keller, 2009. Pp 658-659

Queda por entendido, que estas sugerencias realizadas por los autores señalados, sirven como base para una adecuada Auditoría de Marketing, el buen desempeño y los resultados quedan a cargo de los administradores y de la seriedad con que se lleve a cabo. Ahí se señalan algunas preguntas básicas, los empresarios deben aplicar las necesarias, ya que cada empresa puede presentar una variedad mucho más amplia en función del mercado en el que interactúa.

Bibliografía del capítulo

KOTLER, Philip; y Keller, Kevin. (2009). Marketing management. Treceava edición. United States of America: Pearson Education. 662 páginas.

MCCARTHY, Jerome; y Perreault, William. (1999). Marketing. Un enfoque global. Treceava edición. México: Irwin McGraw-Hill. 792 páginas.

STANTON, William; Etzel Michael y Walker Bruce (2004). Fundamentos de marketing. Treceava edición. México: McGraw Hill. 764 páginas.

Esta obra se terminó de imprimir en octubre de 2013
en Ultradigital Press, S.A. de C.V.
Centeno No. 195 Col. Valle del Sur
C.P. 09819, México, D.F.