

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
División De Ciencias Sociales y Humanidades
UNIDAD IZTAPALAPA



EL BENCHMARKING LA FORMA DE PROFESIONALIZACIÓN DE LA
EMPRESA FAMILIAR

TESINA

PARA OBTENER EL GRADO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTAN :

CASTILLO CANASCASCO AZUCENA	MAT. 99324319
CLAUDIO ROJAS MELINA LAILI	MAT. 99324484
MACIAS GARCIA MANUEL	MAT. 99323321
QUIROZ NAVA MARIA TERESA	MAT. 99322939

Asesor. Mtro.. Rafael Reyes Avellaneda

México D.F

Marzo 2004

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
División De Ciencias Sociales y Humanidades
UNIDAD IZTAPALAPA



EL BENCHMARKING LA FORMA DE PROFESIONALIZACIÓN DE LA
EMPRESA FAMILIAR

TESINA

PARA OBTENER EL GRADO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTAN:

CASTILLO CANACASCO AZUCENA	MAT.	99324319
CLAUDIO ROJAS MELINA LAILI	MAT.	99324484
MACÍAS GARCÍA MANUEL	MAT.	99323321
QUIROZ NAVA MARÍA TERESA	MAT.	99322939

Asesor. Mtro. Rafael Reyes Avellaneda

20-abril-2004.

MEXICO, D.F.

Abril 2004

CONTENIDO

Introducción	1
I. Planteamiento del problema de investigación	3
II. Marco teórico	4
1. Control de Gestión, un instrumento de implementación en la empresa.	4
1.1 Planeación de la empresa	9
Objetivos de la planeación	11
Principios de la planeación	12
Importancia de la planeación	13
Planeación a corto y largo plazo	14
Peligros a evitar	19
Tipos de planes	21
Principios de la planeación	23
Supremacía de la planeación	26
Generalización de la planeación	27
Pasos de la planeación	29
Técnicas de planeación	34
Ventajas de la planeación	35
Limitaciones de la planeación	38
1.2 Control de la empresa	41
Control de gestión	41
Plan operacional	43
Sistema de información	44

Evaluación de resultados	45
Tipología de los inductores	50
Características del sistema de control	51
Indicadores de control	52
Principales actores en el proceso de control de gestión	55
Factores que influyen en el control de gestión	59
2. Planeación y control en las áreas primordiales de la empresa	65
2.1 Planeación en la organización de la empresa	65
Formalización y otras propiedades organizacionales	69
Tecnología enfocada en la centralización	77
Diferenciación horizontal	78
Diferenciación vertical	85
Dispersión espacial	86
2.2 Planeación en la producción	88
Control de inventarios	88
Objetivo de la valuación de inventarios	90
Diferencias entre los diversos métodos de valuación de inventarios	92
Precios promedios	92
Primeras entradas, primeras salidas	94
Últimas entradas, primeras salidas	96
Método de precios promedios	97
Método de primeras entradas, primeras salidas	99
Método de últimas entradas primeras salidas	106
Control de calidad en los productos	111
Criterios que se utilizan para definir la calidad	114
Posición que se adopta para definir la calidad	116
Control de calidad	120

La nueva filosofía en la empresa	121
Gestión de calidad	122
Categorías de coste de calidad	123
Valor de la contabilidad de los costes de la calidad	124
Estudio de los costes de la calidad iniciales	125
Pasos de análisis	125
Control estadístico de calidad	126
Método y revisión de análisis	127
2.3 Planeación en las practicas comerciales	132
Crecimiento de los sistemas verticales de comercialización	133
Svc corporativo	134
Svc contractual	136
Svc administrativo	138
Funciones de la distribución	140
Estructura vertical convencional	141
Estructura vertical coordinada	145
Programa promocional	147
Venta personal	150
Publicidad	153
Promoción de ventas	162
2.4 Planeación financiera	171
Indicadores financieros	171
Razones de liquidez	171
Razones de endeudamiento	174
Razones de rentabilidad	175
Razones de cobertura	177

3.	Benchmarking, una estrategia de mejora dinámica y continua	179
3.1	Benchmarking	179
	Perspectiva histórica	181
	Definición de benchmarking	182
	Definición formal	183
	Definición de trabajo	183
	Aspectos y características del benchmarking	187
	Categorías de benchmarking	188
	Metodologías	191
	Fase planeación	191
	Fase de análisis	193
	Fase de integración	194
	Fase de acción	195
	Fase de madurez	196
	Socios de benchmarking	198
	Alcances y limitaciones del benchmarking	205
4.	Empresa familiar	206
4.1	Definición y características	206
	Miedo a planear	209
	Tipos de familia	212
	Organización de la empresa familiar	216
	Parientes políticos	219
	Nepotismo	221
	Sociedades	222
	Arreglos preliminares	224
	Operación e integración de la empresa familiar	227
	Jerarquías	227
	Proceso de crecimiento de la empresa	229

Modificaciones a lo largo de la evolución de la empresa	234
4.2 El control de gestión, la estrategia para implementar el benchmarking en la empresa familiar	236
Análisis	236
Bibliografía	238
III. Metodología de la investigación	242
Tipo de investigación	242
Establecer hipótesis	242
Diseño apropiado de investigación	244
Tipo de muestra	245
Instrumento de medición	245
Validez de cuestionario	245
Resultados por pregunta	248
Conclusión	251
Glosario	253
Anexo 1	255

INTRODUCCION

A lo largo del presente trabajo se pretende conocer las diferentes funciones que realiza una organización bien establecida. Se va a identificar una relación con el control de gestión, el benchmarking y empresa familiar.

En primer lugar el Control de Gestión es una de las herramientas principales que ayuda a que la empresa comience a definirse, el cual es el punto de apoyo para tener una buena administración, ya que se asegura que los recursos necesarios sean utilizados con eficacia y con eficiencia, para alcanzar sus objetivos.

Las empresas pueden poseer una de estas dos características: ser formal o informal. Una empresa formal es aquella que se maneja por medio de reglamentos establecidos por escrito; mientras que una empresa informal es aquella en la cual las personas que toman las decisiones lo hacen de una manera natural y espontánea.

Una de las mejores técnicas que utiliza una empresa es el benchmarking con el cual se pretende tomar las mejores prácticas de los procesos de trabajo de las organizaciones poseedoras de las buenas prácticas; para implementarlas en dicha empresa y así utilizarlas a su favor.

Una empresa familiar se caracteriza por ser informal en sus inicios, debido a que no posee una forma de trabajo bien definida en la cual sus integrantes no tienen un rol bien establecido dentro de la empresa y el dueño es el que centraliza el poder.

Así podremos ver a lo largo del trabajo un análisis más profundo sobre los aspectos antes mencionados, con el fin de investigar si puede existir realmente una interacción entre ellos. Para ello presentamos el caso práctico de Grupo Papelero Gutiérrez, una empresa familiar, 100% Mexicana dedicada a la compra-venta de papel en general y sus derivados, en donde se obtuvieron resultados inesperados comprobándose la hipótesis alternativa y no la hipótesis nula.

Planteamiento del problema de investigación

I. Objetivos de investigación

Demostrar que el Benchmarking no se aplica en la Empresa Familiar.

II. Preguntas de investigación

No hay Control de Gestión en la Empresa Familiar.

No se aplica el Benchmarking como mejor procedimiento en la Empresa Familiar.

III. Justificación de la investigación

Al ser relativamente nuevo el concepto de Benchmarkin, el cual aparece en el mundo de los negocios a principios de los años 80's, en nuestro país es difícil encontrar investigación sobre el mismo. Por otro lado, las Empresas Familiares representan aproximadamente el 90% del sector industrial de nuestro país cuya característica principal es formar parte de las PyMES. No por ello debemos catalogar a todas las Empresas Familiares en el rubro de las PyMES, debido a que el tamaño de las mismas no está correlacionado con ser Empresa Familiar.

Es por ello que es casi imposible encontrar una relación entre Empresa Familiar y Benchmarking, debido a la naturaleza de ambas partes.

La importancia de llevar a cabo este tipo de investigación es que más personas se familiaricen con el Benchmarking y así los empresarios se vean obligados a implantar

sistemas que los acerquen al Benchmarking para lograr ser cada vez más competitivos optimizando sus recursos humanos, tecnológicos, materiales, etc., y así poder llevar al país a un nivel competitivo global.

IV. MARCO TEÓRICO

IV. 1 Control de Gestión, un instrumento de implementación en la empresa.

Podemos ver a la organización como un sistema adaptable de procesamiento de la información que interacciona con un entorno al que trata permanentemente de comprender y dominar. Como tal sistema, la organización está integrada por diversos elementos conscientemente coordinados. El objeto de esta coordinación es proporcionar a sus miembros una capacidad de defensa y reacción frente a un entorno que, aunque no necesariamente hostil, resulta amenazador por el mero hecho que tiene un repertorio de posibles “movimientos” mucho más variado y rico que el de la propia organización.

La ventaja que la organización tiene frente a la mayor diversidad del entorno es su capacidad de planificar y coordinar conscientemente sus propios movimientos. Es cierto que algunos elementos del entorno tienen esa misma capacidad pero, en su conjunto, el entorno carece de ella. Esta es la fuente de la principal fortaleza que puede tener una organización.

En la actualidad, para que una empresa del giro y del tamaño que sea subsista en un medio ambiente tan cambiante como el que se vive debe principalmente seguir el proceso

administrativo, ya que el contar con una administración eficaz y eficiente permitirá por un lado obtener un conocimiento y entendimiento más real y profundo de lo que ocurre dentro de cada organización, en todos y cada uno de los niveles y departamentos que la conforman, por otro lado permite analizar y prever los cambios que están sucediendo en su ambiente externo, aunque existen factores que no pueden ser modificados, si pueden ser manipulados de tal forma que al menos si no benefician a la organización, no la perjudiquen todo esto permitirá tener retroalimentación para lograr una mejor toma de decisiones y por ende una reacción más rápida de lo que el mercado pide.

Además de que cumpliendo con dicho proceso, será más fácil implementar diversas técnicas que existen en la administración para lograr que una empresa crezca cada vez más hasta lograr gran reconocimiento no sólo a nivel nacional sino internacional.

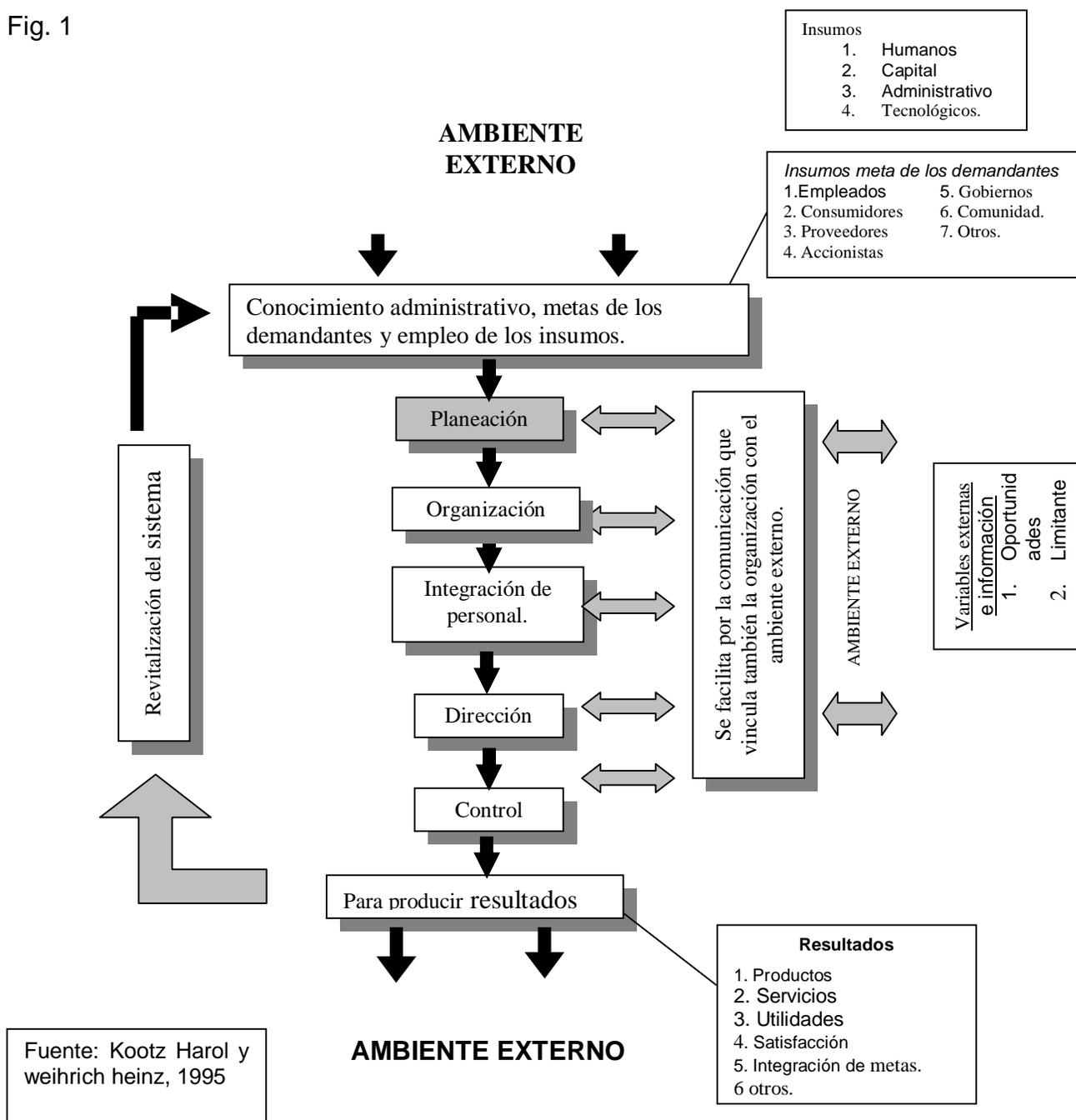
Sin embargo y porque no es la finalidad del trabajo, conocer todo el proceso, nos enfocaremos únicamente a los elementos más esenciales del mismo: La planeación y el control en la empresa. Para ello, representaremos en forma gráfica en la figura 1 como se conforma y se relaciona el proceso administrativo con el ambiente externo.

Como podemos ver, la parte inicial dentro del proceso administrativo, es la planeación y es con esta con la que vamos a comenzar esperando dejar bien claro qué es, cuál es su importancia, y cuáles son los elementos principales que la conforman.

AMBIENTE EXTERNO

Pero antes que nada y aunque parezca repetitivo, debemos de comprender la dinámica de una organización y su entorno. Ello con la finalidad de visualizar y entender así, la importancia, no sólo de la planeación y el control (que es nuestra finalidad en este capítulo), sino de todo el proceso administrativo.

Fig. 1



La organización es, un sistema abierto a su entorno en varios sentidos. El primero y más obvio es el de la base física: una organización intercambia bienes y servicios con clientes y proveedores para obtener un excedente económico. Otra dimensión menos inmediata es la que se refiere al procesamiento selectivo de la información que se recoge del entorno. Las organizaciones suelen desarrollar tres tipos distintos de reacciones frente a las señales del entorno. Las que aparecen como irrelevantes para la concepción que la organización tiene actualmente de sí misma son ignoradas por ella, es decir provocan una respuesta pasiva.

Aquellas señales que son identificadas como relevantes y conocidas suelen iniciar una respuesta programada, esto es, un conjunto de acciones destinadas a resolver una situación tipificada y para la que se conoce la secuencia de procedimientos a emplear.

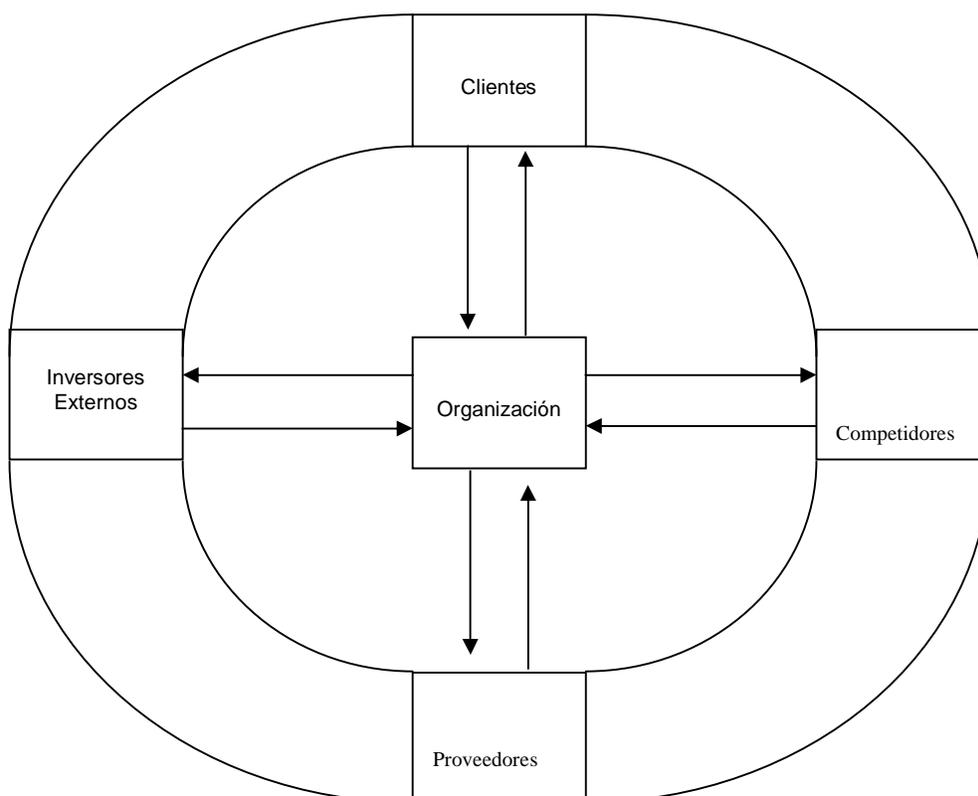
Por último, la organización puede recurrir a una respuesta anticipatoria, es decir, la que prepara con antelación acciones innovadoras para responder a amenazas o riesgos que pueden materializarse en el futuro.

El tercer tipo de respuesta parece claramente superior a los dos primeros y en realidad no lo es. Pero de ello no se desprende que sea el más recomendable en cualquier caso, porque suele ser también el más costoso. Cualquier organización debe pensar en el conjunto de respuestas pasivas y programadas de que quiere disponer, así como en la cantidad de recursos que quiere destinar para que la organización tenga una amplia capacidad de generar respuestas anticipatorias. De hecho, el diseño de esta combinación es, en sí mismo, un acto de naturaleza anticipatoria.

La formulación de una estrategia requiere un conocimiento profundo del entorno competitivo, así como de las capacidades que la propia organización tiene de responder y sacar ventaja de los cambios que puedan producirse en el mismo. Es cierto que el sector o industria no constituye la totalidad del entorno que una empresa debe tener en cuenta pero, en una gran parte de casos, su diagnóstico es una parte esencial de la tarea analítica que debe preceder a cualquier formulación estratégica.

Por otra parte, el resto de factores del entorno suelen afectar al sector en su conjunto por lo que, con frecuencia, inciden en menor grado sobre la posición relativa de cada competidor dentro de la industria.

Fig. 2 La organización como un sistema abierto (Ballarin, Rosanas y Grandes, 1986).



El entorno de la empresa (Fig. 2) aparece representado por el anillo exterior que rodea a la organización. Dentro de él se han singularizado aquellos elementos en los que queremos concentrar nuestra atención: competidores, clientes, proveedores e inversores externos. La empresa está en continua interacción con ellos, lo que se indica con las flechas en doble sentido que aparecen en el gráfico. En este proceso, el objetivo de la empresa es obtener una ventaja competitiva, esto es, conseguir una posición de fortaleza relativa respecto a sus competidores y a otros entes que pueden disputarle el valor económico que puede generar. Tal ventaja competitiva debe ser sostenible, es decir, debe estar concebida de tal modo que no pueda ser fácilmente erosionada por la acción de los competidores (Ballarin, Rosanas y Grandes, 1986).

Con esta breve pero concisa explicación de la dinámica que lleva a cabo una organización, consideramos pertinente comenzar con el desarrollo sobre la planeación, para ello es aconsejable estudiarla inicialmente desde un punto de vista conceptual por lo que recurriremos a ciertas definiciones, para posteriormente ir las desarrollando.

IV. 1 .1 PLANEACIÓN EN LA EMPRESA

La planeación es el primer paso del proceso administrativo, debido a que todas las personas que se encuentran en la empresa deben comprender perfectamente bien los propósitos y objetivos del grupo, así como también los métodos para lograrlo. Por ello “la planeación incluye seleccionar misiones y objetivos y las acciones para alcanzarlos; requiere tomar decisiones: es decir, seleccionar entre diversos cursos de acción futuros. Así la planeación provee un enfoque racional para lograr objetivos preseleccionados. La

planeación también implica, intensamente, la innovación administrativa” (Koontz y Wehrich, 1995).

Planeación, es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados. (Terry, 1972).

La planeación consiste, en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarias para su realización. Goetz ha dicho que planear es “hacer que ocurran cosas que, de otro modo, no habrían ocurrido” (Reyes, 1985).

La planeación comprende la definición de objetivos o metas de la organización, el establecimiento de una estrategia general para alcanzar estas metas y el desarrollo de una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar actividades. Así, ésta se ocupa de los fines (lo que se tiene que hacer) al igual que de los medios (cómo se va a hacer), (Robbins y De Cenzo, 1996).

La **planeación** es el proceso mediante el cual la dirección de una organización selecciona sus objetivos, toma decisiones estratégicas, prevé lo mejor posible sus consecuencias formula planes a largo y mediano plazo y se encarga de los recursos externos.

Una vez que se conceptualizó el término planeación, lo más importante ahora es conocer para qué sirve dentro de la administración. Y para ello veremos a continuación cuáles son los objetivos de la planeación.

Objetivos de la planeación

La planeación proporciona dirección, reduce el impacto del cambio, minimiza las pérdidas y la redundancia, y establece los estándares para facilitar el control.

La planeación establece el esfuerzo coordinado. Cuando todos los que están involucrados sepan hacia dónde se dirige la organización y qué es lo que deben aportar para lograr el objetivo, entonces, pueden empezar a coordinar sus actividades, cooperar unos con otros y trabajar en equipos. La falta de planeación puede impulsar el “zigzagueo”. Y de este modo evitar que una organización se dirija eficientemente hacia sus objetivos.

La planeación reduce la incertidumbre al obligar a los administradores a ver hacia el futuro, anticipar los cambios, considerar el impacto del cambio y desarrollar las respuestas adecuadas. También aclara las consecuencias de las acciones que podrían tomar los administradores en respuesta al cambio.

La planeación también reduce las actividades empalmadas y antieconómicas. La coordinación ante este hecho posiblemente no cubra las pérdidas y la redundancia. Además, cuando son claros los medios y los fines, las ineficiencias se vuelven obvias.

Por último, la planeación establece objetivos estándares que facilitan el control. Sin la planeación, no puede haber control. (Robbins y De cenzo, 1996).

A todo esto podemos concluir que la planeación permite salvar la brecha que nos separa del sitio a donde queremos ir. Hace posible que ocurran cosas que de lo contrario no hubieran sucedido. Aunque pocas veces se puede predecir el futuro con exactitud y aunque factores fuera de nuestro control pueden interferir con los planes mejor preparados, si no se planea, se deja que los sucesos ocurran por casualidad. La planeación es un proceso que requiere un esfuerzo intelectual; requiere determinar conscientemente los cursos de acción a seguir y basar las decisiones en propósitos, conocimientos y estimaciones bien estudiados.

Principio de la planeación

Para alcanzar en forma más efectiva u objetivo, debe primeramente emprenderse una planeación adecuada, o un esfuerzo mental, antes de los hechos, o esfuerzo físico. (Terry, 1972).

IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN

La planeación permite evitar la antropía, o sea la tendencia a dejar que las cosas “sigan su curso”, y a ver las cosas como podrían ser no como son. La planeación proporciona esperanzas y estímulos para alcanzar mejores metas. Permite mirar las oportunidades y muestra el camino hacia su realización. La planeación proporciona el eslabón entre un deseo y su realización. Revela los componentes que se requieren, cómo reunirlos y el orden en que se deben manejar. La importancia de la planeación es mucho más grande que la de meramente proporcionar soluciones para los problemas. La planeación abre nuevas avenidas, nuevas formas de hacer las cosas, y revela oportunidades específicas previamente desconocidas para quien hace la planeación.

Además el acto de poner los pensamientos en papel y desarrollar un plan, proporciona guía y propósito a quien lo hace. Averiguar los hechos, determinar el curso de acción a seguir, y la estimación del tiempo, entrega y materiales necesarios, son en sí fuerzas positivas hacia una buena administración. Por su propia naturaleza, la planeación ayuda a lograr los resultados deseados. Los objetivos predeterminados, las realizaciones y las acciones concertadas, son subrayados por la planeación. Los resultados deseados se conservan claramente en la mente en todo momento; la preocupación excesiva sobre problemas inmediatos y relativamente menores queda minimizada. La planeación reduce la actividad aleatoria, la innecesaria superposición de esfuerzos y las acciones no pertinentes.

Más aún, la planeación es importante porque ayuda a minimizar los costos. Incluso la mala planeación tiende a eliminar las actividades costosas, al azar, inconsistentes y fuera de lugar. Costos relativamente bajos son el resultado de la planeación para una coordinación consistente entre las fuerzas que se encuentran dentro de una empresa y las que se encuentran fuera de ella y que afectan a su operación. (Terry, 1972).

Una vez que se ha dado un breve introducción de lo que es la planeación y porqué es importante, lo siguiente es identificar cuáles son los tipos de planeación más básicos, debido a que si se mencionaran todos los tipos de planeación existentes, necesitaríamos más que este capítulo para desarrollarlos, es por ello y porque nuestro objetivo no es solamente la planeación, que sólo se desarrollará la planeación a corto y largo plazo. Para posteriormente continuar con el proceso general que se lleva a cabo de la planeación.

PLANEACION A CORTO Y A LARGO PLAZO

Programas a corto y a largo plazo.

La planeación a largo y a corto plazo representa mucho más que la mera proyección de tendencias. Incluyen, en parte, acciones futuras diseñadas para hacer que sucedan eventos que de otra manera es probable que no ocurran. Fijan el curso a seguir, ya sea bajo condiciones económicas favorables o desfavorables; proporcionan el plano para progresar en tanto las empresas competidoras intentan mantener su posición relativa.

Para clarificar como planeación a largo plazo o planeación a corto plazo deben llenarse ciertos requisitos. Estos incluyen:

1. Toda la empresa queda comprendida en la planeación. Tanto planeación a largo plazo como planeación a corto plazo son inclusivas. No están confinadas ni a una división o departamento ni a una función en particular.
2. La planeación se hace en papel. Lo definitivo y los refinamientos de diversos puntos quedan ayudados por la reducción a forma escrita.
3. la planeación está siendo empleada: es una entidad viviente.

Integración de la planeación a largo y a corto plazo.

La planeación a largo y a corto plazo debe integrarse ajustando la última y haciendo que contribuya al logro de los objetivos a largo plazo. Los exámenes a intervalos frecuentes revelarán si se ha logrado la integración adecuada. Debe disponerse fácilmente de la información necesaria que indique los progresos corrientes, y si es suficiente y en la dirección correcta para la producción y para los esfuerzos de mercadotecnia, financieros y de personal.

Aquí el problema acostumbrado es que se adopta la planeación a corto plazo pero no contribuye al plan a largo plazo. Se elige la primera oportunidad y, en la urgencia de la situación, los objetivos a largo plazo se descuidan o queda “fuera de foco” el movimiento de la empresa, heredando situaciones no equilibradas y no deseadas, y se hace necesario tomar decisiones precipitadas.

Objetivos comunes de la planeación a largo plazo

Los objetivos de la planeación a largo plazo pueden ser muchos. Entre los más comunes se incluyen los siguientes:

1. Proporcionar una imagen clara de lo que desea la empresa. Es decir, la misma planeación a largo plazo sirve como una amplia guía.
2. Mantener sólida a la empresa. El curso de acción queda prescrito; se formula la acción paso a paso.
3. Enfocar sobre las oportunidades a largo plazo. La planeación a largo plazo elige los futuros cursos de acción más atractivos y ayuda a decidir cuándo y dónde emplear los recursos disponibles.
4. Evaluar al personal administrativo.
5. Facilitar nuevos financiamientos. La planeación a largo plazo proporciona respuestas pertinentes respecto a dónde, cuándo y cuánto financiamiento se requiere para qué propósitos y cuál es la devolución esperada.
6. Poner atención a las nuevas técnicas. Se hace que los gerentes estén conscientes de los desarrollos en todos los campos, tales como mercadotecnia, ingeniería y producción. La planeación a largo plazo también fomenta el intercambio de ideas respecto a las mejoras técnicas tanto en el campo propio como en los campos afines.

Características de la planeación a largo plazo y planeación a corto plazo

Tanto la planeación a largo plazo como la planeación a corto plazo son continuas: representan actividades que nunca terminan. Por ejemplo, un programa a largo plazo nunca finaliza. Se considera un paquete completo experimental respecto a cierta fecha, pero al trimestre o al año siguiente caso con certeza aportan nuevas adiciones o modificaciones.

También es difícil y laborioso un trabajo amplio y detallado. Se encuentran muchas dificultades para localizar y seleccionar una fecha importante y para obtener y analizar determinantes de confianza.

En su mayor parte, posprogramas a largo plazo son quizá más necesarios para los gerentes de alto nivel en empresas de productos y plantas múltiples. En las grandes empresas, estos gerentes deben depender, hasta cierto grado, de otros miembros de la administración para que la gran empresa sobreviva. Lo hace necesario el tamaño de la empresa. En contraste, el presidente de una compañía pequeña está muy cercano, si no es que metido en todo lo que acontece y está familiarizado con lo que se desea lograr y cómo va a hacer para lograrlo. La comunicación y entendimiento entre el grupo administrativo es sencilla y directa.

El plan a largo plazo es útil para una compañía pequeña, pero generalmente es relativamente de menor importancia de lo que es para una compañía grande.

Las aptitudes especiales, tal como la habilidad conceptual, son necesarias para el desarrollo de planeación a largo plazo y planeación a corto plazo. Esta es una habilidad de alto nivel para visualizar y relacionar conceptos que nunca antes han sido relacionados, para aplicar la imaginación en forma efectiva a los fragmentos dispersos de información, para sentir el significado real de las nuevas ideas y desarrollo, o para salvar las barreras saturadas con ideas pasadas de moda. La planeación totalmente mecánica o de pensamiento analítico raramente desarrolla los mejores y más completos programas.

Ventajas de la planeación a largo plazo y de la planeación a corto plazo.

El primer mérito de la planeación a largo plazo y planeación a corto plazo no está en que sea capaz de superar a otros con respecto a los eventos futuros. De hecho, lo que da valor a la planeación a largo plazo y la planeación a corto plazo es el reconocimiento de la incapacidad humana para prever con exactitud todas las variaciones tangibles.

Si una empresa responde “sí” a cada una de las siguientes preguntas, no es necesaria la planeación a largo plazo y la planeación a corto plazo:

1. ¿Están claramente identificados los objetivos de la compañía, se han establecido los medios para seguirlos y se persiguen con empeño?
2. ¿Ha sido satisfactorio el progreso de la empresa en todos sus aspectos?

3. ¿Está la compañía libre de impedimentos y en posición de moverse hacia donde lo deseen sus máximos directivos?
4. ¿Son comparables las instalaciones y los logros en el trabajo en relación a sus costos: fabricación, comercialización, financiamiento?
5. ¿Es sólida la organización de la compañía y adaptable a los cambios?
6. ¿Es adecuado el número de personal administrativo, así como su habilidad para cubrir las necesidades futuras?
7. ¿Son favorables la comunicación y la moral en todos los niveles organizacionales de la compañía?
8. ¿Se usan controles sencillos pero efectivos para ayudar a una buena coordinación de esfuerzos hacia las metas de trabajo conocidas?

Esta lista ayuda a resaltar las ventajas de la planeación a corto y a largo plazo.

La planeación a largo plazo y la planeación a corto plazo, adecuadamente formuladas y aplicadas, dan a su usuario un valioso tiempo de ventaja para prepararse en forma ordenada para los efectos futuros.

Peligros a evitar

Existen muchas derivaciones y estudios colaterales que atraen a quien hace la planeación. La mayoría de ellos resulta se una perdida de tiempo, no conducen a nada y contribuyen muy poco. La planeación a largo plazo y planeación a corto plazo requieren por ellas mismas esfuerzos eficientes de planeación y, para resultados más

satisfactorios deben evitarse los peligros en el trabajo de la planeación. Entre los errores más comunes que se deben evitar se encuentran los siguientes:

1. Esperar lograr la planeación a largo plazo y la planeación a corto plazo de la nada.
2. Contratar a un experto externo para que indique la forma de hacer la planeación.
3. Llevar la investigación hasta el punto de hallar demasiados datos.
4. Atacar los problemas por separado a asumir un punto de vista demasiado estrecho.
5. Usar datos sencillos sin que representen una serie o una cantidad válida de datos estadísticos.
6. Suponer que el técnico comprende la naturaleza e importancia de las decisiones basadas en sus estudios.
7. Concluir que la expansión de las ventas o servicios es el objetivo que debe alcanzarse.
8. Dejar de establecer y de cumplir con las fechas críticas para la planeación.
9. Esperar resultados inmediatos.
10. Tratar de alcanzar el ciento por ciento de perfección.
11. Creer que cualquiera puede ejecutar satisfactoriamente la planeación a largo plazo y la planeación a corto plazo.
12. Permitir demasiadas juntas sin objeto con relación a la planeación.

Con frecuencia la dificultad de elaborar una planeación eficaz, resulta de la falla de no reconocer que existen varios tipos de planes (ver Figura 3), es por ello que una vez clasificado a la planeación de manera general a y antes de profundizar un poco más,

quede señalado algo tan importante como esto. Sin embargo y porque no se pretende ahondar demasiado en ello, se clasificaran en su forma general.

TIPOS DE PLANES

Las formas más comunes para describir los planes son por su extensión (estratégicos) en comparación a los operacionales, estructura en cuanto al tiempo (a corto plazo en comparación al largo plazo) y carácter específico (tipo específico en comparación al tipo direccional). Sin embargo, estas clasificaciones de planeación no son independientes una de la otra.

¿Cómo difiere la planeación estratégica de la planeación operacional? Los planes estratégicos son los planes que se aplican a toda la organización, que establecen los objetivos generales de la organización y que buscan determinar la posición de la organización en términos de su ambiente. Los planes operacionales son los planes que especifican la manera en que se van a lograr los objetivos generales. La diferencia entre el plan estratégico y el operacional radica en su estructura en cuanto al tiempo, su alcance y ya sea que incluyan o no, un conjunto conocido de objetivos organizacionales. Los planes operacionales tienden a cubrir periodos cortos. Por ejemplo, casi todos los planes mensuales, semanales y diarios de una organización son operacionales. Los planes estratégicos tienden a incluir un período extenso, generalmente de cinco años o más.

También cubren un área mayor y tienen que ver menos con los específicos. Por último, los planes estratégicos incluyen la formulación de objetivos, en tanto que los planes operacionales dan por establecido la existencia de objetivos. Los planes operacionales ofrecen las formas en que se pueden lograr estos objetivos.

¿Cuál es la estructura de tiempo de los planes? Los analistas financieros describen tradicionalmente a la utilidad de la inversión como términos a corto y a largo plazo. El corto plazo cubre menos de un año. Cualquier estructura de tiempo de más de cinco años se clasifica como largo plazo. En una organización se adopta la misma terminología para describir los planes.

¿Cuál es la diferencia entre los planes específicos y los planes direccionales? Intuitivamente parece correcto que los planes específicos siempre se prefieran en lugar de los planes direccionales o en lugar de los planes guiados de manera vaga. Los planes específicos tienen objetivos claramente definidos. No existen las ambigüedades, ni problemas de malas interpretaciones.

Sin embargo, los planes específicos tienen sus desventajas. Estos requieren de claridad y un sentido de previsibilidad que por lo general no existen. Cuando hay un alto grado de incertidumbre, la cual requiere de administración para mantener la flexibilidad a fin de responder a los cambios inesperados, entonces, en este caso se prefieren los planes direccionales. Los planes direccionales identifican patrones generales. Éstos proporcionan un enfoque pero no bloquean a la administración dentro de los objetivos

específicos o dentro de los cursos específicos de acción. La flexibilidad inherente en los planes direcciones es obvia.

Se debe ponderar esta ventaja contra la pérdida de claridad proporcionada por los planes específicos.

CATEGORÍA	TIPOS
Extensión	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégica • Operacional
Estructura en cuanto al tiempo	<ul style="list-style-type: none"> • Corto plazo • Largo plazo
Carácter específico	<ul style="list-style-type: none"> • Específico • Direccional

Fig. 3. Robbins y De Cenzo, 1996

Además de esto, existen ciertos principios de la planeación los cuales rigen a los planes, para poder lograr el propósito de llevar a cabo una buena planeación.

LOS PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN

El Principio de la precisión

Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas.

El principio de la flexibilidad

Dentro de la precisión –establecida en el principio anterior- todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en este, ya en razón de la parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión.

Este principio podrá parecer a primera vista, contradictorio con el anterior. Pero no lo es. Inflexible es lo que no puede amoldarse a cambios accidentales; lo rígido; lo que no puede cambiarse de ningún modo. Flexible, es lo que tiene una dirección básica, pero que permite pequeñas adaptaciones momentáneas, pudiendo después volver a su dirección inicial.

Todo plan preciso debe prever, en lo posible, los varios supuestos o cambios que puedan ocurrir:

- a) Ya sea fijando máximos y mínimos, con una tendencia central entre ellos, como los mas normal,
- b) Ya proveyendo de antemano caminos de substitución, para las circunstancias especiales que se presenten,
- c) Ya estableciendo sistemas para su rápida revisión.

El principio de la unidad

Los planes deben ser de tal naturaleza, que pueda decirse que existe uno solo para cada función; y todos los que se aplican en la empresa deben estar, de tal modo coordinados e integrados, que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general.

Es evidente que mientras haya planes inconexos para cada función, habrá contradicción, dudas, etc. Por ello, los diversos planes que se aplican en uno de los departamentos básicos: producción, ventas, finanzas y contabilidad, personal, etc., deben coordinarse en tal forma, que en un mismo plan puedan encontrarse todas las normas de acción aplicables. (Reyes, 1985)

Haciendo la diferenciación referente a los tipos de planes, nos adentramos más a la planeación conociendo su naturaleza, para con ello lograr comprender cuáles son los elementos que la conforman.

Naturaleza de la planeación

Es posible resaltar la naturaleza esencial de la planeación al examinar sus cuatro aspectos principales: 1) su contribución al propósito y a los objetivos, 2) su supremacía , 3) su generalización y 4) la eficiencia de los planes resultantes.

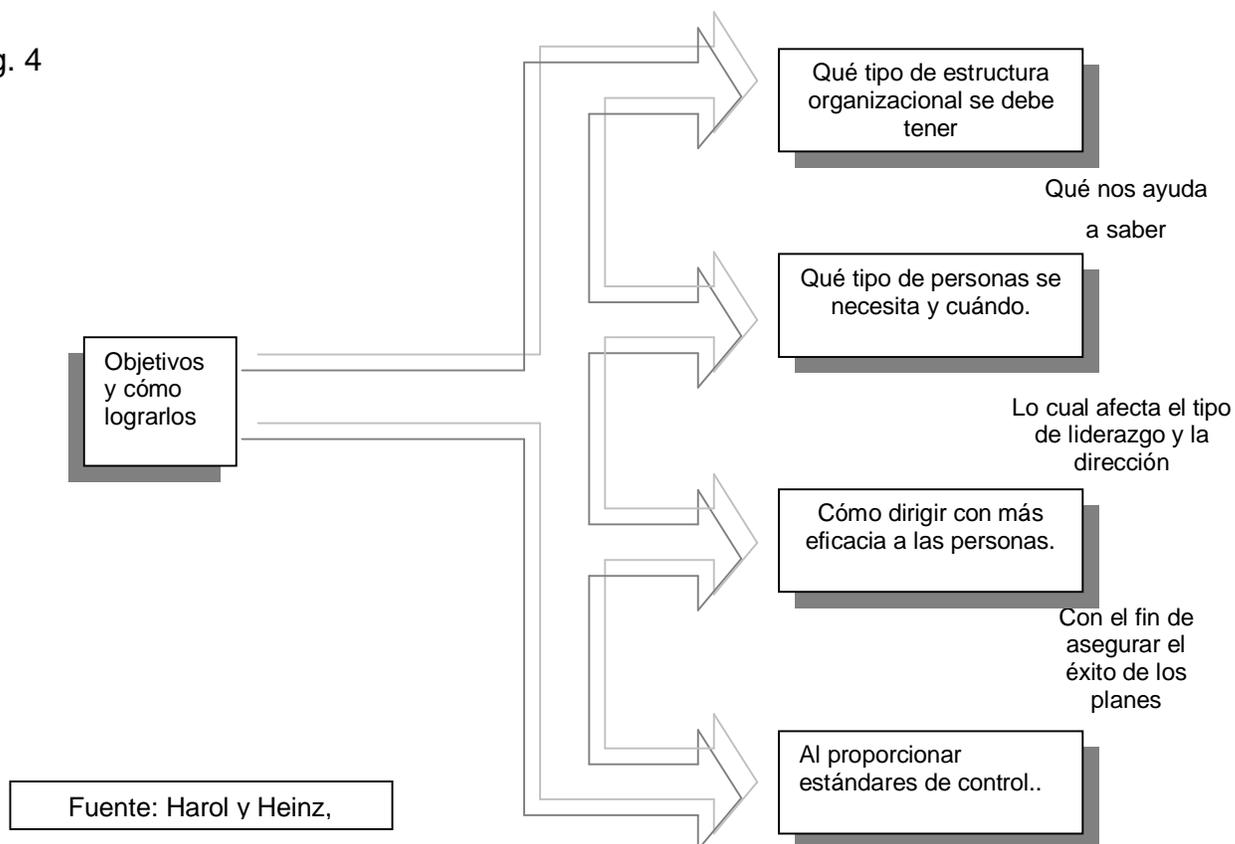
La contribución de la planeación a los propósitos y objetivos.

Cada plan y todos sus planes de apoyo deben contribuir al logro del propósito y los objetivos de la empresa. Este concepto se deduce de la naturaleza de la empresa organizada, que existe para el logro del propósito de grupo a través de la cooperación deliberada.

La supremacía de la planeación

Como se puede observar en la figura 4 , puesto que las operaciones administrativas en la organización, integración de personal, dirección y control se ha diseñado para respaldar el logro de los objetivos de la empresa, es lógico que la planeación preceda a la ejecución de todas las otras funciones administrativas. Aunque en la práctica todas las funciones se integran en un sistema de acción, la planeación es única en el sentido que implica establecer objetivos necesarios hacia los cuales confluirá el esfuerzo de grupo. Además, se debe planear para saber qué tipo de relaciones organizacionales y aptitudes personales se necesitan, junto con los cursos de acción que deben seguir los subordinados y las clases de controles a aplicar. Por supuesto, se deben planear todas las demás funciones administrativas si se quiere que tengan éxito.

Fig. 4



Generalización de la planeación.

La planeación es una función de todos los administradores, aunque su carácter y alcance varían de acuerdo con la autoridad de cada uno y con la naturaleza de las políticas y los planes establecidos por la alta dirección.

Si a los administradores no se les concede un cierto grado de libertad o discreción y de responsabilidad para planear, no serán verdaderos ejecutivos.

Si se reconoce la generalización de la planeación es más fácil comprender porqué algunas personas distinguen entre la elaboración de políticas (el establecimiento de

normas para la toma de decisiones) y la administración, o entre el “administrador” y el “administrador” o “supervisor”. Debido a su autoridad o posición en la organización , un administrador puede realizar más planeación - o una planeación más importante- que otros, o la planeación de uno puede ser más básica que la de otro y aplicable a una porción más grande de la empresa. Sin embargo, todos los administradores (desde los presidentes hasta los supervisores de primer nivel) hacen planes.

La eficiencia de los planes

La eficiencia de un plan se relaciona con el grado hasta el que logre el propósito y los objetivos que se persiguen. Por otra parte, la eficiencia de un plan se mide por su contribución al propósito y los objetivos, menos los costos y otros factores necesarios para formularlo y operarlo. Un plan puede facilitar la consecución de los objetivos pero a un costo innecesariamente alto. Los planes son eficientes si logran su propósito a una costo razonable, cuando éste se mide no sólo en términos de tiempo, dinero o producción sino también por el grado de satisfacción grupal o individual.

Una vez comprendido qué elementos conforman a la planeación y cuál es su importancia, se verá de una manera general (esto es adaptable a cualquier empresa) qué pasos hay que seguir para lograr una planeación eficaz y eficiente.

PASOS EN LA PLANEACIÓN

Los pasos que veremos a continuación en forma gráfica en la Fig. 5, son de aplicación general. Sin embargo, en la práctica, se debe estudiar la factibilidad de los posibles cursos de acción de cada etapa. Siendo de suma importancia la retroalimentación.

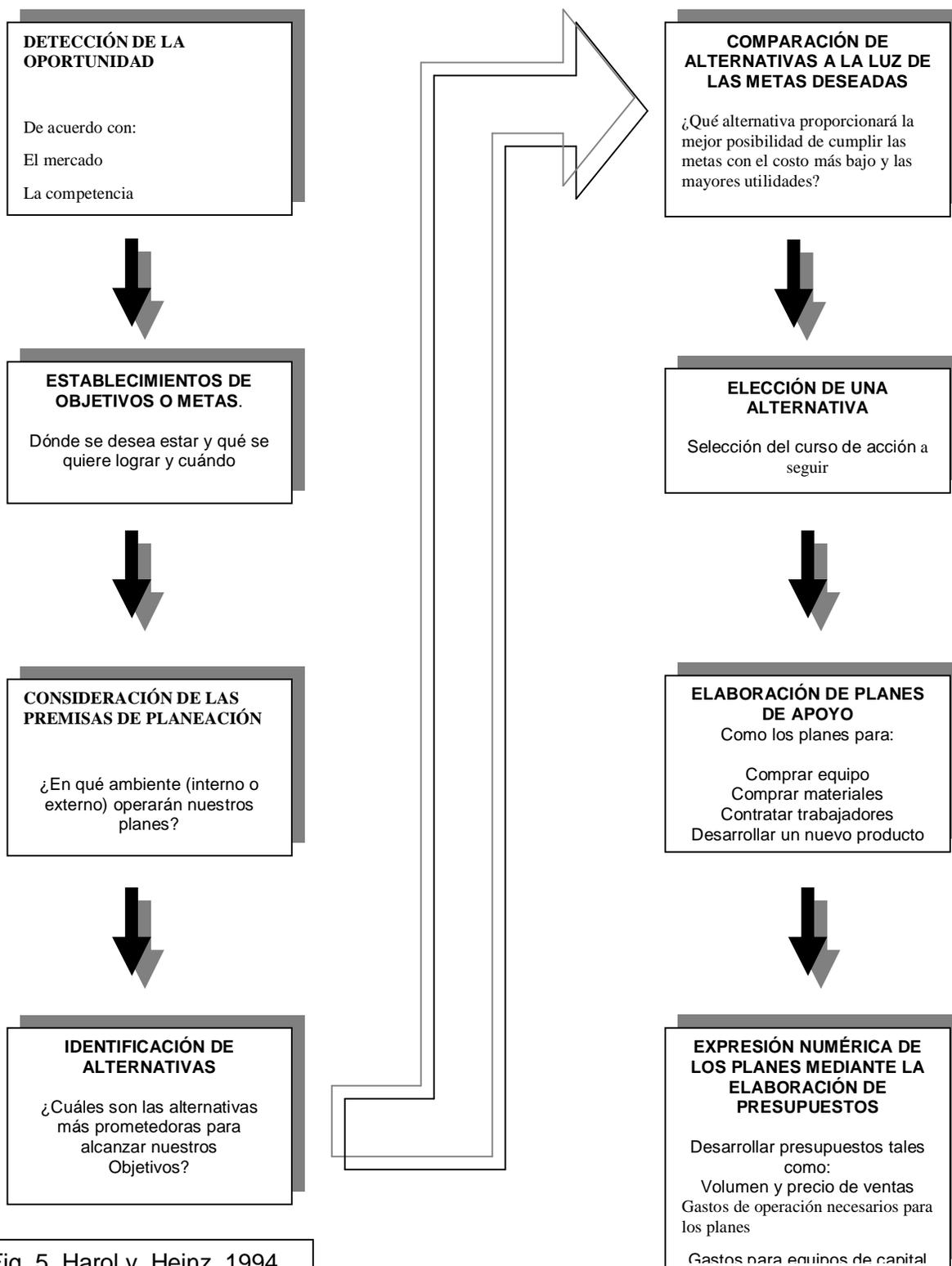


Fig. 5. Harol y Heinz, 1994

1. Detección de las oportunidades.

Aunque precede a la planeación real y, por tanto, no es estrictamente parte del proceso de planeación, la detección de las oportunidades tanto en el ambiente externo como dentro de la organización, es el verdadero punto de partida de la planeación. Convendría hacer un examen preliminar de las posibles oportunidades futuras y verlas con claridad y de manera completa, saber dónde se encuentran de acuerdo con los puntos fuertes y débiles personales, comprender qué problemas se desea resolver y por qué, así como saber lo que se espera ganar. El establecimiento de objetivos factibles depende de este conocimiento. La planeación requiere de un diagnóstico realista de la determinación de oportunidades.

2. Establecimiento de objetivos

El segundo paso de la planeación consiste en establecer objetivos para toda la empresa y después para cada unidad de trabajo subordinada, lo cual debe realizarse tanto para el largo como para el corto plazos. Los objetivos especifican los resultados esperados y señalan los puntos finales de lo que se debe hacer, a qué habrá de darse prioridad y qué se debe lograr con la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.

Los objetivos de la empresa determinan la dirección de los planes principales que, al reflejar estos objetivos, definen el objetivo de cada departamento principal. A su vez los objetivos de estas divisiones controlan los de los departamentos subordinados y así sucesivamente, descendiendo por la jerarquía organizacional.

3. Desarrollo de premisas

El tercer paso lógico de la planeación es establecer, difundir y obtener consenso para utilizar premisas críticas de la planeación tales como los pronósticos, las políticas básicas y los planes ya existentes de la compañía. Éstas son suposiciones sobre el ambiente en que le plan ha de ejecutarse. Es importante que todos los que participen en la planeación estén de acuerdo con la premisa. De hecho, el principio básico de las premisas de la planeación es: Cuanto las personas encargadas de la planeación más comprendan y estén más de acuerdo en utilizar premisas de planeación congruentes, más coordinada será la planeación de la empresa.

La elaboración de pronósticos es importante en el establecimiento de premisas: ¿cuál será el mercado? ¿Qué volumen de ventas? ¿Qué precios? ¿Qué productos? ¿Qué avances técnicos? ¿Qué costos? ¿Qué niveles salariales? ¿Qué tasa y políticas tributarias? ¿Qué planes nuevos? ¿Qué políticas con relación a los dividendos? ¿Qué ambiente político o social? ¿Cómo se financiará la expansión? ¿Cuáles son las tendencias a largo plazo? Debido a que el futuro es tan complejo, no sería rentable ni realista hacer suposiciones sobre cada detalle del ambiente futuro de un plan. Por consiguiente en la práctica las premisas están limitadas a suposiciones que aparentan ser críticas o estratégicas para un plan; es decir, aquellas que influyen más sobre su operación.

4. Determinación de cursos alternativos de acción

El cuarto paso de la planeación consiste en buscar y examinar cursos alternativos de acción, en particular aquellos que no resultan inmediatamente evidentes.

Pocas veces hay un plan para el que no existan alternativas razonables y con bastante frecuencia, una que no es obvia resulta ser la mejor. El problema más común no es encontrar alternativas sino reducir su número para poder analizar la más prometedora.

5. Evaluación de cursos alternativos de acción.

Después de buscar los cursos alternativos y examinar sus puntos fuertes y débiles, el paso siguiente es evaluarlos, ponderándolos a la luz de las premisas y las metas previamente fijadas. Quizá un curso parezca ser el más lucrativo, pero puede ser que requiera una gran desembolso de efectivo y que sea de lenta recuperación; otro puede parecer menos rentable pero quizá represente un riesgo menor; otro quizá se adapte mejor a los objetivos a largo plazo de la compañía.

Si el único objetivo de una empresa fuera incrementar al máximo las utilidades inmediatas, si el futuro no le fuera incierto, si la situación del efectivo y la disponibilidad de capital no fueran preocupantes y si la mayoría de los factores se pudieran reducir a información precisa, esta evaluación sería relativamente fácil. Pero como o normal es que los encargados de la planeación encuentren mucha incertidumbre, problemas de escasez de capital y varios factores intangibles, la evaluación suele ser muy difícil, incluso en el caso de problemas relativamente sencillos.

6. Selección de un curso de acción

Éste es el punto en el cual se adopta el plan, el punto real de la toma de decisiones. Ocasionalmente un análisis y evaluación de cursos alternativos revelará que dos o más

de ellos son aconsejables y quizá el administrador decida seguir varios cursos en el lugar del mejor.

7. Formulación de planes derivados.

Pocas veces cuando se toma una decisión, la planeación está completa, por lo cual se aconseja un séptimo plazo. Casi invariablemente se necesitan planes derivados para respaldar el plan básico.

8. Expresión numérica de los planes a través del presupuesto.

Después de tomar las decisiones y establecer el plan, el paso final para darle significado, es darles una expresión numérica convirtiéndolos en presupuestos. Los presupuestos globales de una empresa representan la suma total de los ingresos y los gastos, con las utilidades o superávit resultantes, más los presupuestos de las principales partidas del balance general como son el efectivo y los gastos de capital. Cada departamento o programa de una empresa, o de laguna otra iniciativa puede tener sus propios presupuestos, por lo general de costos y de gastos de capital vinculados con el presupuesto global.

Si se preparan bien, los presupuestos se convierten en un medio para sumar los diversos planes y fijar estándares importantes contra los que se pueda medir el avance de la planeación. (Koontz, Weihrich. 1994).

A continuación se verá qué herramientas se utilizan en la planeación para que ésta se lleve a cabo.

Técnicas de la planeación

Las técnicas para formular planes, y para presentarlos, explicarlos, discutirlos, etc., suelen ser las más abundantes y diversificadas dentro de todas las etapas de la administración. La razón es obvia: hay casi tantas técnicas, como formas diversas de planes.

Sin embargo, las más usadas son quizá las siguientes:

- a) Manuales de objetivos y políticas, departamentales, etc.
- b) Diagramas de proceso y de flujo, que sirven para representar, analizar, mejorar y/o explicar un procedimiento.
- c) Gráficas de Gantt, que tienen por objeto controlar ejecución simultánea de varias actividades que se realizan coordinadamente.
- d) Programas de muy diversas formas, pero, especialmente, los que se presentan bajo la característica explicada atrás, de presupuestos no financieros, presupuestos financieros y pronósticos.
- e) Todos los cuales suelen conocerse con el nombre genérico de Técnicas de Trayectoria Crítica, porque buscan planear y programar en forma gráfica y cuantitativa, una serie de secuencias coordinadas de actividades simultáneas, que tienen el mismo fin y el mismo origen, poniendo énfasis principalmente en la duración, costo, etc. De aquella secuencia de operaciones que resulte la más larga y costosa, ya que, de nada serviría acortar otras secuencias necesarias y

colaterales a la primera, si esta detiene y dificulta el avance general. (Reyes, 1985)

Para concluir con este apartado, se mencionara las ventajas y las limitaciones de la planeación.

VENTAJAS DE LA PLANEACIÓN

La planeación se aprovecha de las actividades expresas y ordenadas. Todos los esfuerzos se dirigen hacia los resultados deseados y se logra una secuencia de esfuerzos efectiva. Se minimiza la ejecución del trabajo y su enfoque en forma azarosa. Se reduce al mínimo el trabajo no productivo. Los esfuerzos que van a emplearse son revisados cuidadosamente y los gastos totales para la terminación de las actividades planeadas se fijan al mínimo o dentro de un orden conocido y aceptado. Además, se coordinan las actividades de manera que una gran combinación de fuerzas se mueva armoniosamente hacia el objetivo predeterminado.

La planeación puede indicar la necesidad de cambios futuros, tales como la búsqueda de nuevas direcciones en el negocio o de nuevas actividades para nuevas fuentes de utilidades o de servicios. La planeación ayuda a visualizar futuras posibilidades entre cursos alternativos. Sirve para identificar y evaluar nuevos campos para posible participación en ellos. Guía al pensamiento administrativo hacia futuras actividades convenientes, indicando la forma de hacer el cambio y lo que debe hacerse para lograrlas. Además, cuando se presenta, la planeación indica “bandera roja” o señal de peligro inminente a la vista si se continúa el curso de acción corriente.

Las preguntas “Que sucede si.....” son contestadas por la planeación. Tales respuestas permiten al gerente ver a través de un complejo de variables que afecten a la acción que desee emprender. Son preguntas típicas: “¿Qué sucedería a nuestros empleados si automatizamos la línea de producción Num. 27?” “¿Qué sucedería con nuestras ventas si limitamos los pedidos a \$50 o mas?” “¿Qué pasaría con nuestro presupuesto si rescatamos los bonos y emitimos mas acciones preferentes?” Se pueden construir modelos y emplear computadoras para procesar respuestas a tales preguntas. O bien puede emplearse la intuición o “diversos estudios de la situación”. Todos ellos están destinados al mismo propósito, o sea el de asegurar en donde nos encontraríamos si modificamos nuestros actuales cursos de acción. La planeación ayuda a determinar la respuesta.

La planeación ayuda al gerente a lograr su verdadera condición de gerente. La planeación adecuada lo ayuda a impartir una dirección confiada y agresiva. Lo capacita para administrar los asuntos que tiene a la mano en vez de permitir que los asuntos se diluyan y sean la negación de sus esfuerzos. De acuerdo con el punto de vista de muchos gerentes, la planeación es un enfoque organizado para los futuros problemas. El pensar en las cosas por anticipado proporciona guías permanentes a largo plazo. Hacer lo contrario es administrar como resultado de los eventos en vez de por previsión, influencia y acción administrativa. El pensar en los futuros problemas es especialmente importante para un fabricante que tiene grandes ciclos de desarrollo del producto y de producción. Siempre hay dudas relativas a las transacciones mayores que deben ser tomadas en cuenta –tales como margen de utilidades vs. posición competitiva; esfuerzo

de ventas directas vs. esfuerzo de desarrollo del mercado, y penetración al mercado existente vs. desarrollo de nuevos mercados.

Desde el punto de vista administrativo, la planeación de una vista panorámica impulsa todo el proceso de trabajo en forma clara y completa. Esta posibilidad de abarcar todo el cuadro es de gran valor para el gerente, porque le permite apreciar relaciones importantes, obtener una mejor comprensión de cada una de las actividades y apreciar las bases en que se fundan sus acciones como dirigente.

La planeación permite aprovechar mejor los recursos de una empresa. En cualquier periodo que se elija, se comprueba que se saca mas provecho de lo que se tiene. Esta condición es prevista, integrada en la mente y expresada en forma comprensible por quien hace la planeación. Se elimina el trabajo a base de supuestos. Sobre todo, haciendo el mejor uso posible de los elementos con que se cuenta, se obtiene como resultado costos mas bajos para la empresa.

La planeación hace posible que una empresa se mueva hacia adelante como una unidad coordinada. En consecuencia, algunas partes o actividades no adelantan demasiado o se atrasan con respecto a otras. Las acciones, tanto en cantidad como en oportunidad, quedan enclavadas juntas para asegurar el necesario apoyo entre ellas. Existe un esfuerzo unificado que se sigue: esta formado por las mezclas adecuadas de cada una de las acciones requeridas para cumplir con el trabajo.

Además, la planeación promueve el uso de una medida del funcionamiento. Hace más definitivo al trabajo dentro de las limitaciones de espacio y tiempo. El nivel de las

realizaciones tiende a elevarse con la buena planeación, ya que se minimiza el confiarse en las realizaciones pasadas o dormirse en sus laureles. Además, la planeación tiende a mejorar la orientación, motivación y comunicación. Bajo tales estímulos se puede crear una fuerza de trabajo efectiva.

“Mejorar las operaciones de este departamento” puede citarse como otra de las ventajas de la planeación. Esto resulta de un punto de vista limitado respecto a la planeación, ya que la confina a la de mejoramiento de las operaciones, esto es, a métodos y sistemas de análisis. Si bien tales esfuerzos son valiosos, son solo parte de la planeación. Los propósitos enunciados de la planeación son mucho más extensos e inclusivos.

La planeación también ofrece una base para el control, ya que establece los puntos de partida y de terminación de las actividades, impulsa a uniformar la acción y promueve el establecimiento de normas de rendimiento. Existe una relación muy íntima entre las funciones administrativas fundamentales de planeación y control. Esta última asegura que las actividades se ajusten a los planes y naturalmente no puede ser realizada si no existen estos.

LIMITACIONES DE LA PLANEACIÓN

La planeación, como función fundamental de la administración, es esencial, pero existen limitaciones prácticas para su uso. Una de tales limitaciones es la exactitud de la información y de hechos respecto al futuro. Como ya se indicó, la planeación se refiere a actividades futuras. La utilidad de un plan está afectada por la exactitud

subsecuente de las suposiciones con respecto al futuro y que emplearon en la formulación del plan. Como ya se dijo, ningún gerente puede predecir completa y totalmente los eventos del futuro. Si cambian las condiciones bajo las cuales debe implementarse el plan, en forma importante respecto a las supuestas por quien formulo el plan, gran parte de este puede perderse. Los planes deben evaluarse a la luz de las condiciones de operación corrientes, y la utilidad de un plan basado en previsiones no confiables queda abierta a la duda.

Se puede argumenta en contra de la planeación, diciendo que su costo excede a su verdadera utilidad. Opinan que el dinero seria mejor empleado en hacer el trabajo físico que haya que hacerse. Como todas las funciones, la planeación debe justificar su existencia, y su grado y extensión deben mantenerse de acuerdo con las circunstancias particulares. El tiempo y el esfuerzo empleados en hacer planes deberán resultar mas ventajosos que si se aplicaran a otra función.

Otra de las limitaciones que se oponen a la planeación se debe a las barreras psicológicas, las mas importante de las cuales es que la gente se interesa mas en el presente que en el futuro. El presente es más deseable y tiene certidumbre. El futuro significa cambios y ajustes a nuevas situaciones y condiciones. En forma rara y errónea, la convicción de algunos de que si la planeación es lenta, los cambios y posibles peligros del futuro, en una forma u otra, serán minimizados. Creen que la planeación tiende a acelerar los cambios y la inquietud.

La planeación paraliza la iniciativa de los empleados y que para los dirigentes es como una “camisa de fuerza” que no les deja libertad de acción. Se supone también que esta

rigidez tiende a hacer el trabajo administrativo más difícil; que en lugar de ayudar, estorba. Hay elementos de verdad en estos argumentos, pero no hay que olvidar que los planes más efectivos prevén cierto grado de elasticidad e interpretación al aplicarlos. Cuando se especifica hasta el último detalle, puede ser que las circunstancias exijan un plan así de minucioso, como es el caso de una operación quirúrgica mayor, o para obtener informes indispensables para aprehender a una persona que ha cometido un crimen mayor.

La planeación retarda la acción. Se dice que las emergencias y algunas situaciones extraordinarias que se presentan de improviso exigen decisiones sobre la marcha. Se presentan a veces circunstancias que obligan a hacer algo al momento, sin despreciar tiempo en pensar y en disponer detalles. La situación puede ser tal que no admita demoras. De acuerdo, en que tales situaciones se presentan, pero como se ha dicho con anterioridad, actividad no significa necesariamente realizaciones útiles. Resulta temerario iniciar el curso de una acción sin prestar debida atención a que resultados se desean, a que es lo mejor que se puede hacer para lograrlos con los elementos existentes y que consecuencias probables tenga el tomar tal determinación.

Una de las más fuertes limitaciones de la planeación consiste en la creencia de que los mejores resultados se obtienen por medio de hacer las cosas “así nomás”, por medio de un tipo de operación “a la trompa talega”, en la cual cada situación se resuelve cuando se presenta y como sea necesario para su solución inmediata. De este modo, se puede hacer uso del oportunismo con gran ventaja. Los partidarios de esta opinión dicen que pocos planes se siguen como se pensaron y para el fin que se formularon.

Con la buena planeación aumenta la certeza y disminuye la incertidumbre. A la larga, lo mas probable es que quienes actúan con poca o ninguna planeación, empleen mas tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, que aquellos que planean las actividades futuras. (Terry, 1972)

IV. 1. 2 CONTROL EN LA EMPRESA

Una vez desarrollado el primer paso del proceso administrativo (planeación), se desarrollará el último de dicho proceso (el control), en el cuál al igual que el primero, se comenzará con el aspecto conceptual, es decir se citarán diferentes definiciones sobre ¿qué es el control de gestión? , para posteriormente irlo desarrollando de tal manera que al final se comprenda, no sólo como definición, si no también, su importancia, y los elementos principales que lo conforman. Una vez logrado esto, se finalizará el capítulo con un breve análisis sobre la estrecha relación que existe entre el control y la planeación.

Control de gestión. Definiciones.

El control de gestión es el proceso mediante el cual los principales responsables operacionales se aseguran de que los recursos necesarios sean obtenidos y utilizados con eficacia y con eficiencia¹, para alcanzar los objetivos a corto plazo que fijo la organización, en el marco de su estrategia de largo plazo.

¹ Utilizar los recursos de la empresa de manera eficaz y eficiente, implica que hay que alcanzar los objetivos fijados al menor costo.

El concepto de control de gestión es muy general y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico.

La palabra control tiene muchas connotaciones y su significado depende de la función o del área en que se aplique; puede ser entendida:

Como la función administrativa que hace parte del proceso administrativo junto con la planeación, organización y dirección, y lo que la precede. Como los medios de regulación utilizados por un individuo o empresa, como determinadas tareas reguladoras que un controlador aplica en una empresa para acompañar y avalar su desempeño y orientar las decisiones.

Como la función restrictiva de un sistema para mantener a los participantes dentro de los patrones deseados y evitar cualquier desvío. (Ballarín, Rosanas y Grandes, 1986).

La función administrativa del control de gestión es la medición y la corrección del desempeño con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos. (Koontz y Weihrich, 1995).

El control de gestión es el proceso que se implanta en una entidad económica para garantizar una movilización eficaz y permanente de energías y recursos, con el fin de conseguir el objetivo de dicha entidad. (Khemakhem, 1986)

El control de gestión es el proceso por el cual los directivos influyen a otros miembros de la organización para que implanten las estrategias de la organización. (Anthony y Govindarajan, 2003)

Como nos podemos dar cuenta en las definiciones anteriores, el control de gestión es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos, siendo por ello imprescindible el uso del control. A continuación se mostrará de manera gráfica y textual el proceso de control de gestión, ello con la finalidad de visualizar cómo es que se lleva a cabo dicho proceso. Fig. 6

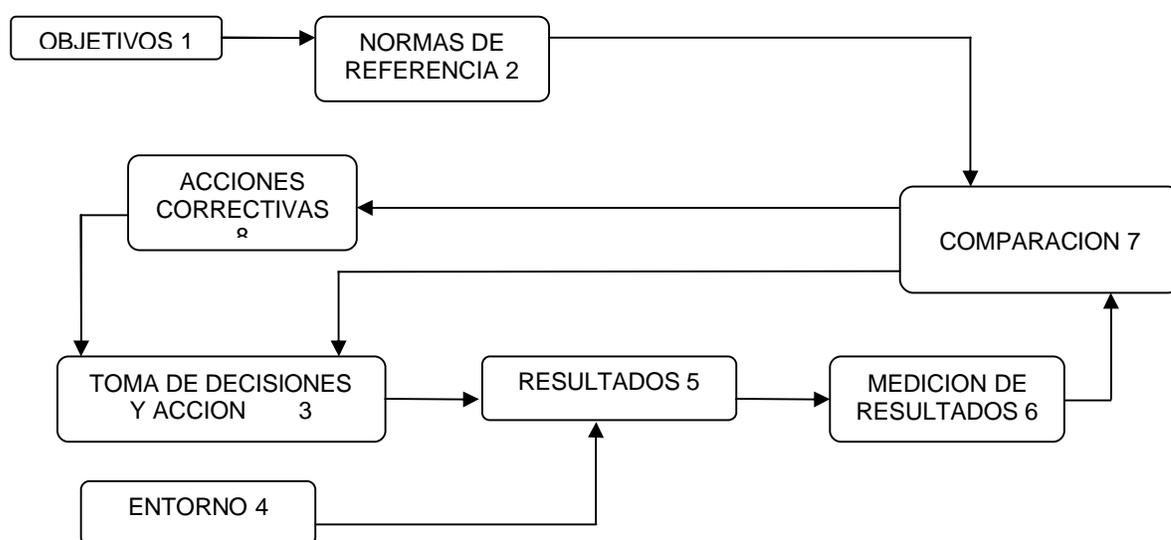


Fig 6. El proceso de Control de Gestión (Fiol y Ramírez, 1995)

- **Plan operacional**

- o El Control de gestión empieza con los objetivos generales de la empresa (recuadro 1), los cuales fueron fijados por medio de la planeación estratégica y

traducidos a nivel de cada centro de responsabilidad, en estándares² de referencia que pueden ser cuantitativos o cualitativos y que servirán como instrumentos de medición de la eficacia y de la *eficiencia* de las *acciones de gestión* (recuadro 2). Existen cuatro tipos de estándares; los cuales se presentan a continuación:

- Estándares de cantidad: Como volumen de producción, cantidad de existencias, cantidad de materiales primas, números de horas, entre otros.
- Estándares de calidad: Como control de materia prima recibida, control de calidad de producción, especificaciones del producto, entre otros.
- Estándares de tiempo: Como tiempo estándar para producir un determinado producto, tiempo medio de existencias de un producto determinado, entre otros.
- Estándares de costos: Como costos de producción, costos de administración, costos de ventas, entre otros

Esta primera parte de la Figura 6 (recuadro 1y 2) se sitúa antes de la acción (recuadro 3) y corresponde a lo que generalmente se denomina “plan operacional”.

- **Sistema de información**

La toma de decisiones (acciones), en lo referente a la utilización de recursos, desemboca en resultados (recuadro 5). Sujetos en general al impacto del contexto (recuadro 4), estos presentan dos particularidades:

² Un estándar es una norma o un criterio que sirve de base para la evaluación o comparación de alguna cosa.

-
- § Primero, el espacio de consecuencias de las acciones de gestión es infinito y es, por ello, que los resultados de estas acciones van a ubicarse en un periodo de tiempo más o menos largo, sin embargo, el Control de Gestión se interesa solamente en los resultados de corto plazo.
- § Segundo, los resultados de las acciones de gestión son algunos cuantitativos y otros cualitativos; no obstante, la mayor parte de la literatura sobre Control de Gestión está centrada sobre resultados medibles cuantitativamente, con el propósito de compararlos con normas o estándares también expresados numéricamente.

Resulta entonces que solamente una parte de los resultados es medible (recuadro 6) y por ello el Control de Gestión, a partir de este enfoque, implica que los resultados cuantificables de las acciones de gestión sean medidos a posteriori.

- **Evaluación de resultados**

Al comparar los resultados y las normas preestablecidas, se evalúan dichos resultados y, si es el caso, se realiza el análisis de variaciones (recuadro 7). Si esta comparación es satisfactoria, el responsable de estos resultados puede continuar actuando como lo hizo hasta ahora; si no, deberá tomar acciones correctivas (recuadro 8).

Hay que hacer notar que estas acciones correctivas pueden ser llevadas a cabo a nivel de cualquiera de los recuadros anteriores (del 1 al 7).

En conclusión el Control de Gestión es un proceso iterativo, cíclico, permanente y dinámico, en la medida en que da lugar a un feed-back, que enriquece el modelo de decisión, base de las acciones de gestión.

Como no es suficiente limitarse a conocer el proceso del control de gestión, sino conocer que lo que se necesita para que el proceso de control de gestión, garantice una movilización eficaz y permanente de energías y recursos, es que debe apuntar a alcanzar el objetivo de la empresa. Es por ello que se exige dar a las actividades unos indicadores de control pertinentes desde el punto de vista de los Factores Claves de Éxito, a fin de traducir los objetivos formulados a nivel de la organización FCE en objetivos a nivel de las actividades; es decir, desplegar la estrategia al nivel de las actividades. Dicho proceso consta de varias etapas, (fig. 7) las cuáles se mencionarán a continuación.

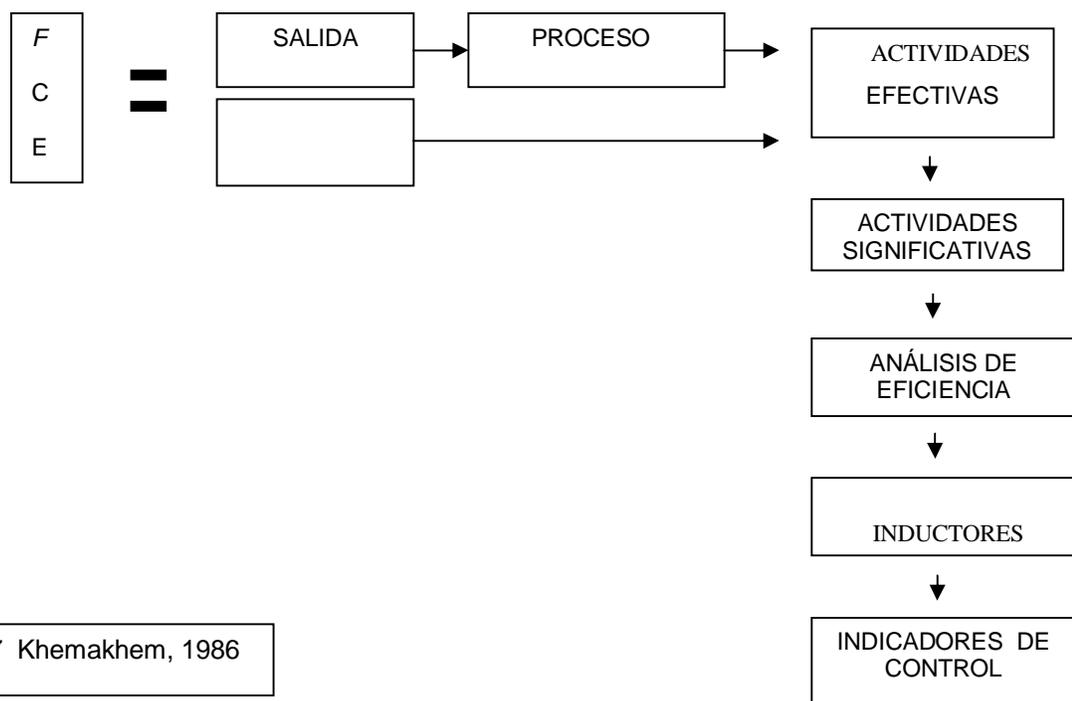


Fig. 7 Khemakhem, 1986

Primera etapa: “identificación del proceso”

Esta etapa consiste en recopilar las actividades que participan en la salida que concierne al factor clave de éxito, es decir determinar el proceso correspondiente.

Por ejemplo si el Factor Clave de Éxito es el plazo de entrega a partir de un pedido de cliente, la salida que interesa al Factor Clave de Éxito es la ejecución de la entrega .por lo tanto se debe identificar todas las actividades desencadenadas por un pedido y orientadas a la entrega del pedido del cliente, es decir este conjunto de actividades constituye el proceso “pedido/entrega”.

Para identificar las actividades del proceso correspondiente, es posible dejarse guiar por:

- Ø Un factor de activación común: todas las actividades desencadenadas específicamente por un pedido de cliente constituyen un proceso de “satisfacción /tratamiento de un pedido”. Todas las actividades desencadenadas por una reclamación de cliente constituyen un proceso” tratamiento de reclamación”
- Ø Una finalidad común: todas las actividades destinadas específicamente a asegurar la calidad del producto constituyen un proceso “control de calidad”; todas las actividades destinadas a proporcionar un modelo de pre-serie de un nuevo producto constituyen un proceso “desarrollo”
- Ø Un diagrama de flujo destinado a poner de manifiesto los principales flujo de materiales o de información (cadenas de entrada-salida) en la organización: lejos de contemplarlo como una herramienta infalible, el diagrama de flujo tiene que

considerarse como un soporte visible destinado a facilitar el análisis y a controlar el curso del planteamiento, por ejemplo, puede poner de manifiesto procesos importante y olvidados, así como “ocultos” “oficiosos” o “clandestinos”

Por lo tanto desplegar la estrategia en la organización constituye en controlar los procesos apropiados y no los productos.

Segunda etapa: determinar las actividades efectivas.

Esta etapa consiste determinar entre las actividades del proceso cuáles son las actividades efectivas, las que realmente se incluyen en el tipo de eficiencia que figura en el FCE, siguiendo con el ejemplo anterior, el FCE es el tiempo transcurrido entre pedido y entrega, por lo tanto, se debe identificar entre las actividades del proceso pedido/ entrega, cuales son las que están en un camino crítico y tiene una influencia real sobre el plazo de entrega global.

Tercera etapa: determinar las actividades significativas.

Esta etapa consiste en ir mas lejos en la selección de las actividades, teniendo solamente en cuenta, entre las actividades efectivas para el FCE, las significativas, es decir las que tienen mayor influencia. En el ejemplo citado, en la secuencia de actividades que determinan el plazo pedido/ entrega (o sea las situadas en el camino crítico), supongamos que tres de ella por sí solas representan el 85% del plazo total al pedido realizado por el cliente, en este caso, sólo se tendrán en cuenta éstas para la realización del análisis.

El análisis de actividades establecido en las tres etapas que vimos anteriormente- “proceso”, “actividades efectivas” y “actividades significativas”- conduce a una lista de actividades críticas (efectivas y significativas) desde el punto de vista del FCE: las principales apuestas están identificados y la dirección por objetivo asegurada.

El objetivo prioritario del control de gestión consiste entonces en mejorar la eficiencia de las actividades críticas. Para esto es necesario identificar las palancas eficaces para actuar sobre ellas, lo que constituye la cuarta etapa del análisis causas / efectos: el análisis de eficiencia, de las actividades críticas. Por lo tanto se trata de determinar lo que hace variar el rendimiento de la actividad crítica y de esta manera, identificar las palancas con las que se podrá mejorar.

Cuarta etapa: el análisis de eficiencia.

El análisis de eficiencia se aplica a un par actividad/eficiencia, es decir, a una actividad crítica (actividades efectivas y significativas), examinada bajo el ángulo e un atributo de eficiencia bien determinado como: plazo, coste, calidad, etc.

El análisis de la actividad implica la búsqueda de las causas, es decir, los factores que influyen sobre la eficiencia (plazo, coste o calidad) de esta actividad. Estos factores causales desempeñan un papel esencial en la gestión por actividades. Los llamaremos “inductores de eficiencia” que son los que constituyen la base de los planes de acción para el progreso continuo, o sea, la base de los indicadores de control.

Los inductores de eficiencia deben ser verdaderas causas y no simplemente síntomas, por lo tanto, es esencial ir a la fuente, porque se puede equivocar totalmente el objetivo si no se tiene cuidado. Por ejemplo, retraso recurrentes de proveedores pueden aparecer como la causa de un tiempo de ciclo de aprovisionamiento mal gestionado. Pero si los proveedores tienen una visión mediocre y una anticipación pobre sobre las necesidades de la organización. Pero si los pedidos le son enviados de manera errática el verdadero inductor de eficiencia no es el retraso de los proveedores, sino la mediocridad de la planificación de la organización.

Tipología de los inductores

Para una actividad dada, un inductor puede caracterizarse por:

- El tipo de eficiencia sobre la que influye: inductor de coste, de calidad, de plazo.
- Su grado de control habilidad de accionabilidad, dentro de un sistema analizado: si el sistema es la organización en su conjunto, es evidente que la eficiencia dependerá de los factores que la organización controla. Por ejemplo: la simplicidad y la claridad de su organización., pero también de factores de entorno sobre los cuales no tiene mucha influencia como las condiciones climáticas o la situación macroeconómica. Los inductores más apropiados son los que tienen mayor accionabilidad.
- La posibilidad de ser medido: el inductor será tanto más útil para el control de gestión, cuanto mas pueda utilizarse para la medición de un parámetro.
- Su posición relativa a la actividad: un inductor controlable dentro de la organización puede ser interno (factor controlado dentro de la actividad analizada) o externo

(factor controlado por una actividad distinta de la actividad analizada). En general, los factores externos son bastantes más numerosos e importantes que los internos, lo que ilustra la importancia de la interdependencia en el seno de la organización.

Para identificar a los inductores:

La identificación de los inductores es un procedimiento clásico de análisis causas/efectos. Para realizarla se pueden utilizar herramientas de análisis causal desarrolladas por la calidad o el mantenimiento: diagrama de flujo, tablas de control estadístico, hoja de control, diagrama de Pareto, diagrama de relaciones, diagrama en árbol (análisis del valor de la organización y de los procesos) diagrama matricial, etc. Todos estos y otros son útiles para realizar el análisis de eficiencia y para la identificación de los inductores.

Características del sistema de control:

Recordemos que el control es ante todo, un asunto de comportamiento: se trata, mediante la elección de los fenómenos medidos, de orientar los comportamientos individuales o colectivos en un sentido que se ha juzgado favorable para la organización y de conseguir el cumplimiento de la estrategia. Por lo tanto el sistema de control tiene que ser:

- Muy sencillo, que sea fácil de manejar y modificar, generalmente estará constituido por un pequeño número de objetivos y de indicadores de control por

cada actividad (no es probable que pueda tener más de cinco o seis indicadores en sus decisiones).

- Claro, o sea, constituido por indicadores concretos, perfectos y fácilmente comprensibles por el personal involucrado y no ambiguo; varios indicadores diferentes pueden presentar mensajes contradictorios; por lo tanto, un sistema de control estará constituido solamente por indicadores, sino también por las reglas para la utilización de estos indicadores, especialmente reglas de prioridad, para evitar ambigüedades y conflictos entre objetivos.
- Terminado por la estrategia: los indicadores de control deben traducir la estrategia al nivel de la actividad, es decir, al nivel del centro de decisión que tiene la actividad a su cargo.
- Evolutivo, que pueda adaptarse en función de los cambios de circunstancias y de la estrategia.
- Tan integrado como sea posible: los indicadores de control no se eligen de abajo hacia arriba, según la inspiración, en función de lógicas puramente locales, sino que después de la formulación de los FCE, de análisis de los procesos de las actividades, y la identificación de los principales inductores de eficiencia; sólo cumpliendo esta condición se conseguirá que los indicadores no constituyan únicamente un mosaico de lógicas locales, sino un sistema colectivo de lógicas parciales que traduzcan una estrategia global.

Los indicadores de control:

- basarse en un indicador de rendimiento: la base de los indicadores de control son los indicadores de rendimiento, es decir, las principales causas de la eficiencia de las actividades. Los indicadores se basan en los inductores.

-
- Basarse en un parámetro que pueda expresarse fácilmente en cifras, de manera no ambigua.
 - Corresponder en un horizonte temporal determinado, porque se inscribe en un plan de acción provisto de un registro de vencimientos preciso, al alcanzar el horizonte, se planteara la conveniencia de mantener o abandonar el indicador.
 - Un objetivo: el indicador de control tiene que servir para perseguir un objetivo preciso, explícito, en cifras y aceptado por los actores involucrados.
 - Una palanca de acción: la medida para el indicador debe manifestare en un fenómeno cuya actividad tenga un control efectivo y unas palancas de acción bien identificadas para actuar sobre ella. (Khemakhem, 1986)

Ahora bien, una de las razones más evidentes de la importancia del control es porque hasta el mejor de los planes se puede desviar. Por ello, el control se emplea para:

- ✓ **Crear mejor calidad:** Las fallas del proceso se detectan y el proceso se corrige para eliminar errores.
- ✓ **Enfrentar el cambio:** Este forma parte ineludible del ambiente de cualquier organización. Los mercados cambian, la competencia en todo el mundo ofrece productos o servicios nuevos que captan la atención del público. Surgen materiales y tecnologías nuevas. Se aprueban o enmiendan reglamentos gubernamentales. La función del control sirve a los gerentes para responder a las amenazas o las oportunidades de todo ello, porque les ayuda a detectar los cambios que están afectando los productos y los servicios de sus organizaciones.

-
- ✓ **Producir ciclos más rápidos:** Una cosa es reconocer la demanda de los consumidores para un diseño, calidad, o tiempo de entregas mejorados, y otra muy distinta es acelerar los ciclos que implican el desarrollo y la entrega de esos productos y servicios nuevos a los clientes. Los clientes de la actualidad no solo esperan velocidad, sino también productos y servicios a su medida.
 - ✓ **Agregar valor:** Los tiempos veloces de los ciclos son una manera de obtener ventajas competitivas. Otra forma, aplicada por el experto de la administración japonesa Kenichi Ohmae, es agregar valor. Tratar de igualar todos los movimientos de la competencia puede resultar muy costoso y contraproducente. Ohmae, advierte, en cambio, que el principal objetivo de una organización debería ser "agregar valor" a su producto o servicio, de tal manera que los clientes lo comprarán, prefiriéndolo sobre la oferta del consumidor. Con frecuencia, este valor agregado adopta la forma de una calidad por encima de la medida lograda aplicando procedimientos de control.
 - ✓ **Facilitar la delegación y el trabajo en equipo:** La tendencia contemporánea hacia la administración participativa también aumenta la necesidad de delegar autoridad y de fomentar que los empleados trabajen juntos en equipo. Esto no disminuye la responsabilidad última de la gerencia. Por el contrario, cambia la índole del proceso de control. Por tanto, el proceso de control permite que el gerente controle el avance de los empleados, sin entorpecer su creatividad o participación en el trabajo.

Y los principales actores del proceso del Control de Gestión son:

1. El Director General es el principal responsable del Control de Gestión. Es el que debe asegurar que los recursos sean cumplidos eficaz y eficientemente en el cumplimiento de los objetivos dentro de la organización.
2. Los principales responsables son los encargados de que los recursos se utilicen eficaz y eficientemente.
3. Los animadores del proceso de Control de Gestión Son las personas a nivel staff que ayudan a los responsables a que los recursos se utilicen eficaz y eficientemente.

Ya que se desarrolló a profundidad el proceso de control de gestión es conveniente que lo clasifiquemos, para ello tenemos que existen básicamente tres tipos de control de gestión según su periodicidad, y éstos se muestran a continuación.

Existen tres tipos básicos de control, en función de los recursos, de la actividad y de los resultados dentro de la organización, estos son: el control preliminar, concurrente y de retroalimentación. El primero se enfoca en la prevención de las desviaciones en la calidad y en la cantidad de recursos utilizados en la organización. El segundo, vigila las operaciones en funcionamiento para asegurarse que los objetivos se están alcanzando, los estándares que guían a la actividad en funcionamiento se derivan de las descripciones del trabajo y de las políticas que surgen de la función de la planificación; y el último tipo de control se centra en los resultados finales, las medidas correctivas se

orientan hacia la mejora del proceso para la adquisición de recursos o hacia las operaciones entre sí.

Ø **Control preliminar:** Los procedimientos del control preliminar incluyen todos los esfuerzos de la gerencia para aumentar la probabilidad de que los resultados actuales concuerden favorablemente con los resultados planificados. Desde esta perspectiva, las políticas son medios importantes para poner en marcha el control preliminar debido a que son directrices para la acción futura. Por lo tanto es importante distinguir entre el establecimiento de las políticas y su realización. El establecimiento de las políticas forma parte de la función de la planificación, mientras que se realización corresponde a la función de control.

Û *Selección de recursos humanos y formación de equipos de trabajo:* La función de organizar define los requerimientos del trabajo y predetermina los requerimientos de las habilidades de los empleados. Estos requerimientos varían en su grado de especificidad, dependiendo de la naturaleza de la tarea. En el nivel del taller, los requerimientos de las habilidades pueden especificarse tomando en cuenta los atributos físicos y la destreza manual; por otro lado, los requerimientos para las tareas del personal de gerencia es un determinante fundamental del éxito de la organización.

Û *Materiales:* La materia prima que se transforma en un producto determinado debe ajustarse a los estándares de calidad. Al mismo tiempo, debe mantenerse un inventario suficiente para asegurar el flujo continuo que satisfaga las demandas de los clientes. En años recientes se han diseñado muchos métodos que utilizan el muestreo estadístico para

controlar la cantidad de los materiales, el cual consiste en la inspección de las muestras más que de todo el lote. Estos métodos son menos costosos en cuanto al tiempo de inspección, pero existe el riesgo de aceptar materiales defectuosos si la muestra no tiene ningún defecto.

El control preliminar de los materiales ilustra un sistema de control que es muy rutinario. El estándar puede medirse fácilmente y la información (la muestra) está disponible de inmediato. La duda de aceptar o rechazar materiales surge con bastante frecuencia y deben tomarse las decisiones con un fundamento justo y uniforme. La decisión para aceptar, rechazar o tomar otra muestra se basa en instrucciones directas; al tener los resultados de la muestra, la decisión es automática.

Ø *Capital:* La adquisición de capital refleja la necesidad de reemplazar el equipo existente o de aumentar la capacidad de la empresa. Las adquisiciones de capital son controladas por el establecimiento de criterios de rentabilidad potencial que deben determinarse antes de que la propuesta sea autorizada. Estas adquisiciones generalmente se incluyen en el presupuesto de capital, un documento de planificación a mediano y largo plazo que detalla las fuentes y usos alternativos de los fondos. Las decisiones de la gerencia que implican el compromiso de los fondos presentes a cambio de los fondos futuros se denominan decisiones de inversión. Los métodos que sirven para cribar las propuestas de inversión se basan en análisis económico. Existen varios métodos ampliamente utilizados, cada uno de los cuales implica la formulación de un estándar al que deben ajustarse para aceptar la adquisición prospectiva del capital.

-
- Ø *El método del periodo de recuperación:* Es el método más simple, se calcula el número de años que se necesitan para recuperar el capital propuesto para pagar el costo original con los futuros ingresos en efectivo.
 - Ø *La tasa de rentabilidad sobre la inversión:* Es una medida alternativa de rentabilidad. Es la razón de los ingresos netos adicionales sobre el costo original.

La tasa de rentabilidad calculada debe compararse con algunos estándares de mínima tolerancia, y la decisión de aceptarla o rechazarla depende de esta comparación.

- Ø *El método de la tasa descontada de rentabilidad:* Tomar en cuenta el valor temporal del dinero y, de una manera similar al método del periodo de recuperación, considera sólo el flujo de efectivo. Se usa ampliamente debido a que se conceptúa como el método correcto para calcular la tasa de rentabilidad.
- Ø *Recursos financieros:* Los recursos financieros adecuados deben estar disponibles para asegurar el pago de las obligaciones que surgen de las operaciones actuales. Deben compararse los materiales y pagarse los sueldos, los intereses y los vencimientos; el medio principal para controlar la disponibilidad y el costo de los recursos financieros es el presupuesto, particularmente el de efectivo y de capital de trabajo. Estos presupuestos predicen el flujo y reflujo de las actividades de la empresa cuando se compran materiales, se producen y se pasan al inventario de los productos terminados, las existencias se venden y se recibe efectivo.

Ü *Control concurrente:* Consiste en las actividades de los supervisores que dirigen el trabajo de sus subordinados; la dirección se refiere a las actividades del gerente cuando instruye a sus subordinados sobre los

medios y procedimientos adecuados y cuando supervisa el trabajo de los subordinados para asegurarse de que se realiza adecuadamente.

La dirección sigue la cadena de mando formal, pues la responsabilidad de cada superior es interpretar para sus subordinados las órdenes recibidas de niveles más altos. La relativa importancia de dirección depende casi por entero de la naturaleza de las actividades llevadas a cabo por los subordinados.

Ø *Control de retroalimentación:* La característica definitiva de los métodos de control retroalimentativos consiste en que éstos destacan los resultados históricos como base para corregir las acciones futuras; por ejemplo, los estados financieros de una empresa se utilizan para evaluar la aceptabilidad de los resultados históricos y determinar cuales son los cambios que deberían hacerse en la adquisición de recursos futuros o actividades operativas.

Los factores que principalmente influyen en el control de gestión son:

- q **El entorno:** Este puede ser estable o dinámico, variante cíclicamente o completamente atípico. Una buena adaptación del entorno facilitad el desarrollo en la empresa.
- q **Los objetivos de la empresa:** Ya sean de rentabilidad, de crecimiento, sociales y ambientales.

-
- q **La estructura de la organización:** Según sea, funcional o divisional, implica establecer variables distintas, y por ende objetivos y sistemas de control también distintos.
 - q **El tamaño de la empresa:** Esta condición está relacionada con la centralización, mientras más grande la empresa es necesario descentralizarla, porque afecta la toma de decisiones debido a la gran cantidad de información que se maneja.
 - q **La cultura de la empresa:** Las relaciones humanas son muy importantes, y se debe incentivar y motivar al personal que labora en la empresa.

Para finalizar, es muy importante dejar bien claro, cuál es la misión del control y es por ello que se seleccionaron cuatro aspectos principales que son:

- **Informar:** Es necesario transmitir y comunicar la información para la toma de decisiones e identificar los factores claves de la organización para así determinar cual es la información clave. El funcionario debe seleccionarla, obtenerla y transmitirla a través de los canales formales de comunicación de la estructura de la organización.
- **Coordinar:** Encamina las actividades a realizar eficazmente a la obtención de los objetivos.
- **Evaluar:** La consecución de las metas u objetivos se logra gracias a las personas y su valoración es la que pone de manifiesto la satisfacción del logro.
- **Motivar:** El impulso y la ayuda es de mucha importancia para alcanzar las metas.

Con todo lo dicho anteriormente, se puede decir que el control ha sido definido bajo dos grandes perspectivas, una perspectiva limitada y una perspectiva amplia.

Desde la perspectiva limitada, el control se concibe como la verificación a posteriori de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos planteados y el control de gastos invertido en el proceso realizado por los niveles directivos donde la estandarización en términos cuantitativos, forma parte central de la acción de control.

Bajo la perspectiva amplia, el control es concebido como una actividad no sólo a nivel directivo, sino de todos los niveles y miembros de la entidad, orientando a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos. Este enfoque hace énfasis en los factores sociales y culturales presentes en el contexto institucional ya que parte del principio que es el propio comportamiento individual quien define en última instancia la eficacia de los métodos de control elegidos en la dinámica de gestión.

Todo esto lleva a pensar que el control es un mecanismo que permite corregir desviaciones a través de indicadores cualitativos y cuantitativos dentro de un contexto social amplio, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos claves para el éxito organizacional, es decir, el control se entiende no como un proceso netamente técnico de seguimiento, sino también como un proceso informal donde se evalúan factores culturales, organizativos, humanos y grupales.

Definir el concepto de control de gestión implica considerar el desarrollo del mismo en su ámbito administrativo, distintos autores ha definido el concepto de acuerdo a sus propias posiciones e interpretaciones. Sin embargo la mayoría coincide en que es un sistema dinámico e importante para el logro de metas organizacionales, dichas metas provienen inicialmente del proceso de planeación como requisito básico para el diseño y aplicación del mismo, dentro de ciertas condiciones culturales y organizacionales.

Dentro de la descripción y valoración del control de gestión se especifican dos concepciones comunes aceptadas en el ámbito administrativo, por un lado se tiene al control como necesidad inherente al proceso de dirección (enfoque racional) y por el otro, en un paradigma mas integral vinculado no sólo a la dirección formal, sino a factores claves como la cultura, el entorno, la estrategia, lo psicológico, lo social y la calidad, representados por los llamados enfoques psicosociales, culturales, macro sociales y de calidad.

No basta con decir claramente a donde se quiere llegar con el propio esfuerzo y como se va a realizar, es imprescindible establecer cuáles son para la organización aquellos factores críticos que hay que cuidar para tener éxito, muchos de los cuales están íntimamente ligados con las estrategias que se van a desarrollar. De ahí que, si se quiere tener dominio (control) sobre lo que esta ocurriendo, el control debe estar enfocado a evaluar el comportamiento de los factores críticos que inciden en el cumplimiento de las estrategias. Así, el control debe ser flexible, ajustándose permanentemente a las cambiantes estrategias de la organización.

El concepto de control bajo la perspectiva de calidad, incluye un conjunto de herramientas y técnicas de control de los procesos básicos de la organización; entre ellas se tienen al control estadístico de procesos, control de la calidad total y la gestión de la calidad total.

Sus principios se centran en la formación y preparación de los empleados, la unión entre directivos y empleados para la formulación de estándares, el papel de la inspección por parte de los propios empleados de los resultados durante el proceso productivo y la revisión de los errores o desviaciones bajo la premisa de mejora continua.

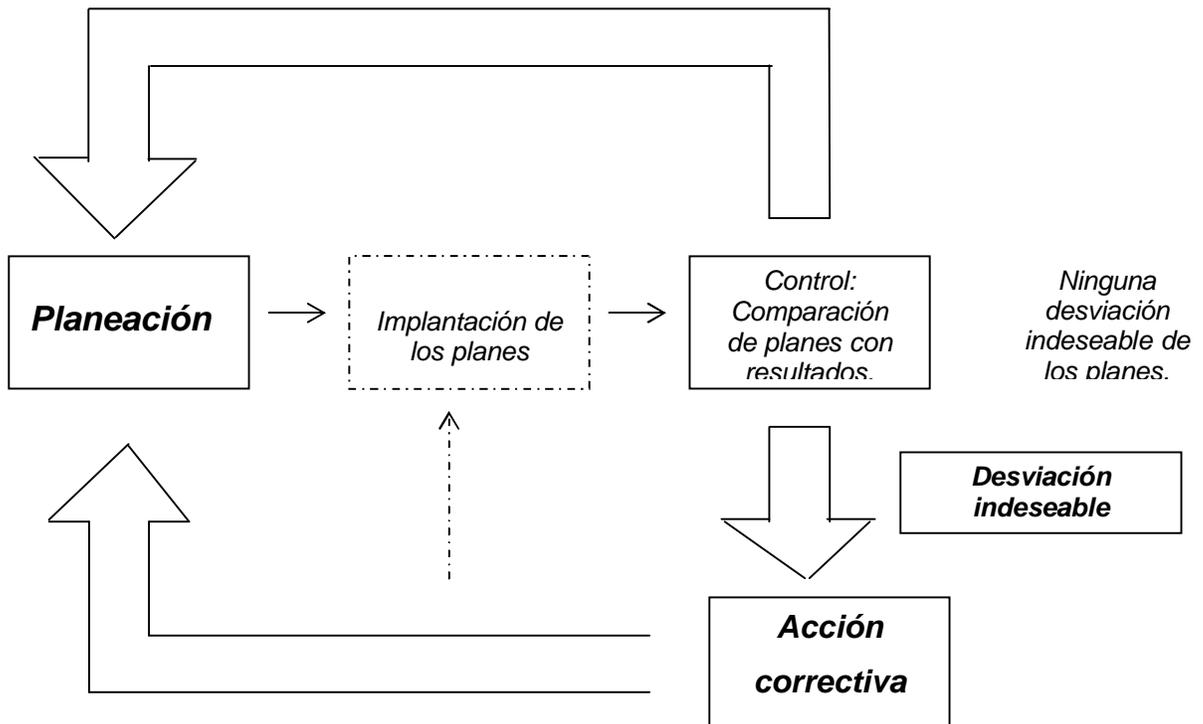
Para finalizar, se verá a continuación que tanto el proceso de planeación como el de control de gestión son inherentes, pues si no existe alguno de los dos, ningún proceso tiene sentido.

La expresión “control” sugiere, en cierto modo, que esta actividad se refiere a una evaluación a posteriori de un determinado tipo de actividad para poder corregir su curso si éste no es el que se considera adecuado. Esta interpretación es, sin embargo, correcta sólo en parte. Tanto si hablamos de personas como si hablamos de procesos mecánicos, antes de poder controlar una actividad cualquiera debe haberse determinado el objetivo de aquella actividad. En el contexto de una organización, en concreto, se deben definir los objetivos a cumplir por la persona, o grupos de personas que deben realizar esta actividad.

En este sentido, se ha escrito que la distinción clásica entre planificación como establecimiento de objetivos y control como acciones encaminadas al cumplimiento de los mismos, no es una distinción útil en el diseño de sistemas, sino que los sistemas de control deben en realidad englobar las dos cosas como fases interrelacionadas de un mismo proceso. (Ballarín, Rosanas y Grandes 1986)

La planeación y el control son inseparables, (véase figura 8) cualquier intento de controlar sin planes carece de sentido puesto que no hay forma de que las personas sepan si van en la dirección correcta (el resultado de la tarea de control), a menos de que primero sepan a dónde quieren ir (parte de la tarea de planeación). Por consiguiente, los planes proporcionan los estándares de control.

FIG. 8



IV. 2 Planeación y control en áreas primordiales para la empresa

IV. 2. 1. Planeación en la organización de la empresa

Diferenciación Horizontal, Vertical y Espacial

De muchas maneras, la formalización es la variable estructural *clave* para el individuo porque el comportamiento de una persona se ve afectado de manera vital por el grado de dicha formalización. La cantidad de discrecionalidad individual está relacionada inversamente con la cantidad de programación previa del comportamiento por la organización.

La formalización no es un concepto neutro. En verdad, el grado hasta el cual está formalizada una organización es una indicación de las perspectivas de quienes toman decisiones en ella respecto de los miembros organizacionales. Si se cree que los miembros son capaces de ejercer un juicio excelente y autocontrol la formalización será baja; si se les ve como incapaces de tomar sus propias decisiones y requerir un gran número de reglas para guiar su comportamiento, la formalización será grande. La formalización involucra el control organizacional sobre el individuo y así tiene un significado ético y político además de ser un componente estructural.

La introducción del individuo no significa un alejamiento del nivel organizacional del análisis. La formalización tiene consecuencias importantes para la organización y sus subunidades, en términos de procesos tales como las comunicaciones y la innovación.

Las reglas y procedimientos diseñados para manejar las contingencias que enfrenta la organización forman parte de lo que se llama formalización. Varía la extensión de las reglas y procedimientos. El caso sencillo de la hora en que una persona llegue a trabajar varía mucho entre organizaciones y al interior de ellas, respecto del grado en el que este acto está especificado formalmente. En el extremo alto del continuo de formalización están las organizaciones que especifican que la gente está en su escritorio o estaciones de trabajo a las 8 a.m. o se les “castigarán” con media hora de sueldo. En el otro extremo del continuo existen situaciones donde no hay reglas acerca de estar en la oficina o en el taller en una hora específica, siempre que se desarrolle el trabajo. Esto está tipificado por muchas instituciones académicas.

Formalización máxima Por tanto, las reglas pueden variar desde altamente rígidas a flojas. Estas variaciones existen sobre toda la gama de comportamientos cubiertos por las reglas organizacionales. Las mismas clases de variaciones existen en términos de *procedimientos*. Un ejemplo de procedimientos muy formalizados es la línea de ensamble, donde siempre se pasa una pieza de material en la misma dirección, desarrollándose el mismo trabajo sobre la misma pieza. En forma similar, en una oficina, las cartas que solicitan cierto tipo de información siempre son procesadas en la misma forma, con el mismo tipo de información en respuesta al solicitante. Desde luego, los ejemplos extremos de esto son las respuestas preparadas por computadora a preguntas sobre cosas como pagos de menos o pagos en exceso de los estados de cuenta de tarjetas de crédito. Este es un ejemplo de un procedimiento altamente formalizado, donde la organización ha sido capaz de programar con anticipación sus respuestas a una gran variedad de contingencias. Mucha de la frustración que la gente

siente al recibir un impreso de computadora en lugar de una carta personal, se debe a su sentir de que su respuesta aparentemente fue como la de todo mundo —que no son casos desusados y, por tanto, se les trata de manera altamente formalizada. Desde luego, la verdadera frustración aparece cuando en realidad es un caso desusado y los procedimientos por computadora no son apropiados para atender la solicitud. A pesar del enojo personal que esto puede ocasionar, el hecho es que gran proporción de las comunicaciones que entran a una organización pueden ser manejadas por dichos procedimientos formalizados.

Formalización mínima En el otro extremo del continuo de formalización de procedimientos estarían los casos que son únicos, y para los cuales no se han desarrollado procedimientos. En estos casos, los miembros de la organización utilizan su propia discrecionalidad para decidir cómo proceder. En un extremo estarían los casos que requieren de intuición, y quizás hasta de inspiración, a fin de que se les resuelva —situaciones únicas sin respuestas preprogramadas. Las organizaciones que tienen poca formalización son aquéllas que tratan de forma constante con situaciones nuevas para las que no existen precedentes. Como, por ejemplo, organizaciones que tratan con las áreas fronterizas de la investigación científica. Las organizaciones que tratan con los problemas humanos como las clínicas de salud mental, estarían en una situación parecida. La mayoría de las organizaciones se encuentran en algún punto intermedio entre estos extremos del continuo de la formalización, como lo han detectado las investigaciones sobre la medición de la formalización.

Medidas de formalización En este momento se observa que, por lo general. No importa si los procedimientos o reglas están formalizadas por escrito. Las normas y estándares no escritos con frecuencia son tan rígidos como los escritos. No obstante, la mayoría de la investigación utiliza el sistema escrito como base para su evaluación y análisis.

En las investigaciones que ya se han presentado, proporcionan la siguiente definición de la formalización:

La formalización representa el uso de reglas en una organización. La codificación de los puestos es una medición de cuántas reglas definen lo que los ocupantes de los puestos desarrollan. En otras palabras, la variable de la codificación de puestos representa el grado hasta el que se especifica la descripción de los puestos y la variable de observancia de la regla se refiere al grado en el que los ocupantes de los puestos son supervisados para verificar su conformación con las normas establecidas por la codificación de los puestos. La codificación de los puestos representa el grado de estandarización de labores, mientras que la observancia de la regla es una medición de la variación tolerada del comportamiento respecto de las normas.

Se miden estas variables pidiendo a los miembros de las organizaciones que respondan una serie de preguntas enfocadas directamente a estos temas. Se utiliza así la medición de las percepciones de su propia organización para determinar el grado hasta el cual están formalizadas las organizaciones.

El British Aston Group (Grupo Británico Aston), que trabajó en la misma época, utilizó en esencia la misma conceptualización de la formalización, pero basó su medición en registros y documentos oficiales escritos por la organización que estudiaban. Por ejemplo, si se les proporcionaba a los obreros un manual oficial que describía sus tareas y deberes, la organización recibía una alta calificación en la formalización. En las situaciones altamente formalizadas, hay poca discrecionalidad para que los miembros trabajen.

Las similitudes entre estas definiciones enfatizan el consenso general acerca del significado de la formalización. Aun cuando se usan mediciones muy diferentes de esta variable en la investigación, se utiliza el mismo significado, algo que ocurre muy rara vez en el análisis organizacional. Desafortunadamente, la investigación ha indicado que estas diferentes mediciones en sí mismas están relacionadas sólo débilmente. Así, aunque existe un cierre conceptual en relación con la formalización, todavía quedan por resolverse plenamente los problemas de medición.

La formalización y otras propiedades organizacionales

Centralización del poder. El poder es un componente importante de todas las organizaciones. Por lo general, la distribución del poder en las organizaciones se conceptúa como el grado de centralización, que es tema de la siguiente sección principal de este capítulo. Aquí consideraremos las relaciones entre la formalización y la centralización.

En su estudio de las dependencias de bienestar social, encontraron que la formalización estaba algo débilmente asociada con un sistema centralizado de toma de decisiones. Las organizaciones donde solamente unas cuantas personas en la cima tomaban las decisiones, confiaban en las reglas y una supervisión fuerte como medio de asegurar un desempeño consistente por parte de los empleados. Estas organizaciones también se caracterizaban por un personal menos profesionalizado. De esta manera, la presencia de un personal bien capacitado se relaciona con menor necesidad de extensas reglas y políticas.

Esta interpretación está apoyada por un análisis de agencias de personal del servicio civil. En las organizaciones con procedimientos de personal altamente formalizados y una conformación rígida a estos procedimientos, había descentralización de la autoridad. A primera vista esto es contradictorio, puesto que la evidencia parece decir que la formalización y la descentralización están relacionadas. Un examen más detallado revela una compatibilidad fuerte con las conclusiones de Hage y Aiken. En este caso, la adhesión a los procedimientos de personal basados en los méritos asegura la presencia de personal altamente calificado en el nivel local (descentralizado). A estas personas se les confía mayor poder que al personal con menos calificaciones. En esta forma, la formalización en un área de operaciones está asociada con flexibilidad en otra.

Blau observa, sobre este punto:

La rigidez en algunos aspectos engendra flexibilidad en otros. No todos los aspectos de la burocratización son concomitantes. La elaboración burocrática de los procedimientos formalizados del personal y la

conformación rígida con estas normas de personal no necesariamente ocurren juntos; y ningún aspecto de la burocratización de procedimientos da lugar a una estructura de autoridad más rígida, por lo menos no en las agencias para la seguridad en el empleo. En realidad, tanto la conformidad estricta con las normas del servicio civil como el establecimiento de estas normas formalizadas tienen el efecto opuesto de fomentar la descentralización, lo que permite mayor flexibilidad.³

Esta serie algo sencilla de resultados refuerza una noción expresada con anterioridad —las organizaciones son complejas. La formalización en un área genera presiones para disminuir la formalización en otra área. De este modo, las organizaciones están de forma constante en conflicto, no sólo entre individuos o subunidades, sino también entre los procesos y estructuras que constituyen la organización así como al interior de ambos aspectos. La formalización no es sólo una cuestión de ajuste interno.

Es importante observar que las investigaciones de Hage y Aiken y de Blau se refieren a fuerzas de trabajo relativamente profesionalizadas. Uno de los distintivos de la profesionalización es la habilidad y voluntad de tomar decisiones comí base en su capacitación y experiencia profesionales. No es sorprendente encontrar menores niveles de formalización en tales situaciones. Cuando la fuerza de trabajo que se está considerando no tiene, o se supone que no tiene, esta capacidad para tomar decisiones, se reexaminan las implicaciones de los resultados de Blau. En ese caso, los procedimientos formalizados de personal probablemente estarían asociados con un

³ *Hall, Richard H, Organizaciones y Estructuras, Procesos y Resultados, Sexta Edición, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.*

sistema de toma de decisiones más centralizado, y el nivel de formalización probablemente sería más consistente en todas las fases de la operación. Se observa que la organización retiene el control sobre el individuo en ambos casos. Al seleccionar individuos altamente capacitados o indoctrinados, se asegura a sí misma que los individuos actuarán de acuerdo con las exigencias organizacionales.

Cambios de programas Una investigación adicional por Hage y Aiken de la tasa de cambio de programas en las agencias revela que la formalización también está relacionada con el número de nuevos programas que se agregan en las organizaciones. En este caso, la formalización está asociada negativamente con la adopción de nuevos programas. La reducción de la iniciativa individual en el ambiente más formalizado se sugiere como la razón principal de esta relación. En las organizaciones que establecen rutinas muy específicas para su seguimiento por los miembros, probablemente haya poco tiempo, apoyo o recompensas para el involucramiento en nuevas ideas y nuevos programas.

Tecnología En su investigación continua en estas 16 agencias, Hage y Aiken siguen las sugerencias de Perrow y Litwak respecto de la naturaleza de la tecnología que las organizaciones utilizaron con sus clientes (consideraremos la tecnología con mayor detalle en el siguiente capítulo). Ellos dividen las organizaciones en categorías “rutinarias” y “no rutinarias” de tecnología. Aunque todas estas son agencias de bienestar social, existe una marcada diferencia en el grado de rutinización.

La agencia con mayor rutinización es para familias donde los trabajadores sociales utilizan una entrevista estándar para los clientes que toma menos de 15 minutos. El propósito de la entrevista es verificar la elegibilidad de los clientes para recibir ayuda médica municipal. Federal o estatal. Un entrevistador dijo: "...algo rutinario —aun cuando cada caso es individual, lo que uno hace con ellos es lo mismo..." La organización situada en el otro extremo es una agencia psiquiátrica familiar elitista; donde cada miembro es un terapeuta con experiencia y se le permite trabajar sin ninguna supervisión.⁴

La relación entre la rutinización y la formalización está en la dirección esperada. "Las organizaciones con trabajo rutinario es más probable que tengan mayor formalización de sus papeles organizacionales". Puesto que estas organizaciones tienden a estar en el extremo no rutinario de un continuo global de la rutinización, los resultados son más asombrosos. Si se hubieran incluido organizaciones que se encuentran más hacia el extremo rutinario del continuo, las diferencias observadas probablemente habrían sido mayores.

La investigación de Hage y Aiken, uno de los programas más profundos y sistemáticos de investigación disponibles en la literatura, se basa en los datos de un número limitado de organizaciones de características relativamente similares. Es difícil evitar las limitaciones inherentes al usar este tipo de base de datos, dadas las dificultades intrínsecas en la investigación organizacional. Pero, a pesar de estas limitaciones, sus

⁴ Hall, Richard H, *Organizaciones y Estructuras, Procesos y Resultados*, Sexta Edición, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

resultados son consistentes en general con los del Grupo Aston (el equipo de investigación de Pugh) que procedió en forma independiente y con mediciones muy diferentes.

Se recordará que la investigación de Pugh se desarrolló sobre una muestra de organizaciones laborales inglesas. Estos investigadores estaban interesados en obtener indicadores de las organizaciones y los contextos en que operaban. Su indicador principal de tecnología fue la integración del flujo de trabajo.

Entre las organizaciones con altas calificaciones, con tecnologías altamente integradas, automatizadas y algo rígidas, estuvieron: una fábrica de automóviles, un fabricante de alimentos y un departamento de tinajas de baño. Entre las que tenían bajas calificaciones con tecnologías diversas, no automatizadas, flexibles, estuvieron tiendas al menudeo, un departamento educacional y una empresa constructora de edificios.⁵

Aunque estas organizaciones presentan mayor diversidad que las que se encuentran en el estudio de Aiken y Hage, están agrupadas hacia el extremo rutinario del continuo rutina-no rutina. Como podría esperarse por la discusión anterior, la tecnología surge como una predicción importante del grado en el que están estructuradas las actividades en estas organizaciones.

⁵ Hall, Richard H, *Organizaciones y Estructuras, Procesos y Resultados*, Sexta Edición, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Otro estudio que examinó el enlace de la tecnología encontró fuerte evidencia en favor de la conclusión de alta rutinización—alta formalización. Dornbusch y Scott estudiaron una línea de ensamble de aparatos electrónicos, un equipo de investigación de física, un cuerpo docente universitario, un hospital principal de enseñanza, un equipo de fútbol, escuelas, un periódico estudiantil y una arquidiócesis católica romana. Su evidencia de esa serie de organizaciones diversas es consistente con el argumento tecnológico que se ha presentado.

Para que no parezca que la relación entre la tecnología y la formalización queda resuelta a causa de la evidencia que se ha presentado, se observa que Glisson invierte en esencia el ordenamiento causal. Él encuentra que las especificaciones de procedimientos (formalización) determina el grado de rutinización en la entrega de servicios. En el caso del estudio de Glisson, una decisión tomada en relación con la forma como se debe estructurar la organización; llevó a la utilización de una tecnología específica en la entrega de servicios. Aunque permanece la alta correlación entre la rutina y la formalización, en este caso se invierte la razón para la correlación.

Hage y Aiken, investigaron la relación entre la tecnología y las facetas de la estructura organizacional. Ellos dividen las organizaciones en dos categorías, "rutinarias" y "no rutinarias". A pesar de que realizaron estudios en dieciséis agencias sociales hay una marcada diferencia en el grado de rutinización.

La relación entre rutinización y formalización se encuentra en la dirección esperada. "Es más posible que las organizaciones con trabajo rutinario tengan una mayor formalización en los papeles organizacionales."

La investigación de Hage y Aiken, está basada sobre datos de un número limitado de organizaciones con características bastantes similares.

Hickson, Pugh y Pheysey subdividen el concepto de tecnología en tres componentes: "Tecnología de Operaciones", que no son más que las técnicas utilizadas en las actividades del flujo de trabajo y que van desde un equipo automatizado hasta bolígrafos y lápices, donde se incluye la idea del grado de automatización del equipo, la rigidez de la secuencia de las operaciones y la especificidad de la evaluación de las operaciones. El segundo componente es la "Tecnología de Materiales", la cual se refiere a los materiales procesados en el flujo de trabajo. Perrow nos habla sobre la importancia de la uniformidad y la estabilidad percibida en los materiales y Rushing muestra que la dureza de los materiales constituye una diferencia importante en la división del trabajo en las organizaciones. El tercer componente, es la "Tecnología de Conocimientos", la cual se refiere a las características del conocimiento empleado en el flujo de trabajo.

Las organizaciones se interesan principalmente en el comportamiento de sus miembros en el medio de trabajo. Pero también controlarán otras áreas de la vida.

Factores tales como la rotación del personal también están relacionados, a un nivel más colectivo, con la formalización. Price concluye que donde hay una alta rotación del personal las organizaciones tienden a buscar unos niveles de formación más altos.

La tecnología enfocada en la centralización.

Los trabajos se delegan manteniendo el control en la cúspide la organización por medio de reglas. Hay otro tipo de trabajos que se delegan a especialistas que toman sus propias decisiones a niveles más bajos en las organizaciones. El trabajo que se delega con control es rutinario en términos de si tecnología.

Dornbusch y Scott contribuyeron al análisis de la tecnología y la centralización, destacando que las organizaciones tienen una gran variedad de tareas que varían en su claridad, predecibilidad y eficacia. Ellos puntualizan que la variedad de tareas que se llevan a cabo dentro de una organización, significa que tienen múltiples tecnologías, por lo tanto, deben estructurarse de manera diferente de acuerdo con el trabajo a realizar.

En otro aspecto de la tecnología, podemos encontrar la administración participativa, lo cual implica que a los subalternos se les consultan las decisiones que los afectan, la cual fue analizada por Taylor quien encontró que era mayor la posibilidad de que fuera exitosa en situaciones que involucraran una tecnología avanzada. Cuando nos

referimos a tecnología avanzada, es aquella que está concentrada al nivel del flujo de trabajo; entonces, una administración participativa es mucho más efectiva en situaciones más automatizadas. La administración participativa pueden presentarse en situaciones que serían diferentes, altamente centralizadas y la autoridad final estaría en manos de un superior.

La participación en la toma de decisiones, está relacionada con la ausencia de reglas, sugiriendo entonces, que la centralización por reglas y la centralización por toma de decisiones no participativas tienden a funcionar juntas.

Los tres elementos de la complejidad que se identifican por lo común son: diferenciación horizontal; diferenciación vertical o jerárquica; y dispersión espacial.

Diferenciación horizontal La diferenciación horizontal se refiere a la forma en que están subdivididas las tareas desarrolladas por la organización. Para desgracia de la claridad del concepto, existen dos formas básicas en las que pueden subdividirse dichas tareas y dos formas en las que se mide la complejidad.

La primera forma en que las tareas se pueden subdividir es dándole a especialistas altamente calificados una gama amplia de actividades que deben desarrollar, mientras que la segunda es subdividir las tareas de manera que las puedan realizar no especialistas. El primer enfoque se ejemplifica por profesionales o trabajadores muy

especializados dentro del ambiente organizacional, que son los únicos responsables de las operaciones completas. A tal personal se le da la responsabilidad y la autoridad para llevar a cabo la tarea hasta su terminación. La segunda forma de diferenciación horizontal se ve con mayor claridad en la línea de ensamble, donde cada obrero desempeña sólo una o unas cuantas tareas repetitivas. Aquí, la naturaleza de la tarea misma es importante, puesto que es la tarea rutinaria y uniforme la que es más adecuada para el segundo tipo de diferenciación; las tareas no rutinarias y muy variadas se subdividen por lo común de acuerdo con el primer tipo.

Varios escritores han elaborado estudios sobre la primera forma de complejidad horizontal. Hage define la complejidad como la “especialización en una organización... medida por el número de especialidades ocupacionales y la duración de la capacitación necesaria para cada una. Mientras mayor sea el número de ocupaciones y el periodo de capacitación que se requiere, más compleja es la organización”. La hipótesis de Hage es que mientras más capacitación tenga la gente, más se diferencian de otras personas que tienen niveles similares de capacitación pero en diferentes especialidades. Esta definición es casi idéntica en sus implicaciones a la de Price, que señala: “se define la complejidad como el grado de conocimiento necesario para elaborar los productos de un sistema. Se mide el grado de complejidad de una organización por el grado de educación de sus miembros. Mientras mayor sea la educación, más es la complejidad”.

En una investigación algo posterior. Hage y Aiken desarrollaron este enfoque todavía más:

Interpretamos la complejidad como que significa por lo menos tres cosas: el número de especialidades ocupacionales, la actividad profesional y la capacitación profesional. Las organizaciones varían en el número de especialidades ocupacionales que utilizan para alcanzar sus objetivos. Se midió esta variable pidiéndole a las personas que contestaron que reportaran sus deberes principales: se clasificó entonces a cada una de acuerdo con el tipo de especialidad ocupacional. Por ejemplo psiquiatra, rehabilitación, consejero, maestro, enfermera, trabajadora social, y así en lo sucesivo. La variable grado de actividad profesional, refleja el número de asociaciones profesionales con las que se vieron envueltas las personas que respondieron, el número de reuniones a las que asistieron y el número de puestos que tuvieron o el número de ensayos que presentaron en las reuniones profesionales. La cantidad de capacitación profesional se basó en la cantidad de estudios universitarios, así como otra capacitación profesional.⁶

Hage y Aiken llevaron a cabo su investigación en organizaciones de salud y bienestar, donde era muy apropiado el énfasis sobre antecedentes profesionales. En otras palabras, esta primera forma de complejidad se basa en el número de especialidades ocupacionales y profesionales en la organización.

⁶ Hall, Richard H, *Organizaciones y Estructuras, Procesos y Resultados, Sexta Edición, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.*

Esta forma de diferenciación horizontal introduce complicaciones adicionales para la organización, ya que un alto nivel de especialización requiere la coordinación de los especialistas. En muchos casos tiene que asignarse personal en especial designado como coordinador, para tener la seguridad de que los diversos esfuerzos no trabajen en caminos opuestos y que se alcancen las tareas globales de la organización.

La segunda forma de complejidad se basa por lo general alrededor del conteo de los nombres de los puestos dentro de una organización. Por ejemplo, en las oficinas grandes, uno encuentra cierto número de nombres de puestos para personal de oficina, como mecanógrafa-1, mecanógrafa-2 y mecanógrafa-3, y así en lo sucesivo. Estas distinciones con frecuencia se basan en los sueldos o en la antigüedad, pero por lo general también se basan en la forma en que está dividido el trabajo o las funciones dentro de la organización. Mientras mayor es la división del trabajo, mayor es el nivel de complejidad horizontal. La división del trabajo es aquí en trabajo altamente especializado que es repetitivo y rutinario.

Existe mayor proliferación de nombres de puestos cuando una organización es heterogénea en términos de su composición racial y sexual. Este estudio encontró que las organizaciones más nuevas y más grandes están disminuyendo el número de los nombres de sus puestos al intentar “dar forma aerodinámica” a sus operaciones. Probablemente también, las distinciones de puestos con base en el grupo étnico y sexo al que se pertenece están disminuyendo en las organizaciones más grandes y más burocráticas.

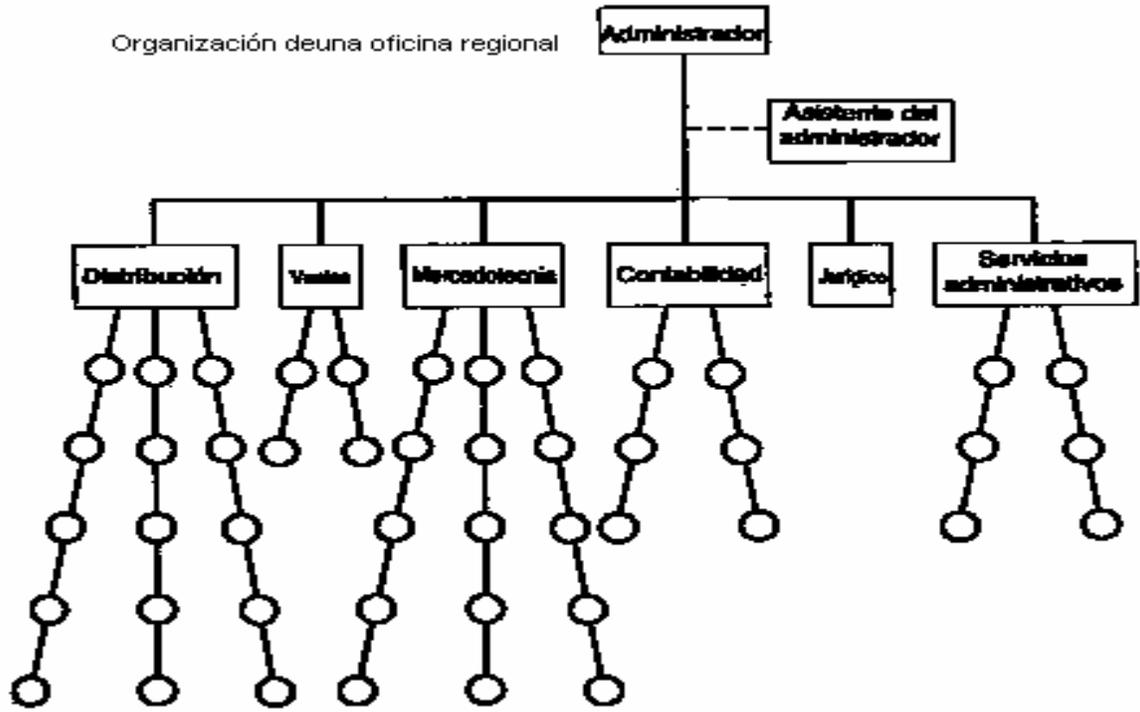


Fig. 9 (Hall,)

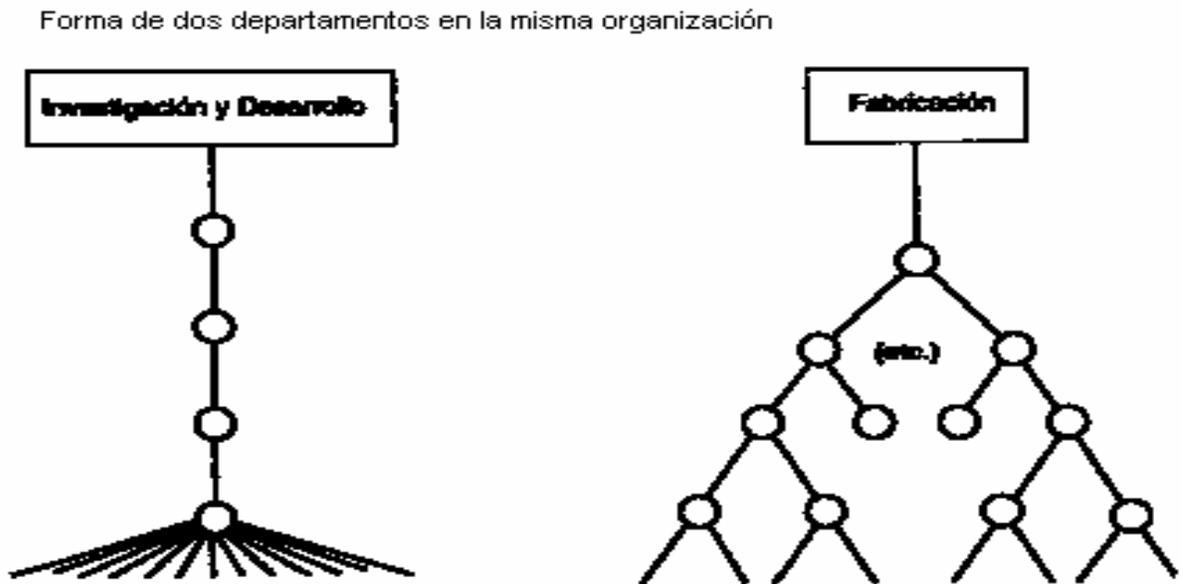


Fig. 10 (Hall,)

Estos dos enfoques a la diferenciación horizontal parecen tener raíces muy similares, puesto que ambos se preocupan de la división del trabajo dentro de la organización. La diferencia crucial entre estas formas de diferenciación horizontal parece ser el alcance de las tareas últimas de las organizaciones. Las organizaciones que llevan a cabo gran variedad de actividades y que tienen clientes o parroquianos que requieren de una gran variedad de servicios, dividirían el trabajo en labores o actividades desarrolladas por los especialistas. Es probable que los ejemplos más claros fueran los hospitales, con sus especialidades médicas, dietistas y otras. Una división del trabajo más minuciosa tendría lugar cuando las tareas de la organización ya no son tan difusas y cuando ésta ha crecido en tamaño, puesto que una división del trabajo de esta naturaleza proporciona economías de escala. Los ejemplos aquí serían las corporaciones fabricantes de automóviles o una oficina estatal de control de vehículos a motor. Estas dos formas de complejidad *no* son formas alternas de organizarse para la misma tarea.

Estos últimos dos párrafos contienen una contradicción aparente que debe explicarse. El estudio de Strang y Baron concluyó que las organizaciones más grandes y nuevas tienen menos nombres para sus puestos, mientras que Dewar y Hage encontraron que las grandes organizaciones tienen división del trabajo más minuciosa, lo que significa más nombres para los puestos. Existen varias explicaciones probables de la contradicción. Una es que las grandes contradicciones de manera voluntaria u obligatoria han eliminado distinciones de nombres de puestos basados en grupo étnico y sexo desde la década de 1970, por lo que tienen menos nombres para los puestos. La segunda explicación es que Hage y Dewar han estudiado organizaciones que

realizaban trabajos más rutinarios que las que estudiaron Strang y Baron. Como se verá en el siguiente capítulo, estas explicaciones son consistentes con los teóricos organizacionales que enfatizan la importancia del ambiente de las organizaciones y la tecnología, respectivamente. Asimismo, existe una relación por lo general positiva entre la complejidad y el tamaño, a pesar de los resultados de Strang y Baron.

Se logra la *medición* de la complejidad horizontal al contar el número de diferentes puestos que tiene la gente, ya sea que los puestos estén en profesiones o trabajos especializados, o en trabajo especializado rutinario, a través del conteo de los nombres de los puestos.

También se mide la complejidad horizontal contando el número de divisiones, departamentos, o unidades dentro de una organización. Esta es una unidad de análisis por completo diferente, que se puede encontrar en las investigaciones de Blau y Schoenherr, Hall, Hatas y Johnson y Pugh. Al utilizar mediciones de este tipo, encontraríamos que el ejército de los Estados Unidos sería complejísimo, con enorme formación de mandos, batallones, brigadas, compañías, y así en lo sucesivo. Ejemplo de organizaciones bajas en la escala de la complejidad serían empresas locales como compañía telefónica o un distribuidor de automóviles.

Aunque la unidad de análisis es muy diferente, los temas de control y coordinación serían los mismos, sin importar la medición utilizada. En la actualidad, todavía no hay suficientes intentos como para integrar los niveles de medición, que permitan llegar a

conclusiones respecto de si las mediciones en realidad son enfoques alternativos al mismo fenómeno o no lo son.

Diferenciación vertical La diferenciación vertical o jerárquica es un asunto menos complicado que la diferenciación horizontal. La investigación en esta dimensión vertical ha utilizado indicadores directos de la profundidad de la jerarquía. Meyer utiliza la “proliferación de niveles de supervisión” como sus medidas de la profundidad de una organización. Pugh sugieren que se puede medir la dimensión vertical mediante un “conteo del número de puestos de trabajo existentes entre el ejecutivo principal y los empleados que trabajan en el producto”. Hall, Haas y Johnson usaron el “número de niveles en aquella división que es la más profunda” y el “número promedio de niveles para la organización como un todo” (número total de niveles en todas las divisiones/número de divisiones) como indicadores.

Estos indicadores directos de diferenciación vertical involucran una hipótesis importante que debe hacerse explícita: la autoridad se distribuye de acuerdo con el nivel en la jerarquía; es decir, mientras más alto sea el nivel, mayor la autoridad. Aunque en la gran mayoría de los casos ésta sería una suposición válida, existen situaciones donde la proliferación de niveles representan fenómenos distintos a la distribución de la autoridad. Por ejemplo, en las organizaciones que utilizan personal profesional, quizás no se hayan hecho arreglos para permitir los ascensos dentro del mismo nombre del puesto. Se pueden contratar físicos, pero si las políticas de la organización no permiten muchos cambios de salario para ese nombre de puesto, algunos físicos podrían ser

“ascendidos” a una posición más alta sin que haya un cambio real en su trabajo o incremento en su autoridad. A esto se le conoce como “la escalera dual”.

Tanto la diferenciación horizontal como la vertical representan problemas de control, comunicación y coordinación para las organizaciones. Las subunidades a lo largo de cualquier eje (esto incluiría los dos aspectos de la diferenciación horizontal) son núcleos que están diferenciados de las unidades adyacentes y la organización total, de acuerdo con factores horizontales o verticales. Mientras mayor sea la diferenciación, mayor será el potencial de dificultades en el control, coordinación y comunicaciones. Las redes sociales informales están diferenciadas por la diferenciación vertical.

Dispersión espacial El último elemento en la complejidad, la dispersión espacial, puede ser en realidad una forma de dispersión horizontal o vertical. Es decir, las actividades y el personal pueden estar dispersos en el espacio, de acuerdo con funciones ya sean horizontales o verticales, por la separación de centros de poder o tareas. Un ejemplo del primer caso, serían las oficinas de campo de organizaciones de ventas o de bienestar, donde las tareas desempeñadas por las diversas oficinas de campo son en esencia, idénticas (una complejidad baja en el eje horizontal) y el poder en la organización está diferenciado entre la oficina central y las oficinas de campo. Un ejemplo del segundo caso serían las plantas locales de una corporación manufacturera, cada una de las cuales está especializada por producto y tecnología.

La dispersión espacial se convierte en un elemento separado en el concepto de complejidad, cuando se comprende que una organización puede desempeñar las

mismas funciones con la misma división de labores y arreglos jerárquicos en múltiples localidades. Por ejemplo, una empresa de negocios tiene una serie compleja de procedimientos de ventas que requieran personal de ventas muy especializado en el campo. Se puede distribuir este personal de ventas desde una oficina central o por conducto de oficinas regionales, estatales o locales, en esencia con la misma disposición jerárquica. Así, se incrementa la complejidad con el desarrollo de actividades dispersas espacialmente, aunque la diferenciación horizontal y vertical permanezca igual a través de las unidades separadas en el espacio.

El concepto de dispersión espacial es relativamente sencillo de operar. Uno cuenta solo el número de ubicaciones donde una organización tiene oficinas o plantas. De manera alternativa, uno crea sólo la proporción del personal de una organización que trabaja lejos de la oficina matriz.

Las organizaciones que sobreviven tienden a crecer en tamaño, y éste y la complejidad están relacionadas. Una mayor complejidad lleva a mayores problemas de coordinación y control. Ahora pasamos a estudiar este resultado de la complejidad para las organizaciones (Hall, 1996).

IV. 2. 3 Planeación en la producción

a. Control de Inventarios

Introducción

Inventarios son bienes tangibles que se tienen para la venta en el curso ordinario del negocio o para ser consumidos en la producción de bienes o servicios para su posterior comercialización. Los inventarios comprenden, además de las materias primas, productos en proceso y productos terminados o mercancías para la venta, los materiales, repuestos y accesorios para ser consumidos en la producción de bienes fabricados para la venta o en la prestación de servicios; empaques y envases y los inventarios en tránsito.

La base de toda empresa comercial es la compra y venta de bienes o servicios; de aquí la importancia del manejo del inventario por parte de la misma. Este manejo contable permitirá a la empresa mantener el control oportunamente, así como también conocer al final del período contable un estado confiable de la situación económica de la empresa. Ahora bien, el inventario constituye las partidas del activo corriente que están listas para la venta, es decir, toda aquella mercancía que posee una empresa en el almacén valorada al costo de adquisición, para la venta o actividades productivas.

En contabilidad, el término inventario significa una existencia de bienes con propósitos específicos según la naturaleza de la empresa. En una empresa industrial, de las que se encargan de procesar la materia prima para elaborar un nuevo producto, se manejan tres tipos de inventarios:

1. Inventario de materia prima: es el valor del conjunto de los materiales primarios que la empresa utiliza para la elaboración de sus productos. Ejemplo, pulpa de madera para la elaboración de papel, fibras para la elaboración de textiles, productos agropecuarios para la conservación de alimentos enlatados, etc.
2. Inventario de productos en proceso: es el valor de los productos que están en la cadena de producción, pero que no ha concluido su elaboración.
3. Inventario de productos terminados: se refiere al valor de los productos ya elaborados disponibles en el almacén.

En una empresa comercial, de las que se dedican a la compra y venta de productos, el inventario se refiere al valor de sus mercancías destinadas para la venta.

Las operaciones de compra-venta de mercancías constituyen las transacciones de mayor actividad en un negocio de ventas al detal o al por mayor. Las ventas representan la fuente principal de ingresos. En la determinación del ingreso neto, el costo de la mercancía vendida representa la deducción principal de las ventas. Además, una gran parte de los recursos de una empresa comercial están invertidos en inventario de mercancías; con frecuencia, éste es el mayor renglón de los activos circulantes en ese tipo de empresa.

Determinar el monto del inventario tanto en cantidad y costos es de suma importancia para calcular la utilidad bruta en ventas durante un período. El valor de las mercancías existentes al cierre del período económico se denomina inventario final, y formará parte del activo circulante en el balance general.

Cuando se adquieren mercancías con el fin de revenderlas, la compra se registra al precio de factura. El precio de compra incluye los gastos de fletes pagados por el comprador, los seguros que amparan la mercancía en tránsito y otros gastos inherentes a las compras.

Se conocen varios métodos mediante los cuales el contador puede determinar el valor de las mercancías existentes al concluir el período contable. La selección del método es importante, por cuanto el valor del inventario final incide sobre el costo de la mercancía vendida y la utilidad en ventas que se presenta en el estado de ganancias y pérdidas.

Objetivo de la valuación de inventarios.

La finalidad del control conocido como valuación de inventarios es lograr una revisión adecuada de las mercancías que salen para su venta, en virtud de que esta situación repercute en la utilidad neta que se expresa en el estado de resultados de un periodo determinado, así como de los activos circulantes del balance general o estado de situación financiera a una fecha determinada.⁷

⁷ Oropeza Martínez, Humberto, *Contabilidad Básica con aplicaciones en computadora*, Edit. Mc Graw-Hill/Interamericana de México, S.A. de C.V, 1996 pág. 15

En el sistema de inventario permanente existen varios métodos para calcular el monto de los inventarios, los más usados son: el de primeras entradas, primeras salidas (PEPS); el de últimas entradas, primeras salidas (UEPS), el método de precio promedio.

Las empresas que utilizan este sistema de inventario llevan el control de la circulación de sus mercancías, en unas tarjetas previamente elaboradas para tal fin. El diseño de estas tarjetas no es estándar, cada empresa puede tener su propio modelo adaptado a las necesidades y requerimientos particulares. Cualquiera sea el modelo que se utilice, un buen control con información suficiente para los efectos administrativos y contables requiere de una ficha de control de existencias que contenga las siguientes partes: nombre del artículo, código, unidad, ubicación, mínimo, máximo, proveedor, fecha, comprobante, cantidades, precio unitario, monto.

Se destina una tarjeta para cada clase de artículo y en ella se anota el nombre de éste, así como su código que es el número de referencia asignado; también se escribe en ella el lugar de ubicación que le corresponde a ese artículo en el almacén; la casilla de unidad se refiere a la unidad de medida del artículo, como por ejemplo: bulto, caja, juego, estuche, gruesa, docena, galón, kilo, etc.; mínimo, para señalar la cantidad menor del artículo en existencia con la cual se pueden servir con regularidad los pedidos que realicen los clientes; máximo, señala la cantidad mayor de ese artículo que debe existir sin sacrificar espacio en el almacén ni abultar innecesariamente la inversión; proveedores, lugar para anotar el nombre y dirección del proveedor del artículo; fecha, columna para anotar la fecha en que se llevó a cabo la operación;

comprobante, espacio para registrar el número del comprobante que respalda la operación realizada; cantidades, sección que comprende a su vez tres columnas: la primera es para registrar las entradas, la segunda es para las salidas, y, en la tercera se registra la existencia remanente después de cada operación; precio unitario, sección con dos columnas: en la primera se anota el precio unitario de las entradas y en la segunda el de las salidas de cada una de las unidades en referencia; monto, sección que comprende tres columnas, en el debe se registran el costo de las unidades que entran, en el haber se asienta el costo de las unidades que salen según el método empleado, en la columna de saldo se anota el costo remanente del movimiento y representa el costo de la existencia de ese artículo. A continuación se inserta un modelo de una ficha de control de existencias de mercancía con la estructura descrita.

Diferencias entre los diversos métodos de valuación de inventarios

A continuación mencionamos los diversos métodos de valuación de inventarios:

- **Precios promedios (PP)**

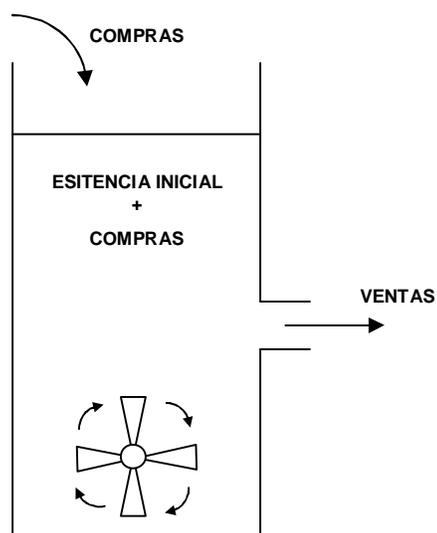
Este método considera como costo de la mercancía vendida, el valor que resulte de haber promediado los diferentes costos de compra de los lotes adquiridos.

El término promedio es también conocido como término medio el cual se refiere a la “suma de varias cantidades divididas por el número de ellas”.

Este procedimiento se enfoca a la determinación del promedio en precios de los artículos existentes en el almacén. Cada vez que se da la entrada o salida de un artículo en almacén, se deberá sacar el costo unitario promedio. Para determinar el costo unitario promedio, se divide el importe total del saldo de valores entre el número total de unidades en existencia.

Una alternativa a la valoración PEPS sería la de obtener un costo que representara un promedio ponderado de las unidades compradas en el período (normalmente, el año) más las comprendidas en las existencias iniciales. Entonces, se tratará sencillamente de sumar los costos incurridos (costo total de las existencias iniciales más costo total de todas las compras) y dividir por el número de unidades disponibles. Este cociente, que será el costo unitario promedio, se utilizará entonces tanto para valorar las unidades vendidas al calcular el costo de las mercancías vendidas para valorar las existencias finales (Rosanas y Ballarin, 1986).

Fig. 11. Método de Costo Promedio (Rosanas y Ballarin, 1986)



- **Primeras entradas, primeras salidas (PEPS)**

Considera como costo de la mercancía vendida el costo de la adquisición del lote menos reciente hasta agotarlo y con posterioridad toma en cuenta el costo del lote más reciente.

Este procedimiento de valuación se realiza de la siguiente manera: Cada lote de artículos que se compra se registra al precio de adquisición en la tarjeta de almacén y cuando se requiere dar alguna salida se le asigna el precio del artículo de la primera entrada hasta agotar su existencia y así sucesivamente hasta terminar con los lotes o grupos de artículos.

Puesto que normalmente, un detallista o un fabricante tratarán de vender primero las unidades de producto más antiguas, parece lógico que se nos ocurra valorar el costo de las mercancías vendidas como el de las primeras unidades que entraron, y las existencias finales como las últimas. Este es el método normalmente llamado FIFO, de las siglas inglesas de la expresión "First In First Out", que significa que el Primero en Entrar es el Primero en Salir, razón por la cual en español se denomina PEPS.

El usar el método PEPS como método de valuación no significa necesariamente que, en la realidad, se vendan primero las unidades más antiguas. Normalmente será así, pero aunque no lo fuera daría lo mismo desde el punto de vista de la valoración contable.

El método PEPS puede llevarse indistintamente tanto si el inventario es periódico como si es permanente. En el primer caso, es suficiente con valorar las existencias finales al

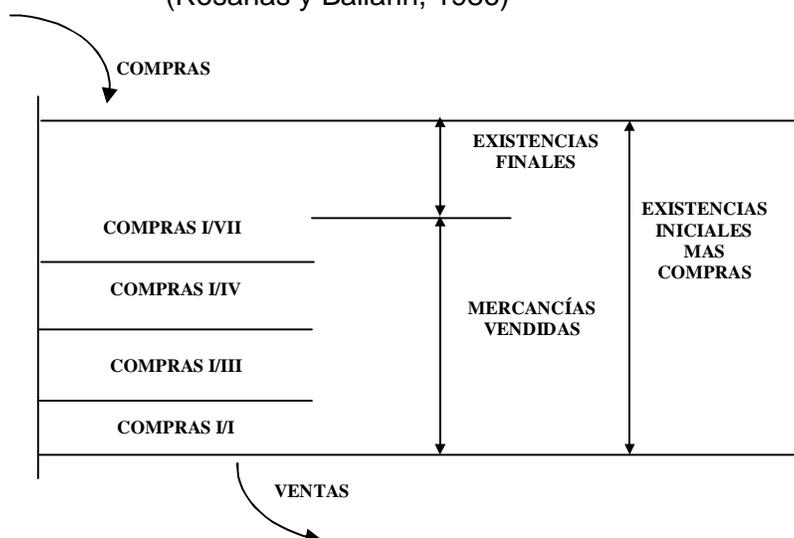
costo histórico de la última factura (o últimas, si las existencias exceden el importe de la última compra); el resto, es decir, las existencias iniciales más las compras no contabilizadas como existencias, constituirán el costo de las mercancías vendidas.

A este respecto, una práctica en general incorrecta encontrada a veces en algunas empresas consiste en valorar todas las unidades en existencia al precio unitario de la última factura. Esto estaría de acuerdo con los principios contables generalmente aceptados únicamente en el caso de que el número de unidades en existencia fuera menor o igual que las unidades compradas en aquella, en cuyo caso es, obviamente, una valoración PEPS; pero no si esto no ocurre, es decir, si el número de unidades en existencia es mayor que las de la última compra. Entonces habrá que verificar también la compra anterior y volver a comprobar con ella, y así sucesivamente. No hacerlo así, y valorar las unidades al último precio de factura puede resultar en revalorizaciones de alguna de ellas, práctica totalmente inadmisibles en contabilidad (Rosanas y Ballarin, 1986).

Fig. 12 . Método PEPS

(Primero en Entrar, Primero en Salir)

(Rosanas y Ballarin, 1986)



- **Últimas entradas, primeras salidas (UEPS)**

Este método considera como costo de la mercancía vendida el costo de adquisición del lote más reciente hasta que sea totalmente agotado y con posterioridad, el costo del lote menos reciente.

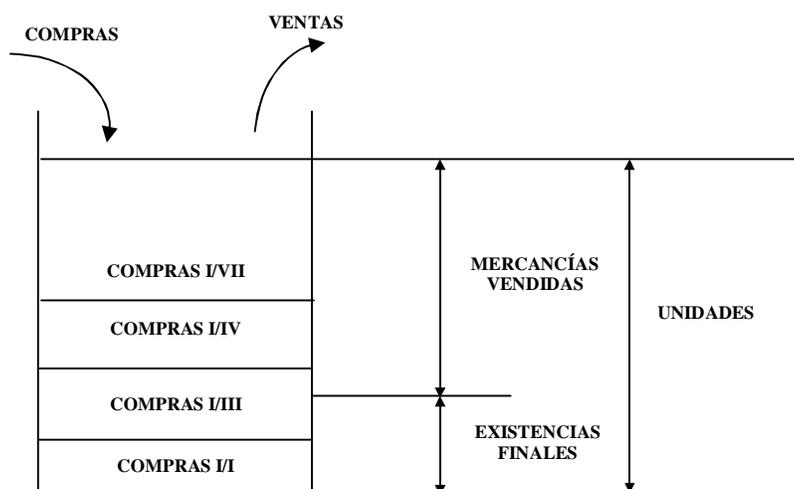
Este procedimiento de valuación se realiza de la siguiente manera: Cada vez que entra al almacén un lote de artículos, se valúan de acuerdo al precio de compra y cuando salen del almacén el valor que se les da, es el que corresponde al de la última entrada, hasta agotar ese lote y así sucesivamente deberán irse agotando los lotes o grupos de los artículo.

Durante los años 70, de inflación alta y persistente, se ha ido haciendo popular el método UEPS. Aunque este método ya existía con mucha anterioridad, y venía siendo usado por un buen número de empresas, se efecto de disminuir el beneficio en tiempos de precios crecientes lo ha popularizado en mayor medida.

El método UEPS o LIFO consiste, al contrario del método PEPS, en contar con mayor costo de las mercancías vendidas el de las últimas unidades entradas en almacén. Su nombre viene también de las siglas de la expresión inglesa “Last In First Out”, que significa que el Último en Entrar es el Primero en Salir, razón por la que en español a se le denomina UEPS.

La justificación del método UEPS está en una determinada interpretación del principio de cargar a la cuenta de resultados los gastos que fueron necesarios para obtener los ingresos. Si la empresa parte de unas ciertas existencias iniciales, las ventas son las que originan la necesidad de comprar cantidades adicionales; y, por tanto, estos últimos costos son los que deben cargarse a la cuenta de resultados, dejando la valoración inicial de las existencias tal como estaba, quizás aumentada o disminuida en un cierto número de unidades (Rosanas y Ballarin, 1986).

Fig. 13. Método UEPS
 (Ultimo en Entrar, Primero en Salir)
 (Rosanas y Ballarin, 1986)



Método de precios promedios (PP)

“En este método se valúan las mercancías en existencia, multiplicando las cantidades por el precio unitario promedio de todos los productos, materiales y otros que se encuentran disponibles durante el periodo de referencia.

Por otra parte, debido a que los precios están variando constantemente, según se van adquiriendo las mercancías, las unidades del inventario final serán valuadas al costo promedio por unidad de las mercancías existentes disponibles durante todo el periodo de referencia. Un ejemplo de este método es el siguiente⁸:

La empresa X, realizó las siguientes transacciones financieras de compra de mercancías durante el mes:

FECHA	COMPRA	PRECIO POR UNIDAD	COSTO TOTAL
2 de enero	50 unidades	\$50.00	\$ 5 500.00
10 de enero	200 unidades	55.00	11 000.00
15 de enero	200 unidades	52.00	10 400.00
30 de enero	50 unidades	56.00	2 800.00
	500 unidades		26 700.00

Durante el mes vendió 400 unidades, por lo tanto quedó una existencia al final del mes de 100 unidades. A continuación se determina el costo promedio de las 500 unidades compradas durante el mes.

$\frac{26\ 700}{500} = \$53.40$ costo promedio por unidad

500

⁸ Oropeza Martínez, Humberto, *Contabilidad Básica con aplicaciones en computadora*, Edit. Mc Graw-Hill/Interamericana de México, S.A. de C.V, 1996 Pág. 16

Por lo tanto, el valor de las 100 unidades que corresponden al inventario final será el siguiente:

$$100 \times 53.40 = \$ 5,340.00$$

Con base en las operaciones realizadas, la salida de las mercancías se hará precisamente al costo promedio determinado de \$53.40 por unidad.

Método de primeras entradas, primeras salidas (PEPS)

“Este método de valuación se basa en que las primeras mercancías adquiridas, son las primeras que se tendrán que vender. Con este motivo, las mercancías en existencia al final del periodo serán las últimas en venderse, es decir, las adquiridas recientemente, por lo tanto se les debe asignar un valor de precio actual o sea referido al último precio de compra. A continuación presentamos un ejemplo:”⁹

FECHA	COMPRA	PRECIO POR UNIDAD	COSTO	VENTA	Unidades
2 de enero	50 unidades	\$50.00	\$ 2,500.00	50	
10 de enero	200 unidades	55.00	11,000.00	200	
15 de enero	200 unidades	52.00	10,400.00	<u>150</u>	400
30 de enero	<u>50 unidades</u>	56.00	2,800.00	50	Diferencias
				<u>50</u>	Existencia
	500 unidades		<u>26,700.00</u>	<u>100</u>	Inventario final

⁹ Oropeza Martínez, Humberto, *Contabilidad Básica con aplicaciones en computadora*, Edit. Mc Graw-Hill/Interamericana de México, S.A. de C.V., 1996 pág. 17

Por las operaciones efectuadas con anterioridad, el valor de las 100 unidades del inventario final es el siguiente:

50 unidades de	\$56.00	=	\$2 800.00
<u>50</u> unidades de	52.00	=	<u>2 600.00</u>
100 inventario final			<u>\$5 400.00</u>

Con este método se supone que las primeras mercancías compradas (entradas) son las primeras que se venden (salidas). Por lo tanto, las mercancías en existencia al final del período serán las más recientes adquisiciones, valoradas al precio actual o a los últimos precios de compra. El siguiente ejemplo ilustra la aplicación de este método.

Distribuidora Zuly, S.A., realizó durante el mes de enero las siguientes operaciones de compra-venta con uno de sus artículos. Todas las transacciones fueron al contado; con recargo del 70% sobre el precio de costo.

Fecha	Comprobante	Operación	Cantidad	Prec. Unit	Costo T.
Enero 05	Nº 324	Compra	130	600	78.000
Enero 09	Nº 351	Compra	60	610	36.600
Enero 12	Fact. 1267	Ventas	52		
Enero 16	Nº 385	Compra	85	605	51.425
Enero 21	Fact. 1279	Ventas	94		
Enero 23	Fact. 1285	Ventas	44		
Enero 25	Nº 420	Compra	215	625	134.375
Enero 27	Fact. 1294	Ventas	80		

Enero 30	Fact. 1298	Ventas	50		
Enero 31	Nº 473	Compra	100	630	63.000

Fuente: www.bibliotecavirtual.com.do/contabilidad/valuaciondeinventarios.htm

CONTROL DE EXISTENCIAS			ARTÍCULO: XX			REF:			
UBICACIÓN:			UNIDAD: uno		MÍNIMO:		MÁXIMO:		
PROVEEDOR:									
FECHA	COMPROBANTE	CANTIDADES			VALOR UNITARIO			MONTO TOTAL	
		Entrada	Salida	Existencia	Entrada	Salida	Debe	Haber	Saldo
01-05	Nº 324	130		130	600		78.000		78.000
01-04	Nº 351	60		190	610		36.600		114.600
01-12	F. 1267		52	138		600		31.200	83.400
01-16	Nº 385	85		223	605		51.425		134.825
01-21	F. 1279		94	129		78x600 16x610		56.560	78.265
01-23	F. 1285		44	85		610		26.840	51.425
01-25	Nº 420	215		300	625		134.375		185.800
01-27	F. 1294		80	220		605		48.400	137.400
01-30	F. 1298		40	170		5x605 45x625		31.150	106.250
01-31	Nº 473	100		270	630		63.000		169.250

Fuente: www.bibliotecavirtual.com.do/contabilidad/valuaciondeinventarios.htm

El encargado del almacén llevará un registro de cada una de estas operaciones, en una hoja de control de existencia, tal como se muestra en la siguiente ilustración:

Observe con detenimiento cada uno de los registros en la ilustración, la primera anotación no reviste ningún problema por tratarse de la primera compra, 130 unidades

que entran como existencia inicial con precio unitario de Bs. 600 para un total de Bs. 78.000 de saldo.

La segunda anotación es para registrar otra compra de 60 unidades las cuales incrementan la existencia a 190 unidades de ese artículo; el precio unitario de esta nueva compra fue de Bs. 610 lo que significa un total de Bs. 36.600, incrementando el saldo a Bs. 114.600 que representa el valor total de las existencias de tal artículo.

La tercera anotación es para registrar una venta de 52 unidades, es la primera salida y la existencia se reduce a 138 unidades; como el método que estamos empleando es el de PEPS, el precio unitario de salida es de Bs. 600, esto significa que el precio de costo de las 52 unidades vendidas es de Bs. 31.200 y el saldo se reduce a Bs. 83.400.

La siguiente anotación es una nueva compra de 85 unidades, las existencias ascienden a 223; el precio unitario de esta nueva compra es de Bs. 605 para un total de Bs. 51.425, incrementando el saldo a Bs. 134.825.

El día 21 se registró una venta de 94 unidades lo que hace que la existencia baje a 129 unidades. En esta operación hay que tener especial cuidado con el precio unitario de salida; el primer precio unitario registrado es de Bs. 600 correspondiente a una compra de 130 unidades, pero el día 12 se efectuó una venta de 52 unidades, por lo tanto, a ese precio sólo quedan 78 unidades; para completar la venta de este día, 16 unidades salen a un costo unitario de Bs. 610; el precio de costo de la venta es de Bs. 56.560

quedando un saldo de Bs. 78.265. A medida que los primeros lotes de mercancía se vayan agotando, la información se remarca con un resaltador de color para facilitar el control.

El día 23 se registró otra venta de 44 unidades y la existencia baja a 85 unidades, el precio unitario de salida es de Bs. 610. Con esta nueva venta también se agota el precio unitario de Bs. 610 ya que a este precio el día 21 se dio salida a 16 unidades, más 44 de esta venta suman las 60 adquiridas el día 9. El precio de costo de esta venta es de Bs. 26.840, para un saldo de Bs. 51.425

Un nuevo registro se realizó el día 25 para asentar una compra de 215 unidades que incrementan la existencia a 300 unidades. Como el precio unitario de la nueva compra fue de Bs. 625, significa que su costo alcanzó Bs. 134.375, incrementando el saldo a Bs. 185.800.

Otra venta de 80 unidades se llevó a cabo el día 27, la existencia baja a 220 unidades, el precio de costo unitario para esta operación es de Bs. 605 (según compra del día 16) con un total de Bs. 48.400, quedando el saldo en Bs. 137.400.

El día 30 se registró una nueva venta de 50 unidades, la existencia bajó a 170 unidades. En esta venta sólo 5 unidades pueden salir a un precio unitario de Bs. 605, pues de las 85 adquiridas el día 16, 80 fueron vendidas el día 27. Se completa la salida

con 45 unidades al nuevo precio unitario de Bs. 625 para un total de Bs. 31.150 y saldo de Bs. 106.250.

El último registro corresponde a una compra de 100 unidades que incrementa la existencia a 270 unidades; el precio unitario fue de Bs. 630 para un total de Bs. 63.000 y saldo de Bs. 169.250.

Los registros de estas transacciones quedarán asentados en el libro de diario de la siguiente manera:

		-----1-----		
Enero	05	Inventario	78.000	
		Banco		78.000
		Compra de mercancías al contado, según comprobante N° 324		
		y cheque xx		
		-----2-----		
Enero	09	Inventario	36.600	
		Banco		36.600
		Compra de mercancías al contado, según comprobante N° 351		
		y cheque xx		
		-----3-----		
Enero	12	Caja	53.040	
		Costos de venta	31.200	
		Inventario		31.200

		Ventas		53.040
		Ventas al contado según factura N° 1267		
		-----4-----		
Enero	16	Inventario	51.425	
		Banco		51.425
		Compra de mercancías al contado, según comprobante N° 385		
		y cheque xx		
		-----5-----		
Enero	21	Caja	96.152	
		Costo de venta	56.560	
		Inventario		56.560
		Ventas		96.152
		Ventas al contado según factura N° 1279		
		-----6-----		
Enero	23	Caja	45.628	
		Costo de venta	26.840	
		Inventario		26.840
		Ventas		45.628
		Ventas al contado según factura N° 1285		
		-----7-----		
Enero	25	Inventario	134.375	
		Banco		134.375
		Compra de mercancías al contado según comprobante N° 420		
		y cheque xx		
		-----8-----		
Enero	27	Caja	82.280	
		Costo de venta	48.400	

		Inventario		48.400
		Ventas		82.280
		Ventas al contado según factura N° 1294		
		-----9-----		
Enero	30	Caja	52.955	
		Costo de venta	31.150	
		Inventario		31.150
		Ventas		52.955
		Ventas al contado según N° 1298		
		-----10-----		
Enero	31	Inventario	63.000	
		Banco		63.000
		Compra de mercancías al contado según comprobante N° 473		
		y cheque xx		

Fuente: www.bibliotecavirtual.com.do/contabilidad/valuaciondeinventarios.htm

- **Método de últimas entradas, primeras salidas (UEPS)**

Corresponde a este método de valuación de inventarios considerar que las últimas mercancías adquiridas, serán las primeras por vender. Ante esta situación, tomaremos en cuenta aquellas mercancías sin vender; es decir, las 100 unidades que hemos

Este método considera que las últimas mercancías compradas (entradas) son las primeras que se venden (salidas). Por lo tanto, las mercancías en existencia al final del período serán las de más vieja adquisición, valoradas a los precios iniciales de compra.

Con los mismos datos de Distribuidora Zuly, S.A., manejados anteriormente, se ilustra a continuación el manejo de la "ficha de control de existencias" con la aplicación de este otro método.

Las dos primeras anotaciones sirvieron para registrar las compras de los días 5 y 9. Con la segunda operación la existencia ascendió a 190 unidades con saldo de Bs. 114.600.

El día 2 se efectuó la primera venta de 52 unidades, es la primera salida y la existencia se reduce a 148 unidades; como el método que aquí se está utilizando es el UEPS, el precio unitario de salida debe ser de Bs. 610, esto significa que el precio de costo de las 52 unidades es de Bs. 31.720 y el saldo se reduce a Bs. 82.880.

La siguiente anotación es una nueva compra de 85 unidades, las existencias ascienden a 223, el precio unitario de esta nueva compra es de Bs. 605 para un total de Bs. 51.425 incrementando el saldo a Bs. 134.305.

El día 21 se registró una venta de 94 unidades lo que hace que la existencia baje a 129 unidades. A esta operación debe prestársele especial atención a los precios unitarios de salida, el precio unitario registrado es de Bs. 605 correspondiente a la compra de 85 unidades el día 16; este último precio será el primero en salir, pero el lote no cubre el volumen de la venta, por lo tanto se pasa al precio anterior que es de Bs. 610 de la compra del día 9, pero de ese lote sólo quedan 8 unidades pues 52 fueron vendidas el

día 12; para completar la venta de las 94 unidades se toma a precio de Bs. 600, es así como el precio de costo de esta venta suma Bs. 56.905 quedando un saldo de Bs. 77.400.

El día 23 se registró otra venta de 44 unidades y la existencia quedó en 85 unidades, el precio unitario de salida es de Bs. 600 pues los lotes de mercancías adquiridos recientemente ya están agotados. El costo de esta venta es de Bs. 26.400 y un saldo de Bs. 51.000.

Un nuevo registro se realizó el día 25 para asentar una compra de 215 unidades que incrementan la existencia a 300 unidades. Como el precio unitario de la nueva compra fue de Bs. 625 significa que su costo alcanzó Bs. 134.375, incrementando el saldo a Bs. 185.375.

Otra venta de 80 unidades se efectuó el día 27, la existencia baja a 220 unidades, el precio de costo unitario de esta operación es de Bs. 625 por ser el último precio de entrada hasta la fecha; el precio de costo global de esta operación es de Bs. 50.000 y queda un saldo de Bs. 135.375.

El día 30 se registró una nueva venta de 50 unidades, la existencia bajó a 170 unidades. El precio de costo unitario sigue siendo Bs. 625 ya que el lote adquirido el día 25 es suficiente para cubrir esta nueva venta, por lo tanto el precio de costo global de la transacción asciende a Bs. 31.250 para un saldo de Bs. 104.125.

El último registro corresponde a una compra de 100 unidades que incrementa la existencia a 270 unidades; el precio unitario fue de Bs. 630 para un total de Bs. 63.000 y saldo de Bs. 167.125.

Los asientos de diario de estas transacciones quedan del mismo modo que lo indicado en el método anterior, sólo varía el monto que corresponde a las operaciones de venta, por cuanto los costos de venta varían según el método de inventario utilizado. Observe los asientos en la siguiente ilustración, recuerde que la utilidad bruta en venta es del 70%.

		-----1-----		
Enero	05	Inventario	78.000	
		Banco		78.000
		Compra de mercancías al contado, según comprobante N° 324		
		y cheque xx		
		-----2-----		
Enero	09	Inventario	36.600	
		Banco		36.600
		Compra de mercancías al contado, según comprobante N° 351		
		y cheque xx		
		-----3-----		
Enero	12	Caja	53.924	
		Costos de venta	31.720	

		Inventario		31.720
		Ventas		53.924
		Ventas al contado según factura N° 1267		
		-----4-----		
Enero	16	Inventario	51.425	
		Banco		51.425
		Compra de mercancías al contado, según comprobante N° 385		
		y cheque xx		
		-----5-----		
Enero	21	Caja	96.738,5	
		Costo de venta	56.905	
		Inventario		56.905
		Ventas		96.738,5
		Ventas al contado según factura N° 1279		
		-----6-----		
Enero	23	Caja	44.880	
		Costo de venta	26.400	
		Inventario		26.400
		Ventas		44.880
		Ventas al contado según factura N° 1285		
		-----7-----		
Enero	25	Inventario	134.375	
		Banco		134.375
		Compra de mercancías al contado según comprobante N° 420		
		y cheque xx		
		-----8-----		
Enero	27	Caja	85.000	

		Costo de venta	50.000	
		Inventario		50.000
		Ventas		85.000
		Ventas al contado según factura N° 1294		
		-----9-----		
Enero	30	Caja	53.125	
		Costo de venta	31.250	
		Inventario		31.250
		Ventas		53.125
		Ventas al contado según N° 1298		
		-----10-----		
Enero	31	Inventario	63.000	
		Banco		63.000
		comp. de mercancías al contado s/ comprob N° 473 y che xx		

Fuente: www.bibliotecavirtual.com.do/contabilidad/valuaciondeinventarios.htm

b. Control de calidad en los productos

Un producto o servicio es de calidad cuando satisface las necesidades y expectativas del cliente o usuario, en función de parámetros como:

- Seguridad que el producto o servicio confieren al cliente.
- Fiabilidad o capacidad que tiene el producto o servicio para cumplir las funciones especificadas, sin fallo y por un período determinado de tiempo.
- Servicio o medida en que el fabricante y distribuidor responden en caso de fallo del producto o servicio.

La Sociedad Americana para el Control de la Calidad, define la calidad como el Conjunto de características de un producto, proceso o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades del usuario o cliente.

Por otro lado, existen algunas confusiones en lo que a calidad se refiere. Calidad no es necesariamente un lujo, compilación, tamaño, excelencia, etc. Muchos productos de alta calidad son de diseños sencillos, con mínimas compilaciones. El tamaño tampoco define la calidad del producto, por ser más grande no implica una mayor calidad. En definitiva, diremos que tendrá que ser acorde con las necesidades del cliente o usuario (Pola Moseda, 1988).

Algunas definiciones de calidad serían “lo que produce un uso adecuado”, “lo que se ciñe a los requisitos” y “lo que carece de variaciones”. La Sociedad Americana para el Control de la Calidad define el término calidad como el total de rasgos y características de un producto o servicio que repercuten en su capacidad para satisfacer necesidades, sean tácitas o implícitas. Esta es una definición de calidad que, con claridad, gira en torno al cliente. Sugiere que una empresa proporciona calidad siempre que su producto y servicio satisfacen o superan las necesidades, requisitos y expectativas de los clientes. Una empresa que satisface la mayor parte de las necesidades de sus clientes, la mayor parte del tiempo, es una empresa de calidad.

Es importante señalar la diferencia entre calidad de actuación y calidad de concordancia. La calidad de actuación se refiere a la medida en que un producto cumple con sus funciones. La calidad de concordancia se refiere a la ausencia de

defectos y a la consistencia con la que un producto produce una cantidad especificada de resultados (Kotler y Armstrong, 1996).

A partir del momento en que se hace necesario el uso de especificaciones, el concepto de calidad genera otra serie de definiciones entre las que están:

1. Característica de calidad o propiedad de un producto o servicio que contribuye a su adecuación al uso, como por ejemplo: el rendimiento, sabor, fiabilidad, apariencia, etc.
2. Calidad de diseño o adecuación de las características de calidad diseñadas para la generalidad de usuarios.
3. Calidad de conformidad o calidad de fabricación que indica la fidelidad con que un producto se ajusta a lo establecido en su proyecto.

Sólo obtendremos productos o servicios de calidad cuando se cumplan totalmente los tres apartados anteriores, es decir, cuando podamos definir un conjunto de características de calidad que garanticen una total adecuación al uso por parte del cliente como se muestra en la figura 14.

En la medida en que los círculos de las tres calidades se vuelven concéntricos será un indicativo de que en el diseño se contemplaron todas las características que deseaba el cliente; en fabricación se construyeron las piezas de acuerdo a las especificaciones de diseño y, en definitiva, de que hemos logrado un producto que se ajusta a las necesidades del cliente (Pola Moseda, 1988).

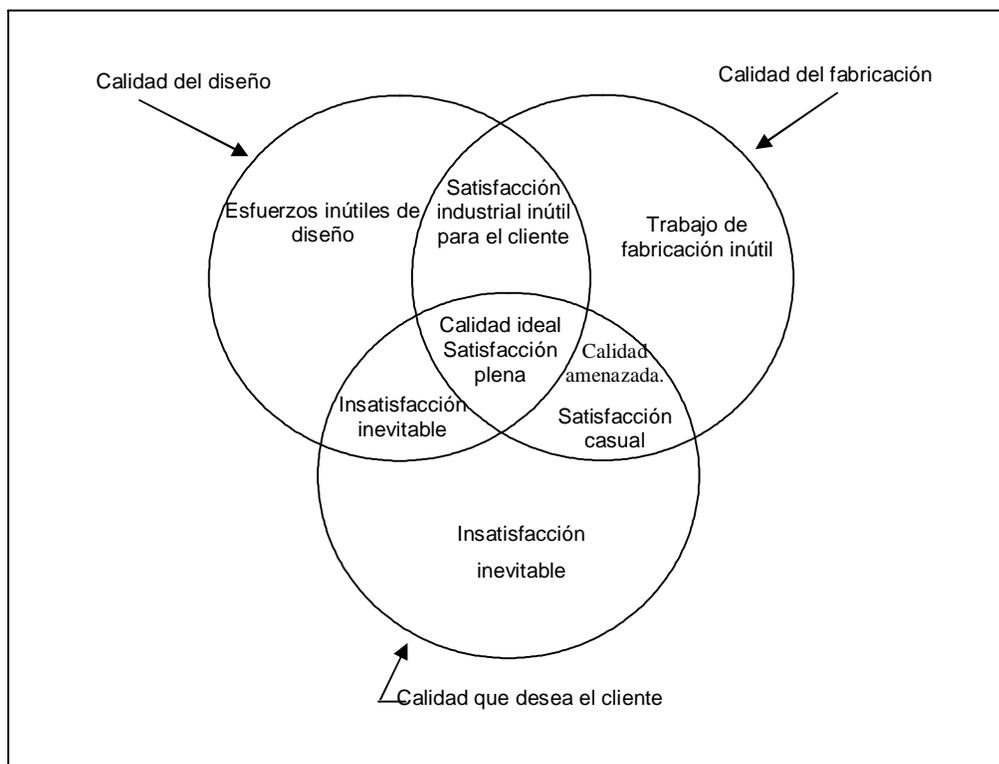


Figura 14. Diagrama de calidades (Pola Moseda, 1988).

Criterios que se utilizan para definir la calidad

Uno de los criterios más completos y comprensibles es el desarrollado por Schnaars. Este analista de la gestión, basándose en los trabajos de muchos otros autores, propone un esquema de la calidad que se estructura en función de cuatro puntos de vista y ocho dimensiones, que se derivan de los tres primeros puntos de vista como se muestra en la figura 15.

CUATRO PUNTOS DE VISTA	OCHO DIMENSIONES
Algunas personas consideran que un producto/servicio de calidad es el que funciona eficazmente.	- Fiabilidad - Durabilidad - Conformidad con las especificaciones
Algunas personas consideran que un producto/servicio de calidad es el que tiene un diseño excelente.	- Funcionalidad (performance) - Características externas - Capacidad para prestar un servicio - Aspectos estéticos
Algunas personas consideran que un producto/servicio de calidad es el que logra un nivel superior de satisfacción de las necesidades y deseos de los consumidores, usuarios o clientes.	- Calidad percibida
Algunas personas consideran que un producto/servicio de calidad es el que alcanza el más alto nivel posible de excelencia "alcanzable"	

Fig. 15. Las dimensiones de la calidad según Schnaars.

Nótese que, en este esquema, cuando Schnaars habla de "puntos de vista", se refiere a lo que distintas personas consideran como el factor determinante en la calidad de un producto o servicio. Los cuatro puntos de vista del esquema de Schnaars se corresponden con:

- Eficacia funcional: este enfoque se centra en la capacidad del producto/servicio para cumplir, con la máxima eficacia posible, las funciones para las que ha sido diseñado.
- Diseña excelente: se considera que el producto o servicio, para ser considerado de calidad, no sólo debe funcionar eficazmente y poseer la capacidad de prestar

el servicio para el que se diseña, sino que, además, debe poseer ciertas características externas y cumplir ciertos aspectos estéticos.

- Satisfacción de las necesidades: un producto/servicio puede tener un diseño excelente y funcionar con tal eficacia, pero si no responde con precisión a las necesidades y deseos de los consumidores, usuarios o clientes, no puede ser considerado de calidad.
- Excelencia “alcanzable”: se refiere a la “negociación” que tiene que realizar la empresa entre ofrecer un producto/servicio que alcance los más altos niveles de calidad posible y un producto/servicio que llegue a los consumidores, usuarios o clientes al precio más asequible posible; el punto justo entre uno y otro se define como la “excelencia alcanzable”, y determina la calidad del producto/servicio.

En la actualidad, en el ámbito técnico, las empresas de avanzada se inclinan a adoptar un punto de vista múltiple, que incluye una mezcla de los cuatro puntos de vista señalados en la figura 15.

Posición que se adopta para definir la calidad

Existen fundamentalmente dos posiciones:

- * Definir la calidad “desde adentro” de la empresa.
- * Definir la calidad “desde afuera”.

La primera se corresponde con los puestos técnicos (ingenieros, diseñadores), mientras que la segunda percibe la calidad desde el punto de vista de los consumidores, usuarios o clientes. En esta área existe un problema importante y es que la mayoría de

las empresas se inclinan por establecer las normas de calidad basándose únicamente en la visión “desde adentro”.

En consecuencia, establecen sus normas de calidad en función de criterios estrictamente técnicos, dictados por los profesionales responsables del diseño, o por ciertos requisitos mínimos establecidos por el sector, por el Estado o por el mercado. Cuando actúan sí, las empresas siguen el criterio de considerar que son de calidad los productos que responden con precisión a las especificaciones y estándares técnicos establecidos internamente.

La calidad interna y la calidad externa

La calidad interna se corresponde con lo que antes se denominó calidad técnica integral; es decir, un producto/servicio que responde, en un nivel muy alto, a las expectativas de los consumidores, usuarios o clientes en los cuatro puntos de vista de Schnaars y sus correspondientes dimensiones. Tiene, en consecuencia, una relación muy estrecha con el diseño, las características funcionales, etc., del producto/servicio.

La calidad externa, por el contrario, se relaciona con un concepto básico, primero la forma como es “entregado” el producto/servicio y, segundo la forma como responde a las expectativas del consumidor, usuario o cliente en el proceso de uso, posesión o consumo del producto/servicio.

Dicho en otras palabras, la calidad interna comienza con el diseño del producto o servicio y termina en el momento de la venta, mientras que, la calidad externa comienza

en el proceso de venta y no termina hasta la conclusión definitiva del uso, consumo o posesión del producto/servicio (Fig. 16).

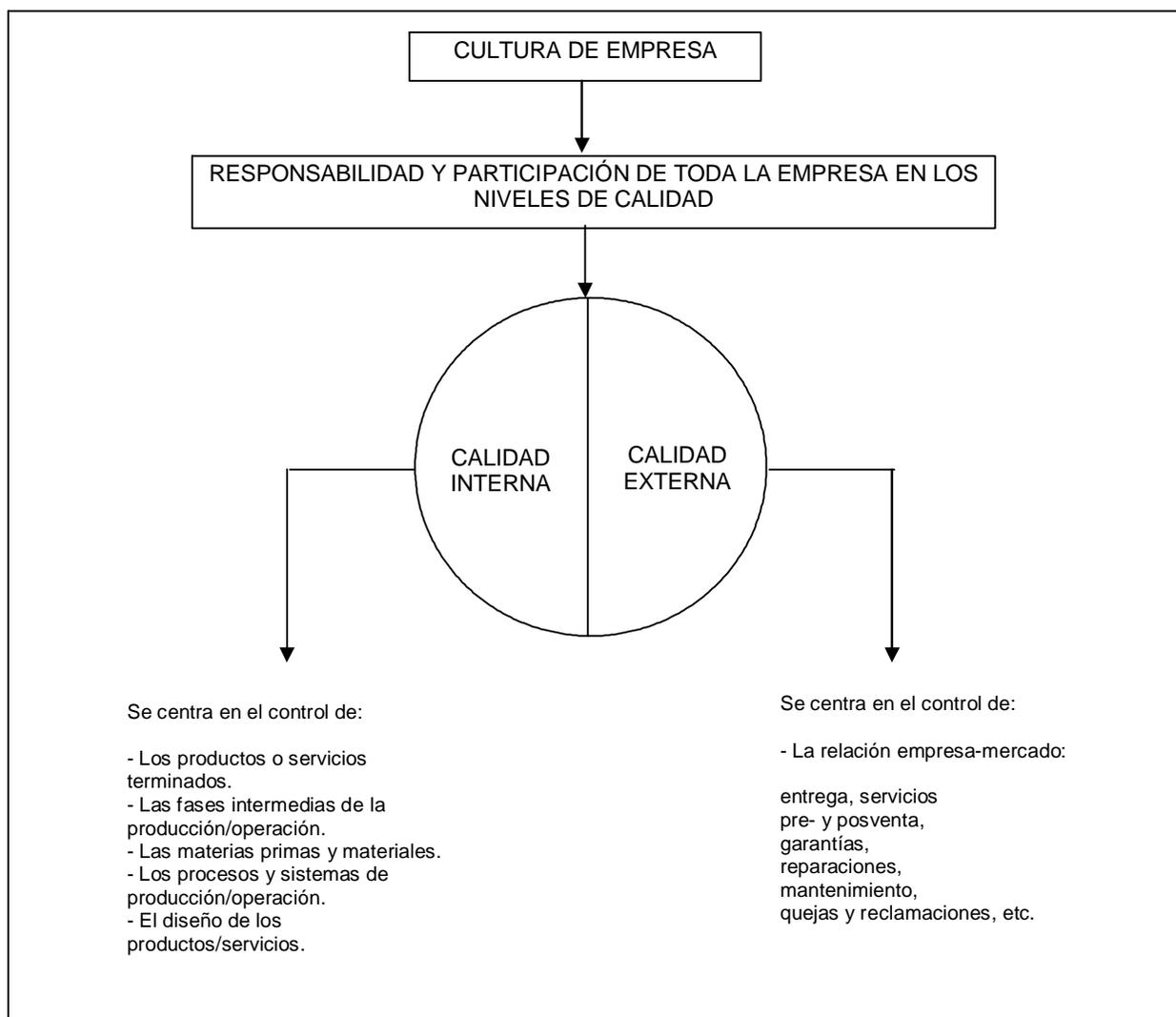


Fig. 16. Calidad interna y calidad externa

En términos de antes y ahora se puede hacer una comparación de la forma en que los cambios del entorno han modificado los enfoques y actitudes de las empresas más avanzadas en lo que respecta a la gestión de la calidad (Fig. 17).

CAMBIOS EN EL ENTORNO Y SU INCIDENCIA EN LA VISIÓN DE LA CALIDAD	
VISIÓN ANTIGUA DE LA CALIDAD	VISIÓN ACTUAL DE LA CALIDAD
Entorno estable.	Entorno cambiante y evolutivo.
Calidad = problema que debe ser resuelto o ignorado.	Calidad = productividad, rentabilidad, permanencia, desarrollo.
Cliente: se desconoce o ignora.	El cliente es el que manda: se le adora.
La calidad es responsabilidad de un área de la empresa.	La calidad es responsabilidad de los más altos niveles de dirección.
La calidad es resultado de programas o planes aislados.	La calidad es el resultado de un proceso continuo de mejora y perfeccionamiento.
La calidad se refiere únicamente a la producción y a los productos que adquiere la empresa.	La calidad concierne a todas las áreas y funciones de la empresa.
La calidad se entiende como "mantener el orden establecido".	La calidad se entiende como evolución continua para adaptarse al entorno.
Sólo unos pocos reciben formación en temas relacionados con la calidad.	Todo el personal recibe información en temas relacionados con la calidad.
Empresa fragmentada.	Empresa fuertemente integrada y cohesionada.
No se gestionan los puntos de contacto entre las distintas áreas de la empresa.	Los puntos de contacto son áreas cruciales: todo el personal considera a las otras áreas como "clientes" internos.
La organización es de tipo piamidal- militar.	La organización es de tipo democrático-participativo.
Los "jefes" son los únicos que deciden.	Se estimulan y premian las iniciativas.
Los "jefes" planifican y controlan hasta el último detalle.	Los "jefes" delegan.
La mala calidad es siempre culpa del personal.	La mala calidad es culpa de los procedimientos.
Los empleados tienen un propósito: satisfacer al superior inmediato.	El principal objetivo de toda la empresa es el de satisfacer al cliente.
No existe suficiente comunicación interna.	Se facilita y estimula la colaboración entre las diferentes áreas de la empresa.
Los empleados trabajan de forma aislada.	Se trabaja en equipo.
La existencia de un departamento de control de calidad es suficiente garantía para asegurar la calidad	Cada empleado es el garante de la calidad.

<p>Lo establecido es ley: se lucha en contra de los cambios,</p> <p>Las estructuras, los procedimientos y las normas son sagrados.</p> <p>Se cree que si el producto/servicio satisface las especificaciones, también satisfecerá a los consumidores, usuarios o clientes.</p> <p>Toda la atención se centra en el incumplimiento de las especificaciones.</p> <p>Cero defectos es el objetivo máximo al que se debe aspirar.</p> <p>Los análisis e informes son de índole cualitativa-subjetiva.</p> <p>Los indicadores constituyen un fin en sí mismos.</p> <p>La culpa es siempre del proveedor.</p> <p>El control en recepción es siempre obligatorio.</p> <p>Para mejorar la calidad se refuerzan los controles.</p> <p>Se desconocen los costes de la no-calidad.</p>	<p>El cambio es la ley natural de las empresas.</p> <p>Las estructuras, los procedimiento y las normas son sólo medios útiles para evolucionar más rápidamente.</p> <p>Las especificaciones son sólo parte de la calidad total y de la satisfacción de los consumidores, usuarios y clientes.</p> <p>Toda la atención se centra en lo que los consumidores, usuarios o clientes esperan de la empresa y de sus productos/servicios.</p> <p>Cero defectos es lo máximo esperado por los clientes.</p> <p>Los informes se centran en aspectos cuantitativos-subjetivos.</p> <p>Los indicadores señalan las oportunidades de mejora y perfeccionamiento.</p> <p>Lo primero es solucionar los problemas internos.</p> <p>Se establecen acuerdos de calidad con los proveedores; si es necesario se les ayuda.</p> <p>Los enfoques preventivos son los únicos que pueden mejorar la calidad.</p> <p>Se analizan y utilizan los costes de la no-calidad para mejorar.</p>
---	---

Fig. 17. Koenes, 1996

El control de la calidad

El conjunto de actividades necesarias para el logro de la calidad es lo que entendemos por control de la calidad.

El concepto de control de calidad ha evolucionado, pasando de ser la persona o departamento encargado de controlar el cumplimiento de unas especificaciones, a

desarrollar una función en la empresa: la función de la calidad. La función actual del control de calidad se orienta totalmente a satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores en base a una adecuación al uso de los productos o servicios.

La nueva filosofía en la empresa

Todos debemos ser capaces de ofrecer, en el momento preciso, la calidad y calidad que el cliente necesita. Para ello no basta con fabricar, es necesario fabricar bien. Sólo lo lograremos cuando cada trabajador *autocontrole* su propio trabajo, es decir, cuando se organice de forma que pueda alcanzar los resultados planificados.

El máximo responsable de la empresa debe ser el primero en creer en la calidad y transmitir decididamente su convicción a todos los colaboradores. Si el gerente de la empresa cree en la calidad, la siente y la practica como un valor fundamental, los demás componentes de la empresa seguirán. Este es el primer requisito: La calidad debe ser un valor compartido por toda la organización, un valor que forme parte de la cultura de la empresa, un valor en el que la gente pueda creer de verdad.

La calidad total exige que busquemos parámetros de medición en todas y cada una de las áreas y departamentos en los que vamos a practicar la calidad. Y dentro de cada departamento también hay que buscar tres o cuatro estándares de calidad realmente significativos. Esto es importantísimo para las empresas industriales, pero también en las empresas de servicios, que no venden ningún producto físico, pueden encontrarse parámetros de medición para controlar la calidad. Siempre hay una forma de medir. Es

cuestión de inteligencia y de imaginación. Lo que es insensato es poner esfuerzo en cosas que luego no se puedan medir.

Gestión de la calidad

Se entiende por gestión de la calidad el conjunto de acciones encaminadas a planificar, organizar y controlar la función de calidad de la empresa. Esta tarea consta principalmente de los siguientes aspectos:

- q Definir las políticas de calidad de la empresa, en relación con los principios empresariales y en función de la naturaleza del negocio.
- q Establecer objetivos claramente definidos, acordes con las políticas de la empresa.
- q Realizar la planificación en base a los objetivos anteriores, estableciendo las estrategias y los recursos necesarios.
- q Definir la organización, con las funciones y responsabilidades, para que se lleve a cabo la planificación.
- q Seleccionar y formar al personal para cada puesto de trabajo.
- q Motivar a la gente para el logro de los objetivos.
- q Controlar el desarrollo del programa estableciendo las medidas correctivas necesarias (Pola Moseda, 1988).

Producción de elementos defectuosos antes de detectarse un cambio en la media del proceso

Cuando se conocen los límites de las especificaciones para las dimensiones y se puede calcular la desviación estándar natural para el proceso de fabricación, es posible minimizar la producción de elementos defectuosos disponiendo adecuadamente la media del proceso. Para operaciones normales, la media del proceso se coloca a tres o más desviaciones estándar de los límites de las especificaciones. Para especificaciones de un solo lado esto no supone problema. Para especificaciones de dos lados habrá veces en que será necesario realizar algún trueque. En cualquier de los casos existe una disposición de la media del proceso que es “la mejor” y que puede determinarse de forma directa.

Si se produce un cambio no planificado en la media del proceso que la aleja de esa “mejor” disposición, se incrementara la fracción de la producción que no cumpla las especificaciones. Cuando la longitud de racha del procedimiento de control es larga, el proceso de fabricación sigue produciendo un porcentaje mayor de elementos defectuosos durante más tiempo. El efecto es la fabricación de mayor cantidad de elementos defectuosos. Los motivos para reducir la longitud de la racha tienen su precio. En primer lugar, se incrementa la frecuencia de señales falsas cuando el proceso esta bajo control; en segundo lugar, el mecanismo utilizado para reducir las longitudes de racha producirá un incremento en los costos de operación (Hansen, 1990).

Un producto competitivo, basado en un equilibrio entre los elementos de la calidad y el coste, es el objeto de una gestión de fabricación responsable.

Categorías del coste de la calidad

En las discusiones previas se han señalado tres categorías de coste más importantes.

En el caso presente, la dirección de la compañía utilizó unos términos equivalentes pero algo diferentes.

	Termino utilizado previamente	Terminología de esta firma
Categoría del Coste de la Calidad	Estimación	Detección de defectos
	Prevención	Prevención
	Fallos	Corrección de defectos

A menudo resulta difícil encontrar buenas cifras de costes para los elementos intangibles, tales como la coordinación de los esfuerzos del departamento de compras con las actividades de control de calidad, y tendrá que ser suficiente con las estimaciones.

Valor de la contabilidad de los costes de la calidad

El conocimiento de las cifras de los costes relevantes ayuda a identificar los lugares del proceso en los que hacer correcciones producirá ahorros y mejoras importantes. Entre los diversos remedios, se pueden aplicar los siguientes, bien individualmente o combinados:

1. Más ingeniería de producto y de proceso para reducir los desechos y los reprocesos.
2. Eliminar la inspección en los puestos en los que no hay problema.
3. Control mas estricto donde haya necesidad.
4. Detección precoz de las salidas deficientes, antes de que se les hayan añadido materiales y trabajo, y sea necesario hacer costosos desensamblajes y reprocesos.
5. Formación adicional de los operarios.
6. Repasar y revisar los métodos, procedimientos, condiciones y variables del proceso.

Las cifras de los costes ayudan a establecer las prioridades, y también se utilizaran para apoyar y justificar los desembolsos y los esfuerzos para poner remedio y hacer las correcciones.

Estudio de los costes de la calidad iniciales

Durante las fases iniciales de un programa de contabilidad de los costes de calidad, el énfasis se pone en la obtención de todos los datos relevantes sobre la detención de los defectos y su corrección. Estos incluyen (1) los trabajos de inspección, y (2) mano de obra del reproceso y pérdidas por desechos. Los gastos generales se pueden incluir fácilmente en estos puntos.

Pasos del análisis

Los pasos de un análisis simplificado de los costos de calidad se esquematizan en la figura 18. El procedimiento concreto consiste en (1) hacer el diagrama de flujo del proceso, (2) evaluar la capacidad de producción, (3) determinar el coste de los materiales, desechos, mano de obra y gastos de cada operación, (4) acumular los registros de producción y (5) evaluar los resultados comparando los costes de la calidad respecto del valor del material de salida. Se obtiene así toda la información necesaria para calcular el índice de coste de la calidad.

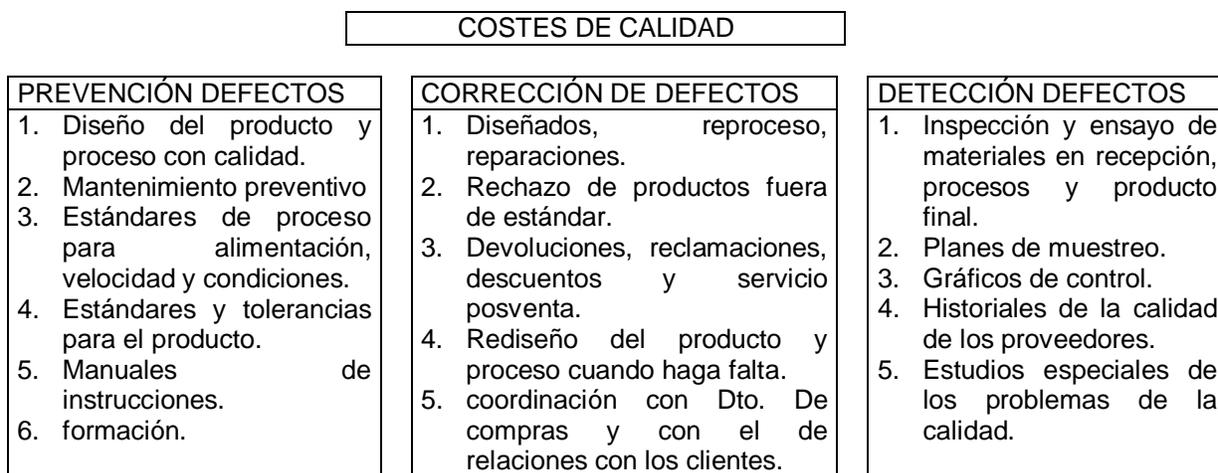


Fig. 18. Pasos de un análisis simplificado de los costos de calidad.

Control estadístico de calidad

Para controlar y mantener un nivel alto de calidad en la actualidad, en donde la demanda de producción es por artículos y partes intercambiables fabricadas en grandes cantidades a bajos costos, en la cuales se requiere una inspección mas rigurosa, efectuada con equipos altamente especializados y técnicas muy complejas que

garanticen unas características de calidad superiores a las requeridas por las normas, se necesita utilizar:

1. Métodos adecuados de revisión y análisis de los procesos productivos, y
2. Equipos e instrumentos de inspección adecuados.

Métodos de revisión y análisis

Revisar y analizar implica, pensar, comparar, juzgar y valorar. En las primeras empresas industriales, los encargados de revisar y analizar solo contaban con sus sentidos como instrumentos, y estos análisis eran, por tanto, tan exactos como lo permitieran los ojos, los oídos y los órganos del tacto, el gusto y el olfato. Posteriormente, se fueron inventando y creando de aparatos y equipos para poder realizar las inspecciones y análisis mas rápida y eficientemente, a menor costo y con mayor seguridad. Se puede decir que todos los inventos no han sido más que una prolongación de los sentidos humanos para permitirles apreciar detalles que antes no podían percibir.

Los requisitos básicos que actualmente se requieren para los equipos de medición de las diferentes variables de los procesos son:

1. Capacidad;
2. Exactitud;
3. Precisión, y
4. Rapidez.

La capacidad de los instrumentos de medición están en función del número de análisis o pruebas que se requieren determinar y esta íntimamente ligada con la rapidez.

La exactitud significa la concordancia entre los resultados observados y el valor verdadero.

La precisión indica la concordancia entre muchas medidas observadas, cualquiera que sea el valor verdadero.

La rapidez es muy importante para la mayoría de los procesos, sobre todo en los continuos, ya que si se detecta una falla, por pequeña que esta sea, y el resultado del análisis o prueba no lo indica en un tiempo razonable, de nada nos servirá ya que será muy tarde para tomar alguna medida preventiva, por lo que dependiendo de la rapidez de los resultados, de la exactitud y de la precisión de los mismos, se podrán tomar medidas preventivas y medidas correctivas.

En todos los casos habrá variación de valores, ya sea con un solo instrumento o con respecto a un grupo de instrumentos; además de estas variaciones habrá la de los operadores, cualquiera que sea el instrumento utilizado.

La variación de observaciones en un determinado producto dependerá:

1. De la variación del producto;
2. De la variación del instrumento de medida, y
3. De la variación del observador.

La instrumentación es uno de los modernos elementos de medición y control con que se cuenta.

En la industria es generalizado el control de las variables críticas del proceso, dentro de límites predeterminados que requieren constantemente de nuevos y más perfectos instrumentos y equipos de control.

Para poder inventar nuevos equipos e instrumentos que satisfagan y cumplan con los requisitos de capacidad, rapidez, exactitud y precisión, ha habido necesidad de que se creen nuevas tecnologías en estas ramas, en donde se han desarrollado hasta llegar a tecnologías tan sofisticadas como las que incluyen el uso de computadoras electrónicas (Enrick, 1989).

La calidad tiene dos dimensiones: el grado y la consistencia. Cuando se crea un producto, el mercadólogo primero habrá de elegir el grado de calidad que sostendrá la posición del producto en el mercado hacia el cual se dirige. La calidad es uno de los instrumentos más importantes que tiene el mercadólogo para posicionar su producto. En este caso, la calidad del producto es igual que la capacidad del producto para cumplir con sus funciones. Esta incluye la duración global de producto, su confiabilidad, exactitud, facilidad de manejo y reparación y otros atributos valiosos. Aunque algunos de estos atributos se pueden medir de manera objetiva, desde el punto de vista de mercadotecnia, la calidad se debe medir en términos de la percepción de los compradores. Las empresas optan por un grado de calidad que se ciñe a las

necesidades del mercado meta y en los grados de calidad de los productos de la competencia.

Sea cual fuere el grado de calidad que se pretenda, todas las empresas deben luchar por tener un elevado grado de consistencia en la calidad. Es decir, independientemente del nivel de calidad, la gran calidad también puede significar ofrecer a los consumidores de manera consistente, el grado de calidad que se pretende. En este sentido, calidad significa “ausencia de defectos o variaciones”

En los pasados 10 años, la importancia que se ha concedido a la calidad ha generado un movimiento en pro de la calidad global. Las empresas japonesas llevan mucho tiempo practicando la “administración de la Calidad Total” (ACT), un esfuerzo por mejorar constantemente la calidad del producto y los procesos, en todas las fases de sus actividades. “En 40 años, el hecho de centrarse en la calidad, ha convertido a Japón de fabricante de tonterías, en potencia económica; y las empresas estadounidenses y europeas se han visto obligadas a responder. El resultado: una revolución mundial que afecta todas las facetas de los negocios”. Durante más de 40 años, los japoneses han entregado el premio Demming (en recuerdo del pionero de la calidad, W. Edwards Demming) a empresas que han logrado una calidad sobresaliente. En fecha reciente, El departamento de Comercio de Estados Unidos empezó a otorgar premios similares (los Premios Nacionales para la Calidad, Malcom Baldrige) a empresas estadounidenses que demostraran ser líderes destacadas en cuanto a su calidad.

Algunas empresas interpretan que mejorar la calidad es igual que tener un control de calidad para reducir los defectos que molestan a los clientes. Otras piensan que se trata de hacer sonoros discursos en cuanto a la importancia de la calidad y a repartir insignias que portan lemas de la calidad, de manera constante. Empero, la administración de la calidad total significa más que todo esto. Se requiere que la empresa se dedique plenamente a mejorar la calidad, de manera constante. La calidad empieza con un claro compromiso de la alta gerencia; muchas empresas han creado “programas de calidad total” encabezados por subdirectores o directores de calidad. A continuación, los empleados de todos los estratos de la organización deben ser educados y motivados para colocar la calidad en primer lugar.

Más que encontrar y corregir defectos después de ocurridos, la administración de la calidad total entraña prevenir los defectos antes de que ocurran, por medio de un mejor diseño de productos y mejores procesos de producción. No se trata solo de reducir los defectos de producción, sino que la meta última de la calidad total es aumentar el valor para los cliente. La satisfacción del cliente es la consideración más importante usada para evaluar a los concursantes del Premio Baldrige a la Calidad.

Muchas empresas han convertido la calidad en una potente arma estratégica. La calidad estratégica entraña conseguir una ventaja sobre los competidores, ofreciendo de manera consistente productos y servicios que puedan satisfacer mejor las necesidades y las preferencias de los consumidores en cuanto a la calidad. Como dice un experto: “La calidad no es sólo un problema por resolver; es una oportunidad competitiva”. No obstante, otros sugieren que la calidad se ha convertido en una

necesidad competitiva y que a partir de la década de 1990, sólo prosperarán las empresas que ofrezcan gran calidad.

La satisfacción del cliente y la rentabilidad de la empresa están estrechamente ligadas a la calidad del producto y del servicio. La buena calidad produce mayor satisfacción de los clientes, al tiempo que justifica los precios más altos y, con frecuencia, disminuye los costos. Por tanto, los programas para mejorar la calidad suelen elevar la rentabilidad. Los conocidos estudios del impacto en la utilidad de las estrategias mercadotecnicas arrojan una gran correlación entre la calidad relativa del producto y la rentabilidad.

La tarea de mejorar la calidad del producto y del servicio debe ser prioritaria para la empresa. Muchos de los grandes éxitos de la empresa japonesa en el mundo han sido resultado de la calidad excepcional de sus productos. La mayor parte de los clientes ya no toleran una calidad promedio o mala. Hoy las empresas no tienen más opción que adoptar la administración de la calidad total (ACT) para seguir dentro de la carrera y, mucho más, para ser rentables (Kotler y Armstrong, 1996).

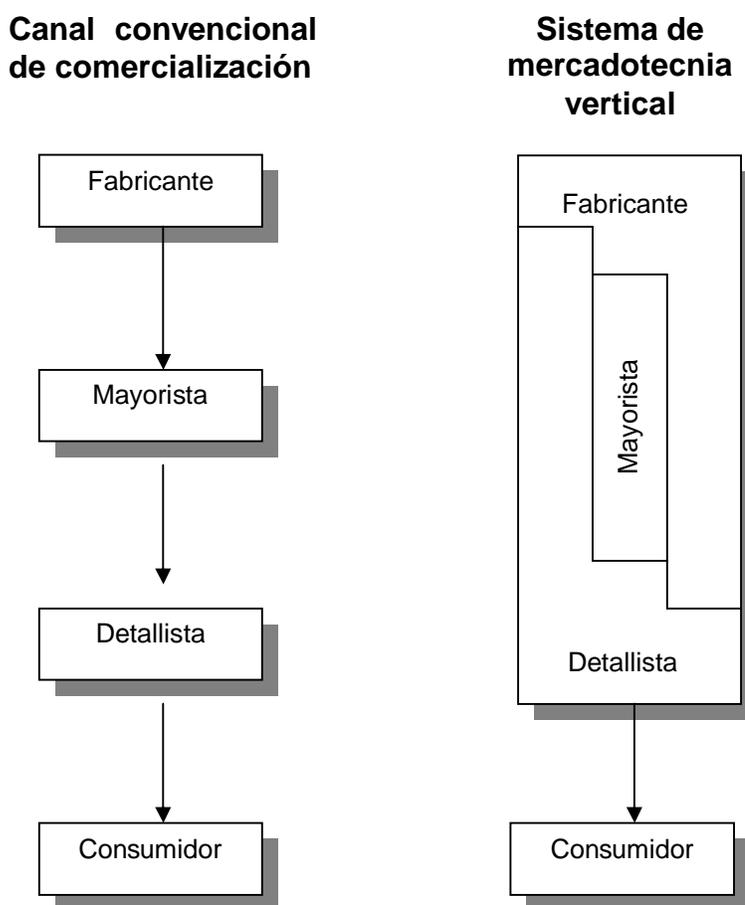
IV. 2. 3 Planeación en las prácticas comerciales

Históricamente, los canales de distribución han sido la libre unión de empresas independientes, cada una de ellas con poco interés por el desempeño global del canal. Estos canales convencionales de distribución han carecido de un liderazgo sólido y han sufrido las consecuencias de conflictos perjudiciales y poco rendimiento.

El crecimiento de los sistemas verticales de comercialización

Uno de los avances más grandes registrados en fecha reciente por los canales han sido los sistemas de comercialización vertical, que han surgido para enfrentarse a los canales convencionales de comercialización. La figura 19 compara los dos tipos de arreglo de los canales.

Fig. 19. Un canal convencional de comercialización y un sistema de mercadotecnia vertical (Kotler y Armstrong, 1996)



Un canal convencional de distribución consta de uno o varios productores independientes, mayoristas y detallistas. Cada uno es un negocio independiente que pretende aumentar sus propias utilidades al máximo, e incluso a expensas de las

utilidades del sistema en general. Ningún miembro del canal tiene mucho control sobre los otros miembros y no existe una manera formal de determinar los roles ni de resolver los conflictos del canal. Por el contrario un sistema de comercialización vertical (SCV) consta de productores, mayoristas y detallistas que actúan como si fueran un sistema unido. Un miembro del canal es dueño de los otros, tiene contratos con ellos, o ejerce tanto poder que todos cooperan. Los scv pueden estar dominados por el productor, el mayorista o el detallista. Los sistemas de comercialización vertical adquirieron vida con el propósito de controlar el comportamiento del canal y manejar los conflictos de los canales. Estos logran economías en razón del tamaño, el poder de negociación y la supresión de servicios duplicados. Los sistemas de comercialización vertical han llegado a dominar en la comercialización de productos de consumo y cubren hasta 64% del mercado total.

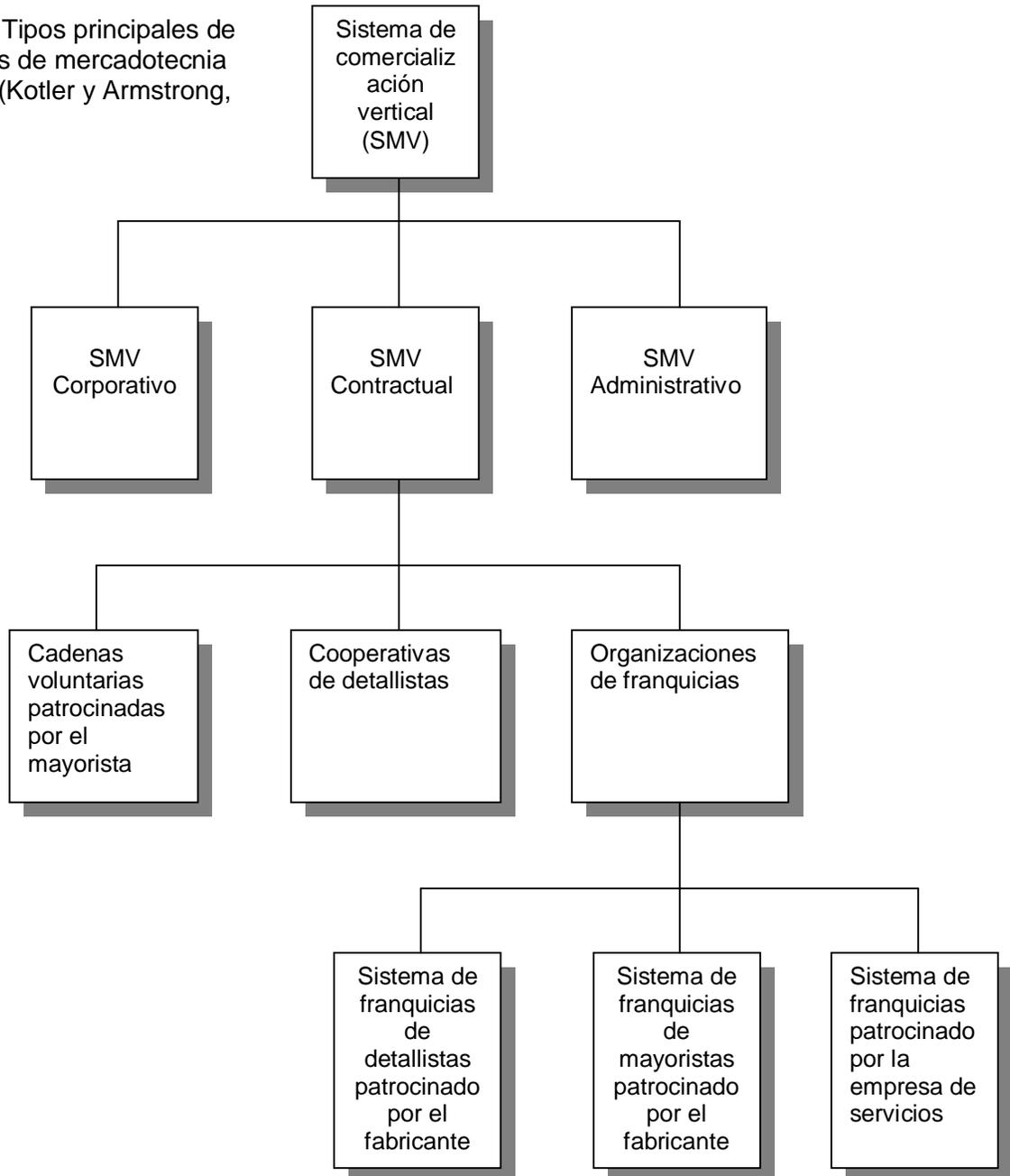
A continuación se analizan los tres tipos fundamentales de SCV que aparecen en la figura 20. Cada tipo usa un medio diferente para establecer el mando y facultades del canal. En un SCV corporativo, el manejo de los conflictos y la coordinación se logra por medio de la propiedad común en diferentes niveles del canal. Un SCV contractual se logra por medio de contratos firmados entre los miembros del canal. En un SCV administrado el liderazgo es asumido por uno o varios miembros dominantes del canal. Ahora se explicará cada tipo de SVC.

El SVC corporativo.

Un **SVC corporativo** combina etapas sucesivas de producción y distribución bajo un solo propietario. Como ejemplo podemos mencionar a sears, el cual obtiene más del

50% de sus bienes de empresas que son suyas, con dominio total o parcial. En estos sistemas corporativos, la cooperación y el manejo de los conflictos se administran por medio de los canales normales de la organización.

Fig. 20. Tipos principales de sistemas de mercadotecnia vertical (Kotler y Armstrong, 1996)



El SCV contractual.

Un SCV contractual está compuesto por empresas independientes, de diferentes niveles de producción y distribución, que se unen por medio de contratos para obtener más economías o impacto de ventas que los que podrían tener cada una de ellas por cuenta propia. Los SCV contractuales se han expandido rápidamente en años recientes. Hay tres tipos de SCV contractuales: las cadenas voluntarias patrocinadas por mayoristas, las cooperativas de detallistas y las organizaciones de franquicias.

ü LAS CADENAS VOLUNTARIAS PATROCINADAS POR MAYORISTAS.

Son sistemas en que los mayoristas organizan cadenas voluntarias de detallistas independientes para ayudarles a competir con organizaciones de cadenas grandes. El mayorista desarrolla un programa para que los detallistas independientes estandaricen sus prácticas de ventas y logren economías de compra que permitan al grupo competir de manera eficaz con las organizaciones de cadenas.

ü LAS COOPERATIVAS DE DETALLISTAS.

Son sistemas donde estos distribuidores organizan un negocio nuevo, de propiedad en comandita, para realizar el mayoreo y posiblemente la producción. Los miembros compran la mayor parte de sus bienes por medio de la cooperativa detallista y planean su publicidad conjuntamente. Las utilidades se regresan a los miembros en proporción

con sus compras. También pueden participar en la cooperativa detallistas que no sean miembros, pero éstos no comparten utilidades.

Ü LAS ORGANIZACIONES DE FRANQUICIAS.

En este tipo de organizaciones, un miembro del canal, el otorgante de la franquicia, liga varias etapas del proceso de distribución de la producción. Las franquicias han sido la forma de venta al detalle que ha crecido con más velocidad en años recientes. Hoy por hoy, casi todo tipo de negocio ha sido posible por franquicia; desde moteles y restaurantes de comida rápida hasta dentistas y servicios de citas, desde asesores matrimoniales y servicios domésticos hasta funerales y pulidores de tinas y tejas. Aunque la idea básica es muy antigua, algunas formas de franquicia son bastante nuevas.

Existen tres formas de franquicias. La primera forma es el sistema de franquicias para detallistas patrocinado por el fabricante, como ocurre en la industria de los automóviles. Por ejemplo, Ford otorga una licencia a sus distribuidores para que vendan sus autos; los distribuidores son empresarios independientes que aceptan satisfacer varias condiciones de ventas y servicios. El segundo tipo de franquicia es el sistema de franquicias para mayoristas patrocinado por el fabricante, como se encuentra en la industria de los refrescos. Por ejemplo Coca-Cola otorga licencias a las embotelladoras (mayoristas) de diversos mercados, que compran jarabe concentrado de Coca-Cola y después le ponen gas, lo embotellan y venden el producto terminado a los Detallistas de los mercados locales. La tercera forma de franquicia es el sistema de franquicias para detallistas patrocinado por la empresa de servicios, en el que una empresa de

servicios otorga licencia a un sistema de minoristas para que ofrezcan su servicio a los consumidores. Como por ejemplo McDonald's.

Ahora bien, tomando en cuenta la cobertura tenemos: a) franquicias individuales, que son aquellas que contemplan el uso de la licencia a nivel local; b) las franquicias regionales, que comprenden el uso de licencia a nivel regional y c) las franquicias maestras, que permiten el uso de la licencia a nivel país.

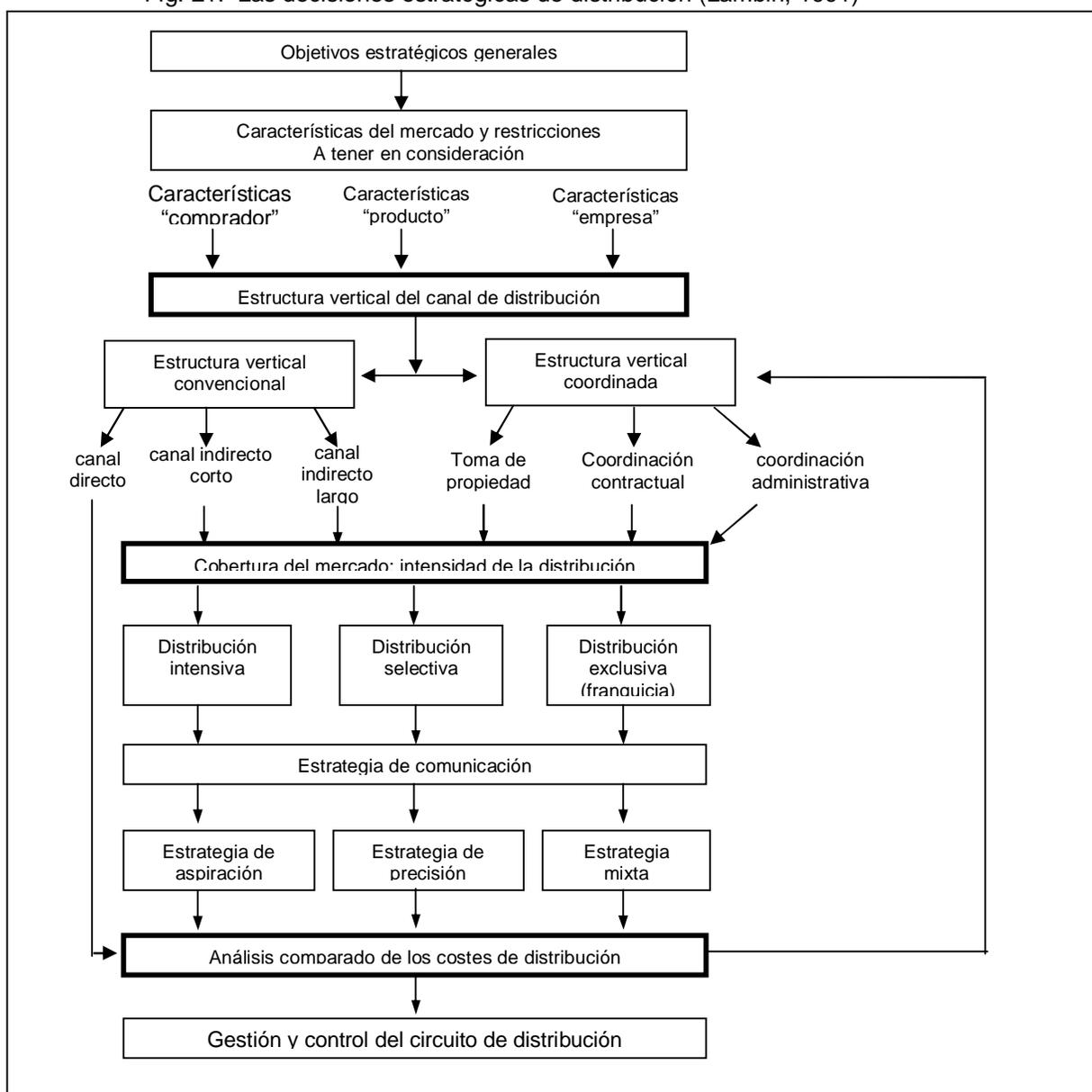
El SCV administrado

Un SCV administrado coordina etapas sucesivas de producción y distribución, no por medio del dominio común o vínculos contractuales, sino por medio del tamaño y la fuerza de una de las partes. Los fabricantes de una marca de primera pueden conseguir gran cooperación del ramo, así como apoyo de los revendedores. Por ejemplo General Electric, Procter & Gamble, Kraft Y Campbell pueden conseguir que los revendedores cooperen ampliamente con exhibidores, espacio en anaqueles, promociones y políticas de precios. Los grandes detallistas como Wal-Mart pueden ejercer fuerte influencia en los fabricantes que suministran los productos que venden (Kotler y Armstrong, 1996)

En la mayor parte de los mercados, el alejamiento físico y/o psicológico entre productores y compradores es tal que el recurso a los intermediarios es necesario para permitir un encuentro eficiente entre la oferta y la demanda. La necesidad de un canal de distribución para comercializar un producto procede de la imposibilidad para el fabricante de asumir él mismo enteramente las tareas y las funciones que suponen las relaciones de intercambio conforme a las expectativas de los compradores potenciales.

El recurso a unos intermediarios implica, por consiguiente, para la empresa una pérdida de control sobre algunos elementos del proceso de comercialización, ya que se les encomienda parte de unas funciones que, teóricamente, la propia empresa podría ejercer. En el presente trabajo se analizará esencialmente el problema de la elección de un canal de distribución, desde el punto de vista del productor. Los problemas de decisión a los cuales se enfrenta están descritos en la Figura 21, pero por razones de este trabajo solamente se abarcarán los temas sobre distribución vertical coordinada, distribución vertical convencional y programa promocional.

Fig. 21. Las decisiones estratégicas de distribución (Lambin, 1991)



Las funciones de la distribución

De manera más precisa, las funciones de la distribución implican el ejercicio de seis tipos de actividades diferentes:

- q Transportar: toda actividad necesaria para el transporte de los productos del lugar de fabricación al lugar de consumo.
- q Surtir: toda actividad que permite la constitución de conjuntos de productos especializados y/o complementarios adaptados a unas situaciones de consumo o uso.
- q Fraccionar: toda actividad que asegure el enlace entre el momento de la fabricación y el momento de la compra o del uso.
- q Almacenar: toda actividad que asegure el enlace entre el momento de la fabricación el momento de la compra o del uso.
- q Contactar: toda actividad que facilite la accesibilidad de grupos de compradores a la vez numerosos o dispersos.
- q Informar: toda actividad que permite mejorar el conocimiento de las necesidades del mercado y de los términos del intercambio competitivo.

Además de estas seis funciones básicas, los intermediarios añaden unos servicios a los productos que venden, por el hecho de su proximidad, de su horario de apertura, de la rapidez de la entrega, del mantenimiento, de las garantías acordadas, etc. De manera general, el papel de la distribución en una economía de mercado es eliminar las disparidades que existen entre la oferta y la demanda de bienes y servicios.

Estructura vertical de un canal de distribución

Elegir una red de distribución supone decidir quién va a hacer qué para llevar a cabo el proceso de intercambio competitivo. Desde el punto de vista de la empresa, la primera cuestión es saber si es preciso subcontratar o no y, en caso de respuesta afirmativa, en qué medida y bajo qué condiciones es preciso hacerlo.

a) Distribución vertical convencional

La estructura vertical de un canal de distribución se caracteriza por el número de niveles que separan al productor del usuario final. Se puede así distinguir el canal directo del canal indirecto.

- En un canal directo, no hay intermediario que tome el título de propiedad, el productor vende directamente al consumidor o al usuario final.
- En un canal indirecto, uno o varios intermediarios toman el título de propiedad. Un canal indirecto se dice “largo” o “corto”, según el número de niveles intermedios entre productor y usuario final.

Los diferentes canales de distribución que se presentan a un productor, se trate de una empresa de bienes industriales o de bienes de consumo, están descritos en la Figura 22.

En la mayoría de las situaciones de mercado, una empresa tendrá que recurrir simultáneamente a varios canales de distribución, ya sea con el objeto de crear un clima de competencia y de emulación entre distribuidores, ya sea por inquietud de complementariedad con objeto de conseguir grupos de compradores distintos teniendo hábitos de compra diferentes.

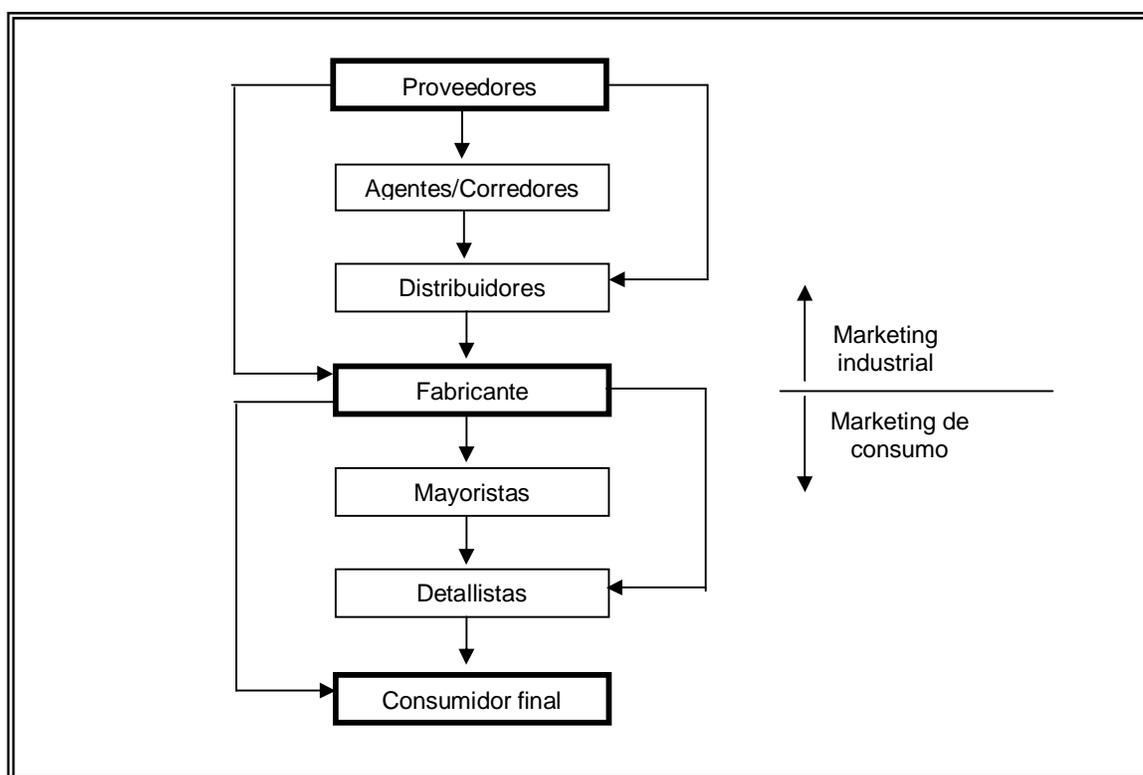


Fig. 22. Estructuras verticales convencionales de un canal de distribución (Lambin, 1991)

Tres tipos de consideraciones van a intervenir en la elección de la estructura de un canal de distribución:

1. Las características de los compradores del producto-mercado;
2. las características del producto;

3. las características de la empresa y las restricciones financieras y estratégicas que le son propias.

Los criterios habitualmente elegidos y sus implicaciones sobre el tipo de canal de distribución a adoptar están descritos en la Figura 23.

Características a Considerar	Canal	Canal indirecto		Comentarios
		Corto	Largo	
<ul style="list-style-type: none"> Características de los compradores: 				
Número elevado		**	***	- el principio de la reducción de los contactos
Fuerte concentración	**	***		- coste del contacto más bajo
Compras importantes	***			- coste del contacto fácilmente amortizado
Compras irregulares		**	***	- coste elevado de la ejecución de pedidos frecuentes y reducidos
Plazo corto de entrega		**	***	- disponibilidad del stock próximo al lugar de compra
<ul style="list-style-type: none"> Características de los productos: 				
Productos perecederos	***			- necesidad de un encaminamiento rápido
Volumen elevado	***	**		- minimizar el número de manutenciones
Escasa técnica		**	***	- competencias requeridas mínimas

Poco estandarizados	***			- el producto debe estar adaptado a las necesidades específicas
En fase de lanzamiento	***	**		- el nuevo producto debe estar muy "vigilado"
Valor unitario elevado	***			- el coste del contacto puede ser fácilmente amortizado
• Características de la empresa:				
Escasos recursos financieros		**	***	- los costes de distribución son proporcionales a la cifra de ventas
Surtido completo	***	**		- la empresa puede ofrecer un servicio completo
Control elevado buscado	***			- minimizar el número de pantallas entre la empresa y su mercado
Gran notoriedad		**	***	- buena acogida por parte de la distribución
Cobertura elevada		**	***	- la distribución debe ser intensiva

Fig. 23. Determinantes de la estructura vertical de un canal de distribución (Lambin, 1991)

Este inventario de los determinantes de la elección de un canal de distribución no es naturalmente exhaustivo, cada empresa debe determinar las restricciones que le son

propias. Unas diferencias importantes se observan habitualmente entre empresas de bienes de consumo y de bienes industriales. De manera general, se observan canales de distribución más cortos en los mercados industriales que en los mercados de consumo.

b) Distribución vertical coordinada

En la medida en que el canal de distribución adoptado es indirecto, se presenta el problema de la cooperación a mantener con los intermediarios. Dos tipos de organización vertical tienden a prevalecer: las estructuras verticales convencionales y las estructuras verticales coordinadas.

- * En una estructura vertical convencional, cada nivel del canal de distribución se comporta independientemente el uno del otro y busca obtener para él las mejores condiciones de compra o de venta, sin preocuparse del rendimiento global del canal. Es este tipo de organización individualista el que se encuentra más a menudo.
- * En una estructura vertical coordinada, las partes en el proceso de intercambio coordinan una parte o el conjunto de sus funciones, de modo que se obtengan economías de explotación y se refuerce su impacto sobre el mercado y su fuerza de negociación. En este tipo de organización, una de las partes del canal toma la iniciativa de la coordinación.

Las estructuras verticales coordinadas en la distribución han tomado una importancia creciente en el curso de los últimos veinte años. Se trata de una manifestación de la

competencia vertical, que opone varios sistemas de distribución en un mismo producto-mercado. El objetivo es, entre otros, permitir a un nivel en el cual oponerse al poder de mercado detentado por otro nivel situado más arriba o más abajo, adoptando un conjunto de normas de funcionamiento y de cooperación entre fabricantes, mayoristas y detallistas que le permitan obtener colectivamente mejores resultados que aquellos que podrían pretender aisladamente.

Se distinguen varias formas de coordinación vertical en los canales de distribución:

- q Las coordinaciones por fusión o adquisición: las etapas sucesivas de producción y de distribución son controladas por un mismo propietario; la integración puede hacerse a iniciativa de un fabricante o de un distribuidor.
- q Las coordinaciones contractuales: empresas independientes en los diferentes niveles del canal coordinan sus programas de acción sobre una base contractual; éstas son, entre otras, las cadenas voluntarias patrocinadas por un mayorista, las cooperativas de detallistas, los sistemas de franquicia...
- q Las coordinaciones administrativas: se trata de formas de cooperación no contractuales obtenidas por un fabricante de la parte de su red de distribución, en razón, entre otras, de la reputación de la marca o de la fuerza de la organización comercial de la empresa.

Cada vez más, la competencia en la distribución se hace, no sólo entre empresas independientes, sino entre los sistemas de distribución que se esfuerzan en repartir y ejercer las tareas de distribución de la manera más eficiente. La revolución informática ofrece nuevas posibilidades de organización que afectan actualmente a la organización

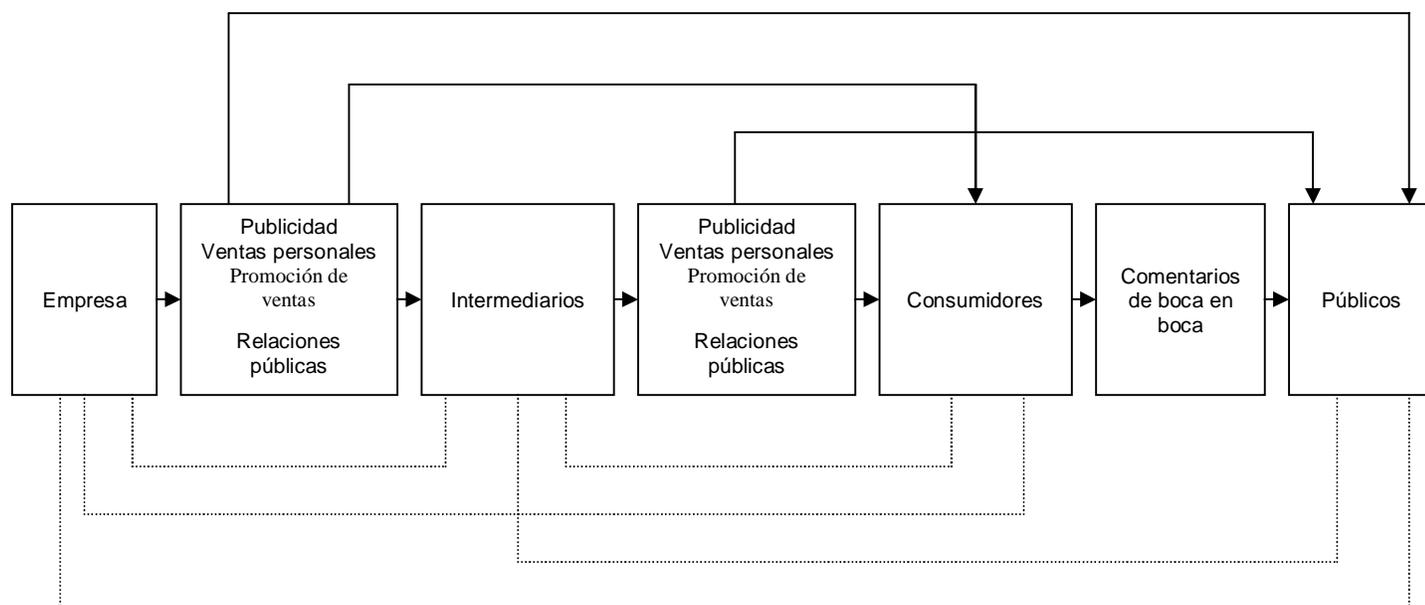
de los sistemas de distribución. Importantes modificaciones de los modos de comercialización están apareciendo en numerosos mercados (Lambin, 1991)

c) Programa promocional

Las empresas, se deben comunicar con sus clientes, y para comunicarse debidamente, muchas veces contratan los servicios de agencias de publicidad para que preparen anuncios efectivos, especialistas en promociones de ventas para que diseñen programas de incentivos para las ventas, especialistas en comercialización directa para que elaboren bases de datos e interactúen con los clientes y los prospectos por medio del correo y el teléfono, así como empresas dedicadas a las relaciones públicas para que desarrollen la imagen de la sociedad. Capacitan a sus vendedores para que sean amables, serviciales y persuasivos. Para la mayor parte de las empresas, la cuestión no es tanto si se deben comunicar o no, sino más bien cuánto gastar en ello y cómo.

Una empresa moderna maneja un complejo sistema de comunicación mercadotécnico (véase figura 24)

Fig. 24. Sistema de comunicaciones de mercadotecnia (Kotler y Armstrong, 1996)



La empresa se comunica con sus intermediarios, consumidores y públicos. Sus intermediarios se comunican con sus clientes y públicos. Los consumidores sostienen comunicación verbal entre sí y con otros públicos. Mientras tanto, cada grupo realimenta a los demás grupos.

El programa entero de comunicación mercadotécnica de una empresa, llamado su mezcla de promoción, está compuesto por una mezcla específica de instrumentos para la publicidad, las ventas personales, las promociones de ventas y las relaciones públicas que la empresa usa para alcanzar los objetivos de su publicidad y mercadotecnia. Una definición de los cuatro instrumentos principales para las promociones sería:

- ü Publicidad: Cualquier forma pagada de presentación, que no sea personal, y de promociones de ideas, bienes o servicios por parte de un patrocinador identificado.
- ü Ventas personales: Una presentación oral en una conversación con uno o varios posibles compradores con el propósito de realizar ventas.
- ü Promoción de ventas: Incentivos a corto plazo para fomentar la adquisición o la venta de un producto o servicio.
- ü Relaciones públicas: Establecer buenas relaciones con diferentes públicos de una empresa, derivando de ello una publicidad favorable, creando una buena “imagen corporativa” y manejando o desviando los rumores, los cuentos y los hechos desfavorables”

Dentro de estas categorías se encuentran instrumentos específicos. Por ejemplo, la publicidad incluye material impreso, transmisiones, medios exteriores y otras formas más. Las ventas personales incluyen presentaciones de ventas ferias y exposiciones, y programas de incentivos. Las promociones de ventas incluyen actividades como exhibidores en el punto de compra, premios descuentos, cupones, publicidad especializada y demostraciones (Kotler y Armstrong, 1996)

La promoción es el elemento de la mezcla de mercadotecnia de una organización que sirve para informar al mercado y persuadirlo respecto a sus productos y servicios. La promoción incluye la publicidad, la venta personal y cualquier otro apoyo de las ventas (ver Figura 25)

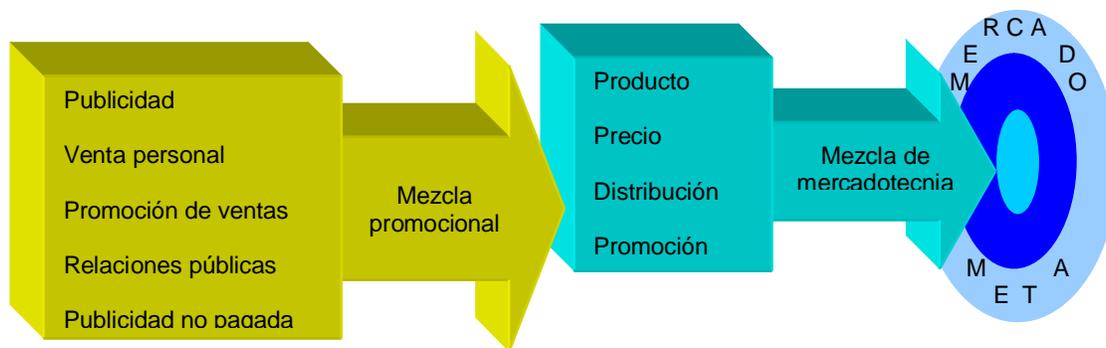


Fig. 25. Papel de la promoción en la mezcla de mercadotecnia (Stanton y Futrell, 1989)

En esencia, la promoción es un ejercicio de información, persuasión y comunicación. Estas tres actividades están relacionadas entre sí, pues informar es persuadir y, a la inversa, una persona a quien se convence está informada también. Y así la información y la persuasión llegan a ser eficaces mediante alguna forma de comunicación.

Una compañía necesita el apoyo de la promoción para diferenciar sus productos, persuadir a los compradores y suministrar más información destinada al proceso de la decisión de compra. La compañía espera, por medio de la promoción, incrementar el volumen de ventas de un producto a determinado precio.

El objetivo primordial de la promoción es divulgar la información: hacer que los clientes potenciales la conozcan.

También hace falta a promoción en épocas de carestía. En los períodos de escasez, la publicidad puede poner de relieve la conservación y el uso eficiente de los productos. La fuerza de ventas está en condiciones de dirigir sus esfuerzos hacia el área de los servicios y de ayudar a los clientes a resolver los problemas causados por la escasez.

Venta personal

La meta de todos los esfuerzos de mercadotecnia es aumentar las ventas que producen utilidad, a fin de ofrecer satisfactores en el mercado a largo plazo. La venta personal es sin duda el método principal de promoción que se utiliza para lograr ese objetivo. Hoy más que nunca, los vendedores constituyen un poder dinámico en el mundo de los negocios. Son los encargados de generar directamente más ingresos en la economía que los integrantes de cualquier otra profesión. Sus esfuerzos tienen un efecto directo sobre actividades tan heterogéneas como:

- * El éxito de nuevos productos.
- * Conservar los productos actuales en fuertes posiciones de mercado.

-
- * Construir instalaciones de producción.
 - * Fundar nuevas empresas y mantenerlas en actividad.
 - * Generar pedidos que culminen en el embarque de productos a los clientes en todo el mundo.

En muchas compañías la venta personal es el principal gasto de operaciones; con frecuencia representa el 8 al 15% de las ventas netas. Constituyen una enorme suma los gastos destinados a los sueldos de los vendedores, sus comisiones, sus gastos de viajes, al costo de operar las sucursales de ventas y los gastos que implica dirigir a los vendedores (Stanton y Futrell, 1989)

Puede utilizarse el sistema de venta personal para muchos fines, como dar a conocer el producto, despertar el interés de la gente, desarrollar preferencias por el producto, negociar los precios y las demás condiciones de la venta, cerrarla o rematarla, y apoyarla después de realizada la transacción (Kotler, 1974)

En comparación con estas herramientas promocionales, la venta personal tiene la ventaja de ser más flexible en su operación. Los vendedores pueden preparar sus presentaciones de ventas de manera que se ajusten a las necesidades y al comportamiento de cada cliente. Otra ventaja de la venta personal consiste en que se desperdicia un mínimo de esfuerzo, pues puede centrarse en los posibles clientes. Gracias a la venta personal, una compañía tiene la oportunidad de delimitar con exactitud su mercado en una forma más eficaz que con cualquier otro medio promocional.

En casi todos los casos, una tercera característica de la venta personal consiste en que produce una venta. Los anuncios pueden llamar la atención y despertar el deseo, pero generalmente no provocan la atención de compra ni completan la venta.

La desventaja principal de la venta personal es su alto costo. Es verdad que por medio de la fuerza de ventas un negocio puede llegar a su mercado con un desperdicio mínimo de esfuerzo. Sin embargo, es alto el costo de desarrollar y dirigir una fuerza de ventas. Otra desventaja de la venta personal la constituye la dificultad de conseguir personal calificado para que realice esta función. En el nivel de ventas al menudeo muchas empresas han eliminado su fuerza de ventas y por tal razón recurren al autoservicio. Pese a las excelentes oportunidades de trabajo que hay en esta área, la venta personal es objeto de constantes críticas, y resulta muy difícil atraer a jóvenes capaces para que cumplan esta función (Stanton y Futrell, 1989)

Las ventas personales son el instrumento más efectivo en ciertas etapas del proceso de compra, sobre todo para desarrollar preferencias, convicción y acción en los compradores. En comparación con la publicidad, las ventas personales tienen varias cualidades singulares. Entrañan la interacción personal entre dos personas o más, e tal suerte que cada una de ellas puede observar las necesidades y las características de las otras y hacer ajustes rápidos. Las ventas personales también permiten que broten todo tipo de relaciones, desde una relación de ventas casual, hasta una amistad personal profunda. El vendedor eficaz recuerda bien los intereses del cliente con el propósito de crear una relación a largo plazo. Por último, con las ventas personales, el

comprador suele sentir una mayor necesidad de escuchar y responder, incluso aunque la respuesta sea un cortés "no gracias".

Estas cualidades singulares, sin embargo, tienen su precio. Un cuerpo de vendedores requiere una inversión a plazo más largo que la publicidad: la publicidad se puede activar y desactivar, pero el tamaño de la fuerza de ventas no se cambia con facilidad. Las ventas personales también son el instrumento para las promociones más costoso para una empresa, pues algunas de ellas gastan el triple en ventas personales que en publicidad (Kotler y Armstrong, 1996)

Publicidad

La publicidad consta de todas las actividades con que se presenta a un grupo un mensaje impersonal (tanto verbal como visual), patrocinado y relacionado con un producto, servicio o ideal. Este mensaje, llamado anuncio, se divulga a través de uno o más medios y la paga un patrocinador bien identificado.

Conviene señalar algunos puntos importantes concernientes a la definición anterior. Primero, hay una diferencia importante entre la publicidad y el anuncio. Este último es el mensaje propiamente dicho. La publicidad es un proceso; es un programa o una serie de actividades necesarias para preparar el mensaje y llevarlo al mercado meta. Otro punto es que el público sabe quién paga el mensaje, puesto que el patrocinador está ampliamente identificado en el anuncio y paga los medios que transmiten el mensaje. Estas dos últimas consideraciones distinguen la publicidad de la propaganda y de la publicidad no pagada (Stanton y Futrell, 1989)

Dada las muchas formas de publicidad y sus usos resulta muy difícil hacer generalizaciones en cuanto a sus cualidades particulares como parte de la mezcla de promociones. Aun así, cabe destacar algunas cualidades. El carácter público de la publicidad sugiere que el producto anunciado es algo normal y legítimo. Como muchas personas ven los anuncios del producto, los compradores saben que la adquisición del producto será entendida y aceptada públicamente. La publicidad también permite que el vendedor repita un mensaje muchas veces y hace posible que el comprador reciba y compare los mensajes de diversos competidores. La publicidad a gran escala, por parte de un vendedor, dice algo positivo en cuanto al tamaño, al popularidad y el éxito del vendedor.

La publicidad también es muy expresiva y permite que la empresa represente sus productos por medio del uso artístico de las impresiones, el sonido y el color. Por una parte, la publicidad se puede usar para crear una imagen del producto a largo plazo. Por la otra, la publicidad puede disparar ventas rápidas. La publicidad puede llegar a masas de compradores geográficamente dispersos, a un costo bajo por cada exposición.

Sin embargo, la publicidad también tiene sus fallas. Aunque llega con rapidez a mucha gente, la publicidad es impersonal y no puede ser tan convincente como un vendedor de la empresa. La publicidad sólo puede ser una comunicación unilateral con el público, y el público no siente la necesidad de prestar atención no de responder. Además, la publicidad puede ser muy cara. Aunque algunas formas de publicidad, como los

periódicos o los anuncios por radio, se pueden hacer con presupuestos pequeños, otras formas, como los anuncios en red de televisión requieren presupuestos enormes.

La publicidad se define como cualquier forma remunerada de presentaciones no personales y de promoción de ideas, bienes o servicios por parte de un patrocinador identificado

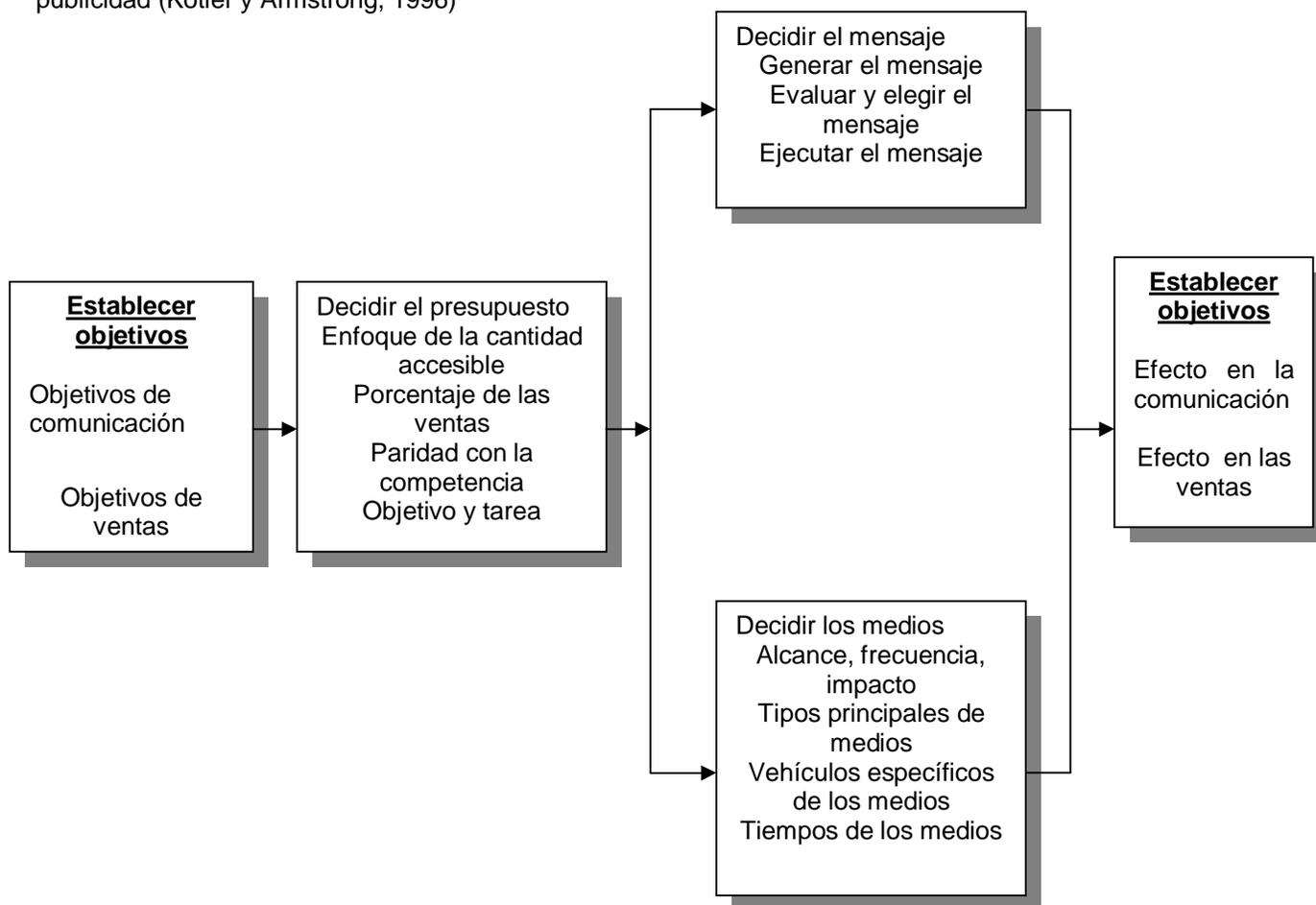
La gerencia de mercadotecnia debe tomar cinco decisiones importantes para preparar un programa de publicidad. (véase Fig. 26)

Cómo establecer objetivos

El primer paso para preparar un programa publicitario es establecer los objetivos de la publicidad. Estos objetivos se fundamentarán en las decisiones que se hayan tomado antes en cuanto al mercado meta, la posición en el mercado y la mezcla de mercadotecnia. La posición de mercadotecnia y la estrategia de la mezcla definirán la labor que corresponde a la publicidad dentro del programa total de mercadotecnia.

Un objetivo de publicidad es una tarea específica de la comunicación, que se debe dirigir hacia una audiencia meta específica, dentro de un lapso específico. Los objetivos de la publicidad se pueden clasificar de acuerdo con su propósito; es decir, si pretenden informar, persuadir o recordar.

Fig. 26. Principales decisiones en publicidad (Kotler y Armstrong, 1996)



La publicidad informativa. Se usa mucho para introducir una categoría nueva de productos. En este caso, el objetivo es crear demanda primaria. Por ejemplo, los productores de tocadiscos compactos, primero informaron a los consumidores de las ventajas que ofrecían los discos compactos en cuanto a sonido y comodidad.

La publicidad persuasiva va adquiriendo importancia conforme aumenta la competencia. En este caso, el objetivo de la empresa es crear demanda selectiva. Por ejemplo, cuando los tocadiscos compactos habían sido aceptados y estaban

establecidos, Sony empezó a tratar de persuadir a los consumidores de que su marca ofrece la mejor calidad posible por su precio.

Parte de la publicidad persuasiva se ha convertido en publicidad de comparación, mediante la cual una empresa compara su marca, de manera directa o indirecta, con una o varias marcas más.

La publicidad de recordatorio es importante en el caso de productos maduros, pues hace que los consumidores sigan pensando en el producto.

Cómo establecer el presupuesto para publicidad.

Después de definir los objetivos de la publicidad, la empresa tiene que establecer el presupuesto publicitario para cada uno de los productos. El papel de la publicidad es influir en la demanda de un producto. La empresa querrá gastar la cantidad necesaria para alcanzar la meta de ventas. A continuación mencionaremos algunos factores específicos que se deben tomar en cuenta al establecer un presupuesto de publicidad:

- ∅ Etapa del ciclo de vida del producto. Los productos nuevos suelen requerir presupuestos enormes para publicidad, con el propósito de crear conciencia y conseguir que los consumidores los prueben. Las marcas maduras suelen requerir presupuestos más bajos en proporción con las ventas.
- ∅ Participación en el mercado. Las marcas que abarcan una parte importante del mercado suelen necesitar más gasto para publicidad como porcentaje de las ventas que las marcas que tienen una participación menor. Tanto crear

mercado como quitarle parte a la competencia requieren que se gaste más en publicidad que cuando se trata sólo de conservar la participación que se pueda tener en el presente.

- ∅ Competencia y saturación. En un mercado donde existen muchos competidores y se gasta mucho en publicidad, una marca debe hacer mayor publicidad para que su mensaje se escuche sobre el ruido del mercado.
- ∅ Frecuencia de la publicidad. Cuando se necesitan muchas repeticiones para presentarle el mensaje a los consumidores, el presupuesto de publicidad tiene que ser mayor.
- ∅ Diferenciación del producto. Una marca que se parece mucho a las otras marcas de su clase de productos (cigarrillos, cervezas, refrescos) requiere mucha publicidad para distinguirse de las demás. Cuando el producto difiere mucho del de la competencia, la publicidad puede servir para señalarle las diferencias a los consumidores.

Cómo crear el mensaje publicitario.

Un presupuesto grande para publicidad no es garantía de éxito para una campaña publicitaria. Dos anunciantes pueden dedicar una cantidad muy parecida a publicidad y, sin embargo, obtener resultados muy diferentes. Los estudios señalan que la creatividad de los mensajes publicitarios puede ser más importante para el éxito de la publicidad que la cantidad de dinero invertida. Sea cual fuere el presupuesto, la publicidad sólo tiene éxito si los comerciales captan atención y comunican con propiedad. Por tanto, sólo para captar y retener la atención, los mensajes publicitarios de hoy necesitan estar mejor planeados, ser más imaginativos, más entretenidos y más

gratificantes para los consumidores. Por tanto, las estrategias creativas desempeñarán un papel cada vez más importante para el éxito de la publicidad. Los publicistas pasan por tres pasos para crear una estrategia creativa: generar el mensaje, evaluar y elegir el mensaje, y ejecutar el mensaje.

Generar el mensaje

La gente creativa encuentra ideas para el mensaje publicitario de diferentes maneras. Muchos creativos empiezan por hablar con los consumidores, los distribuidores, los expertos y los competidores. Otros tratan de imaginar a los consumidores usando el producto y averiguan los beneficios que buscaban los consumidores cuando compran y usan el producto.

Evaluar y elegir el mensaje

El publicista debe evaluar los mensajes posibles. Los reclamos usados en los mensajes deben tener tres características. En primer lugar, deben tener sentido, señalando los beneficios que hacen que el producto sea más deseable o interesante para los consumidores. En segundo, los reclamos deben ser distintivos; es decir, deben indicar en qué aspectos es mejor el producto que los de la competencia. Por último deben ser creíbles. Este último objetivo es difícil porque muchos consumidores dudan de la veracidad de la publicidad en general.

Ejecutar el mensaje

El impacto del mensaje no sólo depende de lo que se dice, sino de cómo se dice; es decir, de la ejecución del mensaje. El publicista tiene que presentar el mensaje de tal manera que capte la atención y el interés del mercado al que se dirige (Kotler y Armstrong, 1996)

Tipos de publicidad

Los objetivos de una organización en su programa de publicidad rigen, en gran medida, el tipo de publicidad a que recurrirá. Por ello los ejecutivos de mercadotecnia deberán conocer un poco las clasificaciones de los tipos de publicidad.

La publicidad puede clasificarse en institucional o del producto. En la publicidad del producto, los anunciantes dan a conocer al mercado sus productos o servicios. Esta publicidad también se subdivide en publicidad de acción directa y de acción indirecta. En la publicidad de acción directa, el vendedor busca una respuesta rápida a sus anuncios. Con la publicidad de acción indirecta se pretende impulsar la demanda durante un período largo. Esta publicidad sirve para comunicar a los clientes que el producto existe y para señalar sus ventajas. Lo que se desea es que cuando el cliente esté listo para adquirir el producto, dé preferencia a la marca del vendedor.

La publicidad institucional tiene por objeto crear una actividad favorable hacia el vendedor (la buena voluntad) más que vender un producto o servicio. La publicidad institucional puede subdividirse a su vez en:

- Publicidad a favor del patrocinador: presenta información sobre el negocio del anunciante. Una tienda al detalle puede anunciar su nuevo horario o un cambio en sus sistemas de reparto.
- Publicidad de relaciones públicas: representa al anunciante como un buen ciudadano (Stanton y Futrell, 1989)

Características distintivas de la publicidad.

1. *Una gran veracidad.* Los noticieros o reportajes parecen a la mayor parte de los lectores informaciones o comunicados auténticos, que parten del mismo medio de difusión. En consecuencia, tienden a creer que esos textos sobre productos y compañías tienen un alto grado de veracidad, y por cierto, superior al que poseerían si estuviesen patrocinados por un comerciante.
2. *Espontaneidad, o carácter indirecto y natural.* La publicidad puede llegar a muchos compradores potenciales que acaso no recibiesen a agentes de ventas ni leyesen anuncio alguno. Esto se debe a que el mensaje va disimulado de tal manera, que lo toma por una noticia, más bien que como una comunicación de índole comercial, para vender.

-
3. *Sensacionalismo*. Lo mismo que los anuncios, la publicidad tiene un gran poder para subrayar sensacionalmente las excelencias de una empresa o de un producto.

Promoción de ventas

En la actividad de promoción de ventas caben diversos instrumentos o herramientas que no son tan formalmente clasificables como los anuncios, la venta personal o la publicidad. Estos instrumentos están dirigidos a los consumidores, al comercio o a la fuerza de ventas del fabricante (Kotler, 1974)

La promoción de ventas incluye una amplia gama de instrumentos: cupones, concursos, descuentos de dinero, premios y otros más; todos ellos tienen muchas cualidades singulares. Captan la atención del consumidor y proporcionan información que puede conducir a una compra. Ofrecen muchos incentivos para comprar porque incluyen atractivos o contribuciones que ofrecen más valor a los consumidores. Además, las promociones de ventas invitan a una respuesta rápida y la recompensan. Mientras que la publicidad dice “compre nuestro producto”, las promociones de ventas dicen “cómprelo ya”.

Las empresas usan los instrumentos de promoción de ventas para crear una respuesta más fuerte y veloz. La promoción de ventas se puede usar para representar las ofertas de productos y revivir las ventas que bajan. Sin embargo, las repercusiones de la promoción de ventas suelen durar poco y no son eficaces para lograr la preferencia por la marca a largo plazo (Kotler y Armstrong, 1996)

De hecho, una de las funciones fundamentales de la promoción de ventas es servir de puente entre la publicidad y la venta personal: complementar y coordinar las actividades en éstas dos áreas.

En los últimos años, los gastos destinados a la promoción de ventas han crecido más rápidamente que los de la publicidad. En el momento actual se calcula que los gastos anuales de la promoción de ventas son iguales o mayores que los de la publicidad. En algunas empresas esta actividad está siendo integrada a la estrategia de mercadotecnia; se introduce al inicio de una campaña y no se le deja atrás.

El extraordinario auge de la promoción de ventas obedece a varios factores del ambiente de la mercadotecnia. Uno de ellos es la proliferación de nuevos productos y marcas. Ello favorece a la proliferación de las actividades de la promoción pues los vendedores ponen todo su empeño para lograr que los posibles clientes prueben los nuevos productos. Desde luego, las marcas bien establecidas generalmente se ven obligadas a responder intensificando su propia promoción. Un segundo factor ambiental es la situación de la economía. La sensibilidad de los consumidores al precio aumenta a medida que se preocupan por este factor, en especial si la economía anda mal. Y entonces las promociones, como cupones, premios, descuentos y sorteos, resultan más atractivas para el público. El tercer factor es la baja calidad de la venta al menudeo. Muchos detallistas se sirven del sistema de autoservicios (sin vendedores) o de dependientes que no están bien capacitados ni informarlos. En tales situaciones, los medios de la promoción de ventas (exhibiciones de artículos, folletos de información, etc.) a menudo son la única herramienta promocional eficaz en el punto de compra. El

cuarto factor es el hecho de que los vendedores cada día se percatan más de que muchos métodos de promoción (rebajas, cupones, muestras gratuitas, demostraciones de productos) pueden generar una rápida acción por parte del comprador.

Un paso clave en la promoción de ventas consiste en decidir cuáles herramientas se utilizará para ayudarle a la empresa a alcanzar sus metas promocionales. La multitud de tipos de esa actividad y medios pueden dividirse en tres categorías, basadas en la audiencia meta: usuarios finales, intermediarios o la fuerza de ventas en el fabricante (ver Figura 27)

Usuarios finales: consumidor final o usuario industrial	Intermediarios y sus fuerzas de ventas	Fuerza de ventas de los productores
Cupones Reembolsos en efectivo Premios (regalos) Muestras gratuitas Concursos y rifas Estampillas de intercambio Exhibiciones en el punto de compra Demostraciones del producto Exposiciones y exhibiciones comerciales Especialidades de publicidad	Exhibiciones y exposiciones comerciales Exhibiciones en el punto de compra Artículos gratuitos Descuentos de publicidad Concursos para vendedores Capacitación de la fuerza de ventas de los intermediarios Demostraciones del producto Especialidades de publicidad	Concursos de ventas Manuales de capacitación del personal de ventas Reuniones de los vendedores Paquetes con materiales promocionales Modelo de demostración del producto

Fig. 27. Principales herramientas de la promoción de ventas, agrupados por el auditorio meta

(Stanton y Futrell, 1989)

Promoción de ventas dirigida a los usuarios finales

Seguramente se está familiarizado con algunas, pero conviene dar una breve explicación de cada una. El uso de estampillas de intercambio, las cuales pueden redimirse a cambio de regalos o dinero, como herramienta promocional ha demostrado

fluctuaciones a lo largo de años. Hoy se emplean menos en la venta al detalle que en pasado, pero se utilizan más en la venta detallista de servicios. Estas estampillas parecen ofrecer una ventaja competitiva a la primera firma que las use en un mercado. Pero una vez que las usa, la ventaja desaparece.

Las exhibiciones en el punto de compra pueden hacer las veces de una silenciosa fuerza de ventas, sobre todo en la operación al detalle de autoservicios. Atraen la atención, sirven de recordatorio de compra, estimulan la compra impulsiva y suministran información útil en folletos o letreros. Las exposiciones y exhibiciones comerciales, abiertas al público, son utilizadas por muchas industrias. Las especialidades de publicidad son una categoría mixta que comprende artículos pequeños y baratos obsequiados por los fabricantes o intermediarios con la compra de la compañía de ellos.

Promoción de ventas dirigida a los intermediarios y a su fuerza de ventas.

Algunas de las herramientas mencionadas en el punto anterior pueden dirigirse también a los intermediarios y a su fuerza de ventas. Muchos productores dedican mucho tiempo y dinero a capacitar la fuerza de ventas de sus mayoristas y detallistas. También proporcionan varias formas de descuentos de publicidad a sus distribuidores y corredores.

Promoción de ventas dirigida a la fuerza de ventas de los productores

También en este caso, algunas de las herramientas promocionales que el fabricante dirige a la fuerza de ventas de sus intermediarios pueden emplearse con su propia

fuerza de ventas. Entre ellas figuran los concursos de ventas y otros incentivos, así como los modelos para demostrar el producto. Además, el departamento de promoción puede preparar ayudas visuales para los vendedores y manuales que se emplearán en los programas de capacitación del personal de ventas (Stanton y Futrell, 1989)

Dos instrumentos para la promoción masiva se suman a la publicidad: la promoción de ventas y las relaciones públicas. La promoción de ventas consta de incentivos a corto plazo para fomentar la adquisición o las ventas de un producto o servicio. Mientras que la publicidad ofrece motivos para comprar un producto o servicios, la promoción de ventas ofrece motivos para comprarlo ya.

La promoción de ventas incluye una gran variedad de instrumentos para la promoción, diseñados para que el mercado responda antes o con más fuerza, incluye las **promociones para consumidores** (muestras, cupones, rebajas, descuentos, extras, concursos y otros más), las **promociones mercantiles** (márgenes en las compras, bienes gratis, márgenes para la mercancía, publicidad en comparación, dinero para impulsar, concursos de ventas de los distribuidores) y la **promoción de la fuerza de ventas** (bonos, concursos, convenciones)

Cómo desarrollar un programa de promoción de ventas.

Primero que nada, el mercadólogo debe tomar algunas decisiones más a efecto de definir el programa entero de la promoción de ventas. En primer término, el mercadólogo debe decidir el tamaño del incentivo. Se necesita un incentivo mínimo dado para que la promoción tenga éxito; un incentivo grande producirá una mayor

respuesta en las ventas. Algunas de las empresas grandes que venden bienes de consumo empacados cuentan con un gerente de promoción de ventas que estudia las promociones del pasado y recomienda grados de incentivos a los gerentes de marca.

El mercadólogo también debe establecer las condiciones de la participación. Los incentivos se le pueden ofrecer a todo el mundo o sólo a grupos seleccionados. Por ejemplo, el extra se le puede ofrecer exclusivamente a quienes regresen las tapas de las cajas. Los sorteos ofrecidos en ciertos estados podrían excluir a la familia del personal de la empresa o a las personas de menos de cierta cantidad de años.

A continuación, el mercadólogo tendrá que decidir cómo promover y distribuir el programa de promociones mismo. Un cupón para un descuento de 5 pesos se puede entregar en un paquete, en una tienda, por correo o en un anuncio. Cada método de distribución entraña un grado de alcance y un costo diferentes. Los mercadólogos están mezclando, cada vez con mayor frecuencia, varios medios en concepto total de campaña.

La duración de la promoción también es importante. Si el lapso de la promoción de ventas es demasiado corto, muchos prospectos (que podrían no estar comprando a la sazón) se la perderán. Si la promoción dura demasiado, la ganga perderá parte de la fuerza que tiene el “actúa ya”. Los gerentes de marca deben establecer fechas del calendario para sus promociones. Los departamentos de producción, ventas y distribución usarán estas fechas. Quizá se necesiten también algunas promociones no planeadas, que requieran cierta cooperación a corto plazo.

Por último el mercadólogo debe determinar el presupuesto para la promoción de ventas, el cual se puede preparar de dos maneras. El mercadólogo puede elegir las promociones y estimar el total de costos. Sin embargo, la manera más común consiste en aplicar a la promoción de ventas un porcentaje total del presupuesto. Un estudio arrojó que la forma en que las empresas presupuestan las promociones de ventas tiene tres problemas básicos. En primer lugar, no consideran la vigencia de los costos. En segundo, en lugar de establecer la erogación para alcanzar los objetivos, se limitan a aumentar la erogación del año anterior, partiendo de un porcentaje de las ventas esperadas o usando el “enfoque de lo asequible”. Por último, es muy frecuente que los presupuestos para publicidad y promociones se preparen por separado.

Relaciones públicas

Otro instrumento importante para las promociones masivas son las relaciones públicas; es decir, establecer buenas relaciones con los diversos públicos de la empresa, obteniendo propaganda favorable, creando una “imagen social” buena, y manejando o desviando los rumores, casos y hechos negativos. Las relaciones públicas incluyen la propaganda, pero también muchas otras actividades. Los departamentos de relaciones públicas usan muchos instrumentos:

- Ü Las relaciones con la prensa: Colocar información noticiosa en los medios informativos para atraer la atención hacia una persona, producto o servicio.
- Ü La propaganda del producto: Hacerle publicidad a productos específicos.

-
- Ü Los comunicados de la sociedad: preparar comunicados internos y externos para fomentar el conocimiento de la empresa o institución.
 - Ü El cabildeo: Tratar con los legisladores y funcionarios del gobierno para promover o descartar leyes y reglamentos.
 - Ü La asesoría: Asesorar a la gerencia en cuanto a asuntos y la posición y la imagen de la empresa.

Las relaciones públicas sirven para promover productos, personas, lugares, ideas, actividades, organizaciones, incluso países. Además pueden tener muchas repercusiones en la conciencia del público, a un costo mucho menor que los anuncios. La empresa no paga el espacio ni el tiempo usados en los medio. En cambio, le paga a un equipo para que prepare y distribuya información y maneje los eventos. Si la empresa inventa un relato interesante, éste puede ser cubierto por varios medios y tener las mismas consecuencias que un anuncio que costaría millones de dólares. Además, resultaría más creíble que el anuncio.

Principales instrumentos de las relaciones públicas

Los profesionales de las relaciones públicas usan diversos instrumentos. Uno de los principales son las **noticias**. Los publicirrelacionistas profesionales encuentran o inventan noticias positivas referentes a la empresa y sus productos o personal. En ocasiones, las noticias se presentan de manera natural, en otras el publicirrelacionista pueden sugerir eventos o actividades que darán pie a noticias. Los **discursos** también hacerle propaganda al producto y la empresa. Los ejecutivos de las empresas tienen que contestar, cada vez con más frecuencia, cuestionarios de los medios o pronunciar

discursos en asociaciones comerciales o juntas de ventas y estos actos pueden levantar la imagen e la empresa o perjudicarla. Otro instrumento común en las relaciones públicas son los **eventos especiales**, que van desde conferencias de prensa, recorridos con la prensa e inauguraciones magnas; desde fuegos artificiales hasta espectáculos con láser, liberación de globos aerostáticos, presentaciones ante diversos medios, y programas especiales con personajes y estrellas alcanzarán e interesarán a los públicos en la mira.

El personal de relaciones públicas también prepara material **escrito** para que llegue a los mercados meta e influya en ellos. Este material pueden ser informes anuales, folletos, artículos, boletines internos y revistas. El material **audiovisual**, por ejemplo, películas, programas de sonido e imagen, videocintas y audiocintas, se usa cada vez más como instrumento de la comunicación. El material de **identidad de la corporación** puede servir para crearle una identidad a la sociedad que el público reconozca de inmediato. Los logros, la papelería, los folletos, los letreros, las firmas comerciales, las tarjetas de visita, los edificios, los uniformes y los autos y camiones de la empresa se convierten todos en instrumentos mercadotécnicos cuando son atractivos, distintivos y recordables.

La gerencia, al analizar cuándo y cómo usará las relaciones públicas para el producto, debe establecer los objetivos de las relaciones públicas, elegir sus mensajes y vehículos, aplicar el plan y evaluar los resultados (Kotler y Armstrong, 1996)

IV. 2. 4 Planeación Financiera

Indicadores financieros

Uno de los instrumentos más usados para realizar análisis financiero de entidades es el uso de las **Razones Financieras**, ya que estas pueden medir en un alto grado la eficacia y comportamiento de la empresa. Estas presentan una perspectiva amplia de la situación financiera, puede precisar el grado de liquidez, de rentabilidad, el apalancamiento financiero, la cobertura y todo lo que tenga que ver con su actividad.

Las **Razones Financieras**, son comparables con las de la competencia y llevan al análisis y reflexión del funcionamiento de las empresas frente a sus rivales, a continuación se explican los fundamentos de aplicación y calculo de cada una de ellas.

RAZONES DE LIQUIDEZ:

La liquidez de una organización es juzgada por la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que éstas se vencen. Se refieren no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes.

- **CAPITAL NETO DE TRABAJO (CNT):** Esta razón se obtiene al descontar de las obligaciones corrientes de la empresa todos sus derechos corrientes.

$$CNT = Pasivo Corriente - Activo Corriente$$

- **ÍNDICE DE SOLVENCIA (IS):** Este considera la verdadera magnitud de la empresa en cualquier instancia del tiempo y es comparable con diferentes entidades de la misma actividad.

$$IS = \frac{Activo Corriente}{Pasivo Corriente}$$

- **ÍNDICE DE LA PRUEBA DEL ACIDO (ACIDO):** Esta prueba es semejante al índice de solvencia, pero dentro del activo corriente no se tiene en cuenta el inventario de productos, ya que este es el activo con menor liquidez.

$$ACIDO = \frac{Activo Corriente - Inventario}{Pasivo Corriente}$$

- **ROTACION DE INVENTARIO (RI):** Este mide la liquidez del inventario por medio de su movimiento durante el periodo.

$$RI = \frac{Costo de lo vendido}{Inventario promedio}$$

- **PLAZO PROMEDIO DE INVENTARIO (PPI):** Representa el promedio de días que un artículo permanece en el inventario de la empresa.

$$PPI = \frac{360}{\text{Rotación del Inventario}}$$

- **ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR (RCC):** Mide la liquidez de las cuentas por cobrar por medio de su rotación.

$$RCC = \frac{\text{Ventas anuales a crédito}}{\text{Promedio de cuentas por cobrar}}$$

- **PLAZO PROMEDIO DE CUENTAS POR COBRAR (PPCC):** Es una razón que indica la evaluación de la política de créditos y cobros de la empresa.

$$PPCC = \frac{360}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}}$$

- **ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR (RCP):** Sirve para calcular el número de veces que las cuentas por pagar se convierten en efectivo en el curso del año.

$$RCP = \frac{\text{Compras anuales a crédito}}{\text{Promedio de cuentas por pagar}}$$

- **PLAZO PROMEDIO DE CUENTAS POR PAGAR (PPCP):** Permite vislumbrar las normas de pago de la empresa.

$$PPCP = \frac{360}{\text{Rotación de cuentas por pagar}}$$

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO:

Estas razones indican el monto del dinero de terceros que se utilizan para generar utilidades, estas son de gran importancia ya que estas deudas comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo.

- **RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO (RE):** Mide la proporción del total de activos aportados por los acreedores de la empresa.

$$RE = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

- **RAZÓN PASIVO-CAPITAL (RPC):** Indica la relación entre los fondos a largo plazo que suministran los acreedores y los que aportan los dueños de las empresas.

$$RPC = \frac{\text{Pasivo a largo plazo}}{\text{Capital contable}}$$

- **RAZÓN PASIVO A CAPITALIZACIÓN TOTAL (RPCT):** Tiene el mismo objetivo de la razón anterior, pero también sirve para calcular el porcentaje de los fondos a largo plazo que suministran los acreedores, incluyendo las deudas de largo plazo como el capital contable.

$$RPCT = \frac{\text{Deuda a largo plazo}}{\text{Capitalización total}}$$

RAZONES DE RENTABILIDAD:

Estas razones permiten analizar y evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los dueños.

- **MARGEN BRUTO DE UTILIDADES (MB):** Indica el porcentaje que queda sobre las ventas después que la empresa ha pagado sus existencias.

$$MB = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de lo vendido}}{\text{Ventas}}$$

- **MARGEN DE UTILIDADES OPERACIONALES (MO):** Representa las utilidades netas que gana la empresa en el valor de cada venta. Estas se deben tener en cuenta deduciéndoles los cargos financieros o gubernamentales y determina solamente la utilidad de la operación de la empresa.

- **MARGEN NETO DE UTILIDADES (MN):** Determina el porcentaje que queda en cada venta después de deducir todos los gastos incluyendo los impuestos.

- **ROTACIÓN DEL ACTIVO TOTAL (RAT):** Indica la eficiencia con que la empresa puede utilizar sus activos para generar ventas.

$$RAT = \frac{\textit{Ventas anuales}}{\textit{Activos totales}}$$

- **RENDIMIENTO DE LA INVERSIÓN (REI):** Determina la efectividad total de la administración para producir utilidades con los activos disponibles.

$$REI = \frac{\textit{Utilidades netas después de impuestos}}{\textit{Activos totales}}$$

- **RENDIMIENTO DEL CAPITAL COMÚN (CC):** Indica el rendimiento que se obtiene sobre el valor en libros del capital contable.

$$CC = \frac{\textit{Utilidades netas después de impuestos} - \textit{Dividendos preferentes}}{\textit{Capital contable} - \textit{Capital preferente}}$$

- **UTILIDADES POR ACCIÓN (UA):** Representa el total de ganancias que se obtienen por cada acción ordinaria vigente.

$$UA = \frac{\textit{Utilidad disponible para acciones ordinarias}}{\textit{Número de acciones ordinarias en circulación}}$$

- **DIVIDENDOS POR ACCIÓN (DA):** Esta representa el monto que se paga a cada accionista al terminar el periodo de operaciones.

$$DA = \frac{\textit{Dividendos pagados}}{\textit{Número de acciones ordinarias vigentes}}$$

RAZONES DE COBERTURA:

Estas razones evalúan la capacidad de la empresa para cubrir determinados cargos fijos. Estas se relacionan más frecuentemente con los cargos fijos que resultan por las deudas de la empresa.

- **VECES QUE SE HA GANADO EL INTERÉS (VGI):** Calcula la capacidad de la empresa para efectuar los pagos contractuales de intereses.

$$VGI = \frac{\textit{Utilidad antes de intereses e impuestos}}{\textit{Erogación anual por intereses}}$$

- **COBERTURA TOTAL DEL PASIVO (CTP):** Esta razón considera la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones por intereses y la capacidad para rembolsar el principal de los préstamos o hacer abonos a los fondos de amortización.

$$CTP = \frac{\text{Ganancias antes de intereses e impuestos}}{\text{Intereses más abonos al pasivo principal}}$$

- **RAZÓN DE COBERTURA TOTAL (CT):** Esta razón incluye todos los tipos de obligaciones, tanto los fijos como los temporales, determina la capacidad de la empresa para cubrir todos sus cargos financieros.

$$CT = \frac{\text{Utilidades antes de pagos de arrendamientos, intereses e impuestos}}{\text{Intereses + abonos al pasivo principal + pago de arrendamientos}}$$

Al terminar el análisis de las anteriores razones financieras, se deben tener los criterios y las bases suficientes para tomar las decisiones que mejor le convengan a la empresa, aquellas que ayuden a mantener los recursos obtenidos anteriormente y adquirir nuevos que garanticen el beneficio económico futuro, también verificar y cumplir con las obligaciones con terceros para así llegar al objetivo primordial de la gestión administrativa, posicionarse en el mercado obteniendo amplios márgenes de utilidad con una vigencia permanente y sólida frente a los competidores, otorgando un grado de satisfacción para todos los órganos gestores de esta colectividad. (Gómez, 2004).

Para finalizar, tenemos que un buen análisis financiero de la empresa puede otorgar la seguridad de mantener nuestra empresa vigente y con excelentes índices de rentabilidad.

V. 3 Benchmarking, una estrategia de mejora dinámica y continua

El benchmarking es *un proceso continuo de sistematización de información sobre procesos de trabajo de las organizaciones poseedoras de buenas prácticas, con el propósito de aprender de ellas y mejorar la gestión organizacional.*¹⁰

Encontrar una organización que sea buena preferiblemente mejor que nuestra organización, estudiar intensamente como hace las cosas, hacer planes para lograr que el desempeño llegue a este nivel, implementando esos planes y monitoreando sus resultados.

Benchmarking es, entonces, basarse sobre los estándares de desempeño, pero lograrlo por la comparación de resultados o procesos, identificando la mejor práctica e iniciando procesos de mejoramiento.

*Benchmarking involucra la comparación de las propias prácticas de una organización frente a las mejores prácticas empleadas por organizaciones de cualquier parte en el mundo.*¹¹

Las comparaciones pueden estar orientadas tanto a procesos como a resultados

Algunas precisiones de estas definiciones implican considerar:

Benchmarking como un proceso continuo reconoce la importancia de tratarlo como una función más de la organización, tal como sería finanzas o marketing.

¹⁰ Spendolini, Michael J. *Benchmarking*, Grupo Editorial Norma, primera edición, 1994

¹¹ Isaksson, Cristian, *Survey of Benchmarking Activities*, Edit. PUMA OCED, 1997

Benchmarking no como una acción de corto plazo o un ejercicio que se realice por una sola vez.

Benchmarking como un proceso secuencial, en el cual en una primera etapa se recopila información sobre productos y/o estándares de desempeño de un número amplio de organizaciones, en la lógica de identificar a los representantes de las buenas prácticas, y luego, en un trabajo más localizado, tendiente a obtener y sistematizar información sobre los procesos de trabajo que éstas aplican.

Benchmarking con un propósito bastante claro, esto es: *aprender y mejorar la gestión organizacional*. Un llamado a la realizar adecuaciones o cambios en alguno de los procesos de trabajo relevantes con el propósito de mejorarlos y, por este medio, mejorar los resultados de la organización.

BENCHMARKING

En la actualidad las empresas tienen que competir no sólo con empresas de la misma región, sino que se presenta una competencia cada vez mayor con otras empresas de otros lugares y países, lo anterior debido a la globalización que se ha estado presentando. Es por lo anterior que las empresas deben buscar formas o fórmulas que las dirijan hacia una productividad y calidad mayor para poder ser competitivos. Una de estas herramientas o fórmulas es el Benchmarking.

Perspectiva histórica

La cronología que se presenta aquí es la de Xerox Corporation. Xerox tuvo la fortuna de descubrir y aplicar benchmarking a principios de su campaña para combatir la competencia. La experiencia de Xerox muestra la necesidad y la promesa de benchmarking.

En 1979 Xerox inició un proceso denominado benchmarking competitivo. Benchmarking se inició primero en las operaciones industriales de Xerox para examinar sus costos de producción unitarios. Se hicieron comparaciones de productos seleccionados y se hicieron comparaciones de la capacidad y características de operación de máquinas de copiar de los competidores y se desarmaron sus componentes mecánicos para analizarlos. Estas primeras etapas de benchmarking se conocieron como comparaciones de calidad y las características del producto.

El benchmarking se formalizó con el análisis de las copadoras producidas por Fuji - Xerox, la afiliada japonesa de Xerox, y más tarde otras máquinas fabricadas en Japón. Se identificó que los competidores vendían las máquinas al mismo precio que a Xerox les costaba producirlas por lo que se cambió el estilo de producción en EUA para adoptar las metas de benchmarking fijadas externamente para impulsar sus planes de negocios. Debido al gran éxito de identificar los nuevos procesos de los competidores, los nuevos componentes de fabricación y los costos de producción, la alta gerencia ordenó que en todas las unidades de negocios se utilizara el benchmarking y en 1983 el director general ordenó la prioridad de alcanzar el liderazgo a través de la calidad y

benchmarking se contempló, junto con la participación de los empleados y el proceso de calidad, como fundamental para lograr la calidad en todos los productos y procesos.

Antes de 1981 la mayoría de las operaciones industriales hacían las comparaciones con operaciones internas, benchmarking cambió esto, ya que se empezó a ver la importancia de ver los procesos y productos de la competencia, así como el considerar otras actividades diferentes a la producción como las ventas, servicio post venta, etc. como partes o procesos capaces de ser sometidos a un estudio de benchmarking. Aunque durante esta etapa de benchmarking ayudó a las empresas a mejorar sus procesos mediante el estudio de la competencia, no representaba la etapa final de la evolución de benchmarking, sino que después se comprendió que la comparación con la competencia a parte de ser difícil, por la dificultad de conseguir y compartir información, sólo nos ayudaría a igualarlos, pero jamás a superarlos y a ser más competitivos. Fue por lo anterior que se buscó una nueva forma de hacer benchmarking, que permitiera ser superiores, por lo que se llegó a reconocer que benchmarking representa descubrir las mejores prácticas donde quiera que existan.

DEFINICION DE BENCHMARKING

Existen varios autores que han estudiado el tema, y de igual manera se han presentado varias definiciones de lo que es benchmarking, A continuación se presentan algunas definiciones.

Definición Formal.

Se derivó de la experiencia y los éxitos de los primeros días de aplicar las técnicas de benchmarking al área de fabricación:

Benchmarking es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria.

David T. Kearns, director general de Xerox Corporation.

Esta definición presenta aspectos importantes tales como el concepto de continuidad, ya que benchmarking no sólo es un proceso que se hace una vez y se olvida, sino que es un proceso continuo y constante. Otro aspecto es el de la medición, ya que esta está implicada en el proceso de benchmarking, pues se tienen que medir los procesos propios y los de otras empresas para poder compararlos. También se puede ver en esta definición es que se puede aplicar benchmarking a todos las facetas del negocio. Y finalmente la definición implica que el benchmarking se debe dirigir hacia aquellas empresas y funciones de negocios dentro de las empresas que son reconocidas como las mejores o como los líderes de la industria.

Definición de trabajo.

Benchmarking es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente.

Robert C. Camp.

Esta definición es comprensible para las unidades de negocios y funciones orientadas hacia las operaciones. La atención se centra en las prácticas. Insiste en las prácticas y

la comprensión de las mismas antes de derivar una métrica de benchmarking. Las mediciones de benchmarking se contemplan como el resultado de comprender las mejores prácticas, no como algo que pueda cuantificar primero y comprender después. Se concentra en lograr el desempeño excelente, la mejor de las prácticas, la mejor de su clase, la mejor de su especie. Es una definición proactiva ya que es un esfuerzo positivo y calculado para obtener la cooperación de los socios en el benchmarking.

Benchmarking es la justificación más creíble para todas las operaciones. Es poca la discusión que pueda existir sobre la posición de un gerente si ha buscado lo mejor de la industria y lo ha incorporado a sus planes y procesos.

Benchmarking es un proceso sistemático y continuo para comparar nuestra propia eficiencia en términos de productividad, calidad y prácticas con aquellas compañías y organizaciones que representan la excelencia.

Como vemos en esta definición se vuelve a mencionar el hecho de que benchmarking es un proceso continuo. También se presenta el término de comparación y por ende remarca la importancia de la medición dentro del benchmarking. Estos autores se centran, a parte de la operaciones del negocio, en la calidad y en la productividad de las mismas, considerando el valor que tienen dichas acciones en contra de los costos de su realización lo cual representa la calidad, y la relación entre los bienes producidos y los recursos utilizados para su producción, lo cual se refiere a la productividad.

Benchmarking. Un 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.

Michael J. Spendolini.

Por lo que podemos ver existen varias definiciones sobre lo que es benchmarking, y aunque difieren en algunos aspectos también se puede notar que concuerdan o presentan una serie de elementos comunes. Para empezar en la mayoría de ellas se resalta el hecho de que benchmarking es un proceso continuo y no sólo una panacea que al aplicarla en nuestra empresa resuelva los problemas de la misma, sino que es un proceso que se aplicará una y otra vez ya que dicho proceso está en búsqueda constante de las mejores prácticas de la industria, y como sabemos la industria está en un cambio constante y para adaptarse a dicho cambio desarrolla nuevas practicas, por lo que no se puede asegurar que las mejores prácticas de hoy lo serán también de mañana.

Otro de los puntos importantes que se mencionan es el hecho de que benchmarking no es una receta de cocina, sino que es un proceso de descubrimiento y aprendizaje continuo en el cual es de suma importancia el concepto de medición y de comparación.

También se vio en las diferentes definiciones que este proceso no sólo es aplicable a las operaciones de producción, sino que puede aplicarse a todas la fases del negocio, desde compras hasta los servicios post venta, por lo que benchmarking es una herramienta que nos ayuda a mejorar todos los aspectos y operaciones del negocio,

hasta el punto de ser los mejores en la industria, observando aspectos tales como la calidad y la productividad en el negocio.

De igual manera podemos concluir que es de suma importancia el hecho de que este proceso se concentrará en las prácticas y operaciones de negocios de las empresas que sean reconocidas como las mejores prácticas de la industria. Por lo cual es una nueva forma de administrar ya que cambia la práctica de compararse sólo internamente a comparar nuestras operaciones en base a estándares impuestos externamente por las empresas reconocidas como los líderes del negocio o aquellos que tienen la excelencia dentro de la industria.

Lo que es Benchmarking.

- Es un proceso de descubrimiento y una experiencia de aprendizaje.
- Es una nueva forma de hacer negocios. Obliga a utilizar un punto de vista externo que asegure la corrección de la fijación de objetivos.
- Es un nuevo enfoque administrativo. Obliga a la prueba constante de las acciones internas contra estándares externos de las prácticas de la industria.
- Es una estrategia que fomenta el trabajo de equipo al enfocar la atención sobre las prácticas de negocios para permanecer competitivos más bien que en el interés personal, individual. Elimina la subjetividad de la toma de decisiones.

ASPECTOS Y CATEGORIAS DEL BENCHMARKING

Benchmarking ha sido presentado como una herramienta para la mejora de las prácticas dentro de los negocios para llegar a ser más competitivos dentro de un mercado cada vez más difícil, sin embargo hay aspectos y categorías de benchmarking que es importante revisar.

Aspectos

Calidad:

Entre los aspectos tenemos a la calidad, que se refiere al nivel de valor creado de los productos para el cliente sobre el costo de producirlos. Dentro de este aspecto el benchmarking puede ser muy importante para saber la forma en que las otras empresas forman y manejan sus sistemas de calidad, aparte de poder ser usado desde un punto de vista de calidad conforme a la calidad percibida por los clientes, la cual es determinada por la relación con el cliente, la satisfacción del mismo y por último la comparaciones con la competencia. También se puede ver el aspecto de la calidad conforme a lo que se llama calidad relativa a normas, la cual se refiere a diseñar sistemas de calidad que aseguren que la calidad resultante de los mismos se apegará o cumplirá con especificaciones y estándares predeterminados, lo cual se puede hacer a través de revisar el proceso de desarrollo y diseño, los procesos de producción y distribución y los procesos de apoyo como contabilidad, finanzas, etc. Por último dentro del aspecto de calidad se puede ver lo referente al desarrollo organizacional en base a

que tanto nos enfocamos en lo que hacemos, en el desarrollo del recurso humano, en el compromiso e involucramiento del mismo, así como en el entrenamiento.

Productividad:

El benchmarking de productividad es la búsqueda de la excelencia en las áreas que controlan los recursos de entrada, y la productividad puede ser expresada por el volumen de producción y el consumo de recursos los cuales pueden ser costos o capital.

Tiempo:

El estudio del tiempo, al igual que de la calidad, simboliza la dirección del desarrollo industrial en los años recientes. Flujos más rápidos en ventas, administración, producción y distribución han recibido una mayor atención como un factor potencial de mejora de la productividad y la competencia. El desarrollo de programas enfocados en el tiempo ha demostrado una habilidad espectacular para recortar los tiempos de entrega.

CATEGORIAS DE BENCHMARKING

Benchmarking interno

En la mayor parte de las grandes empresas con múltiples divisiones o internacionales hay funciones similares en diferentes unidades de operación. Una de las

investigaciones de benchmarking más fácil es comparar estas operaciones internas. Debe contarse con facilidad con datos e información y no existir problemas de confidencialidad. Los datos y la información pueden ser tan amplios y completos como se desee. Este primer paso en las investigaciones de benchmarking es una base excelente no sólo para descubrir diferencias de interés sino también centrar la atención en los temas críticos a que se enfrentará o que sean de interés para comprender las prácticas provenientes de investigaciones externas. También pueden ayudar a definir el alcance de un estudio externo.

Benchmarking competitivo

Los competidores directos de productos son contra quienes resulta más obvio llevar a cabo el benchmarking. Ellos cumplirían, o deberían hacerlo, con todas las pruebas de comparabilidad. En definitiva cualquier investigación de benchmarking debe mostrar cuales son las ventajas y desventajas comparativas entre los competidores directos. Uno de los aspectos más importantes dentro de este tipo de investigación a considerar es el hecho que puede ser realmente difícil obtener información sobre las operaciones de los competidores. Quizá sea imposible obtener información debido a que está patentada y es la base de la ventaja competitiva de la empresa.

Benchmarking funcional

No es necesario concentrarse únicamente en los competidores directos de productos. Existe una gran posibilidad de identificar competidores funcionales o líderes de la industria para utilizarlos en el benchmarking incluso si se encuentran en industrias

disímiles. Este tipo de benchmarking ha demostrado ser productivo, ya que fomenta un interés por la investigación y los datos compartidos, debido a que no existe el problema de la confidencialidad de la información entre las empresas disímiles sino que también existe un interés natural para comprender las prácticas en otro lugar. Por otra parte en este tipo de investigación se supera el síndrome del "no fue inventado aquí" que se encuentra frecuentemente cuando se realiza un benchmarking con la misma industria.

Benchmarking genérico

Algunas funciones o procesos en los negocios son las mismas con independencia en las disimilitudes de las industrias, por ejemplo el despacho de pedidos. El beneficio de esta forma de benchmarking, la más pura, es que se pueden descubrir prácticas y métodos que no se implementan en la industria propia del investigador. Este tipo de investigación tiene la posibilidad de revelar la mejor de las mejores prácticas. La necesidad mayor es de objetividad y receptividad por parte del investigador. Que mejor prueba de la posibilidad de ponerlo en práctica se pudiera obtener que el hecho de que la tecnología ya se ha probado y se encuentra en uso en todas partes. El benchmarking genérico requiere de una amplia conceptualización, pero con una comprensión cuidadosa del proceso genérico. Es el concepto de benchmarking más difícil para obtener aceptación y uso, pero probablemente es el que tiene mayor rendimiento a largo plazo.

METODOLOGÍAS.

Proceso de Benchmarking de robert c. Camp (xerox)

El proceso consiste de cinco fases. El proceso se inicia con la fase de planeación y continúa a través del análisis, la integración, la acción y por último la madurez.

Fase de planeación

El objetivo de esta fase es planear las investigaciones de benchmarking. Los pasos esenciales son los mismos que los de cualquier desarrollo de planes - qué, quién y cómo.

1.- Identificar que se va a someter a benchmarking. En este paso la clave es identificar el producto de la función de negocios. Dicho producto puede ser resultado de un proceso de producción o de un servicio. En este paso nos podemos ayudar mediante la declaración de una misión para la función de negocios que se va a someter a benchmarking que es un nivel de evaluación alto, una vez hecho esto se dividen aun más las producciones en partidas específicas a las que aplicar benchmarking. Es importante el documentar los procesos del negocio y ver los sistemas de evaluación de desempeño, ya que las variables que estos miden pueden representar las variables importantes del negocio a las cuales se les debe aplicar el estudio de benchmarking.

2.- Identificar compañías comparables. En este paso es de suma importancia el considerar que tipo de estudio de benchmarking se quiere aplicar, interno, competitivo,

funcional o genérico, ya que esto determinará en gran manera con que compañía no habremos de comparar, es importante recordar que sea cual quiera el tipo de estudio, se deben de buscar las empresas con las mejores prácticas para compararnos con ellas. Para identificar a esas empresas podemos auxiliarnos con herramientas como las bases públicas de datos, las asociaciones profesionales y otras fuentes limitadas tan sólo por el ingenio del investigador.

3.- Determinar el método para recopilación de datos y recopilar los datos. La recopilación de los datos es de suma importancia, y el investigador puede obtener datos de distintas fuentes. La información obtenida puede ser:

- Información interna. Resultado de análisis de productos, de fuentes de la compañía, estudios de combinación por parte de expertos.
- Información del dominio público. Proviene de bibliotecas, asociaciones profesionales o mercantiles, de consultores o de expertos y estudios externos.
- Búsqueda e investigaciones originales. La información se obtiene por medio de cuestionarios directos o por correo, encuestas realizadas por teléfono, etc.
- Visitas directas en la ubicación. Son de suma importancia, y por lo tanto debemos tratar de sacar el mayor provecho de las mismas, por lo que debemos hacer una preparación de las mismas, establecer los contactos adecuados en las otras empresas, realizar un itinerario de la visita y planear sesiones de intercambio de información entre las empresas.

Fase De Análisis

Después de determinar qué, quién y cómo, se tiene que llevar a cabo la recopilación y el análisis de los datos. Esta fase tiene que incluir la comprensión cuidadosa de las prácticas actuales del proceso así como las de los socios en el benchmarking.

4.- Determinar la brecha de desempeño actual. En este paso se determina la diferencia de nuestras operaciones con las de los socios de benchmarking y se determina la brecha existente entre las mismas. Existen tres posibles resultados que son:

- Brecha negativa. Significa que las operaciones externas son el benchmarking. Significa que las prácticas externas son mejores.
- Operaciones en paridad. Significa que no hay diferencias importantes en las prácticas.
- Brecha positiva. Las prácticas internas son superiores por lo que el benchmarking se basa en los hallazgos internos. Dicha superioridad se puede demostrar de forma analítica o en base a los servicios de operación que desea el mercado.

5.- Proyectar los niveles de desempeño futuros. Ya que se definieron las brechas de desempeño es necesario establecer una proyección de los niveles del desempeño futuro, el cual es la diferencia entre el desempeño futuro esperado y lo mejor en la industria.

Fase de Integración

La integración es el proceso de usar los hallazgos de benchmarking para fijar objetivos operacionales para el cambio. Influye la planeación cuidadosa para incorporar nuevas prácticas a la operación y asegurar que los hallazgos se incorporen a todos los procesos formales de planeación.

6.- Comunicar los hallazgos de benchmarking y obtener aceptación. Los hallazgos de benchmarking se tienen que comunicar a todos los niveles de la organización para obtener respaldo, compromiso y propiedad. Para la comunicación primeramente se debe determinar el auditorio y sus necesidades, se selecciona un método de comunicación y por último, se deben presentar los hallazgos en una forma ordenada. En el proceso de obtención de aceptación es importante establecer una estrategia de comunicación en múltiples facetas, aparte de la declaración de una misión y de principios operacionales, así como el ver a benchmarking como una iniciativa de cambio al mostrar las mejores prácticas y explicar la forma en que estas operan. También ayuda en la aceptación el validar los hallazgos desde varias fuentes diferentes.

7.- Establecer metas funcionales. En este punto se tratan de establecer metas funcionales con respecto a los hallazgos de benchmarking, y convertir dichas metas en principios de operación que cambien los métodos y las prácticas de manera que se cierre la brecha de desempeño existente.

Fase de Acción

Se tienen que convertir en acción los hallazgos de benchmarking y los principios operacionales basados en ellos. Es necesario convertirlos en acciones específicas de puesta en práctica y se tiene que crear una medición periódica y la evaluación del logro.

8.- Desarrollar planes de acción. En este punto se incluyen dos consideraciones principales. La primera tiene que ver con las tareas en la planeación de la acción las cuales tienen que ver con el qué, cómo, quién y cuándo. Específicamente incluyen: especificación de la tarea, poner en orden la tarea, asignación de las necesidades de recursos, establecimiento del programa, determinación de las responsabilidades, resultados esperados y supervisión.

La segunda parte se relaciona con las personas y los aspectos del comportamiento de implantar un cambio.

9.- Implementar acciones específicas y supervisar el progreso. Dicha implementación se puede realizar por medio de alternativas tradicionales como son la administración de línea o la administración de proyectos o programas. Otra es la alternativa de implantación mediante equipos de desempeño o por los más cercanos al proceso y que tienen la responsabilidad de operación del mismo; y por último la alternativa de nombrar un "zar del proceso" que sería el responsable de la implementación del programa. De igual manera es importante el supervisar el proceso y realizar informes del progreso que nos ayuden a aumentar el éxito del benchmarking.

10.- Recalibrar los benchmarking. Este paso tiene como objetivo el mantener los benchmarking actualizados en un mercado con condiciones cambiantes de manera que se asegure el desempeño excelente. Es importante el realizar una evaluación en áreas como la comprensión del proceso de benchmarking, la comprensión de las mejores prácticas, la importancia y valor, lo adecuado para fijar metas y la comunicación de benchmarking dentro de la empresa para ver que aspecto necesita una recalibración de benchmarking por medio de una planeación bien realizada y la repetición del proceso de 10 pasos hasta llegar a la institucionalización del benchmarking.

Fase de Madurez

Será alcanzada la madurez cuando se incorporen las mejores prácticas de la industria a todos los procesos del negocio, asegurando así la superioridad. También se logra la madurez cuando se convierte en una faceta continua, esencial y auto iniciada del proceso de administración, o sea que se institucionaliza.

Las cinco etapas para un Benchmarking de éxito propuestas por Sendolini.

1.- Determinar a qué se le va a hacer benchmarking.

- Definir quienes son los clientes para la información del benchmarking.
- Determinar las necesidades de información de benchmarking de los clientes.
- Identificación de factores críticos de éxito.

-
- Diagnóstico del proceso de benchmarking.

2.- Formación de un equipo de benchmarking.

Consideración de benchmarking como actividad de equipo.

Quiénes son los involucrados en el proceso de benchmarking.

- Especialistas internos.
- Especialistas externos.
- Empleados.

Definir funciones y responsabilidades del equipo de benchmarking.

- Definición de habilidades y atributos de un practicante eficiente de benchmarking.
- Capacitación.
- Calendarización.

3.- Identificación de socios del benchmarking.

- Establecimiento de red de información propia.
- Identificar recursos de información.
- Buscar las mejores prácticas.
- Redes de Benchmarking.
- Otras fuentes de información.

4.- Recopilar y analizar la información de benchmarking.

-
- Conocerse.
 - Recopilar la información.
 - Organizar información.
 - Análisis de la información.

5.- Actuar.

- Producir un informe de benchmarking.
- Presentación de resultados a los clientes de benchmarking.
- Identificar posibles mejoras de productos y procesos.
- Visión del proyecto en su totalidad.

Socios de Benchmarking

Dentro de todos los procesos de benchmarking, uno de los puntos o pasos más importantes es el de la selección o el establecimiento de una relación con las empresas con las que nos vamos a asociar para desarrollar el estudio de benchmarking. La empresa interesada en realizar un estudio deberá buscar las compañías contra las cuales realizar el benchmarking, las cuales serán sus socios en el estudio. Uno de los principales problemas con los que los encargados del estudio tendrán que enfrentar, una vez hecha la selección de la compañía con la cual compararse, es el de convencer o lograr la cooperación de dicha compañía en el estudio como un socio de benchmarking. El tipo de benchmarking que se esté realizando tiene mucho que ver con la selección de los socios, por ejemplo: si se realiza un benchmarking entre operaciones

internas del negocio, no debe presentarse ningún problema entre los socios del estudio, ya que al pertenecer a la misma compañía el intercambio de información no debe presentar problema alguno. En cambio al realizar un estudio contra la competencia, por lo general se dificulta o se hace imposible la cooperación debido a la desconfianza o a la actitud protectora de información sobre procesos, tecnología, etc. de manera que la competencia por lo general piensa que estos estudios son para robar información y quitar cierta ventaja competitiva a la empresa por parte de la competencia. Autores como Camp, no recomiendan el centrarse y buscar como socios a la competencia, ya que se pueden gastar muchos recursos y esfuerzos para la obtención de información, ya sea de forma legal o ilegal, y al final lo único que se logra es cuando mucho igualar a la competencia y no el superarla, ya que nadie puede asegurar que dentro de la competencia se están llevando a cabo las prácticas más innovadoras y mejores de la industria. En el estudio de líderes de la industria o procesos genéricos, podemos encontrar a los socios de los cuales podemos obtener más beneficios, ya que al compararnos con una empresa que es líder en la industria, pero que no es nuestro competidor, es más fácil establecer una relación con dicha empresa, ya que ésta no se sentirá amenazada por tener como socio de benchmarking a una empresa perteneciente a otra industria o giro de negocios. Por otra parte al no presentarse el problema que se presenta entre compañías competidoras, el intercambio de información se facilita y la oportunidad de descubrir prácticas innovadoras es mayor. A continuación se presentan algunas consideraciones para la determinación del mejor competidor o líder funcional de la industria:

1.- Considerar "competidor" en los términos más amplios.

Qué empresa, función, u operación tiene las mejores prácticas de la industria.

Operaciones comparables donde se usan las mejores prácticas, métodos o procesos.

2.- Asegurar la comparabilidad.

Las empresas con alta satisfacción del cliente se deben medir contra empresas con alta satisfacción del cliente.

Las características de los productos deben de ser genéricas para el proceso. Es decir, las mercancías envasadas se deben medir contra mercancías envasadas.

3.- Permanecer dentro de la misma industria.

Definir ampliamente la industria.

4.- ¿Dónde se encuentran o es probable que ocurran los descubrimientos en las practicas de los negocios?

Descubrir prácticas innovadoras donde quiera que existan.

Incluso en industrias disímiles.

Una de las consideraciones más importantes con respecto a los socios de benchmarking es la de el manejo de la información, por lo que se debe establecer un lazo de confianza y cooperación entre los socios de manera que la información que

se comparte sea bien utilizada y que no se dañe a la empresa que la proporciona, por lo que la comunicación entre los socios toma un papel de suma importancia.

BENCHMARKING

El Benchmarking es un método que se encuentra inserto dentro de las técnicas, métodos y modelos con los cuales las organizaciones de vanguardia buscan el mejoramiento continuo, la excelencia en forma permanente. El Benchmarking se desarrolló en 1979 por Xerox Corporation como una búsqueda de medios para superar a la competencia. Se ha difundido en forma amplia y actualmente cuenta con un gran número de seguidores. A pesar del creciente número de simpatizantes y practicantes se ha escrito todavía poco sobre este tema, entre los pocos autores conocidos en México destaca Robert C. Camp, cuya obra titulada Benchmarking (Panorama editorial, 19993), lo define así: “Benchmarking es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente”.

También dice que “es la investigación industrial o recopilación de información que permite al administrador comparar el desempeño de su función con el de las mismas funciones en otras compañías”; añade: “Benchmarking identifica aquellas prácticas administrativas que debe utilizar la función para lograr la excelencia”.

El mismo autor cita la definición del término Benchmarking que aparece en el diccionario Webster´s y dice que Benchmarking es “una marca de agrimensor... de una posición previamente determinada... y que se usa como un punto de referencia... un estándar mediante el cual se puede medir o juzgar algo”. Como puede verse, los

Benchmarking son los estándares o medidas para comparar o juzgar el desempeño que se tiene y, a partir de la brecha o diferencia detectada, poder determinar la oportunidad de la mejora.

Es importante decir que el Benchmarking no sólo indaga en la rama industrial en que se ubican los interesados en descubrir las mejores prácticas, sino que trata de identificar las mejores prácticas donde quiera que éstas se encuentren. Es decir, no sólo se estudia la competencia y el desempeño propio, de ser posible se busca el conocimiento de las prácticas utilizadas por los líderes en otras ramas, adaptando y modificando aquellos elementos útiles que permitan desarrollar una ventaja competitiva y que lleven a un desempeño superior.

Según Camp, los principales beneficios de los estudios de Benchmarking son: elevar el nivel de satisfacción que se proporciona al cliente, establecimiento de metas y objetivos que sean efectivos, medir realmente la productividad, lograr competitividad y conocer las mejores prácticas administrativas actuales. También afirma que el Benchmarking no es un programa o una panacea, ni una moda o una serie de recetas de cocina para lograr el éxito; se trata de un proceso continuo de observación y una estrategia de negocios, ya que es un proceso para fijar metas basándose en la observación y el aprendizaje permanentes.

Afirma Camp que la filosofía del Benchmarking se fundamenta en estos cuatro principios:

-
- Conocer la opresión interna. Se debe conocer y evaluar los puntos fuertes y débiles, ya que éste es el punto de partida para determinar si la operación se está ejecutando de la forma más adecuada.
 - Conocer a los líderes de la industria o los competidores. Si no se conocen las fuerzas y debilidades de los líderes y/o de los competidores, no será posible comparar el desempeño propio con el de otros no buscar caminos para superarlos.
 - Incluir sólo lo mejor. Se debe descubrir porqué son fuertes los líderes y/o competidores, así como la causa de ello. Se debe aprender de sus mejores prácticas, aplicarlas a las operaciones propias, ya sea copiándolas o modificándolas al ámbito particular de la organización.
 - Obtener la superioridad. El conocimiento de las fuerzas y debilidades propias de los mejores (líderes industriales y/o competidores) permite a la organización mejorar su desempeño y establecer metas objetivas y factibles para ser los mejor de lo mejor.

Es importante destacar que incluso se puede aprender del desempeño de uniones u operaciones internas que se estén desempeñando con altos grados de excelencia y de las cuales pueden aprender otras áreas de la misma organización.

Camp propone que además de establecer indicadores que permitan la comparación cuantitativa, se debe ser preponderancia a la comparación cualitativa, ya que este último aspecto es la causa y explica el porqué de la cuantificación.

Asimismo, propone el siguiente proceso para llevar a cabo el Benchmarking:

FASE	ETAPA
Planeación.	<p>Identificar lo que debe someterse a estudio.</p> <p>Identificar con quién se hará la comparación.</p> <p>Determinar el método para obtener información.</p>
Análisis.	<p>Desarrollar los planes</p> <p>Implementar y supervisar las acciones.</p>
Integración.	<p>Comunicar los descubrimientos.</p> <p>Fijar las metas operacionales.</p>
Acción.	<p>Desarrollar los planes</p> <p>Implementar y supervisar las acciones.</p> <p>Recalibrar los Benchmarking.</p>
Madurez.	<p>Lograr una posición de liderazgo.</p> <p>Integrar vías prácticas a los procesos.</p>

Fuente: Robert C. Camp

Alcances y limitaciones del Benchmarking.

Los estudios de benchmarking facilitan que una empresa conozca tanto sus puntos fuertes y débiles como los de la competencia; es decir, no sólo se trata de un proceso introspectivo, sino también permite a la organización conocer mejor el entorno en que se desenvuelve. Aunado a lo anterior, la perspectiva de mejoramiento se centra en el largo plazo y en lograr una superioridad tangible, esto hace del Benchmarking una herramienta útil con valor estratégico para lograr una ventaja amplia que pueda defender y para competir con éxito, beneficiando incluso al cliente o usuario.

El Benchmarking constituye un apoyo firme para la toma de decisiones, pues permite que éstas se formulen con bases objetivas y verificables, además, de que por si mismo el Benchmarking ayuda a establecer metas y objetivos alcanzables y al mismo tiempo que facilita el mejoramiento de la estructura organizacional, de los sistemas administrativos y de trabajo, así como los métodos de valuación del desempeño en todos los niveles de la organización.

Desafortunadamente no siempre será fácil emprender un estudio con estas técnicas, pues además de los recursos requeridos para ello, que pueden ser cuantiosos; hace falta el compromiso directivo en un esfuerzo permanente y que incluso podrá consumir bastante tiempo para lograr los resultados deseados.

Por otra parte, las dificultades para obtener información pueden ser varias, por ejemplo, la negación de las empresas con las que se desea comparar el diseño propio por diversas razones: la posibilidad de que tales empresas, a pesar de aceptar compartir la información, no cuenten con mecanismos de medición.

IV. 4 Empresa Familiar

IV.4.1 Definición y Características

Al ser la empresa familiar la unión de dos instituciones (empresa y familia), los fenómenos de la vida empresaria aparecen vinculados a las situaciones y a las circunstancias por las que atraviesa la familia, poniendo de manifiesto la dificultad de establecer límites entre ambas instituciones.

Una de las funciones de la familia es la reproducción de pautas de relación a través del tiempo. Las alteraciones en algunos de sus aspectos como consecuencia del cambio social no modifican ni la sustancia de los valores transmitidos ni ciertas características de las relaciones que se dan en su interior. La forma en que la familia conjuga la persistencia y el cambio es el resultado de su integración, armonía y eficacia, proyectando estos atributos a la empresa, transfiriéndole la aptitud o la inaptitud para preservar algunos de sus elementos particulares y para adaptarse creativamente a las circunstancias.

Esta proyección no implica que la empresa reproduzca exactamente los atributos familiares. Su mayor especificidad en objetivos y actividades le permiten, y a la vez le exigen, ser más permeable reactiva a los cambios que se producen en el medio exterior. Pero simultáneamente, su vinculación a la familia crea un clima organizacional y una cultura que legitima ciertas formas de organización y hábitos de gestión, válidas por su origen más que por su funcionalidad empresaria. Se produce así una tensión permanente entre la persistencia y el cambio en ambas instituciones, la que se expresa en distintos planos y con intensidad diferente. Esta dificultad para el establecimiento de límites entre ambas instituciones es uno de los fenómenos que hace a la esencia y a la dinámica de la empresa familiar. Esta, como toda empresa, debe resolver, a lo largo del tiempo, cuestiones nacidas de su creciente complejidad, del conocimiento cada vez más específico que demandan sus tareas y de la progresiva formalización que adoptan sus procedimientos. Pero estos cambios implican modificaciones en una estructura de poder íntimamente vinculada a consideraciones y jerarquías familiares. De esta manera se entremezclan criterios y se ensayan modos de conciliar exigencias funcionales de ambas instituciones.

El éxito de los intentos de cambio depende de factores cuyo impacto se hace sentir en forma diferencial según sea el momento y el carácter del desafío enfrentado, así como la madurez familiar para establecer un sano equilibrio entre sus propias necesidades y los requerimientos de la empresa. Para sobrevivir, la empresa familiar debe acumular una capacidad suficiente para conciliar y satisfacer requerimientos de tan diverso origen. Es decir, la supervivencia se basa en la efectividad empresaria.

La efectividad organizacional se vincula al aprendizaje acumulado y a la aptitud para desplegarlo frente a contingencias nuevas. Este aprendizaje consiste en la capacidad para anticipar situaciones y darles respuesta refiriéndolas al propósito que orienta la marcha de la organización. Flexibilidad en las acciones y racionalidad en las estrategias son resultados de ese aprendizaje, el que se obtiene como producto de la socialización recibida, del ejercicio de la función empresaria y del uso del conocimiento especializado. El peso de los hábitos, la reiteración de respuestas, la rigidez en la percepción y el deseo de preservar una situación conocida y controlada juegan negativamente sobre el carácter creativo y experimental que debe tener toda empresa, a la vez que exigen una particular lucidez y vocación para superar sus efectos.

Esa capacidad de anticipación y de resolución de problemas debe ponerse en juego en etapas que difieren significativamente en complejidad, en los comportamientos requeridos y en los elementos motivacionales involucrados. La misma es producto de los atributos de los miembros de la organización, pero la realidad de la empresa supera la suma de esos elementos particulares. Las formas de organización y los modos de gestión son medios para enmarcar y acotar los comportamientos nacidos de esas características personales, más críticas cuanto mayor es la complejidad de la organización.

En las empresas familiares, ese enmarcamiento está dado también por la familia y por la cultura nacida en ella. Los esfuerzos de conciliación entre esos marcos diferentes deberán ser mayores a medida que aumenta esa complejidad. La relación empresa-familia por lo tanto, cambiará con el tiempo, las restricciones impuestas por ésta serán

obstáculos crecientes para la efectividad empresarial y la necesidad de separar los ámbitos funcionales será progresivamente más evidente (Nogueira, 1984)

La relevancia de la Empresa Familiar en todo el mundo es insoslayable. En ciertos países como Gran Bretaña, más del 75% de las empresas son manejadas por una familia que a su vez controla la propiedad de ésta. En México y Latinoamérica más del 90% lo constituyen pequeñas, medianas y hasta grandes empresas familiares de todo giro, ya sea éste industrial, comercial o de servicios.

Pero además de contribuir de manera decisiva a la economía y a la generación de empleos, la convivencia y unión familiares que el trabajo cotidiano en un negocio de la familia representan, refuerzan el proyecto común y ayudan mucho para mantener sano el tejido de nuestra sociedad.

Por supuesto, no todo es idílico. Hay también problemas, conflictos y hasta grandes crisis que terminan no sólo con la relación familiar, sino que llevan a la ruina a las empresas, lo cual es en sí mismo una tragedia para todos. Pero afortunadamente existen estructuras y soluciones viables para que, usando el sentido común y el cariño entre los miembros de la familia, auxilien a que las empresas y las familias permanezcan unidas.

El miedo a planear

Uno de los conceptos básicos en los negocios es el de la planeación. En las muy privadas y casi cerradas empresas de estructura familiar, el planear se considera,

dependiendo quién lo analice, como un acto innecesario y hasta peligroso o como una absoluta necesidad sin la cual no se podría vislumbrar claramente el rumbo de la empresa.

En una investigación sobre negocios familiares en Estados Unidos se observó que el 70% de los encuestados, dueños de estas empresas, no poseían un plan establecido y que de los patriarcas-matriarcas mayores que planeaban retirarse en los siguientes diez años ¡dos terceras partes! No tenían claramente definido quién sería su sucesor(a).

Las causas para no querer planear son variadas:

- a) Muchos dueños consideraban que ese proceso significa una “camisa de fuerza” que limitará su capacidad instintiva para sobrevivir y su flexibilidad.
- b) Otros piensan que planear interfiere en lo que debiera ser un proceso natural, ya que creen que la familia dueña simplemente va a seguir con los pasos del fundador;
- c) Una planeación formal les quita mucho tiempo;
- d) Hay demasiadas incógnitas y posiblemente exponga abiertamente una serie de conflictos al hablar de temas sensibles y semi-secretos;
- e) Para otros dueños planear significa perder su independencia para tomar (como siempre lo han hecho) decisiones y les coarta su poder y control sobre la empresa y su familia. Esto también implica tener que dar información financiera y patrimonial que guardaban celosamente porque representaba su poder. Esto es por mucho, el principal obstáculo.

Los dueños y fundadores de estos negocios son hombres y mujeres exitosos que a base de tomar riesgos, con intuición e inteligencia casi siempre innatas y poca formación profesional, han logrado destacar y hacer negocios, a veces emporios gigantescos. Todos conocemos casos de éxito en nuestro país. Sin embargo, el nivel de los negocios y sobre todo el número de variables que inciden en éste, en su entorno familiar y en general todas las tendencias revolucionarias a que estamos expuestos diariamente, hacen que una empresa de cualquier giro, tamaño y en cualquier lugar se tenga que preparar a corto y largo plazo, y este proceso es el de planeación.

El miedo de un fundador patriarca a soltar información que significa poder y el control absoluto de la operación a sus sucesores estaría justificado en casos de que estos últimos fueran unos irresponsables o poco capacitados, entonces ¿Cuándo se debe dar este paso? ¿A quién hay que habilitar para tomar decisiones cuando éste no pueda física o mentalmente darlas?

Por desgracia, la contestación es clara: con muchos (10-15 o más) años de anticipación al retiro o salida final del dueño de su empresa y a los sucesores que éste haya capacitado con el apoyo de un Consejo de Administración, asesores y con reglas claras. Si éstos no existe, también hay que planear otras medidas (venta o cierre programada del negocio).

Tipos de familias

Salo Grabinsky menciona una clasificación de las familias en tres tipos muy especiales: patriarcales, consensuales y conflictivas.

La familia patriarcal

Este núcleo gira alrededor de un hombre (o mujer) que asume el rol del líder absoluto. Generalmente es el padre o en su defecto la madre que asume la función de la toma de decisiones, pequeñas o trascendentales y cuya autoridad No puede ser cuestionada. Gobierna a través de un autocratismo medieval y la gente debe plegarse y obedecer sin chistar o atenerse a las consecuencias, mismas que pueden llegar a extremos como ser despedido o desheredado.

Si transferimos este esquema a la empresa familiar podemos encontrar varias facetas, tanto positivas como negativas.

Positivas. El patriarca-matriarca va a ser, por su carácter y personalidad, el que logre en un inicio grandes cosas. La época heroica de la empresa requiere de un dictador(a) que obligue a como dé lugar a su familia y empleados a que lo ayuden a sobrevivir. Es más, si lo vemos más a fondo, la terquedad y espíritu emprendedor requeridos van bien con un patriarca familiar absolutista y dictatorial.

Negativas. Obviamente hay muchas. Citamos entre otras:

- Un patriarca extremo deja muchas secuelas como la dependencia, ya que sus hijos y esposa(o) no se atreven y, en muchos casos, no van a ser capaces de tomar decisiones.
- Otra grave falla es que al ser un padre tirano, los hijos van a tratar de ser iguales con sus propias familias y eso va a ser el cuento de nunca acabar.
- En cuanto a la empresa, al centralizarse tanto la toma de decisiones en el dueño-dios omnipotente, la edad o una enfermedad y sobre todo la muerte, van a dejar un vacío de poder que pone en peligro la supervivencia del negocio para las siguientes generaciones.

Un punto clave: A la hora de la sucesión el patriarca puede estar cegado en su soberbia y escoger al heredero(a) más dócil y sumiso y NO al más capacitado.

La familia consensual

Como su nombre lo indica, existe un estado de ánimo entre sus miembros, forjado a través de años de cariño, compartir comunicación y confianza que hace que todas las cuestiones grandes o pequeñas se diriman en forma de grupo, con cierta democracia, digamos un tanto dirigida. Los padres ponen a consideración en frecuentes reuniones familiares, puntos clave y de la discusión se logra el consenso mayoritario que los miembros aceptan y obedecen. La actitud en este tipo de familias es abierta, las

rencillas se resuelven cara a cara y no se embotellan y se busca el bien común por arriba de los intereses personales de cada familiar.

Es interesante el liderazgo que existe en las familias participativas. Se usa generalmente el sentido común y el convencimiento a cada miembro de la familia, más que la imposición y lo irracional. Y los hijos lo aceptan porque tienen la confianza absoluta en los demás hermanos y sus padres, confianza ganada a través de muchos años y ejemplos a seguir.

Sin embargo, y a riesgo de sonar pesimista, existen algunas facetas negativas de este tipo de familias, sobre todo en lo que respecta a la empresa familiar:

- El hecho de que todos se quieran y respeten puede nublar el entendimiento en una reunión familiar con respecto al desempeño y capacidad en el negocio de algunos de sus miembros. No pueden aceptar, ni mucho menos criticar a su papá, hermano, etc., que está llevando el negocio a la ruina, por miedo a herir susceptibilidades y porque sinceramente lo quieren mucho y ¡como pueden osar atacarlo!
- Mucha participación y consenso familiar es excelente en el ámbito casero, pero si no hay un líder o cabeza en el negocio, éste puede caer en ambigüedades o contradicciones. Debe existir siempre una cabeza que los ayude a llevar a cabo lo que todos decidan, ya que un liderazgo compartido no funciona por mucho tiempo.
- Si no existe un verdadero proyecto familiar aprobado y que sea lo más explícito posible, cuando los hijos-herederos hacen sus propias familias nucleares hay más

posibilidades de divergencias y objetivos a veces encontrados, ya que los parientes políticos (esposas) y otros empiezan a entrar en el juego.

- Finalmente, el padre (madre) fundador de la empresa, debe tomar decisiones sólo en cuanto a la sucesión y el patrimonio personal donde el consenso familiar no puede actuar. La emoción debe ser relegada a un segundo término y debe campear la razón, el ser ecuánime y frío, lo cual es difícil más no irrealizable.

En fin, este tipo de familias debe ser el ideal para este mundo tan cambiante, porque fomenta la unidad. Y los problemas arriba tratados pueden ser solucionados creando un Consejo de Administración Familiar efectivo, con consejeros externos que faciliten la solución de conflictos en la empresa, y planeen alternativas para todos los miembros de la familia, dentro y fuera de la empresa.

Las familias conflictivas

Los miembros son generalmente personas negativas, recelosas y muy poco comunicativas. La razón es que como están al acecho de los demás, mientras menos hablen más podrán causarles perjuicios a los otros miembros. Las rencillas, chicas y grandes no se olvidan, sino que se magnifican y se espera el momento propicio para la venganza. Cualquier decisión del jefe(a) de la familia es vista con recelo, buscándole el lado malo. Y, claro está, la “unión” que pueden tener es bastante tenebrosa, basada más en intereses de todo tipo (económicos, dependencia, etc.) que en el cariño. Cada quien tiene sus propios objetivos y no los aceptan (o saben) los demás. Y para complicarlo todo, al crecer los hijos y forman sus familias, la entrada de nietos, yernos y nueras pone un ingrediente más a ese “caldo de brujas”.

En la empresa familiar están presentes todos los conflictos familiares y la operación se vuelve caótica e inestable. Órdenes y contra-órdenes vuelan, se crean feudos alrededor de cada miembro y no es extraño que la sucesión sea un acto truculento, no planeado por el fundador y que, casi inexorablemente, se va a dirimir legalmente. La empresa y sus miembros sufren por estos conflictos.

En estos casos se requiere para ayudar un poco en el que haya una crisis o catástrofe externa para que sus miembros se den cuenta que deben olvidar sus rencillas y tratar de resolver un problema mayor y que a todos afecta. Una enfermedad grave de un miembro aglutinador o la inminente quiebra o pérdida del patrimonio y del negocio en sí pueden hacer que se unan todos y traten de colaborar.

En resumen, el poder definir a qué tipo de familia pertenece uno, es posiblemente un paso crucial para ayudar a mejorar las relaciones y reducir los conflictos actuales o potenciales. Ya sea internamente o con ayuda de gente capacitada, las familias patriarcales y sobre todo las conflictivas pueden mejorar y asegurar la coexistencia pacífica y la supervivencia de la empresa familiar. Las familias consensuales deberán estar listas para que no afecten negativamente las decisiones clave de sus miembros (Grabinsky, 2002)

La organización de la empresa familiar

El promotor de empresas es durante mucho tiempo, un “hombre orquesta”. El o ella vende, compra, produce, cobra y..... hasta hace limpieza del local. Es indispensable que

conforme vaya creciendo el negocio, se rodee de subordinados que lo auxilien en las operaciones. Los familiares son los primeros en “gozar” de los inicios del negocio, incluyendo los errores del dueño y sus malos humores. Lo importante es que poseen tres características CLAVE para el emprendedor:

1. Son de total confianza.
2. Son baratos o prácticamente gratis.
3. La cantidad ilimitada de tiempo que le ponen al trabajar en el negocio, ya sea voluntariamente o a fuerzas.

El hecho es que la familia colabora y desean que el negocio prospere. Sin embargo todos hacen de todo y es inevitable que haya problemas. Por eso es necesaria la organización, aunque sea minúsculo el negocio. ¡No importa de que tamaño sea la empresa debe tener un plan de organización!

Para empezar, la empresa debe tener puestos definidos; la compañía va a necesitar de un Director o Gerente General, que por lógica es el emprendedor. Además, de acuerdo a las áreas funcionales existentes deberá existir gente encargada de ventas, producción, administración (incluida cobranza), compras y personal.

¡Ustedes me van a decir que estoy exagerando! Que un “changarrito” de 3-5 personas no requiere de tantos puestos además parece que hay “muchos jefes y pocos indios”. Pero el ejercicio de empezar a organizarse desde un principio es necesario por diversas razones:

1. Sirve para definir puestos que después serán la infraestructura organizacional de la empresa.
2. Al hacer lo anterior, también se darán las funciones, actividades y responsabilidades de cada puesto, para que se aclare que es lo que cada persona deberá hacer.
3. Es psicológicamente bueno para el emprendedor y su familia que aunque sea un sueño por ahora, la empresa va a crecer sanamente y habrá necesidades de gente, ejecutivos, etc.
4. Al principio es obvio que cada persona va a ocupar dos o más puestos, empezando por el Director General, pero poco después va a haber necesidad, si la empresa prospera, de conseguir nuevo personal. Si la tabla organizacional se crea correctamente entonces habrá un plan para conseguir el personal idóneo.

Así tenemos que en un negocio el dueño puede ser el director y también encargarse del área de ventas y compras, la esposa puede ser la administradora (muy común) y dedicarse a los pagos, contabilidad, un hermano o hijo ser el encargado de producción y así en general.

Cuando un pequeño empresario pone a trabajar a sus familiares, debe hacerlo en forma profesional y creando una estructura flexible pero completa. Se requiere mucho orden ya que no faltara trabajo en exceso, pero se puede hacer mejor si hay división de funciones, hablaremos más adelante de la organización y la sucesión en las empresas familiares.

Los parientes políticos

En primer lugar, hay que tomar en cuenta que en el mejor de los casos cada familia es un mundo. La educación casera varia, la situación económica, social y hasta político-religiosa puede ser diferente. No en balde los padres tratan de que sus hijos se casen con personas cuyo “background” sea similar. En ese caso, piensen ellos, por lo menos no habrá problemas con los familiares políticos.

Si analizamos mas a fondo encontramos dos aspectos que son críticos para analizar las relaciones con los parientes políticos:

1. La “sangre” llama primero, por lo que es difícil ser preferido a los demás hijos directos. Eso se va arreglando cuando llegan nietos, ya que así se integra la familia completa.
2. Los objetivos de la familia política son SIEMPRE diferentes a los de uno, sobre todo cuando hablamos de cuñados, suegros, etc.

Si valoramos estos dos conceptos clave, se puede hacer todo tipo de negocios, asociaciones e incorporarlos a cualquier empresa familiar. Lo que no se vale es pensar que, a fuerzas, van a tener los mismos ideales de uno, el mismo interés y que estaban de acuerdo con el liderazgo del emprendedor por el simple hecho de ser su pariente.

Como ven la situación es delicada y pueden surgir complicaciones que mezclan dos factores:

-
1. El hecho de que son familia nos afectan las relaciones conyugales fuertemente, en caso de broncas.
 2. Se pueden dar varios ejemplos de envidias, sabotaje y hasta rompimiento entre familiares políticos lo que afecta gravemente las operaciones del negocio. Y todo por no plantarse correctamente, DESDE EL PRINCIPIO, el tipo de relación a lograr dentro del negocio.

En cualquiera de estos casos se requiere que se plantee un CONVENIO ANTERIOR a la entrada de ese familiar que especifique su participación en forma muy clara:

1. Como inversionista, con tal porcentaje de acciones y que se pueda pactar de antemano, una posible compra de esas acciones por parte del emprendedor. En el caso de ser socio se aplica lo mismo, además de sus responsabilidades en el trabajo, forma de tomar decisiones, etc.
2. Como empleado cuya especialidad sea clave, con su sueldo, descripción de trabajo, horario y otras prestaciones. Se puede incluir un bono y posible participación de utilidades.
3. En el caso de simpatía o presión familiar el emprendedor debe ser lo suficientemente profesional para evaluar el costo-beneficio de esa persona y en caso negativo forzar su mejor desempeño o simplemente probar al cónyuge que no sirve y a otra cosa.

El emprendedor debe usar mucho tacto y ser cuidadoso de que sus acciones con los parientes políticos sean claras, firmes y que no dejen estelas de rencor. Si se me pregunta como asesor si conviene meter a los cuñados, suegros y otros parientes le

contesto que aunque puede funcionar, yo preferiría que no se mezclen ambos conceptos o si acaso quieren ayudar invirtiendo se haga por un periodo corto, como préstamo a pagarse religiosamente. Los diferentes objetivos de cada familia pueden interferir en el buen funcionamiento de la empresa y causar rupturas.

El nepotismo

Una de las reglas de administración y organización de empresas es aquella que trata de prohibir la entrada a un negocio, oficina pública, etc., a parientes de los que actualmente están empleados. Eso se llama “nepotismo” y ha sido duramente criticado cuando lo ejercen algunos gobernantes, líderes sindicales y ejecutivos. Las razones por las cuales el nepotismo es una actividad nociva en una organización de cualquier tipo son:

1. Crea una unión entre los familiares que los protege contra cualquier problema. Eso quiere decir que si a alguno se le castiga, disciplina o corre, los demás se van a aliar, por lógica contra el jefe, y pueden sabotear las actividades de este.
2. Es un pésimo ejemplo para los demás empleados. Sienten correctamente que la “mafia” de parientes dentro de la compañía lo van a dejar a un lado.
3. Los objetivos de la empresa o sus dueños van a ser diferentes y en muchos casos contrapuestos a los de los empleados-familiares y eso afectara las actividades
4. Finalmente, la promoción a puestos de confianza de esta gente puede causar problemas de confidencialidad, favoritismo, etc.

Seria deseable poder separar a los familiares de las actividades del negocio, pero como no es posible vamos a tratar de dar ciertas indicaciones:

1. La familia nuclear (padre, madre e hijos) es lógicamente básica para que se cree y desarrolle un negocio. Sus objetivos son similares y son los herederos a este.
2. Otros familiares deberán ser invitados a colaborar o invertir como socios trabajadores por sus características especiales, y confiabilidad, pero no sólo por ser familia o hacerles un favor.
3. Una serie de políticas claras, organigramas y planes de desarrollo organizacional para TODOS los empleados sin distinción de parentesco pueden ser muy efectivos para contrarrestar el poder de algunos familiares o feudos.

Las sociedades

Los socios pasan más tiempo junto que con sus respectivas familias. Y esa coexistencia es bastante complicada.

Partamos de las siguientes premisas:

1. Los socios deben todos jalar parejo.
2. Las decisiones se deben hacer por consenso.
3. Debe haber razones muy importantes por asociarse.
4. Los objetivos deben ser iguales para todos.
5. A través del tiempo todos los socios deben evolucionar en forma semejante.

-
6. Las familias de cada uno de los socios van a estar siempre aceptando las decisiones de estos.

Como es muy común que dos o más emprendedores se junten para abrir un negocio y es nuestro deseo que, de la forma que se desee, se abran empresas para beneficio del país.

Por que se asocia la gente

Las razones principales para buscar socios en un negocio son:

1. Amistad
2. La falta de recursos
3. La complementariedad de actividades
4. Otras razones

En menor grado, el técnico busca a un buen vendedor o administrador para asociarse, buscando la complementariedad indispensable para el negocio. Lo mismo en cuanto a personalidades y caracteres. Un socio puede ser el duro, mientras que el otro es el de las “relaciones públicas” y el que da la cara a los clientes.

Otras razones para asociarse son, si alguien tiene una patente o idea y busca a alguien que la lleve a la práctica o dos o más emprendedores que tienen negocios similares o que se complementan, deciden juntarlos para ser menos vulnerables, e integrarse.

También hay socios que “heredan” una parte de un negocio o son invitados como ejecutivos con participación e integrarse en las acciones de la empresa.

Arreglos preliminares

Sin embargo la mayoría de las sociedades se deshacen por múltiples razones y este hecho, nos debe hacer reflexionar acerca de que se puede hacer para prevenir problemas y malos entendidos.

Quiero sugerir el siguiente para que los socios en potencia, se conozcan mejor antes de convivir:

1. Vamos a considerar que una sociedad es como un noviazgo. Primero que nada hay que tratarse. No se puede entablar relaciones mas serias con un desconocido. Sugiero que se tenga una comunicación continua, honesta y de lo completa para ver que es, lo que todo el mundo piensa, sueña o desea lograr en la vida.
2. Hay que darle el tiempo adecuado a esa relación. No por mucho madrugar amanece más temprano. Los el otro lado, no se puede estar planeando la “boda” por tiempo indefinido porque se puede apear todo.
3. Si ya existe una buena comunicación y la relación ya esta “madura” es el momento para celebrar el contrato prenupcial o, si ustedes quieren, el convenio entre socios. Este documento es absolutamente esencial para normar las actividades, derechos, obligaciones y para auxiliar a dirimir cualquier controversia.

Entre los socios no debe haber ambigüedades ni posibles malentendidos, así que ellos mismos o con la ayuda de alguien externo como moderador deben plantearse multitud de cuestiones para que exista un consenso y mucha, mucha claridad.

1. Objetivo del negocio y objetivos personales de cada socio.
2. Un acuerdo en cuanto a las horas que cada socio le va a dedicar al negocio, su periodo de vacaciones y en general el esfuerzo máximo a que se va a comprender.
3. Un plan de sueldos, prestaciones y una política de inversión y dividendos para cada socio y en general para los posibles empleados y ejecutivos.
4. Decisión conjunta acerca de la entrada de parientes o familiares al negocio.
5. Un acuerdo en principio acerca de cómo valorar el negocio en forma equitativa en caso de que se quiera terminar la sociedad. Igual para valorar las acciones para un posible ingreso de otros socios.
6. Finalmente, que hacer con la sucesión a la muerte de un socio, herencias y que le sucederá a la sociedad en ese caso.
7. Entre otros puntos (Grabinsky,).

¿Son diferentes las empresas familiares?

Empresa Familiar es aquella en la que los dueños y los que la operan toman decisiones estratégicas y operativas, y son miembros de una o varias familias. Es decir, que son los arquitectos de su propio destino. Les va bien por haber tomado decisiones y trabajando adecuadamente y mucho. O viceversa.

La mayoría de las empresas familiares son pequeñas, pero el 90% o más de los negocios en México son micro y pequeños. Sin embargo, podemos decir que de los grandes grupos industriales y conglomerados del país una gran mayoría corresponden a la definición de empresa familiar.

Las empresas familiares pueden o no estar organizadas. Eso depende de la capacidad y visión del emprendedor. Conforme crece es una labor crítica el que se cree infraestructura, controles y puestos, sistemas y, ojalá, hasta un Consejo de asesores que ayuden a fijar el rumbo. Empresa familiar no es sinónimo de empresa desorganizada. Los desorganizados son, a su propio riesgo, los dueños. Y no se debe perder la característica familiar por el dogma de estar mejor administrados.

Una empresa familiar tiene muchos problemas: conflictos entre hijos, padres déspotas, que no alcance el pastel para todos, etc. Pero una empresa que por falta de visión del dueño y sus familiares no pasa a la siguiente generación y se cierra, es una verdadera tragedia para todos.

La empresa familiar debe ser la base del país. Sus cientos de miles de dueños, accionistas y sus familiares tienen un reto mayúsculo; pero a su vez, es mucho más grande el beneficio económico y moral si manejan bien sus empresas. Debe haber más empresas grandes, pero eso no le quita que puedan seguir siendo familiares. La empresa familiar es más humana y perceptiva de las relaciones entre los familiares, entre éstos y los demás empleados y ejecutivos.

La operación e integración de la empresa familiar

La empresa, para sobrevivir, debe obtener utilidades razonables, estar organizada y manejada eficientemente. Si no se logra lo anterior habrá problemas serios y, posiblemente, su ruina.

Por eso es importante separar, dentro de lo posible, los valores de una familia y los de una empresa. Para eso sirve la comunicación entre todos los miembros de la familia, el crear un Proyecto Familiar y sobre todo aceptar a la empresa familiar como un ente independiente que se debe manejar de acuerdo a los cánones de administración y control adecuados, por gente capacitada y un Consejo que le dé profundidad a sus estrategias.

Las jerarquías

En nuestra civilización ha habido una serie de tradiciones culturales que, buenas o malas, han conformado una serie de conceptos con respecto a la familia como núcleo básico. La familia nuclear está formada por padre, madre e hijos de ambos sexos.

Sien embargo, la jerarquización u orden de “importancia” es diferente y, en términos generales, va en esta forma:

1. Padre o “patriarca”
2. Madre o esposa

-
3. Hijo primogénito
 4. Hijos menores
 5. Hijos en cualquier nivel de ascendencia

En el caso de la empresa familiar existen dos tipos de jerarquías que “coexisten” dentro de la misma organización:

- a) Los miembros de la familia que trabajan en el negocio;
- b) Los “ejecutivos” no familiares y el resto de los empleados y trabajadores.

Dentro de los familiares se da un nivel de jerarquía parecido al de la familia nuclear con el dueño-padre como principal fuente de poder y de decisiones, el hijo varón mayor como segundo y potencial sucesor, y luego los demás hijos varones. Al final de la escala están las hijas (incluso siendo primogénitas) y otros parientes no nucleares.

El tercer tipo de jerarquía “no clasificada” depende de familiares que no corresponden al núcleo familiar. Como ejemplo podemos poner a los sobrinos, hermanos del dueño que sean socios minoritarios (o empleados), ahijados y en muchos casos los parientes políticos.

Existen aspectos dentro de la familia que producen importantes rupturas dentro de la jerarquía familiar, los cuales son nefastos para la supervivencia de la empresa.

El proceso de crecimiento de la empresa

A continuación se hará una breve referencia a los modos en que el aumento en el tamaño, la naturaleza de las actividades desarrolladas y la situación competitiva demandan una creciente formalización, la incorporación de conocimientos cada vez más especializados y un cálculo económico más explícito y preciso.

a) Tamaño y formalización.

Toda organización se constituye y funciona en torno a objetivos. Para su logro, es preciso realizar actividades haciendo uso de tecnologías de producción, organización y gestión. Esas actividades están distribuidas según una división de tareas y son gobernadas por la operación de mecanismos que conforman una estructura de autoridad que coordina cada una de las contribuciones particulares y controla su adecuación a lo previsto.

Tanto la naturaleza de las actividades y de la tecnología, como las características asumidas por esta estructura de autoridad, determinan los atributos deseados de las personas incorporadas a la empresa, los estilos de conducción más convenientes y la distribución de la capacidad decisoria más eficiente. Con la evolución de la empresa se produce una mayor complejidad que consiste en un aumento en número de tareas necesarias, una diferenciación mayor en su estructura interna, una especialización cada vez más acentuada de sus elementos integrantes y una formalización creciente en las relaciones. Se dibuja paulatinamente una organización que apela a procedimientos

estandarizados, de manera que las expectativas con respecto a las contribuciones individuales, están más sujetas a restricciones normativas explícitas impuestas por la organización. La formalización resulta así como consecuencia de la necesidad de integrar actividades diversas disminuyendo la incertidumbre y la posibilidad de desvíos con respecto a lo previsto.

Esta formalización es además un requisito para la programación de las tareas y para su articulación durante la ejecución, aumentando la carga administrativa y el número de las unidades de apoyo. En este sentido, la complejidad supone una creciente burocratización de la empresa y por consiguiente, una posible despersonalización en las relaciones.

La empresa familiar suele estar caracterizada por una resistencia a la formalización. Si las primeras etapas de su desarrollo se caracterizan por una presencia permanente del propietario gerente en la empresa y por su intervención tanto en las decisiones estratégicas como en las operativas, al aumentar la dimensión esas pautas de comportamiento suelen persistir, desbordando la capacidad de anticipación, de atención y de resolución de problemas de un solo hombre. Los intentos de organización que resultan como consecuencia lógica de una empresa de mayor complejidad tienden a ser constantemente superados por las decisiones del fundador, creando una situación en la que coexisten dos normas: las adoptadas formalmente y las resultantes de las decisiones circunstanciales. De esta manera, cuando mayor es aquella complejidad, más disfuncional se hacen los estilos de conducción de las etapas primeras de la empresa, generalizándose los conflictos y aumentando la ineficiencia y los costos personales y familiares.

b) Tecnología y especialización

Otra dimensión a considerar se refiere a la naturaleza de los bienes o servicios producidos por la empresa y de las tecnologías empleadas. Es frecuente que el fundador posea una aptitud particular vinculada a una técnica que domina. Si se trata de una actividad de transformación, el origen de la empresa suele estar asociado a una organización casi artesanal de la producción. La posibilidad de ganar un lugar en el mercado radica en esa capacidad especial que le permite colocar sus productos con más calidad o a un costo inferior, o en una demanda no debidamente satisfecha. La reducida inmovilización de capital y la incorporación de un número relativamente pequeño de trabajadores con los cuales comparte sus labores y a quienes transmite sus habilidades, crean una situación en que la problemática del taller absorbe la atención del fundador.

Esta empresa, basada en ese conocimiento empírico tradicional o en un know-how más específico, funciona sin aportes tecnológicos complejos. El crecimiento en la demanda obliga a expandir la capacidad de producción a través de la incorporación de nuevos bienes de capital y hace preciso contar con insumos humanos calificados en ingeniería de producción y adaptación, gerencia y organización. Es éste un momento de cambio cualitativo de gran trascendencia, pues exige la incorporación de especialistas y una formalización mayor. Este cambio de escala lleva a que aparezcan nuevas funciones o que otras preexistentes se jerarquicen- comercialización, relaciones laborales, costos, etc.- por lo que la conducción debe explicitar políticas y la ejecución

pone en juego la interdependencia de niveles y áreas funcionales más allá de quienes son sus responsables.

Si además de este incremento en la capacidad productiva la empresa adopta una estrategia innovadora en productos procesos, es necesario crear ámbitos específicos en materia de diseño y de investigación y desarrollo. Este tránsito exige una capacidad de discriminación más alta todavía, ya que el estilo de conducción de estas actividades debe ser más abierto y participativo que frente a las tecnologías de actividades rutinarias. Es ésta la situación en que la dirección debe tener una mayor plasticidad para moldearse conforme a las circunstancias, a las contingencias que se enfrentes y al tipo particular de actividades.

Al crecer las demandas tecnológicas se producen tensiones como consecuencia de las nuevas estructuras creadas y la persistencia de viejos comportamientos. Una de sus manifestaciones más probables es dirigir la atención preferentemente a esta problemática interna operando sobre supuestos no adecuados a la realidad. El desarrollo de una mayor capacidad para la búsqueda, procesamiento y análisis de la información es una de las formas en que se resuelve este problema. Para ello es preciso recurrir a dos medios: multiplicar los conductos de acceso de esta información y potenciar la aptitud para usarla con eficiencia, e incorporar recursos que cuenten ya con esa aptitud a través de la formación previa. En ambos casos se debe reforzar la estructura, con mayor formalización para el tránsito de la información, mayor número de ámbitos en que la misma es procesada y cierta descentralización en materia decisoria. A través de lo expuesto se observa de que forma la complejidad creciente va imponiendo restricciones y creando obstáculos para el ejercicio de un poder

excesivamente personalizado y para el predominio de consideraciones particularistas.

Siendo estos atributos compatibles con la institución familiar, la persistencia de los mismos por el refuerzo dado en este ámbito lleva a situaciones en que se resiente la capacidad técnica de la empresa y se pone en peligro su viabilidad, en particular cuando desaparecen aquellos que han acumulado mayor conocimiento sobre las operaciones pero sin compartirlo o difundirlo hacia los niveles inferiores.

c) Mercado y cálculo económico

La tercera dimensión se refiere a la situación de mercado. Si ésta brinda una demanda asegurada, las presiones por la eficiencia serán reducidas. La fijación de precios se orientará por el establecimiento de un margen de utilidad sobre costos. La mala organización, la carencia de información y la ausencia de cálculos económicos precisos se verán disimulados por esa realidad externa a la firma. El cambio en las circunstancias, exige una precisión mayor en los objetivos, la adopción de una perspectiva temporal más amplia compatible con la planificación de las actividades y la inversión, un énfasis simultáneo sobre los ingresos y los costos y la visualización más explícita de la empresa como una alternativa más dentro de las que se movilizan el patrimonio familiar. Por cierto, la empresa familiar puede presentar resistencias a esta exigencia de mayor racionalización. El tránsito mencionado supone una cultura muy específica que privilegia el cálculo económico, la impersonalidad y la neutralidad afectiva en las relaciones. En otros términos, situaciones altamente competitivas llevan al predominio de las dimensiones que son críticas para la supervivencia de la empresa, y éstas son las que reciben un premio o una sanción del mercado. En este contexto algunos

comportamientos motivados por cuestiones familiares deben postergarse frente al riesgo de desaparición que acarrearía la atención privilegiada de éstas.

Modificaciones a lo largo de la evolución de la empresa.

La evolución de la empresa en dirección hacia una mayor diferenciación estructural y especialización funcional va acompañada de requerimientos en aspectos dinámicos y de comportamiento empresario. Parecería que existe una lógica de desenvolvimiento por la que avances en una dimensión tienen consecuencias sobre otras de manera que se va conformando un modo de organización y de gestión integrado y coherente. Por cierto, esta lógica no implica la visualización de un resultado óptimo al que toda empresa debería tender; lo que subraya es la necesaria correspondencia entre distintas facetas de la vida de la empresa. Es con respecto a esta correspondencia que se manifiesta muchos de los problemas de las empresas familiares, pues la flexibilidad para adoptar nuevas modalidades de acción no se presenta de manera equilibrada para todas las dimensiones que se consideran. Algunas de las dimensiones en las que se revela esta lógica de desarrollo son las que se enuncian a continuación. Cada una de ellas refleja el tránsito hacia una mayor formalización y especialización y hacia la creación de bases que permiten el cálculo económico. Además de señalar el complejo carácter interdependiente de las distintas dimensiones que constituye la difícil tarea de organizar y dirigir una empresa:

- a) **Objetivos:** los objetivos difusos del fundador, en los que se mezclan motivaciones económicas, de prestigio, de realización personal a través del ejercicio de la creatividad e iniciativa, etc., debe sufrir un proceso de

especificación cada vez mayor de manera que sirvan para orientar las operaciones cotidianas sin la intervención directa de la conducción superior, puedan desagregarse en metas y su logro sea susceptible de evaluación.

- b) Políticas: De la situación inicial, en que se imponen criterios implícitos e intuitivos, debe pasarse a otra en que las políticas abarquen las distintas áreas funcionales y ámbitos de la organización, de manera de evitar conflictos en las decisiones operativas e incoherencias en los comportamientos.
- c) Planificación: De una atención exclusiva al presente y a superación de problemas, ya manifestados, las etapas con mayor complejidad requieren una mayor capacidad de anticipación, la posibilidad de actuar preventivamente y proyectar los comportamientos futuros.
- d) Información: las etapas de creciente complejidad están caracterizadas por demandas mayores y más precisas en materia de información, tanto sobre el contexto empresarial como el de la gestión. La aptitud organizacional para su búsqueda, selección, procesamiento y análisis será un elemento crítico para la supervivencia y el desarrollo.
- e) Procesos decisorios: De una capacidad decisoria concentrada en la cúspide, como ocurre en las primeras etapas, la gestión de una empresa más compleja exige su descentralización asignando responsabilidades y atribuciones conforme a las políticas para la ejecución de las actividades programadas y haciendo uso de información pertinente en forma oportuna y regular.
- f) Control y evaluación: Del control constante sobre la ejecución de las tareas, la creciente complejidad determina que la supervisión se realice conforme a los

resultados previstos en la planificación, según los modos establecidos por las políticas y siguiendo los procedimientos definidos.

- g) Estilo de conducción: los tránsitos apuntados suponen modificaciones sustanciales en el estilo de conducción. La mayor complejidad implica la presencia de mayores restricciones estructurales a los comportamientos del superior y la posibilidad de explotar formas diferentes de relación en que las contribuciones de los participantes estén menos sujetas al control jerárquico ejercido en forma personal y sean más abiertas y efectivas en un contexto colaborativo. (Nogueira, 1984)

IV.4.2 El Control de Gestión, la estrategia para implementar el Benchmarking en la empresa familiar

Al estar compuesta la empresa familiar por dos instituciones que son la familia y la empresa, se puede observar que existen dificultades al tratar de separar los roles que se juegan como empresa y como familia, traslapándose así los patrones de conducta de cada uno de ellos. Es por ello que a su inicio cualquier empresa familiar es informal porque el dueño toma las decisiones más importantes centralizando el poder y todos los miembros de la organización realizan diferentes actividades no definidas.

Como ya se analizó anteriormente, para que una empresa llegue a aplicar el control de gestión debe de ser formal, esto implica tener una estructura organizacional definida, realizar planes a corto, mediano y largo plazo, llevar un control sobre los planes establecidos, ya sean de producción, inventarios, tener liderazgo, desarrollo, hacer una planeación estratégica, implementar programas de calidad, es decir, llevar a cabo todo

el proceso administrativo. Al tener la empresa familiar carencias de diversa índole sobre las características antes mencionadas podemos suponer que este tipo de organizaciones no llevan a cabo un control de gestión.

Al ir creciendo las empresas familiares, se encuentran con una serie de dificultades en las que se hace imprescindible establecer una jerarquía en donde cada elemento tiene funciones establecidas, y se han logrado delimitar las funciones que los miembros desempeñan en la empresa y en la familia, ya que de no ser así y descuidar las necesidades de la empresa, es inevitable su fracaso.

Es necesario mencionar que al ir creciendo la empresa familiar, no necesariamente llega a ser una empresa formal aunque difícilmente sobreviva siendo informal.

Una empresa necesariamente debe aplicar el control de gestión, si es que pretende introducir en ella el benchmarking ya que al ser este un proceso continuo de sistematización de información sobre procesos de trabajo de las organizaciones poseedoras de buenas prácticas, con el propósito de aprender de ellas y mejorar la gestión organizacional, sería imposible hacerlo sin

Como hemos podido analizar en el presente trabajo la empresa familiar tiene diversas características que hacen que sea difícil tener un control de gestión debido a que al ser ésta informal, las decisiones principales son tomadas por el dueño-fundador de la empresa, el cual realiza varias actividades centralizando así el poder y no teniendo así bien definidas las funciones de cada integrante de la familia-empresa.

Bibliografía

- ✓ AZCUE, Pedro, Calidad de exportación, Ed. Instituto Mexicano de Comercio Exterior. 1977.
- ✓ BALLARIN, Edward, Rosanas, Joseph, y Grandes Ma. De Jesús, Sistemas de Planificación y Control, Ed. ASURI, 1986.
- ✓ BENGTT, Karlof & Guante Ostblom, Edit. John Wiley & Sons, Primera Edición 1993.
- ✓ CAMP, Robert C, Benchmarking, , Edit. Panorama, S.A. Primera Edición 1993.
- ✓ ENRYCK Norbert, Control de calidad y beneficio empresarial, Ediciones Díaz de Santos S.A. 1989
- ✓ FIOL. Michael y Ramírez, Guillermo, Control de Gestión ¿Qué estilo se debe adoptar en las organizaciones públicas?, Gestión y Política Pública, Vol. IV, núm. 2, México, 2º semestre de 1995, CIDE (Centro de Investigación y Docencia Económica).
- ✓ HALL, Richard H., Organizaciones y Estructuras: Procesos y Resultados, Sexta Edición, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 1996

-
- ✓ HAROLD Koontz, Heinz Wehrich, Administración una perspectiva global, McGraw-Hill 10ª edición. 1995.
 - ✓ GORDON, Myron y Shillinglow, Gordon, Contabilidad: un enfoque administrativo, Ed. Diana, 6ª. Edición, 1979.
 - ✓ GRABINSKY, Salo, Dinámica y Conflictos Familiares, Ed. Del Verbo Emprender, 1ª Edición, 2002.
 - ✓ HANSEN Bertrand, Control de calidad teoría y aplicaciones, Ediciones Díaz de Santos S.A. 1990.
 - ✓ ISAKSSON, Cristian, Survey of Benchmarking Activities, Edit. PUMA OCEDE, 1997.
 - ✓ KOENES, Avelina, Gestión de la calidad total, Ed. Díaz de Santos, 1996.
 - ✓ KOTLER, Phillip, Mercadotecnia, análisis, planeación y control, Ed. Diana, 2º Edición, 1974.
 - ✓ LAMBIN, Jean-Jacques, Marketing estratégico, Ed. McGraw-Hill, 2º Edición, 1991.
 - ✓ MARTINEZ, Roberto, Empresas familiares análisis organizacional y socia, Ediciones Macchi.

-
- ✓ OROPEZA, Humberto, Contabilidad Básica con aplicaciones en computadora, Edit. Mc Graw-Hill/Interamericana de México, S.A. de C.V., 1996
 - ✓ POLA, Angel, Gestión de la calidad, Ed. Marcombo, 1988.
 - ✓ ROBERT N. Anthony, Vijay Govindarajan. Sistemas de control de gestión, Ed. McGraw-Hill 10° edición 2003.
 - ✓ RODRIGUEZ, Hernandez, Sergio, Introducción a la Administración, Edit. Mc Graw-Hill, 1996.
 - ✓ RONCHI, Luciano, El control económico y financiero por la alta dirección, Ediciones Deusto Bilbao. 3ª edición. 1972.
 - ✓ ROSANAS, Joseph y Ballarín, Edward, Contabilidad Financiera: Introducción a la contabilidad, Ed. ASURI, 1986.
 - ✓ SPENDOLINI, Michael, Benchmarking, Ed. Norma, 1994.
 - ✓ STANTON William y Futrell, Charles, Fundamentos de mercadotecnia, Ed. McGraw-Hill, 1989.
 - ✓ WILSON Richard. Control financiero enfoque sistemático. Ed. Diana. 1979.

Red electrónica:

- ✓ www.bibliotecavirtual.com.do/contabilidad/valuaciondeinventarios.htm

- ✓ GOMEZ, Giovanni, Razones Financieras: , www.gestiopolis.com.mx

- ✓ www.gestionpublica.gob.d/benchmarking/conceptos/definiciones.html

V. Metodología de la investigación

V. 1 Tipo de investigación

La naturaleza de nuestra investigación es cualitativa, así iniciaremos como una investigación descriptiva porque buscamos especificar las propiedades, características y perfiles importantes del Benchmarking y la Empresa Familiar, para posteriormente llevar nuestra investigación a un nivel explicativo al dirigirla a responder a las causas del por qué el Benchmarking no se aplica a la Empresa Familiar.

V. 2 Establecer las hipótesis

H₁: No hay Control de Gestión en la Empresa Familiar.

H₀: Hay Control de Gestión en la Empresa Familiar.

Categorías:

Empresa Familiar: es aquella en la que los dueños y los que la operan toman decisiones estratégicas y operativas, y son miembros de una o varias familias.

Organización Formal: es la organización basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio. Es generalmente aprobada

por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etc.

Organización Informal: es la organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de cargos. Se forman a partir de las relaciones de amistad o de antagonismo o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama, o en cualquier otro documento formal.

Planeación en la organización:

Diferenciación Horizontal: Es la subdivisión de tareas realizadas por la organización entre sus miembros.

Hay dos tipos básicos:

- 1) Asignación a especialistas un rango amplio de tareas.
- 2) Subdivisión minuciosa de tareas para asignarlas a personas no especializadas.

Como indicadores de la complejidad horizontal, la mayoría de los autores proponen como indicadores el número de divisiones dentro de la organización y el número de especialidades dentro de estas divisiones.

Diferenciación Vertical: Básicamente se refiere al número de niveles o posiciones que hay entre el ejecutivo más alto y los empleados que trabajan en las líneas productivas. Se supone que a mayor altura en la jerarquía habrá mayor autoridad. Para ambos tipos aplica la regla de que a mayor diferenciación, mayores problemas de control, coordinación y comunicación tendrá la organización.

Diferenciación Espacial: Puede ser una forma de diferenciación horizontal o vertical.

Mide la separación de las tareas o de los centros de poder. La complejidad aumenta con una mayor dispersión.

H₂: No se aplica el Benchmarking como mejor procedimiento en la Empresa Familiar.

H₀: Se aplica el Benchmarking como mejor procedimiento en la Empresa Familiar.

Categorías:

Empresa Familiar: es aquella en la que los dueños y los que la operan toman decisiones estratégicas y operativas, y son miembros de una o varias familias.

Benchmarking: El benchmarking es un proceso continuo de sistematización de información sobre procesos de trabajo de las organizaciones poseedoras de buenas prácticas, con el propósito de aprender de ellas y mejorar la gestión organizacional.

Control de Gestión: El control de gestión es el proceso mediante el cual los principales responsables operacionales se aseguran de que los recursos necesarios sean obtenidos y utilizados con eficacia y con eficiencia, para alcanzar los objetivos a corto plazo que fijo la organización, en el marco de su estrategia de largo plazo.

V. 3 Diseño apropiado de investigación

Es un diseño no experimental, en este caso vamos a estudiar la unidad de análisis en su ambiente natural, tratándose de un estudio transeccional.

La unidad de observación es la Empresa Grupo Papelero Gutiérrez S. A de C. V.

GENERALES

Fecha de Constitución: 12 de Marzo de 1987

Acta Constitutiva: 80096

R.F.C.: GPG – 870312 – 998

Domicilio Fiscal: José María Roa Barcenas No. 105

Colonia: Obrera

Código Postal: 06800

Delegación: Cuauhtémoc

México, D. F.

e-mail: gpgpz@prodigy.net.mx

teléfonos: 57 40 00 30

57 40 10 93

57 40 12 10

57 40 11 21

57 40 11 90

Objeto social

Compra venta de papel en general y sus derivados. Importación, exportación, comisión, consignación, representación y distribución de artículos escolares, de escritorio y juguetería.

Historia: Grupo Papelero Gutiérrez S. A. de C. V. es una empresa 100% Mexicana.

Inició operaciones el 12 de Marzo de 1987 en el primer cuadro de la Ciudad de México, D. F.

Esta empresa nace como resultado del esfuerzo de un gran hombre visionario el cual encausa a sus seis hijos para formar un nuevo proyecto en la distribución de papel.

Este hombre visionario fue Don Rafael Gutiérrez Jiménez que desde iniciar el negocio de las fibras secundarias pasando por la conversión de papel y llegando a la distribución del mismo directo al mercado muestra el camino a Juan, Rafael, Javier, Marco Antonio, Jesús y Manuel Gutiérrez, estos ya con experiencia tomada de los anteriores negocios. Constituyen Grupo Papelero Gutiérrez S. A. de C. V. de esta manera los hermanos Gutiérrez empezaron a trabajar a marchas forzadas aspirando al crecimiento de esta recién nacida empresa. No obstante las crisis económicas que ha atravesado nuestro país no fueron impedimento para que tuvieran una visión en común “trabajar arduamente para satisfacer de manera excelente el mercado del papel, crear fuentes de trabajo y cooperar con la sociedad”.

Obviamente se encontraron con muchos obstáculos en el camino, lo cual no desalentó en lo más mínimo su esfuerzo sino por el contrario sirvió como locomotor para seguir con sus planes.

Al iniciar esta empresa se contaba con el apoyo de únicamente un proveedor de papel y al paso del tiempo se fue incrementando de manera satisfactoria la cartera de proveedores.

En el año de 1996 cinco de los seis hermanos deciden separarse de la empresa por así convenir a sus intereses personales, fue así como Marco Antonio Gutiérrez Arroyo tomó las riendas haciéndose cargo por completo de la administración y operación de la misma.

Fue un tarea difícil ya que era una empresa joven y gracias a la confianza que nos dieron todos nuestros clientes empezaron a palpar las bondades del servicio, calidad y precio que les ofrecemos.

Marco Antonio Gutiérrez empezó a entender que para satisfacer de manera excelente a sus clientes tenía que preparar a todo el personal que labora en la empresa para brindar un verdadero apoyo técnico y humano. De esta manera se empezó a capacitar a todo el personal no solo en lo técnico sino también en lo motivacional lo cual nos llevó a tener el compromiso de atender de manera excelente a todos nuestros clientes.

En el 2003 y para fortalecer aún más nuestra empresa se une a ella los señores Jesús Gutiérrez Arroyo así como sus hijos Eduardo, Isaac y Omar para dirigir en la

administración, compras, tiendas y centro de distribución dándole más fuerza y control a la comercialización de nuestros productos.

Es así como Grupo Papelero Gutiérrez S. A. de C. V. trabaja constantemente para el desarrollo de personal basada en la constante capacitación por parte nuestra y de nuestros proveedores, así como la confianza de estos mismos que depositan en nosotros para la distribución de sus productos y por ende nos esforzamos cada día que pasa para el mejoramiento en la atención de todos nuestros clientes.

Visión: ser la empresa distribuidora de papel, artículos para las artes gráficas, escolares y oficina con más prestigio en México buscando la satisfacción total de todos nuestros clientes mediante una excelente atención y servicio, ofreciéndoles las mejores alternativas de calidad y precio así como siempre estar a la vanguardia en tecnología, logística y nuevos productos.

Misión: capacitar constantemente a todo el personal que labora en nuestra empresa para servir de manera excelente a nuestros clientes y a la sociedad, y así pues generar en cada operación utilidad que nos ayude a reafirmar nuestra postura de prestigio y liderazgo en la distribución de papel, artículos para las artes gráficas, escolares y oficina.

Directorio de tiendas y bodegas

Oficinas generales (head quartters)

José Ma. Roa Barcenas No. 105 3er. Y 4to. Piso

Col. Obrera, Del. Cuauhtémoc

C. P. 06800 México, D. F.

Tel. 5740 1093 5740 0726

Ventas Gobierno ext. 210/217/225/235

Ventas Telemarketing ext. 213/226/227/234/236/237/248

Fax: 231/240/241

Sucursal A

Bolívar 179

Col. Obrera, Del. Cuauhtémoc

C. P. 06800 México, D. F.

Tel. y Fax. 5578 3490

Responsable: Lourdes Ramos

Sucursal B

José Ma. Roa Barcenás No. 105

Col. Obrera, Del. Cuauhtémoc

C. P. 06800 México, D. F.

Tel. 5740 1093 Ext. 228 y 247

Responsable: Lic. Fernando Leyva

Sucursal C

Isabel La Católica No. 272

Col. Obrera, Del. Cuauhtémoc

C. P. 06800 México, D. F.

Tel. y Fax. 5588 6928

Responsable: María Teresa Zamitiz

Sucursal D

3 Sur No. 507 Local 9

col. Centro, C. P. 72000

Puebla, Puebla

Tel. (01 222) 2 46 16 76, 2 46 46 16

Responsable: Marcos Leyva

Sucursal E

Mar Bafin No. 2-A

Col. Tacuba, Del. Miguel Hidalgo

C. P. 11410 México, D. F

Tel. y Fax. 5399 0518 5399 9178

Responsable: Manuel Paredes

Sucursal F

Av. Revolución S/N

Esq. Sidar y Rovirosa

Col. La Roma, C. P. 54030

Talnepantla, Edo. de Méx.

Tel. 5565 3689, 5565 3784 y 5565 3727

Responsable: Manuel López

Sucursal G

Isabel La Católica No. 446

Col. Algarin

C. P. 06800, Del. Cuauhtémoc

Tel. 5538 4636

Responsable: Patricia Castro

Sucursal Boturini

Lorenzo Boturini No. 232-A

Col. Tránsito, Del. Cuauhtémoc

C. P. 06820 México, D. F.

Tel. y Fax. 5740 7130 y 5740 6273

Responsable: Manuel Gutiérrez

C. D. G

Nautla No. 150

Col. Casa Blanca, Del. Iztapalapa

C. P. 09860 México, D. F.

Tel. y Fax. 5613 2571

Director: Lic. Omar Gutiérrez Huerta

Bodega Isabel La Católica

Isabel La Católica No. 376

Col. Obrera, Del. Cuauhtémoc

C. P. 06800 México, D. F.

Responsable: Alfonso Huerta

Bodegas Bolsas

José Ma. Roa Barcenas No. 105 2do. Piso

Col. Obrera, Del. Cuauhtémoc

C. P. 06800 México, D. F.

Tel. 5740 1093 Ext. 245

Responsable: María de Jesús Rodiles

Bodega Telemarketing

José Ma. Roa Barcenas No. 105 Mezannie

Col. Obrera, Del. Cuauhtémoc

C. P. 06800 México, D. F.

Tel. 5740 1093 Ext. 242

Responsable: Pedro Álvarez

Equipo de reparto

- * 4 Camiones rabones con capacidad de 8 ton.
- * 6 Camionetas con capacidad de 3 ½ ton.
- * 14 Camionetas con capacidad de 1.2 ton.

Principales proveedores

1. ACEGRAPAS FIFA, S. A. de C. V.
2. NACIONAL DE SOBRES, S. A. de C. V.
3. EUROMAC, S. A. de C. V.
4. KIMBERLY-CLARK DE MÉXICO, S. A. de C. V.
5. PRODUCTOS DE HULE TISER, S. A. de C. V.
6. PAPELES BELUMOSA, S. A. de C. V.
7. COMERCIALIZADORA COPAMEX, S. A. de C. V.
8. PRODUCTOS PELIKAN, S. A. de C. V.
9. LAPICERA MEXICANA, S. A. de C. V.
10. NO SABE FALLAR, S. A. de C. V.
11. STAFFORD DE MÉXICO, S. A. de C. V.
12. COMERCIALIZADORA DIXON, S. A. de C. V.
13. BACO S. A.
14. HENKEL MEXICANA, S. A. de C. V.

Principales clientes

1. Secretaría de Educación Pública
2. Comisión Nacional del Agua
3. Procuraduría Federal del Consumidor
4. Instituto Nacional para la Educación de los Adultos
5. Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal
6. Servicio Postal Mexicano

-
7. Consejo de la Judicatura Federal
 8. Servicios Educativos del Estado de Sonora
 9. Secretaría de Salud
 10. Consejo Nacional de Fomento Educativo
 11. Corporación Mexicana de Impresión

Estos clientes es la mínima parte de las empresas importantes con las que trabajamos.

En cuanto a la organización de nuestra empresa contamos con el personal capacitado para dar la solución rápida y eficaz de problemas y mejoras día con día.

V. 4 Tipo de muestra

Muestra No Probabilística: Subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación.

V. 5 Instrumento de medición

Cuestionario: Consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir.

Validez de la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales.

La confiabilidad de un instrumento de medición se determina mediante diversas técnicas.

V. 6 Validez del cuestionario

La validez, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir.

Fueron alcanzadas bibliográficamente y plasmadas en el marco teórico; en este caso nos referimos a las categorías y definiciones de las hipótesis establecidas:

Empresa Familiar: es aquella en la que los dueños y los que la operan toman decisiones estratégicas y operativas, y son miembros de una o varias familias.

Benchmarking: El benchmarking es un proceso continuo de sistematización de información sobre procesos de trabajo de las organizaciones poseedoras de buenas prácticas, con el propósito de aprender de ellas y mejorar la gestión organizacional.

Control de Gestión: El control de gestión es el proceso mediante el cual los principales responsables operacionales se aseguran de que los recursos necesarios sean obtenidos y utilizados con eficacia y con eficiencia, para alcanzar los objetivos a corto plazo que fija la organización, en el marco de su estrategia de largo plazo.

Organización Formal: es la organización basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio. Es generalmente aprobada

por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etc.

Organización Informal: es la organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de cargos. Se forman a partir de las relaciones de amistad o de antagonismo o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama, o en cualquier otro documento formal.

Diferenciación Horizontal: Es la subdivisión de tareas realizadas por la organización entre sus miembros.

Hay dos tipos básicos:

- 1) Asignación a especialistas un rango amplio de tareas.
- 2) Subdivisión minuciosa de tareas para asignarlas a personas no especializadas.

Como indicadores de la complejidad horizontal, la mayoría de los autores proponen como indicadores el número de divisiones dentro de la organización y el número de especialidades dentro de estas divisiones.

Diferenciación Vertical: Básicamente se refiere al número de niveles o posiciones que hay entre el ejecutivo más alto y los empleados que trabajan en las líneas productivas. Se supone que a mayor altura en la jerarquía habrá mayor autoridad. Para ambos tipos aplica la regla de que a mayor diferenciación, mayores problemas de control, coordinación y comunicación tendrán la organización.

Diferenciación Espacial: Puede ser una forma de diferenciación horizontal o vertical.

Mide la separación de las tareas o de los centros de poder. La complejidad aumenta con una mayor dispersión.

VI. Resultados por pregunta

Cuestionario

PARTICIPANTE	TIPO DE PREGUNTA	QUE SE PRETENDE
Dueño	14 Cerradas	Conocer si Grupo Papelero Gutiérrez S.A. de C.V. es una empresa familiar, que utiliza el Control de Gestión para implementar el Benchmarking.

1. La empresa Familiar Grupo Papelero Gutiérrez S.A. de C.V. se dedica al comercio, dentro de los cuales distribuye papel, artículos para las artes graficas, escolares y oficina.
2. El negocio fue iniciado por el fundador Don Rafael Gutiérrez Jiménez, lo cual nos indica que desde el comienzo se origina como empresa familiar.
3. La forma de asociación del Grupo Papelero Gutiérrez S.A. de C.V. continua siendo familiar, desde su fundador hasta sus sucesores que son sus hijos y nietos.

4. Las decisiones son tomadas por el Consejo de Administración, el cual esta conformado por los familiares, por lo tanto se deduce que se aplica el Control de Gestión dentro del Grupo Papelero Gutiérrez S.A. de C.V.
5. Grupo Papelero Gutiérrez S.A. de C.V. es una empresa formal debido a que las actividades del negocio están basadas en políticas y procedimientos establecidos.
6. Podemos confirmar que Grupo Papelero Gutiérrez S.A. de C.V. es una empresa formal, por el tipo de actividades que realiza.
7. Podemos decir que en la empresa Grupo Papelero Gutiérrez S.A. de C.V. aplica el Benchmarking por que es una organización formal, en donde sus procedimientos se establecen por escrito además de tener niveles de autoridad y una división del trabajo racional; características esenciales para la utilización de las mejores practicas.
8. Gracias al interés que tiene para estar a la vanguardia como empresa el Grupo Papelero Gutiérrez S.A. de C.V. realiza un control de inventarios donde puede identificar sus debilidades para mantener siempre calidad en sus productos y con ello estar dentro de la preferencia de sus clientes.
9. Grupo Papelero Gutiérrez S.A. de C.V. tienen una importante cartera de clientes como son: Secretaria de Educación Pública, Comisión Nacional del Agua, Procuraduría Federal del Consumidor, Instituto Nacional para la Educación de los Adultos, entre otros; para ellos es significativo la satisfacción total de sus clientes.
10. Podemos identificar que Grupo Papelero Gutiérrez S.A. de C.V. cuenta con personal capacitado que administra las finanzas, lo que le permite ser una empresa estable, que cumple con una buena gestión organizacional.

-
- 11.– 12. El Grupo Papelero Gutiérrez S.A. de C.V. utiliza todos los medios para la venta y distribución de sus productos entre los que tenemos: revistas, publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas, etc., esto nos demuestra que se no debemos relacionar el hecho de que una empresa familiar sea necesariamente una PyME, ya que esta empresa cuenta con un gran número de sucursales que se encuentran principalmente en el Distrito Federal, Estado de México y Puebla.
 13. Para mantenerse al frente de sus competidores, Grupo Papelero Gutiérrez S.A. de C.V. se encarga de supervisar sus productos, para que cuenten con la calidad que ellos exigen dentro de las normas establecidas.
 14. El Grupo Papelero Gutiérrez S.A. de C.V. certifica la calidad que ofrece a sus clientes, mediante diversas prácticas, entre las que se encuentra la certificación ISO 9001. Ello nos deja muy claro que esta empresa cuenta con una serie de departamentos bien definidos, entre los que tenemos a finanzas, mercadotecnia, producción y recursos humanos, porque sin ellos, sería imposible que la empresa estuviera certificada.

VII. Conclusión

Al final del presente trabajo, pudimos observar que no todo lo escrito en la bibliografía consultada es cierto, principalmente porque con este estudio encontramos que no todas las empresas familiares son informales, porque aunque sean pocas las que existen en nuestro país, no podemos generalizar y limitarnos a observar solo aquellas que no lo son, sin reconocer el esfuerzo de aquellas que han logrado superar los problemas que enfrentan por el hecho de ser familiares.

Es por ello que nuestro trabajo es de mucha importancia para seguir alentando la investigación de este tipo, pues ahora el reto es hacer que las empresa familiares logren ser formales, teniendo bien establecido un control de gestión, el cual coadyuve no solo a que logren implementar el benchmarking, sino retroalimentarse cada vez más e implantar normas que les permitan ser competitivas no solo a nivel nacional, sino a nivel mundial.

Podemos identificar que las empresas familiares que van surgiendo con el paso del tiempo aplican control de gestión y benchmarking empíricamente, ya que sin saberlo, aplican estrategias para poder sobrevivir, así de esta manera las pequeñas empresas familiares no necesitan grandes inversiones para iniciar un negocio ya que no realizan análisis de ningún tipo, porque solo se basan en la experiencia o costumbre familiar.

Por otro lado, podemos concluir que no se cumplen nuestras hipótesis nulas por lo tanto se rechazan, aceptando las hipótesis alternativas, debido a que son éstas últimas son las que se aplican en este caso en particular de la empresa estudiada.

Con respecto al estudio de caso y respaldados por la encuesta aplicada identificamos que el Grupo Papelero Gutiérrez S.A. de C.V. es una empresa certificada por controles de calidad que les ayuda a tener una buena estructura organizacional que les permite tener a la vez una empresa formal, sin perder la característica de ser una Empresa Familiar.

Siendo esto último importante para nosotros, pues solo así tendremos la capacidad de abrirnos fronteras, no sólo económicas sino de capital humano, para que nosotros los profesionistas tengamos la visión de llevar por el buen camino a las empresas.

G L O S A R I O

Empresa Familiar: es aquella en la que los dueños y los que la operan toman decisiones estratégicas y operativas, y son miembros de una o varias familias.

Benchmarking: El benchmarking es un proceso continuo de sistematización de información sobre procesos de trabajo de las organizaciones poseedoras de buenas prácticas, con el propósito de aprender de ellas y mejorar la gestión organizacional.

Control de Gestión: El control de gestión es el proceso mediante el cual los principales responsables operacionales se aseguran de que los recursos necesarios sean obtenidos y utilizados con eficacia y con eficiencia, para alcanzar los objetivos a corto plazo que fija la organización, en el marco de su estrategia de largo plazo.

Organización Formal: es la organización basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio. Es generalmente aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etc.

Organización Informal: es la organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de cargos. Se forman a partir de las

relaciones de amistad o de antagonismo o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama, o en cualquier otro documento formal.

Diferenciación Horizontal: Es la subdivisión de tareas realizadas por la organización entre sus miembros.

Hay dos tipos básicos:

- 1) Asignación a especialistas un rango amplio de tareas.
- 2) Subdivisión minuciosa de tareas para asignarlas a personas no especializadas.

Como indicadores de la complejidad horizontal, la mayoría de los autores proponen como indicadores el número de divisiones dentro de la organización y el número de especialidades dentro de estas divisiones.

Diferenciación Vertical: Básicamente se refiere al número de niveles o posiciones que hay entre el ejecutivo más alto y los empleados que trabajan en las líneas productivas. Se supone que a mayor altura en la jerarquía habrá mayor autoridad. Para ambos tipos aplica la regla de que a mayor diferenciación, mayores problemas de control, coordinación y comunicación tendrá la organización.

Diferenciación Espacial: Puede ser una forma de diferenciación horizontal o vertical. Mide la separación de las tareas o de los centros de poder. La complejidad aumenta con una mayor dispersión.

Si contesta Si pase a la siguiente pregunta, de lo contrario pase a la pregunta 13

12. Especifique el programa promocional (Puede escoger más de una):

- a) Promoción de ventas _____
- b) Publicidad _____
- c) Venta personal _____
- d) Relaciones públicas _____
- e) Otro _____

Especifique

13. ¿Usted supervisa la calidad de los productos?

Si _____ No _____

Si contesta Si pase a la siguiente pregunta

14. ¿Qué método utiliza usted para el control en la calidad de los productos?

- a) Observación
- b) Mediciones del producto (estandar)
- c) Durabilidad de los componentes del producto

Casa abierta al tiempo