

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA  
UNIDAD IZTAPALAPA  
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES  
DOCTORADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**



**TESIS:  
LA TRANSFORMACIÓN DE PEQUEÑA A GRAN EMPRESA  
EL CASO DE LA ORGANIZACIÓN SINALOENSE**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
DOCTORA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**

**PRESENTA  
MARCELA REBECA CONTRERAS LOERA**

**DIRECTOR DE TESIS:  
DR. LUIS ALBERTO INOSTROZA FERNÁNDEZ**

**MÉXICO, D.F., MAYO 25 DE 2007**

## RESUMEN

La organización posee un pasado y un contexto que influyen de una manera importante en sus posibilidades y rumbos de desarrollo; asimismo constituye un sistema de transformaciones productivas que responde de manera sensible a los cambios del modelo económico en el que se desenvuelve; la transformación de las organizaciones es un fenómeno estrechamente relacionado con la evolución de la sociedad, ya que busca adaptarse para satisfacer las necesidades de ésta.

La presente investigación aborda el estudio de la empresa que nace pequeña y que a lo largo de sus cincuenta y dos años de vida se transforma hasta convertirse en empresa grande. Desde los estudios organizacionales, esta investigación pretende enfatizar en la organización del conocimiento a partir de escenarios complejos y dinámicos buscando reconocer y explicar problemas específicos como componentes de una realidad que está integrada por diversas prácticas locales en momentos específicos de su evolución. En el campo del diseño organizacional, los aportes teóricos y metodológicos de los enfoques del comportamiento y la contingencia, representaron la base conceptual para enfrentar los desafíos de esta investigación.

En el marco de las Ciencias Sociales y el estudio de las organizaciones, la metodología que se utilizó para esta investigación fue la perspectiva cualitativa, recurriendo al estudio de caso como estrategia de investigación que permitió el estudio holístico y significativo de un fenómeno contemporáneo dentro del contexto real en el que se produce. Para el trabajo empírico se utilizó la observación directa, el análisis de documentos y las entrevistas semiestructuradas, apoyado con el diario de campo y artefactos mecánicos.

Con este trabajo se buscó tener un acercamiento a la realidad que se vive en la organización mexicana que logra sobrevivir, crecer y transformarse de pequeña a gran empresa, para identificar los cambios que ha implementado y que le ha

permitido responder a las condiciones turbulentas a las que se ha enfrentado y con ello mostrar lo que es posible llevar a cabo a partir de la experiencia y conocimiento de aquella que da el paso hacia la transformación convirtiéndose en empresa grande.

## **ABSTRACT**

The organization has a past and a context which affects of an important way in its possibilities and its development courses; it also takes part of a productive transformation system that responds of a sensitive way to the changes in the economic model in which it develops; the transformation of the organizations is a phenomenon closely attached to the society's evolution, because it looks forward to adapt and to satisfy the its necessities.

The present investigation it undertakes the study of the company that born small and through its fifty-two years of life, it transforms until it becomes a big company. From the organization studies, this investigation pretends to make emphasis in the organization of the knowledge beginning from complex and dynamic scenarios looking for recognize and explain specific problems like components of a reality which is integrated for many local practices in its specific moments of evolution. In the organizational design field, the theorist and methodological contributions from the behavior and contingency views represented the conceptual base to face the challenges of this investigation.

In the frame of social science and the study of organizations, the methodology used for this investigation was the qualitative perspective, resorting to the study of the case as a strategy of investigation that allowed the holistic and meaningful study of a contemporary phenomenon inside the real context in which its produce. For the empirical work it was used the direct observation, the documents analysis

and the semi-structured interviews, helped with the field diary and mechanical artifacts.

With this, the goal to achieve was to get a close up to the reality that is being lived in the Mexicans organizations, which are looking for the manner to survive, grow and transform from a small to a big company, to identify the changes that had been implemented and allowed answer to the hard conditions that the organizations have to face and with it to show that it is possible, from the experiences and knowledge acquired from those that gave the first step to the transformation turning into big companies.

## AGRADECIMIENTOS

Esta Tesis Doctoral es resultado de tres años intensos de actividad, en los que no sólo fue la oportunidad de acceder a la formación hacia la investigación, sino que también fue un periodo de aprendizaje y retos a alcanzar. Para la realización de este trabajo de investigación muchas personas contribuyeron en diferentes formas, algunas con sus ideas otras con sus conocimientos y otras más con su apoyo y cariño.

Agradezco en primer lugar a mi alma mater la Universidad de Occidente, por permitirme participar en este proyecto; al M.C. Vicente López Portillo Tostado, Rector de nuestra casa de estudios en 2004 cuando inició el programa de Doctorado, quien impulsó y apoyó nuestra inquietud por aprender más; a la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa por la apertura y flexibilidad para ofrecer el programa de Doctorado fuera de su sede, así como la disponibilidad para compartir toda su experiencia y conocimientos. También deseo expresar un profundo reconocimiento a mi Director de Tesis el Dr. Luis Alberto Inostroza Fernández por sus valiosas recomendaciones, directrices y observaciones a este trabajo de investigación y quien siempre estuvo orientándome para “armar el muñeco” motivándome a enfrentar los retos de este trabajo.

Quiero hacer extensiva mi gratitud a los profesores y compañeros del Doctorado con quienes compartí horas de trabajo, aprendizaje, preocupaciones y satisfacciones. También quiero agradecer de forma especial a mis amigas y compañeras de trabajo, quienes cedieron horas de su valioso tiempo para darme sus recomendaciones en los contenidos de este documento y me motivaron para continuar con este proyecto. Deseo, asimismo dejar constancia de mi agradecimiento a la organización que hizo posible la realización de este estudio y a todas las personas que mostraron su disponibilidad para compartir las experiencias vividas en ella.

Finalmente, quiero dar las gracias a todas las personas que están en mi corazón, especialmente a mi esposo José Luis por su apoyo incondicional; mis hijos José Luis y Jorge Alexandro, quienes son mi fuente de inspiración; a mis padres, Francisca y (Gilberto que en paz descanse), quienes siempre se esforzaron por brindarnos lo que ellos carecieron (el aprendizaje escolarizado); a Dios, en quien están escondidos todos los tesoros de la sabiduría y del conocimiento y a quien pido serenidad para aceptar las cosas que no puedo cambiar; valor para cambiar las cosas que sí puedo; y sabiduría para conocer la diferencia.

## INDICE

### RESUMEN

### ABSTRACT

### AGRADECIMIENTOS

## INTRODUCCIÓN

<b>CAPÍTULO 1 LA GRAN EMPRESA Y SU ORIGEN</b>	<b>18</b>
1.1 Antecedentes históricos de la gran empresa	18
1.2 Las grandes empresas en México (1850-1930)	25
1.3 Las grandes empresas en México (1930-2000)	30
1.4 La empresa y los estudios organizacionales	37
1.5 Estratificación de la empresa y sus características	42
1.6 Magnitud de las empresas en México	55
1.7 Importancia de la empresa grande	58
1.8 El crecimiento en las empresas	60
<b>CAPÍTULO 2 ESTRATEGIA Y TOMA DE DECISIONES EN LA TRANSFORMACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>65</b>
2.1 Definición de estrategia	66
2.2 Estrategias deliberadas y emergentes	71
2.3 Características de las escuelas de formación de la estrategia	75
2.3.1 Escuelas prescriptivas	75
2.3.2 Escuelas descriptivas	83
2.3.3 Escuela integradora	94
2.4 Técnicas para evaluar el ambiente de la organización	95
2.4.1 Modelo de la estrategia competitiva o Modelo de las cinco fuerzas	96
2.4.2 Cadena de Valor	102
2.5 Tipos de estrategias	104
2.5.1 Estrategias genéricas; propuesta de Mintzberg	104
2.5.2 Tipos de estrategia según David	107
2.6 La toma de decisiones en la transformación de la organización	109
2.6.1 Definición de toma de decisiones	111
2.7 Proceso de decisión	113
2.8 Modelos de toma de decisiones	118
2.8.1 Modelos de toma de decisiones individuales	119
2.8.2 Modelos de toma de decisiones organizacionales	125
2.9 Estilos en la toma de decisiones	139
2.10 Herramientas o técnicas para la toma de decisiones	142

<b>CAPÍTULO 3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>147</b>
3.1 La investigación científica	148
3.2 Alcances de la investigación	150
3.3 Metodología cualitativa y cuantitativa	152
3.4 Recolección de datos en la metodología cualitativa	161
3.5 Estudio de caso	166
3.6 Problema y preguntas de investigación	169
<b>CAPÍTULO 4 LA ORGANIZACIÓN Y SUS ANTECEDENTES</b>	<b>179</b>
4.1 Migración de China a México. El traslado de la familia	179
4.2 Una nueva vida en Tayoltita	187
4.3 Una oportunidad de negocios en Culiacán: LC	193
4.4 El gusto por el deporte	195
4.5 Los supermercados; una oportunidad nueva de negocios	203
4.6 Una visión a largo plazo: lograr el crecimiento sostenido	206
4.7 El deporte, una puerta abierta para las asociaciones	209
4.8 Cambios internos en la organización	214
4.9 Integración de la segunda generación en la dirección de la organización	215
4.10 LC al día de hoy	219
<b>CAPÍTULO 5 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>224</b>
5.1 Estrategia utilizada para la investigación empírica	225
5.2 Formación de las estrategias	227
5.3 Tipos de estrategias implementadas	255
5.4 La toma de decisiones, un proceso organizacional	264
5.5 Áreas y niveles jerárquicos en que se toman las decisiones	265
5.6 Grado de información, certidumbre y riesgo, en la toma de decisiones	271
5.7 Modelos de toma de decisiones	273
5.8 El hombre: actor principal en la toma de decisiones	285
5.9 Estilos del tomador de decisiones	287
5.10 Herramientas utilizadas para la toma de decisiones	290
Conclusiones	293
Bibliografía	307
Anexos	318

## INTRODUCCIÓN

Las transformaciones organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente para convertirlo en otro de más provecho. Conforme las necesidades de la sociedad han ido cambiando a lo largo de la historia, la forma de satisfacerlas también se han modificado; la creación de la organización es un instrumento a través del cual las personas logran cubrir los requerimientos que los tiempos les plantea, por ello su transformación es necesaria.

La evolución histórica tanto de la empresa como de la población se da en forma estrecha, los tipos de empresa que han ido emergiendo a través de los siglos, son resultado de las necesidades económicas y sociales de la humanidad en sus diversas fases en el camino hacia formas más adecuadas de progreso. A través del tiempo, las organizaciones han estado presente en diferentes formas, tamaños y con distintas actividades, reflejando que son simultáneamente estructuras de gran inercia pero con una flexibilidad que le da posibilidades de cambio casi ilimitadas.

Actualmente la transformación de una organización es un problema que está interrelacionado con el contexto tanto nacional como internacional; son resultado de una realidad en la que el proceso de creación y desarrollo de capital que se vive en el mundo es reflejo de fenómenos como la globalización, transnacionalización y regionalización<sup>1</sup>, los cuales marcan la pauta sobre la forma que habrán de conducirse para enfrentar las exigencias del entorno; Inostroza (1997) señala que estos fenómenos son megatendencias que imponen las condiciones y dan las orientaciones a las grandes empresas, sectores económicos y bloques regionales para poder integrarse dinámicamente en el mundo contemporáneo. Muchos cambios están ocurriendo a nivel mundial,

---

<sup>1</sup>La globalización es la tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales (Diccionario Real de la Lengua Española:2006). Es un proceso en el que la creciente comunicación e interdependencia entre los diferentes países del mundo unifica mercados, economías y políticas, que le dan un carácter global. Este proceso ha tenido como propulsor a las empresas transnacionales, las cuales dan forma a la transnacionalización.

La transnacionalización es un fenómeno presente en el desarrollo de las grandes empresas y los cambios de flujos de capital a nivel mundial; es el nuevo criterio tecno-empresarial que se impone para el crecimiento y desarrollo de las filiales transnacionales, las cuales realizan coinversiones, adquisiciones, fusiones, integraciones y diversas formas de asociación con empresas de otras regiones (Inostroza:1997).

exigiendo una nueva postura por parte de las organizaciones, éstas no se pueden quedar observando y dejar que las cosas sucedan sin nada que hacer, pues esto puede acarrear inseguridad sobre su propio futuro; la alternativa, en muchas ocasiones, es saber lidiar con lo ocurrido intentando sacar el mejor provecho posible de la situación.

La existencia de la organización y su expansión es uno de los elementos característicos de la sociedad contemporánea; la expansión es tanto de ámbito de actuación como de forma. A partir de la década de los ochentas la complejidad y la incertidumbre comienza a ser lo más natural, las innovaciones en el mundo laboral provocan que las organizaciones para sobrevivir deban prestar atención a su ambiente, ya que en él se dan ciertas expresiones que analizadas muestran situaciones donde se mezclan elementos económicos, sociales, jurídicos, morales, éticos los cuales obligan a buscar crear empresas que operen en condiciones propicias para mantenerse en el mercado.

En la actualidad el contexto político, social y económico ha hecho posible la emergencia de nuevos paradigmas (neoliberalismo, desarrollo sustentable), promoviendo la generación de nuevos modelos económicos que la organización busca apropiarse. El fenómeno de la globalización se ha convertido en un instrumento de poder político y de control social al que las organizaciones recurren como una forma de justificar sus discursos de modernidad, flexibilización, apertura económica, competitividad y privatización; sin embargo estos fines tan anhelados por los gobiernos y las empresas involucran movimiento de infraestructura física y económica con el fin de lograr beneficios que traen consigo las promesas de productividad, eficacia y trabajo en equipo.

Hay una necesidad de buscar los cambios apropiados en la organización para poder subsistir en el ambiente de turbulencia que se vive el día de hoy. La intensa competencia que se da en las empresas ha obligado a operar bajo la búsqueda de

---

La regionalización es el diseño e implantación de una serie de políticas preferenciales dentro de un grupo regional de países dirigido a alentar el intercambio de bienes y factores entre los miembros del grupo; se asume el principio de que las acciones conjuntas resultan más efectivas que las individuales en las circunstancias

mayor eficiencia, aumento de productividad y elevar la calidad de sus productos. Lo anterior se refleja tanto en el ámbito nacional como en el local; en el caso de las empresas sinaloenses, éstas dan claras señales de la dinámica que se vive en las organizaciones mexicanas.

En México más del 99% de las empresas son pequeñas y medianas (Pymes)<sup>2</sup>, a éstas se les reconoce por el número de empleos que generan y por su contribución a la derrama económica en el mercado, aunque por otro lado se identifica la importancia de que no desaparezcan, sino que crezcan para aumentar el impacto positivo en la economía; lo anterior argumenta la necesidad de conocer los factores que favorecen su crecimiento. Son diversos los problemas a que se enfrentan las Pymes, pudiendo ser tanto internos como externos; estos últimos se caracterizan por ser de tipo macroeconómico, en los que la empresa no tiene influencia en su solución, mientras que los internos se caracterizan por ser problemas derivados de la gestión propia del negocio y del sector económico a que pertenecen, siendo las Pymes las responsables de su solución y mejora.

Estudios realizados por Nacional Financiera (Nafin) y SECOFI<sup>3</sup> plantean que algunos factores internos que limitan el crecimiento de las Pymes son: carencia de organización, retraso tecnológico, falta de capacitación del personal, colocación de sus productos, carencia de registros contables, altos costos de operación y falta de liquidez financiera entre otros. Según reportes de la Secretaría de Economía (CIFI:2001) presenta un análisis comparativo entre países de la Organización para la Cooperación y Desarrollo de las Economías (OCDE)<sup>4</sup> en el que se muestra la importancia de las Pymes representando el 95% del total de las empresas que contribuyen entre el 60-70% del empleo y entre el 50-60% del Producto Interno

---

del mundo de hoy (Wyatt-Walter:1995).

<sup>2</sup> Datos de INEGI (2004)

<sup>3</sup> Jurado et al (1997) realiza un análisis de los estudios hechos por Nafin y SECOFI.

<sup>4</sup> La OCDE es la organización internacional intergubernamental que reúne a los países más industrializados de economía de mercado; se reúnen para intercambiar información y armonizar políticas con el objetivo de maximizar su crecimiento económico y coadyuvar a su desarrollo y al de los países no miembros. Los países integrantes son: Canadá, Estados Unidos, México, Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, España, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Islandia, Italia, Luxemburgo, Noruega, Países Bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa, República Eslovaca, Suecia, Suiza, Turquía, Australia, Japón, Nueva Zelanda, República de Corea.

Bruto (PIB) de un país. En el caso de México las Pymes presentan cifras similares: son un 99% del total de las empresas, contribuyen en el 64% del empleo y generan un 41% del PIB; y señalan como principales problemas internos en éstas, la capacitación deficiente de sus recursos humanos y falta de una cultura de innovación y desarrollo tecnológico.

Por su lado, las grandes empresas surgen como una respuesta a las transformaciones que se dan en la evolución de las economías, ya que puede llenar las condiciones para realizar actividades que las pequeñas empresas no podrían hacerlo y que obliga a enfrentar para satisfacer las necesidades existentes en cada época, por ejemplo: tener especialistas para dirigir los procesos productivos y asegurar contratos con proveedores que garanticen a largo plazo el abastecimiento de insumos o la gran magnitud de las instalaciones industriales requeridas por la tecnología; las grandes empresas son el claro ejemplo de la economía de escala, la cual se refiere al poder que tiene la compañía cuando alcanza un nivel óptimo de producción para ir fabricando a un menor costo es decir, a medida que la producción crece sus costos por unidad producida se reducen.

El crecimiento de las empresas permite crear los mecanismos necesarios para enfrentar la fuerte competencia que se vive actualmente; establece las directrices de la evolución tecnológica que caracterizan el proceso industrializador y permite la consolidación de mercados más extensos a través del uso de medios de comunicación y de transporte avanzados; así mismo permite la inversión de grandes excedentes económicos generados por la sociedad industrializadora.

Con base en lo anterior es posible señalar que la permanencia, crecimiento y desarrollo de las organizaciones es fundamental para la creación de una economía sólida y estable que ofrezca a la sociedad mejores condiciones y oportunidades; por ello es trascendental tener un acercamiento a la realidad que se vive en las organizaciones mexicanas que logran sobrevivir, crecer y

transformarse de pequeña a gran empresa para identificar los cambios que han implementado y que le han permitido responder a las condiciones turbulentas a las que se ha enfrentado y con ello mostrar lo que es posible llevar a cabo a partir de las experiencias y conocimientos de aquellas que ya dieron el paso hacia la transformación, convirtiéndose en grandes empresas.

Es indudable que las tareas empresariales actuales son más complejas que en el pasado, en gran medida porque los cambios en el medio obligan a las empresas a adaptarse para sobrevivir y aprovechar para crecer. Tal es el caso de la organización sinaloense LC<sup>5</sup>, la cual se propone como sujeto de estudio para el análisis de los factores que le han permitido crecer y desarrollarse. Analizar las actividades que las compañías realizan para transformarse de pequeña a gran empresa permitirá identificar aquello que aporta valor agregado a las organizaciones y confiere ventajas económicas importantes; como revela Porter (1991) la estrategia de reconocimiento del entorno o de apropiación de la realidad que enfrenta la organización, son en el presente necesarias por la alta velocidad del cambio.

Cuando los cambios del medio ambiente externo son grandes y rápidos o difíciles de predecir, la organización debe ser capaz de cambiar para sobrevivir, para ello se requiere entender su dinámica en el contexto actual en la que se deberá tener una visión de crecimiento. Se espera que los resultados de esta investigación ilustren y orienten sobre los esfuerzos de las empresas mexicanas para transformarse de pequeña a gran empresa.

El estudio de la transformación de las organizaciones es un fenómeno que está relacionado con variables tanto de la propia organización como del contexto en el cual se inserta. En el proceso de crecimiento y desarrollo de las organizaciones emergen diversos procesos a través de los cuales logra su transformación,

---

<sup>5</sup>Es conveniente señalar, desde estas primeras líneas que las letras LC que serán recurrentemente utilizadas en este documento, en realidad es el seudónimo utilizado para proteger la identidad de la empresa que accedió amablemente a proporcionar la información necesaria para el desarrollo de la presente investigación.

algunos de éstos son: la formulación e implementación de estrategias, los procesos de toma de decisiones, los cambios estructurales y las formas organizacionales entre otros, dichos procesos mantienen una relación estrecha. Para efectos de delimitar la investigación, se estudió la organización desde dos vertientes: la formulación e implementación de estrategias así como el proceso de toma de decisiones con el fin de conocer lo que esta empresa ha hecho a lo largo de sus cincuenta y dos años de vida; ya que nace como una pequeña empresa de abarrotes/mayoreo y a través de su historia ha logrado convertirse en una gran empresa<sup>6</sup> (hoy posee 133<sup>7</sup> negocios en diversos formatos: supermercados, mayoreo, express).

El diseño de las estrategias así como los procesos de toma de decisiones responden a la necesidad organizacional de reducir la incertidumbre causada principalmente por las contingencias del entorno, de tal manera que el directivo de la empresa visualice su futuro a partir del presente y que se tomen las medidas pertinentes para modificarlo de acuerdo a sus necesidades. La formación de estrategias y los procesos decisorios difieren de una organización a otra sobretodo si son de diferente tamaño; en el estudio de las organizaciones que buscan el crecimiento, se considera que se deben incluir por su relevancia y significado ya que están íntimamente ligados con el desarrollo de las actividades diarias de la empresa.

Introducirse en el análisis de estos aspectos implica enfrentar un reto complejo debido a los estudios que se han realizado sobre el tema; la primera impresión es que los problemas relevantes ya han sido analizados con anterioridad aunque los avances que se han logrado abren nuevas interrogantes para profundizar su estudio. Por ello, determinar las cuestiones inconclusas o que no han sido aún desarrolladas es complicado, pero al mismo tiempo es un incentivo para quienes

---

<sup>6</sup> De acuerdo al Diario Oficial de la Federación del día 30 de diciembre de 2002 la empresa grande (del sector comercio) es aquella que tiene más de 101 trabajadores en su nómina. La organización estudiada se desarrolla en el giro comercial y tiene en su nómina 25,000 trabajadores registrados (a diciembre de 2006).

<sup>7</sup> Dato correspondiente al mes de abril 2007.

pretendemos contribuir a la generación de nuevos conocimientos en el campo de los estudios organizacionales. En este contexto, el objetivo principal de esta investigación es: identificar la formación e implementación de estrategias así como el proceso de toma de decisiones a través del cual la organización sinaloense se ha transformado de pequeña a gran empresa.

Desde los estudios organizacionales esta investigación pretende enfatizar en la organización del conocimiento a partir de escenarios complejos y dinámicos buscando reconocer y explicar problemas específicos relevantes en la vida nacional, considerando la espacialidad y temporalidad como componentes de una realidad que está compuesta por diversas prácticas locales en momentos específicos de su evolución. De esta manera, en el campo del diseño organizacional los aportes teóricos y metodológicos de los enfoques del comportamiento y la contingencia representan una base conceptual para enfrentar los desafíos de esta investigación.

Por un lado, la teoría del comportamiento localizada en los trabajos de Simon con su teoría de las decisiones y los límites de la racionalidad permite explicar el comportamiento de la organización como ente social con características propias y por otro, el enfoque contingente que plantea marcos conceptuales encaminados al análisis de las organizaciones como sistemas complejos y abiertos que responden efectivamente al entorno (Pugh, Hickson y Hinings, Woodward, Lawrence y Lorsch, Perrow y Thompson, entre otros); esta corriente permitió tener un acercamiento al conocimiento sobre la capacidad de la organización para su transformación a través de la propuesta de Mintzberg quien señala que los elementos situacionales deben agruparse para crear configuraciones organizacionales básicas con los que la empresa va cambiando sus estructuras y formas.

El apoyo de las instituciones de educación superior para la realización de estos trabajos de investigación es fundamental, ya que permite cumplir con la

preocupación por la generación y transmisión del conocimiento científico contribuyendo con proyectos que fortalecen la investigación multi e interdisciplinaria, favoreciendo diferentes niveles de reflexión y análisis acerca de la realidad organizacional de la nación, haciendo hincapié en la estructura del conocimiento a partir de realidades confusas y dinámicas donde la reflexión teórica debe estar continuamente presente en la indagación y el procesamiento de la información.

La metodología que se utilizó en esta investigación está basada en la tradición cualitativa la cual plantea como idea central cómo las gentes, los grupos y las organizaciones llevan a cabo las diferentes tareas más que el por qué las realizan; y se examinó los modos en que las personas aplican procesos y percepciones de sentido común a situaciones concretas para interpretar la realidad de una organización sinaloense que ha logrado desde la década de los cincuenta operar en forma exitosa en varios estados del país. Para la recolección de la información se recurrió a técnicas como el análisis de documentos de la organización (internos y externos); observación no participante y la aplicación de entrevistas semiestructuradas; así mismo se realizó el registro de lo que se observó durante dos años, en un diario de campo.

Cabe aclarar que para este trabajo de investigación la empresa que se estudió se seleccionó después de identificar cuántas empresas grandes existen en México, Sinaloa y en Culiacán, así como la industria en que se desenvuelven; también se consideró aquellas que reunían características como: ser de origen mexicano (sinaloense, preferentemente); haber nacido como una pequeña empresa que evolucionó hasta transformarse en una gran empresa y el tiempo que le llevó convertirse en empresa grande. Por otro lado, se realizó un estudio exploratorio a través del cual fue posible definir a la formación e implementación de estrategias y la toma de decisiones como las vertientes de estudio sobre las que se desarrollaría la investigación. En ese sentido, este trabajo pretende proporcionar una guía para estudios futuros sobre la transformación de las organizaciones así

como ser una investigación que sirva como plataforma para quienes estén interesados en examinar a las empresas que se transforman de pequeñas a grandes.

Esta tesis está estructurada en cinco capítulos, éstos incluyen aspectos teóricos, metodológicos y empíricos cuyo objetivo es presentar el estudio de las estrategias y la toma de decisiones como procesos organizacionales a través de los cuales la pequeña empresa puede lograr su transformación permitiéndole convertirse en una gran empresa; en los primeros capítulos se pretende ofrecer al lector un acercamiento a los estudios organizacionales; en el primero se analiza la empresa y su tamaño identificando sus antecedentes históricos, la forma en que éstas se crean, la diferencia entre pequeñas y grandes empresas así como la importancia de las grandes empresas; mientras que el segundo incluye las propuestas teóricas de la formación e implementación de la estrategia así como la teoría del comportamiento y la racionalidad; procesos necesarios en el diseño de la organización que se configura a lo largo de su historia y que evoluciona hasta convertirse en una gran empresa enfrentando los retos del ambiente turbulento en que se desenvuelve.

En el capítulo tres se describe el diseño metodológico que se utilizó para la realización de la investigación mostrando las diferencias existentes entre el paradigma cualitativo y cuantitativo; la definición del estudio de caso como una estrategia de exploración y descripción que permite el acercamiento a la realidad; el planteamiento del problema de investigación así como las preguntas que guiaron este trabajo. Los últimos dos capítulos exponen los resultados del trabajo empírico fundamentado en el marco teórico; el capítulo cuatro aborda los antecedentes de la organización que se estudió identificando sus orígenes, cambios y transformación; y finalmente en el capítulo cinco se integra el análisis, resultados y conclusiones del estudio, el cual se realizó a lo largo de dos años vinculando las aportaciones teóricas a las preguntas que orientaron esta investigación.

## CAPITULO 1 LA GRAN EMPRESA Y SU ORIGEN

Acepto las grandes empresas como parte de la grande e irresistible corriente de la historia. John Kenneth Galbraith

Toda organización es una parte importante de su medio ambiente que directa e indirectamente afecta de diferentes formas la estructura económica y social de un país. La evolución histórica de las empresas guarda la más estrecha relación con la evolución histórica de las poblaciones; los diversos tipos de empresas que se han ido presentando a través de los siglos son el resultado de las necesidades económicas y sociales de la humanidad en las diversas etapas que constituyen una ruta hacia formas más adecuadas de progreso.

Las transformaciones económicas, sociales y tecnológicas producidas como consecuencia de eventos como las revoluciones o guerras internacionales o las megatendencias reflejadas en la globalización, transnacionalización y regionalización han tenido una influencia directa o inmediata sobre toda clase de empresas, provocando importantes cambios en ellas.

En el transcurso del tiempo las empresas se han hecho presente en diferentes formas, tamaños y con diferentes actividades; mostrando con ello que son simultáneamente estructuras de gran inercia, pero con gran flexibilidad, lo que le otorga posibilidades de cambio casi ilimitadas.

El propósito de este capítulo es realizar un análisis de la empresa y su tamaño, identificando sus antecedentes históricos; la forma en que éstas se crean; la diferencia entre pequeñas y grandes empresas, así como la importancia de las grandes empresas, entre otros.

### 1.1 Antecedentes históricos de la gran empresa

A través de la historia la empresa ha sido estudiada desde diferentes enfoques. En el caso de la gran empresa, ésta no nace como tal desde sus inicios. En el siglo XII nace en Florencia y otras ciudades italianas la “compagnia” (del latín cum y

panis, compartir el pan) la cual comienza como empresa familiar ya que operaba según el principio de responsabilidad mancomunada (todas las partes o socios respondían conjuntamente con el valor de sus bienes). Debido a que la pena por quiebra podía ser la cárcel o trabajos forzados, era necesario que los miembros de la sociedad se tuvieran confianza absoluta (Micklethwait & Wooldridge:2003). Poco a poco la gran empresa burocrática, profesional, de capital anónimo y responsabilidad limitada, opacó a la empresa de tipo familiar y la hizo entrar en una etapa gris para convertirse en el actor principal de la sociedad.

Suárez (2005) siguiendo a Micklethwait & Wooldridge (2003) señala que la institución más importante del mundo capitalista ha sido y es la empresa, la cual se ejemplifica en la sociedad mercantil por acciones como su figura por excelencia; y aclaran que Hegel, Marx, Lenin y Hitler se equivocaron cuando consideraron que el elemento esencial de la sociedad moderna sería el estado, la comuna o el partido político; de ahí la importancia de realizar un recorrido histórico de las sociedades mercantiles, el cual se remonta a mediados del siglo XIX en Inglaterra.

Lo que inició como una obra auspiciada por el estado se extendió reconfigurando la geografía, la ciencia y el arte. En muy poco tiempo las empresas lograron aumentar su productividad convirtiéndose en figuras poderosas, como personas jurídicas, ya que se les otorga la capacidad para realizar operaciones comerciales y tienen posibilidades de emitir acciones negociables para el inversionista con una responsabilidad limitada.

Ante esta situación, muchos países reprodujeron las leyes mercantiles puestas en marcha en Inglaterra y con ello, las sociedades mercantiles se multiplicaron ya que facilitaba el encuentro entre emprendedores e inversionistas, quienes solo podían perder lo invertido permitiendo que estas organizaciones adquirieran vida propia y se transformaran de una forma a otra.

Otro factor que ha propiciado el cambio en la empresa es el proceso industrializador de las sociedades, el cual se concibe no como un proceso lineal sino que lo contempla como algo que alterna periodos de continuidad con rupturas y que se han traducido en las grandes revoluciones industriales, las cuales han producido un periodo de desarrollo que se va cerrando con una crisis, al agotarse las capacidades dinamizadoras tanto de la base tecnológica que la sustenta como del sistema institucional que la regula ( Cazadero:1995).

Las revoluciones industriales han sido transformaciones de las formas de existencia del capital, de los procesos de organización del trabajo productivo, del papel del estado frente a la sociedad y la economía y, de la base energética (capital, trabajo, estado y energía), las cuales han impactado en la forma de operar de las empresas a lo largo de su historia; a este respecto Cipolla (1993) señala que estos eventos representan “a la gigantesca transformación, sin precedente en la historia de la humanidad, que entre 1780 y 1850, en menos de tres generaciones, cambió el aspecto de Inglaterra y de diversos países”.

Lo anterior nos indica que antes de esta fecha, las transformaciones sufridas por la sociedad eran en forma lenta y moderada y su continuidad fue rota por los grandes y rápidos cambios ocurridos a partir de 1780.

Los efectos de las revoluciones industriales se manifestaron de diversas formas. Por un lado, las innovaciones tecnológicas generaron productos o servicios nuevos al mismo tiempo que transformaron los procesos productivos incrementando la capacidad de producción; otro efecto se dio en las transformaciones profundas que experimentaron las sociedades que se industrializaron y que modificaron esencialmente su relación con el entorno natural que habitaban, su sistema económico, su estructura social, sus instituciones políticas y su ideología; y por último la metamorfosis del sistema económico mundial produjo un proceso irreversible que se mostró primero en Inglaterra y que

después se hizo extensivo a otros países, entre los que destacaron en el curso del siglo XIX Francia, Alemania y Estados Unidos.

La reestructuración social necesaria para asimilar la nueva base tecnológica implicó nuevas relaciones con el entorno natural, incluyendo formas novedosas de distribución geográfica de la población y de diversas actividades humanas; el establecimiento de la empresa gigantesca como el elemento dominante de la estructura económica; crecimiento de nuevas ramas industriales y ocaso de otras; nuevas formas de operar para el sector financiero; alteración de los patrones de interdependencia económica entre las naciones; incremento exponencial de ciertos sectores sociales y disminución acelerada de otros; aparición de polos nuevos de poder político y eclipse de varios de los antiguos; surgimiento de instituciones supranacionales de nuevo tipo; mutaciones rápidas de las ideologías dominantes y formación de complejos mecanismos inconscientes producto de vivencias extraordinarias.

De acuerdo con Cazadero (1995) en este periodo se presentaron elementos fundamentales impuestos al mundo, estos son: la concentración del capital y su internacionalización, el cambio en el proceso de trabajo, la intervención masiva del estado prácticamente en todos los aspectos de la vida social y la conformación de nuevas bases energéticas. En este orden de ideas, se considera que el surgimiento de la empresa gigantesca como elemento dominante de la estructura económica, es la característica fundamental del proceso transformador que determina o matiza todas las demás.

La nueva sociedad industrial que surgió como resultado de la evolución histórica en el siglo XX, está caracterizada por la división de la estructura económica en dos sectores asimétricos: uno tradicional formado por millares de pequeñas empresas que compiten por sobrevivir en un mercado que determina fuera de su control, sus condiciones de operación y, un sector moderno integrado por un número relativamente pequeño de grandes empresas cuyo dominio sobre las condiciones

en que operan les permite controlar, por lo menos parcialmente, el mercado. Como señala Cazadero, este sector es el que dinamiza y determina la totalidad de la economía.

La gran concentración del capital que representa el surgimiento de la empresa gigantesca es un proceso objetivo independiente de la voluntad individual o social de la conciencia que se tenga de él. Esta extraordinaria concentración es resultado del efecto combinado de dos conjuntos de factores: los mecanismos de la competencia y las directrices de la evolución tecnológica que caracterizan el proceso industrializador.

La consolidación de mercados cada vez más extensos como consecuencia del avance de las comunicaciones y transporte que caracteriza a la sociedad industrial, hace que el aislamiento que antes permitía sobrevivir al productor ineficiente haya tendido a reducirse cada vez más hasta desaparecer en la práctica. Los vencedores en estos combates por la supervivencia son empresas cada vez mayores, ya que absorben las ampliaciones del mercado producidas por el crecimiento económico así como las porciones del mismo que pertenecían a competidores vencidos en esta lucha. Los vencidos son empresas que perecen o sobreviven como integrantes del sector tradicional.

La gran empresa en que se materializa la concentración del capital tiene dos funciones durante este periodo: permitir tanto la inversión de los descomunales excedentes económicos generados por las sociedades industrializadas como el uso de muchas de las innovaciones tecnológicas logradas en el siglo XX. Cazadero (1995) contempla que sin la empresa gigantesca no habrían podido realizarse las transformaciones de esta etapa.

A lo largo del siglo XIX las fuerzas concentradoras del capital no tuvieron el dinamismo suficiente para formar compañías gigantescas, y la estructura económica estuvo integrada por multitud de pequeñas empresas cuyas

condiciones de operación semejaban el paradigma de competencia perfecta de la teoría económica. Fue en los ferrocarriles donde por razones técnicas se formaron las primeras grandes concentraciones de capital (1840); ya que se requería de grandes inversiones para su operación.

En Estados Unidos, fue en 1874 cuando la Pennsylvania Railroad representó un ejemplo de la empresa gigantesca con activos de 400 millones de dólares (Baran:1986). Ninguna compañía manufacturera tenía en esa época tales dimensiones y únicamente en la última década del siglo XIX comenzaron a surgir grandes empresas de magnitud comparable en esa rama.

Cazadero (1995) afirma que durante la primera revolución industrial (1780-1850) únicamente en el campo de los ferrocarriles se formaron empresas gigantescas que sirvieron para invertir los grandes excedentes económicos de las sociedades industriales. Por el contrario durante la segunda revolución industrial (1895-1914) se desarrollaron compañías de magnitudes colosales en varios sectores, principalmente en la industria, convirtiéndose en el factor decisivo del funcionamiento de la economía en su conjunto.

La industria siderúrgica de Estados Unidos ilustra el proceso concentrador y centralizador del capital, ya que en 1890 estaba constituida por un conjunto de empresas en intensa competencia por un mercado cuyo crecimiento era inferior al de su capacidad productiva (Hogan:1971) y que provocó una concentración de capital en las firmas más eficientes como Illinois Steel, Carnegie, Jones and Laughlin y algunas otras; para 1898 se inició la concentración del capital mediante fusiones promovidas por financieros que tenían a su disposición los grandes recursos acumulados por los bancos y otros intermediarios.

Finalmente el imperio financiero de Morgan creó la gigante U.S. Steel Corporation mediante la fusión de 165 compañías que controlaban 60% del mercado total del acero, comenzando a operar en 1902. Procesos semejantes se dieron en muchas

ramas industriales entre fines del siglo XIX y la primera guerra mundial. La fusión de fabricantes de equipo eléctrico produjo la General Electric, que ya en 1900 compartía su mercado con un solo competidor, la Westinghouse. En 1904 varios productores de maquinaria agrícola se fusionaron para crear la International Harvester Company, que produjo 85% de las cosechadoras fabricadas en el país. También se incluye a empresas como Estándar Oil, American Telephone and Telegraph, Alcoa, General Motors y otros; que se convirtieron en sinónimos de empresa gigantesca.

De 1897 a 1903, los montos de inversión que permitieron dar vida a grandes empresas que se consideran directriz de la estructura industrial estadounidense, fluctuaron entre los 120 y 298 millones de dólares (ver cuadro 1.1)

En términos generales se puede considerar que la gran empresa surge como respuesta a las transformaciones que se dan en la evolución de las economías, ya que puede llenar las condiciones para realizar actividades que las pequeñas empresas no podrían hacer y que obliga a enfrentar para satisfacer las necesidades existentes en cada época; por ejemplo, tener los equipos de especialistas para dirigir el proceso productivo y asegurar los incontables contratos con proveedores que garanticen a largo plazo el abastecimiento de insumos especializados; la gran magnitud de las instalaciones industriales requeridas por la tecnología es sin duda, otra fuerza que impone irremisiblemente a la compañía gigantesca como la unidad productiva fundamental durante la segunda fase de la revolución industrial.

Cuadro 1.1 Concentración del capital industrial en Estados Unidos

Año	Monto de las fusiones (Millones de dólares)
1897	120
1898	651
1899	2663
1900	442
1901	2053
1902	911
1903	298
Total	7138

Fuente: Nelson:1959 (en Cazadero:1995)

## 1.2 Las grandes empresas en México (1850-1930)

Se considera que para fines del siglo XVIII, en México existían grandes empresas que en términos de capital, número de obreros y complejidad de organización de la producción, transporte y comercialización eran en realidad importantes aunque, al mismo tiempo, ostentaban una serie de características que hoy se consideran algo arcaicas (Marichal:1997).

En este periodo, el marco corporativo tradicional en que operaban las empresas implicaba que las grandes casas mercantiles pertenecían en su mayoría a los consulados de comercio de México o Veracruz<sup>8</sup>. Otro factor que limitaba, en parte, la libertad de las transacciones económicas fue el papel de la iglesia que, aparte de ser una institución con gran poderío económico y financiero, establecía las principales normas con respecto al precio del dinero en el conjunto de la economía colonial.

Marichal (1997) señala que estas prácticas y marco institucional “arcaicos” no impidieron la formación de algunas grandes empresas. Las más representativas de esta época fueron la empresa con el monopolio del tabaco (empresa estatal) y la compañía minera La Valenciana en Guanajuato (empresa privada); en el caso de la empresa del tabaco, ésta empleaba a casi ocho mil operarios (hombres y mujeres) en las dos principales fábricas (Ciudad de México y Querétaro) y quinientos empleados administrativos y estanquilleros que vendían al menudeo; y es considerada como la mayor de las empresas no solo en la Nueva España sino también de todo el Atlántico, a fines del siglo XVIII (Deans-Smith:1992; Céspedes:1992).

Por su lado la empresa La Valenciana era la compañía minera más importante del espacio novohispano, con cerca de tres mil operarios y un número no determinado

---

<sup>8</sup> Los consulados eran “corporaciones tradicionales”. Ellas –y no el gobierno- establecían las normas legales y la práctica jurídica del conjunto de transacciones mercantiles al por mayor en la Nueva España. Ello implicaba que existían ciertas prácticas y reglas institucionales corporativas bastante estrictas que regulaban los mercados. Sin embargo las empresas mercantiles novohispanas operaban a nivel interno e internacional con gran capacidad y altas ganancias (Pérez Herrero:1988; Quiroz:1986).

de trabajadores en haciendas de beneficio. Como empresa privada, estaba organizada a partir de la tenencia de cierto número de “barras” o “acciones”, término e instrumento ya utilizado a fines de la época colonial.

Durante la colonia, la mayoría de las unidades productivas eran de tipo familiar, con estructura financiera sencilla, tecnología tradicional y una administración rudimentaria (por ejemplo los obrajes o talleres textiles, pequeñas y medianas compañías mineras, haciendas, latifundios y plantaciones).

Después de las guerras de independencia, fue necesario promover la inversión extranjera y para 1820-1825 se impulsó la constitución de empresas mineras anglo-mexicanas y británicas. La más conocida fue la compañía Real del Monte (británica) y que en 1850 pasó al control de capitalistas mexicanos convirtiéndose en la minera de mayor producción de la república y con grandes ganancias. Para 1830-1850, las empresas de más éxito fueron las fábricas textiles, ubicadas en Puebla, Valle de México, Jalisco y Veracruz.

A pesar de ciertos éxitos de empresas de dimensiones considerables en el sector minero y textil, es visible que no se producía un despegue de la economía mexicana ni se generalizaba la formación de sociedades por acciones. Estas existían en los sectores mencionados, pero predominaba la empresa familiar en la gran mayoría de las unidades productivas y comerciales del país.

Después de 1870, el escenario cambió. Diversos elementos y procesos contribuyeron a la multiplicación de las grandes empresas en México. Entre las primeras grandes empresas modernas establecidas están las compañías ferroviarias; las cuales en su mayoría nacieron grandes y desde un principio adoptaron modos organizativos similares a sus contemporáneas de Estados Unidos (Ferrocarril Central, 1880 y Ferrocarril Nacional, 1882); en el caso de la empresa Ferrocarril Mexicano (1873), ésta fue financiada en parte con capital británico y en parte con capitales locales. La creación de estas empresas

ferroviarias se debió a la disponibilidad de grandes cantidades de capital, obtenidas en su mayoría en las bolsas de Boston, Nueva York y Londres.

Otro ejemplo es el de la empresa de tranvías de la Ciudad de México, ésta comenzó a desarrollarse en 1870 a través de la fusión paulatina de varias empresas pequeñas o medianas. Para fines de siglo comenzaron a darse cambios, ya que se constituyen las primeras sociedades anónimas CIDOSA y CIVSA (gigantes del textil mexicano), las cuales fueron impulsadas por empresarios franceses que promovieron la creación de las primeras sociedades anónimas que operaban almacenes de telas (Puerto de Veracruz, Puerto de Liverpool y Palacio de hierro).

Otras empresas que se desarrollaron en esta etapa son los bancos, empresas siderúrgicas, constructoras, fábricas de jabón, textiles y mineras, entre otras. En el caso de los bancos, éstos se crean a través de aportaciones variadas (privada y extranjera), un ejemplo es el del Banco Nacional de México (1884), como resultado de la fusión del Banco Nacional Mexicano y del Banco Mercantil Mexicano, establecidos dos años antes, y concesionado por el gobierno; esta fusión significó la reunión de intereses y de recursos pertenecientes a los herederos de la aristocracia financiera, a directivos de casas mercantiles y bancarias, así como a promotores de ferrocarriles, agricultura comercial, la industria y la minería. El Banco Nacional de México y el Banco de Londres, México y Sudamérica (1864), dominaron el mercado de crédito en el decenio de 1880.

En el ramo de la construcción, S. Pearson & Son (1890-1907) fue una empresa constructora que evolucionó como contratista y que construyó, en las últimas décadas del porfiriato, estructuras indispensables para el desarrollo del país (desagües, puertos y ferrocarriles, entre otros) convirtiéndose en el mayor contratista en México en ese momento.

Por su lado, la compañía industrial jabonera de La Laguna (1898-1925), representó el eje empresarial Chihuahua-La Laguna-Monterrey, articulando capital norteño como un ejemplo de asociaciones de capital procedente de diferentes actividades económicas; la jabonera agrupó capitales que operaban y prosperaban – simultánea o paralelamente - en la industria fabril, la agricultura, el comercio, la ganadería, la minería, las finanzas y los servicios (Cerutti:2000); su expansión se dio sometiendo a decenas de fábricas pequeñas o medianas, esparcidas por todo el país.

En el caso de las empresas siderúrgicas, la compañía de Fierros y Aceros de Monterrey, S.A. (1903-1986), fue la primera siderúrgica integrada<sup>9</sup> con la que se consideró que México pasaba a una fase más profunda de su proceso de industrialización, al fabricar tanto bienes de consumo como bienes de capital; esto no lo hizo ningún otro país latinoamericano antes de 1940<sup>10</sup>. El segundo alto horno fue instalado en Monterrey en 1943, después Altos Hornos de México en 1944 (Gómez:1990).

Sobre la rama textil, la fábrica La Magdalena Contreras (1836-1910), fue una empresa precursora en el Valle de México en la cual se invierten capitales para la construcción de centros de trabajo con renovadas técnicas y maquinaria y con el fin de producir textiles que pudieran abastecerse a un mercado interno en desarrollo; ésta formó parte de un conglomerado de negocios diversificados, ya que sus propietarios participaban en diversos giros mercantiles. Cambió de propietarios que buscaron agrupar varias fábricas para constituir complejos empresariales que pudiesen controlar la producción y comercialización de la industria de hilados y tejidos mexicana (Trujillo:1994).

Otras grandes empresas de esta época fueron la empresa agroindustrial El Molino de San Mateo de Atlixco, Puebla (1853-1910) y la empresa Minas del Real del

---

<sup>9</sup> Una siderúrgica integrada es una planta que produce y da forma al acero y al hierro en productos de uso final.

<sup>10</sup> En Brasil se instaló el primer alto horno en 1945; en Chile en 1951; en Colombia en 1955; en Perú en 1957; en Argentina en 1960.

Monte. La primera fue de los principales abastecedores de harina para la colonización del norte en el siglo XVI, así como de la flota de Barlovento, las Antillas Españolas y la Nao de Filipinas, en todo el periodo virreinal; su actividad aumentó al firmar contrato de cesión de terrenos para la construcción del ferrocarril en Atlixco, quien a cambio le facilitó el servicio de transporte, permitiéndole cargas importantes de materia prima y su distribución por todo el territorio mexicano (Torres: 1993).

Mientras que la empresa de Minas del Real del Monte (1849-1906) fue considerada como la compañía minera, de capital nacional, más importante de México y una de las más sobresalientes de América Latina; fue un gran centro productor de plata a nivel nacional, aportando más del 25% de la plata producida en México (Herrera: 1989).

Para 1900 la industria petrolera fue el sector de la economía mexicana que gozó de prosperidad durante la revolución de 1910 a 1920. Esta industria fue creada por compañías extranjeras, quienes la desarrollaron en la primera década del siglo XX (Brown: 1993). Diversos factores influyeron para que en 1938 la industria se transformara, convirtiéndose en el símbolo de la empresa paraestatal; ya que fue el resultado de la expropiación de las 16 compañías extranjeras<sup>11</sup> que controlaban más del 90% de la producción en el país. Petróleos Mexicanos (Pemex) se convierte en el complejo empresarial más grande de México, desde esa fecha hasta el día de hoy.

En este contexto, es posible considerar que el periodo comprendido entre 1850 y 1930 fue la etapa de surgimiento de las grandes empresas en el país; así que al comenzar el siglo XX ya existían en México algunas grandes empresas a las que se sumaron varias más. La inversión extranjera promovió la creación de grandes empresas, principalmente en los sectores mineros, transporte, manufacturero y

---

<sup>11</sup> Las principales compañías extranjeras eran El Águila, controlada por la británica Royal Dutch Shell (entró en 1912) y La Huasteca, controlada por la estadounidense Standard Oil (entró en 1917) de Nueva Jersey.

financiero. En un principio se trató de inversiones de origen estadounidense a las que pronto seguirían las británicas y en menor medida las francesas.

Durante casi todo el porfiriato prevaleció entre inversionistas de dentro y fuera del país la confianza en una prosperidad económica en curso y la impresión de una paz social que les llevó a la creación de varias grandes empresas. La actividad bancaria dio inicio durante esta etapa, impulsada por la expansión minera y la construcción del ferrocarril.

A medida que se desarrolló un incipiente proceso de industrialización comenzaron también a aliarse entre sí capitales con orígenes diversos en la propia industria, el comercio, la minería y la banca, entre otros; propiciando la formación de empresas de gran tamaño o la compra de empresas competidoras de menor tamaño. Como señala Cazadero (1995) las empresas muestran una gran concentración de capital, el cual se ha internacionalizado, reflejando cambios en los procesos de trabajo y en la que la intervención del estado en todos los aspectos de la vida social ha incrementado.

### 1.3 Las grandes empresas en México (1930-2000)

La empresa y las características que adopta a lo largo de su historia, que es también la historia del capital, tienen su explicación en las necesidades de producción e intercambio de las sociedades humanas y en las distintas formas de relacionarse de unas fuerzas productivas a determinados niveles históricos de desarrollo con unas relaciones de producción también determinadas y cambiantes, que son eminentemente sociales. La empresa es por consiguiente un producto social complejo y sujeto a modificaciones en el transcurso de su evolución que comprende aspectos tecnológicos, organizacionales y espaciales, pero también políticos, ambientales, étnicos y educacionales, entre otros.

Los cambios en sus formas de organización y de expansión responden a fuerzas económicas y sociales en constante evolución y las coyunturas históricas en que

se presentan transformaciones cualitativas son generalmente producto de crisis de las formas previas una vez que entran en contradicción unas con otras.

Para el año de 1910 algunas de las principales grandes empresas manufactureras, de capital nacional eran: Industrial Jabonera La Laguna, Fundidora de Fierro y Acero, Compañía Industrial de Atlixco y La Tabacalera Mexicana, entre otras; las cuales se fundaron entre los años 1880 y 1910, dedicándose a diversas actividades como la siderurgia, el papel y derivados, el tabaco, la electricidad y el vidrio, entre otros (ver cuadro 1.2).

Cuadro 1.2 Principales grandes empresas manufactureras de capital nacional<sup>12</sup> al año de 1910

Empresa	Fecha de fundación	Actividad
Compañía Industrial de Orizaba	1889	Textil
Cervecería Cuauhtémoc	1890	Cerveza
Compañía Manufacturera El Buen Tono	1893	Industria
Fabricas de Papel de San Rafael y Anexas	1894	Papel y derivados
Cervecería Moctezuma	1896	Cerveza
Industrial Jabonera La Laguna	1898	Aceite y jabón
Compañía industrial de Guadalajara	1899	Industria
Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey	1900	Siderurgia
Compañía industrial de Atlixco	1902	Textil
Fábrica de Papel Loreto y Peña Pobre	1906	Papel y derivados
La Tabacalera Mexicana	1907	Tabaco
Ingenio de San Cristóbal y Anexas	1909	Azúcar
Vidriera Monterrey	1909	Vidrio
Compañía Hidro Eléctrica e Irrigación de Chapala	1909	Electricidad

Fuente: Cordero, et al (1983)

En 1925 con la consolidación del Banco de México como banca central del país, y la fundación de la Asociación de Banqueros de México (1928), se promueve la creación de varios grandes bancos comerciales<sup>13</sup> como el Banco Mexicano, Banco Comercial Mexicano, Financiera del Norte y Banco Azucarero, entre otros (ver cuadro 1.3). Paralelamente se creó un conjunto de grandes instituciones financieras de capital público con el objetivo de apoyar el desarrollo económico interno. En 1926 se fundó el Banco Nacional de Crédito Agrícola y en 1934 Nacional Financiera, que junto con el Banco de Crédito Ejidal y el Banco de

<sup>12</sup> Se consideran capitales nacionales a los extranjeros que se mantuvieron como residentes en el país de forma permanente.

<sup>13</sup> De entonces a la fecha han experimentado diversos procesos de fusión con otros bancos, modificándose sus denominaciones sociales.

Comercio Exterior se convirtieron en las mayores instituciones financieras del estado mexicano.

Debido a la estabilidad económica lograda en el periodo de 1920–1940, se generó un primer impulso a la inversión privada creándose nuevas grandes empresas, varias de ellas co-invirtiéndose con capital extranjero o con el propio estado, establecidas la mayoría en sectores tradicionales como el vidrio, textil, fundición, jabón, y azúcar entre otros (ver cuadro 1.4).

Cuadro 1.3. Bancos creados durante la década de 1930

Nombre	Año en que se funda
Banco Mexicano	1932
Banco Azucarero (después Banco de Industria y Comercio)	1932
Banco Comercial Mexicano	1934
Crédito Minero y Mercantil	1934
Compañía General de Aceptaciones (después Financiera Aceptaciones)	1936
Financiera del Norte	1937
Compañía Central Financiera (después Financiera Internacional)	1939

Fuente: Elaboración propia MRCL, con datos de Basave (2001).

En esta misma fecha, el capital estadounidense por su parte había logrado controlar importantes inversiones. Fue un periodo de instalación de filiales de grandes transnacionales en territorio nacional. Las inversiones más importantes fueron las de American F. Power Company, la Ford Motor Co., General Motors, Chrysler, Palmolive, Nestlé, Goodyear Oxo, Bacardí, General Popo, Chiclets Adams, Simmons, Dupont, Internacional Match, Mobil Oil, Texaco, RCA Víctor, British American Tobacco, B.F. Goodrich y United Shoe & Eláter (Cordero:1983).

El periodo comprendido entre 1940 e inicios de los años setenta fue para México, debido al proceso de expansión de sus mercados, a la política proteccionista gubernamental, a la coincidencia con el crecimiento de la economía estadounidense y a la estabilidad política impuesta por el estado, una larga etapa que ofreció promisorias ventajas de inversión para los mayores capitales privados tanto nacionales como extranjeros. Debido a estas razones se le considera como el periodo de fundación y crecimiento del mayor número de grandes empresas, conglomerados y grupos empresariales que se consolidarían como los oligopolios

que dominarían la estructura económica del país de ahí en adelante (Basave: 2001). De una muestra de 639 industrias de capital nacional analizada por Salvador Cordero que incluye empresas de diversos tamaños el 68.07% fueron fundadas entre 1941 y 1969.

Mientras que de las 251 empresas industriales extranjeras que operaban en territorio nacional en 1965 el 78.4% se establecieron entre 1941 y 1965. La mayor inversión agregada era la de las subsidiarias estadounidenses; en 1970 las 242 instaladas en el país representaban más de 1,000 millones de dólares de inversión; algunas de las principales filiales transnacionales que se instalaron en México fueron: Embotelladora Nacional, subsidiaria de Pepsi Cola; Firestone; General Electric; Procter & Gamble; Olivetti y Syntex entre otros (ver cuadro 1.5).

Cuadro 1.4 Principales grandes empresas manufactureras de capital nacional de 1920 a 1940

Empresa	Fecha de fundación	Actividad
Cementos Mexicanos	1920	Cemento
Atoyac Textil	1921	Textil
Cervecería Modelo	1925	Cerveza
Asarco Mexicana	1925	Fundición
D.M. Nacional	1929	Productos metálicos
Vidriera México	1929	Vidrio
Empresas Longoria	1930	Productos metálicos
Troqueles y Esmaltes	1930	Troqueles
Fábrica de Jabón La Corona	1934	Jabón
Textiles Monterrey	1934	Textil
Fábrica Nacional de Vidrio	1935	Vidrio
Fábricas Monterrey	1936	Productos metálicos
Empaques de Cartón Titán	1936	Cartón
Tapón Corona	1936	Corcholatas
Vidrio Plano	1936	Vidrio
Cristalería, S.A.	1936	Vidrio
Industrias Monterrey	1936	Productos metálicos
Tequila Cuervo	1937	Tequila
Campos Hermanos	1938	Herramientas
Industrias Unidas	1939	Productos metálicos
Cristales Mexicanos	1940	Vidrio
Refrescos Pascual	1940	Refrescos
Ingenio Motzorongo	1940	Azúcar
Zapata Hermanos	1940	Productos metálicos

Fuente: Cordero: 1983 (en Basave: 2001)

Durante la etapa de 1974 a 1982, el modelo cerrado, sustitutivo de importaciones entró en una crisis estructural y todas las grandes empresas fueron el principal vehículo de expresión de la crisis. Entre las grandes empresas arrastradas a una virtual quiebra técnica debido a la imposibilidad de pagar su deuda externa, destacaron las industriales y los bancos. No obstante las dimensiones de varias de las grandes empresas mexicanas, les permitía ubicarse entre las mayores de los países en desarrollo; la revista Fortune con fecha de agosto de 1982 incluía a Pemex en cuarto lugar, grupo Alfa en el 15, VISA en el 28, Ford y Chrysler en el 31 y 32 respectivamente.

Cuadro 1.5 Principales filiales de transnacionales de 1940 a 1970

Empresa	Fecha de fundación
Embotelladora Nacional (subsidiaria de Pepsi Cola)	1942
Firestone	1942
Laboratorios Squibb	1943
Heinz Alimentos	1944
Ciba	1944
Syntex	1944
Philips Mexicana	1946
International Harvester de México	1947
General Electric	1948
Carnation de México	1948
Ray-o-Vac de México	1949
Crown Cork de México	1949
Philco	1950
Monsanto Mexicana	1950
Procter & Gamble	1952
Empresas Hoheberg	1952
Olivetti	1952
Spicer	1952
Admiral	1954
Ralston Purina	1956
Avon Cosmetics	1956
Gillette	1956
Cartón y Papel de México (subsidiaria de Container Co. of America)	1957
Industria de telecomunicaciones (subsidiaria de Telephone & Telegraph)	1957
Pfizer de México	1958
Unión Carbide	1960
Kimberly Clark	1961
General Foods	1963
Volkswagen de México	1964

Fuente: Elaboración propia MRCL, con base en Basave (2001)

En esta etapa se centralizaron las empresas, con el fin de tener una mejor integración de sus procesos productivos o para un mayor control oligopólico, llevando a comprar empresas competidoras. Como se puede observar en el cuadro 1.6 el grupo Alfa se integraba de 36 empresas fusionadas; Vitro con 20; y CYDSA con 10, entre otros. Durante estos años se concentró aún más la producción en varias ramas de actividad industrial. Los casos de ALFA, VISA Y DESC son el ejemplo más claro de esta situación. Por ejemplo, ALFA por medio de la compra de grandes empresas, comenzó a participar en los mercados de bienes de consumo durables de línea blanca y aparatos eléctricos, de fibras textiles y autopartes.

La formación de conglomerados también fue practicada por el estado; por ejemplo Financiamiento Industrial Somex (Fisomex) participaba en 1980 en 72 empresas (mayoritariamente en 50) correspondientes entre otras a las ramas de automóviles y autopartes, petroquímica, bienes de capital, productos domésticos, química y el sector turismo; Nacional Financiera (NAFINSA) comprendía en 1981 a 81 industrias (hierro y acero, metalmecánica, minería y fertilizantes y empresas de servicios); y Siderúrgica Mexicana (Sidermex) integraba a tres grandes empresas siderúrgicas estatales: Altos Hornos de México, Siderúrgica Lázaro Cárdenas-Las Truchas y Fundidora de Monterrey (Basave: 2001).

Cuadro 1.6 Ejemplos de compra de empresas (1970-1980)

Grupo comprador	Número de empresas fusionadas
Alfa	36
Vitro (antes FICSA)	20
VISA	14
Consortio Aristos	12
CYDSA	10
Union Carbide	6
DESC	5
Desarrollo Químico Industrial	4
Camesa	3
Cementos Mexicanos	3
La Tabacalera Mexicana	3
Resistol	3
Purina	3
Peñoles	3
Frisco	3

Fuente: Basave (2001)

Entre 1983 y 1987 los grupos empresariales privados en México, desplegaron una estrategia de acumulación que puso en evidencia su carácter de grupos de capital financiero. Demostraron su capacidad de respuesta y su poder financiero así como su peso específico en la economía nacional. En 1985 se inició un ciclo de centralización de capital en el país. Entre las operaciones más relevantes que se presentaron, por tratarse de adquisiciones de grandes empresas y grupos, estuvieron las de Cervecería Moctezuma y una participación en Transportación Marítima Mexicana por parte de VISA; la de Cementos Anáhuac por Cemex; DM Nacional por Spicer (filial de DESC); Grupo Pliana por el Grupo Xabre y Anderson Clayton por Carlos Slim/Inbursa, quienes además iniciaron un agresivo proceso de adquisición de acciones de diversas empresas industriales hasta alcanzar su control absoluto a fines de esa década y principios de los noventa.

También en 1985 el gobierno realiza un proceso de privatización que se prolongó hasta 1990; la mayoría de las empresas fueron de tamaño pequeño y medio, con excepción de algunos ingenios azucareros, Mexicana de Aviación, Aeronaves de México, Minera Cananea y algunas divisiones comerciales de Conasupo. De 1985 a 1990 vendió 253 empresas al sector privado (Basave:2001). Adicionalmente durante 1992 y 1993 se vendieron otras 35 empresas, destacando Telmex y todos los bancos<sup>14</sup>

Por su parte, Grupo Carso se formó a partir de las inversiones financieras y patrimoniales realizadas por la Casa de Bolsa Inverlat entre 1993 y 1997, posicionándose inicialmente en seis grupos empresariales de alta concentración: cuatro del sector manufacturero, uno del minero y uno comercial; el gran salto se realizó con la adquisición de Teléfonos de México.

---

<sup>14</sup> Telmex fue adquirida por Slim/Inbursa en asociación con Southwestern Bell Internacional y France Cable Co. y los bancos: Multibanco Mercantil por Casa de Bolsa Probusa, Banpais por Casa de Bolsa Mexival, Banca Cremi por Casa de Bolsa Multivalores, Banamex por Casa de Bolsa Accival, Bancomer por VISA, Banca Serfín por Vitro, Banca Somex por Casa de Bolsa Invermexico, Banco Comermex por Casa de Bolsa Inverlat, Banco del Atlántico por Grupo Bursátil Mexicano y Banco Internacional por Grupo Prime (Basave: 2001)

La historia de la gran empresa está ligada a la historia económica moderna de México. Desde su aparición en el último cuarto del siglo XIX hasta nuestros días, las grandes empresas han tenido un peso específico relevante en el devenir económico del país, en proporción directa al elevado nivel de concentración con que se forma la estructura económica de toda nación de desarrollo capitalista. Trátese de empresas transnacionales, paraestatales o de capital privado nacional, los sectores económicos más dinámicos durante todo el siglo XX han sido dominados por grandes empresas.

Basave (2001) señala que la economía mexicana a lo largo del siglo XX no se explica solamente por medio de las grandes empresas, sino también desde las micro, pequeñas y medianas empresas, la economía informal, hasta los braceros y niveles de pobreza extrema en donde se encuentra el complemento de la historia y la explicación de lo que es hoy México. Podemos referirnos a dos economías, la de la gran empresa y la del resto.

#### 1.4 La empresa y los estudios organizacionales

Desde los estudios organizacionales, la empresa del siglo XX proviene de los marcos analíticos de Weber, Marx y de sus sucesores, quienes a través de su visión identifican factores clave (burocracia a nivel organizacional y libre mercado e instituciones legales y políticas en su apoyo, en el plano económico) en la constitución de las bases del moderno orden industrial (DiMaggio: 2001).

Weber y su propuesta de la empresa burocrática (definiendo su estructura) y Marx y su supuesto sobre el análisis de las relaciones de la empresa con la fuerza de trabajo, competidores y estado, contribuyeron en la definición de la gestión de los directivos al señalar la necesidad de reducir la incertidumbre, promover la estabilidad y diseñar estrategias competitivas que preservaran la autonomía de la empresa, con el fin de mantener la competencia en un nivel mínimo. Suárez (2005) señala que lo anterior propició un ambiente para la gran empresa burocrática y su funcionamiento exitoso, adquiriendo una importancia económica

tal que le permitió forcejear con el estado que la concibió, al grado de que hay quienes argumentan que lo controlan completamente.

Por otro lado, los estados europeos y asiáticos intentaron crear un sector empresarial público pero fracasaron y esto contribuyó a reforzar el peso e importancia de las grandes empresas mercantiles para llegar al final del siglo XX y constatar que rigen de una manera muy sutil nuestras vidas (DiMaggio: 2001; Micklewait & Wooldridge: 2003). Así mismo Suárez (2005) indica que la empresa ha sido la base de la prosperidad de occidente y para muchos la esperanza para el futuro, adquiriendo el carácter de poderosa institución.

Como ya se analizó, las empresas grandes surgen debido a diversas circunstancias; Marichal y Cerutti (1997) señalan que el estudio de éstas se ha dado desde diferentes enfoques y plantean que desde el paradigma de Chandler, las empresas se estudian a partir de lo que se puede denominar morfología de las grandes empresas en el largo plazo<sup>15</sup>; mientras que Coase y Williamson se orientan a la teoría del funcionamiento de las empresas y su relación con la economía a nivel de la dinámica de los mercados a través de su propuesta teórica de la economía de los costos de transacción<sup>16</sup>; otra propuesta es la de Douglass North quien contempla el marco institucional de la economía analizando en especial las condicionantes de las normas políticas, legales y conductuales en el desempeño económico.

¿Cómo nace la empresa grande?. Una empresa es un organismo viviente que cuenta con su propia personalidad, su propia forma de crecimiento y desarrollo. Nació para atender las necesidades de la sociedad creando satisfactores a cambio de una redistribución que compensara el riesgo y los esfuerzos de las inversiones

---

<sup>15</sup> Los trabajos clásicos de Alfred Chandler (1962) se centran en el análisis histórico de la evolución de la estrategia y estructura de las organizaciones o corporaciones en Estados Unidos, ampliándolo a Inglaterra y Alemania (1990). Su objetivo consiste en establecer una explicación histórica y teórica de la cambiante morfología de las grandes organizaciones industriales modernas, enfatizando en la lógica de esa evolución en función de cambios en la estructura compleja de administración (management) de las corporaciones modernas.

<sup>16</sup> El ensayo clásico de Coase (1937) de costos de transacción fue ampliado en Coase (1988) y profundizado y ampliado por Williamson (1989), aunque faltan estudios detallados que elaboren el significado de este enfoque para el análisis de la evolución de las empresas en los casos latinoamericanos.

de los empresarios. La firma, en la teoría económica moderna está organizada con transformaciones de inputs into outputs, el input de la firma es la compra y el output es la venta (Coase: 1990).

Una organización sea privada, pública, de productos o de servicios, nace para cumplir un objetivo determinado dentro del contexto del mundo empresarial. Ese objetivo puede ser establecido por un proceso gerencial estructurado y ordenado o bien, por el seguimiento del mercado sin ninguna planificación o estudio previo. Malevski (1998) indica que en el caso de las grandes empresas de hoy en día, ninguna se inició como tal; todas en sus inicios fueron pequeñas y de precaria existencia; necesitaron del desvelo, abnegación y el deseo de seguir adelante de sus fundadores así como una buena dirección como factor determinante de la supervivencia y el éxito.

Actualmente se considera que el origen de la empresa grande puede darse de diversas formas. Una de ellas es cuando surge siendo una micro o pequeña empresa familiar, la cual a través del tiempo evoluciona hasta convertirse en una gran corporación integrada por diferentes filiales que la fortalecen, para enfrentar la competencia y el ambiente turbulento en el que se desenvuelve; y la otra forma es cuando emerge como gran empresa, debido a los magnos capitales que aportan los accionistas, quienes esperan aumentar sus ganancias a través de la inversión en ésta.

Para los grandes inversionistas, la empresa existe por muchas razones, pero sobre todo porque son organizaciones especializadas que se dedican a gestionar el proceso de producción. La producción se organiza en empresas porque la eficiencia generalmente obliga a producir en gran escala, a conseguir muchos recursos financieros externos y a gestionar y supervisar atentamente las actividades diarias (Samuelson: 2002).

Otro aspecto que permite a las empresas convertirse en una de tamaño grande, es cuando consideran alguna estrategia financiera que les permita ampliar su tamaño; ya sea a través de adquisiciones en sus diferentes formas o a través de alianzas. En las adquisiciones, los procedimientos legales a los que puede recurrir una empresa son: la fusión y consolidación, la adquisición de acciones o la compra de activos. En el caso de las fusiones, ésta es una absorción de una empresa por otra, la empresa que hace la adquisición conserva su nombre y su identidad, a la vez que se apropia de todos los activos y pasivos de la empresa adquirida. Después de una fusión, la empresa adquirida deja de existir como una entidad de negocios independientemente. Por su lado, una consolidación es lo mismo que una fusión excepto por el hecho de que se crea una empresa totalmente nueva, pues tanto la que adquiere como la adquirida terminan su existencia legal anterior y se convierten en parte de la nueva empresa.

La segunda forma de adquirir una empresa consiste en comprar las acciones con derecho a voto a cambio de efectivo, acciones de capital y otros valores. El procedimiento de compra suele comenzar con una oferta privada efectuada por la administración de una empresa a otra. En algún punto, la oferta será realizada directamente por los accionistas de la empresa a vender, lo que puede lograrse mediante una oferta directa. Una oferta directa es una oferta pública para comprar acciones de una empresa fijada como blanco de adquisición; dicha oferta es realizada directamente por una empresa a los accionistas de otra compañía. La oferta es comunicada a los accionistas de la empresa fijada como blanco de adquisición por medio de anuncios públicos, tales como la colocación de avisos en los periódicos.

La tercera forma es la adquisición de activos, en la cual una empresa puede adquirir otra compañía comprando la totalidad de sus activos. En este caso, requerirá del voto formal de los accionistas de la empresa vendedora. Este enfoque para la adquisición de empresas evita el problema potencial de tener que

enfrentar una minoría de accionistas. Las adquisiciones de activos implican la transferencia del título de propiedad.

Ross (2005) señala que una adquisición empresarial es un término general e impreciso que se refiere a la transferencia del control de una empresa desde un grupo de accionistas hacia otro; y señala que la toma de control puede ocurrir no solo a través de las adquisiciones, sino también a través de la lucha de poder o por transacciones encaminadas a la conversión de empresas privadas.

Brealey (2003) considera que las fusiones, es decir, las razones por las que dos empresas pueden tener más valor juntas que separadas, son varias. Una de ellas es cuando todo directivo parece creer que su empresa sería más competitiva si fuera un poco más grande, y conseguir economías de escala es el objetivo natural de las fusiones horizontales; otra se da cuando la empresa trata de ganar control sobre el proceso productivo expandiéndose hacia atrás buscando materia prima y hacia delante buscando al consumidor final.

Por otro lado, muchas empresas pequeñas son adquiridas por otras grandes que pueden aportar los componentes necesarios que les faltan a las pequeñas para lograr el éxito; de tal manera que las dos empresas tienen recursos complementarios: cada una tiene lo que la otra necesita. Las dos empresas valen más juntas que separadas porque cada una adquiere algo que no tiene y lo obtiene de forma más barata que actuando por su cuenta.

De acuerdo con lo planteado en párrafos anteriores, las empresas grandes son resultado de diferentes decisiones de sus propietarios, quienes han sido influenciados por diversos factores, pero como ya se ha mencionado, las empresas están presentes en la sociedad, en diferentes tamaños, con diferentes actividades, por ello es importante conocer las características de cada tipo de empresa, en función a su magnitud.

### 1.5 Estratificación de la empresa y sus características

La definición de una empresa sin importar su tamaño, ni su lugar de origen, es igual en cualquier parte del mundo, ya que dentro de su definición, siempre gozará de los mismos componentes necesarios para que pueda decirse que es una empresa. Andersen (1999) señala que la empresa es una unidad económica de producción y decisión que, mediante la organización y coordinación de una serie de factores (capital y trabajo), persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado.

Para Méndez (2002) la empresa es la célula del sistema económico capitalista; es la unidad básica de producción, representa un tipo de organización económica que se dedica a cualquiera de las actividades económicas fundamentales en alguna de las ramas productivas de los sectores económicos; y considera que las empresas capitalistas comparten diversas características por ejemplo, la combinación de factores de producción a través de los procesos de trabajo, de las relaciones técnicas y sociales de la producción; planean sus actividades de acuerdo a los objetivos que desean alcanzar; son un instrumento muy importante del proceso de crecimiento y desarrollo económico y social; para sobrevivir deben competir con otras empresas, exigiéndoles modernización, racionalización y mercado y la competencia y la evolución industrial promueven el funcionamiento eficiente de la empresa, entre otras (ver cuadro 1.7).

Como afirma Méndez (2002) la eficiencia de la empresa depende cada vez más de determinantes sociales y políticas, del funcionamiento general del sistema económico, que se extiende al conjunto de los aspectos de la vida social: ordenación territorial, formación profesional, inversiones para investigación, entre otros.

La empresa es una forma de organizar las actividades económicas de muchos individuos. Existen muchas razones por las cuales un número sorprendente de actividades económicas son llevadas a cabo por empresas y no por individuos. Sin

embargo, la teoría de las empresas no nos dice mucho acerca de la razón por la cual la mayoría de los negocios más grandes se han formado como corporaciones en lugar de constituirse bajo cualquiera de las otras formas legales que pueden adoptar las empresas (Parkin: 2004).

Cuadro 1.7 Características que comparte las empresas capitalistas

<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Realizan actividades económicas referentes a la producción, distribución de bienes y servicios que satisfacen necesidades humanas.</li><li>➤ Combinan factores de producción a través de los procesos de trabajo, de las relaciones técnicas y sociales de la producción.</li><li>➤ Planean sus actividades de acuerdo a los objetivos que desean alcanzar.</li><li>➤ Son una organización social muy importante que forma parte del ambiente económico y social de un país.</li><li>➤ Son un instrumento muy importante del proceso de crecimiento y desarrollo económico y social.</li><li>➤ Para sobrevivir debe competir con otras empresas, lo que exige: modernización, racionalización y programación.</li><li>➤ El modelo de desarrollo empresarial descansa sobre las nociones de riesgo, beneficio y mercado.</li><li>➤ Es el lugar donde se desarrollan y combinan el capital y el trabajo, mediante la administración, coordinación e integración que es una función de la organización.</li><li>➤ La competencia y la evolución industrial promueven el funcionamiento eficiente de la empresa.</li><li>➤ Cuentan con recursos humanos, de capital y financieros.</li><li>➤ Se encuentran influenciadas por todo lo que suceda en el medio ambiente natural, social, económico y político, al mismo tiempo que su actividad repercute en la propia dinámica social.</li></ul>
--

Fuente: Elaboración propia MRCL, basada en Méndez (2002).

Así, por ejemplo Ross (2005) señala que no todos los negocios son corporaciones o sociedades anónimas y reconoce principalmente al empresario individual y a la sociedad (sociedad colectiva) e identifica que el primero es aquel que posee un pequeño negocio siendo él el propietario y gestor individual, mientras que el

segundo corresponde a la unión de varias personas que se unen para poseer y gestionar una sociedad.

De las pequeñas factorías (domésticas y fabriles) sostenidas por el trabajo en la edad media hasta las grandes empresas actuales operando casi bajo la influencia de los adelantos tecnológicos, el camino ha sido extenso. El gran desarrollo de tales empresas ha hecho que éstas busquen y encuentren nuevos tipos de organización jurídica, administrativa y financiera. La vitalidad de una economía se mide por la renovación de su industria, comercio y servicios así como de la fortaleza de sus empresas (Drancourt: 2002).

Existen muchas formas de clasificar a una empresa. Puede ser por su tamaño, por el sector, por su actividad o por su situación legal. Cuando la clasificación se realiza considerando el tamaño, la empresa es considerada como microempresa, pequeña empresa, mediana empresa y grande, en función a diversos elementos que permiten identificar su magnitud, entre éstos destacan:

La magnitud de sus recursos económicos, principalmente capital y mano de obra; el volumen de ventas anuales; y el área de operaciones de la empresa (local, regional, nacional e internacional) entre otros.

Esto indica que los principales criterios para juzgar el tamaño de una empresa son el de la producción, de mercadotecnia y el financiero. El criterio de la producción contempla la forma de producir o el número de personas que intervienen en la producción, pudiendo ser la producción rudimentaria, artesanal o hasta muy técnica y en el caso del personal ocupado, puede oscilar en rangos que van de 1 a 10, 20-100, 100-500, 500-1,000 o más de 1,000 las personas contratadas para la producción; el criterio de mercadotecnia, explica el tamaño de mercado que absorbe la empresa, o sea sus ventas; y el criterio financiero analiza el monto del capital, el pago de impuestos y el tipo de sociedad.

Estos criterios al adaptarse y aplicarse a un país, deben irse modificando de acuerdo a las circunstancias económicas prevaletientes, de la cuales sobresale el movimiento de precios, ya que hace que se modifiquen anualmente el monto de ventas como criterio para definir el tamaño. Respecto a la magnitud de la empresa en función al personal ocupado, cada país adopta diversos rangos, considerando sus propias condiciones económicas y sociales; organismos como el Instituto Nacional de Estadística y Estudios Económicos en Francia (INSEE); Small Business Administrations de Estados Unidos (SBA); Comisión Económica Para América Latina (CEPAL) y Secretaría de Economía, en México (SE) son instituciones dedicadas al fomento y desarrollo de las empresas en cada uno de sus países y al mismo tiempo son las que definen los criterios para clasificarlas por su tamaño.

Como se puede observar en el cuadro 1.8 la estratificación de las empresas en países desarrollados como Francia y Estados Unidos contempla un mayor número de trabajadores para cada tipo de empresa, comparado con la clasificación que hace la CEPAL y SE. Lo anterior nos da una idea de la diferencia que hay en las características de una empresa establecida en un país desarrollado y otra de un país subdesarrollado, así como las condiciones económicas, políticas y sociales en que se desenvuelven las empresas en función a su país de origen.

Cuadro 1.8 Tamaño de la empresa (a partir del número de trabajadores)

Institución	Tamaño de la empresa	Número de trabajadores
INSEE (Francia)	Pequeña	De 50 a 250
	Mediana	De 250 a 1,000
	Grande	Más de 1,000
SBA (Estados Unidos)	Pequeña	Hasta 250
	Mediana	De 250 a 500
	Grande	Más de 500
Comisión Económica para América Latina (CEPAL)	Pequeña	Entre 5 y 49
	Mediana	De 50 a 250
	Grande	Más de 250
Secretaría de Economía (México)	Pequeña	De 16 a 100
	Mediana	De 101 a 250
	Grande	Más de 250

Fuente: Elaboración propia MRCL, con base a Rodríguez (1996).

En México la SE realiza la estratificación de la empresa considerando tanto el criterio del número de trabajadores como la actividad productiva a la que se dedica (industria, comercio o servicios) y señala que las grandes empresas mexicanas son aquellas que tienen en su nómina más de 101 empleados, independientemente de su giro principal mientras que las micro empresas son las que tienen de 0 a 10 trabajadores en cualquier rama productiva; las pequeñas tienen de 11 a 50 (en la industria o servicios) ó de 11 a 30 si son comerciales; las medianas empresas son las que pueden tener de 51 a 100 empleados si son del sector industrial, de 31 a 100 si están en el comercio ó de 51 a 100 si se dedican a ofrecer servicios (ver cuadro 1.9). A partir de lo anterior fue posible conocer que la organización, sujeto de estudio de esta investigación, es una empresa identificada como grande ya que el personal contratado asciende a 25,000 y se desarrolla en el sector comercio.

Cuadro 1.9. Clasificación por número de trabajadores, según SE

Sector / Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Microempresa	0-10	0-10	0-10
Pequeña empresa	11-50	11-30	11-50
Mediana empresa	51-250	31-100	51-100
Gran empresa	251 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

Fuente: Diario Oficial de la Federación (DOF) del día 30 de diciembre de 2002.

En términos generales, la empresa se reconoce como Pymes o grandes, las cuales poseen diversos elementos diferenciadores entre sí, al mismo tiempo que poseen diversas similitudes; lo anterior se identifica a través de un comparativo que puede realizarse por medio de diversos factores o recursos, tales como: la organización; los recursos humanos (número de empleados, nivel de cualificación de la mano de obra, salarios); recursos financieros; recursos materiales y productos; y la tecnología utilizada. A continuación se desarrolla cada una, con sus propias especificaciones, mostrando las diferencias y similitudes que existen entre cada tipo de empresa.

Con base en la organización; las microempresas mantienen una estructura organizativa informal donde los propietarios controlan personal y directamente las

funciones básicas (producción, ventas y finanzas) y donde la consultoría externa que normalmente requieren es la de asesoramiento en el cumplimiento de obligaciones legales. No llevan determinados registros o estadísticas y los registros contables son realizados por consultoría externa solo con el objetivo de cumplimiento de la legalidad. Normalmente son empresas individuales o familiares.

Mientras que las pequeñas empresas son de estructura organizativa elemental, dando especial relevancia al área de producción, poseen gran centralización administrativa porque normalmente es el propietario el que dirige de forma directa todos los procesos de dirección, planificación, control y toma de decisiones. Los servicios de consultoría externa son requeridos normalmente para el cumplimiento de obligaciones legales.

En las medianas empresas existe una diferenciación entre niveles jerárquicos y generalmente, una estructura organizativa explícita. Existe una clara división de funciones y cuando se observa cierto grado de descentralización se da la delegación de autoridad. Las grandes empresas tienen una estructura muy jerarquizada y departamentalizada aplicando modernas técnicas de planificación, organización, dirección y control. Suelen así mismo presentar un alto grado de descentralización, especialización en el trabajo y correcta asignación de funciones. El personal directivo posee un alto grado de cualificación.

Respecto al elemento de recursos humanos en las microempresas, el empleo de mano de obra no excede de 10 empleados y su mayor parte está compuesta por la familia de los propietarios, no resultando exigible un alto nivel de cualificación por no existir un alto nivel de mecanización; la remuneración es baja o inexistente (en caso de familiares directos o "colaboradores"). En las pequeñas empresas emplean como mano de obra entre 10 y 49 personas, no existiendo un alto nivel de cualificación, mientras que en las medianas empresas ocupan un número entre 50 y 199 trabajadores, algunos de los cuales poseen cierto grado de cualificación.

En las grandes empresas se emplea como recurso de personal a más de 200 personas, resultando ésta inferior en relación con el capital instalado. La remuneración del personal suele ser alta o al menos superior al resto de empresas de otra dimensión. Se utiliza poca mano de obra en relación con el capital instalado aunque en su gran mayoría suele ser muy cualificada por el alto nivel tecnológico.

Sobre los recursos financieros, en la microempresas hay baja inversión de capital y frecuente utilización de créditos para el financiamiento de adquisición o renovación de equipos y otros activos. Las utilidades generadas por parte de los propietarios son fundamentalmente dedicadas a la satisfacción de sus necesidades de subsistencia con escasas posibilidades de reinversión y expansión. En las pequeñas empresas existe baja inversión de capital con limitada capacidad de acumulación de capital para la expansión de sus actividades. Se recurre con facilidad al crédito para la financiación de los recursos de capital y trabajo y en menor medida para la renovación de maquinaria y equipo.

En la mediana empresa se da cierta inversión de capital que posee cierta productividad y mayor capacidad de acumulación. La mayor parte de los créditos son aplicados al financiamiento del capital de trabajo y se destina un bajo porcentaje a la obtención de nuevas tecnologías; en las grandes empresas poseen una elevada inversión de capital y la productividad de la mano de obra empleada le proporciona una mayor capacidad de acumulación del mismo. Suelen realizar importantes y cuantiosas inversiones.

Referente al recurso material, en las microempresas la utilización de maquinaria es escasa con un periodo de vida medio de utilización notablemente superior al periodo máximo de amortización. Las instalaciones físicas suelen ser reducidas, y en muchos casos se lleva a cabo en la vivienda de los propietarios. La mayor parte de sus productos lo constituyen bienes destinados al consumidor final, trabajando normalmente sobre pedidos. En las pequeñas empresas las

observaciones respecto a la utilización de maquinaria no tiene grandes diferencias respecto de las microempresas, de igual forma que respecto a la amplitud de sus instalaciones y sus productos tienen normalmente al consumidor final como destinatario.

Las medianas empresas poseen instalaciones amplias más adecuadas a sus necesidades y cuentan con maquinaria moderna y aceptable capacidad de fabricación de sus productos que normalmente son destinados como bienes de consumo final, intermedios y capital. En las grandes empresas hay gran capacidad en los modernos equipos y maquinaria que utilizan y de sus instalaciones físicas y tienen una gran cantidad de activos inmovilizados. Normalmente sus productos son en su mayoría los bienes intermedios y de capital.

Sobre la tecnología, en las microempresas la tecnología empleada es fundamentalmente artesanal con empleo de herramientas y equipos sencillos, así como bajo consumo de energía; en las pequeñas empresas poseen un sencillo nivel tecnológico y a veces rudimentario. Poco consumo de energía y falta de diversificación tecnológica en los procesos de productivos y administración. La investigación es inexistente en el mejoramiento de la tecnología. En las medianas empresas el grado de tecnología empleada suele ser variable, desde el más elemental hasta el relativamente sofisticado. Mantienen un bajo consumo de energía; y en las grandes empresas es altamente sofisticado el nivel tecnológico, poseen el empleo de un alto consumo de energía y se encuentran siempre a la vanguardia en todos sus medios tecnológicos.

Se puede observar de manera general, que las Pymes comparten características similares, como el uso de maquinaria y equipo, aunque se sigan basando más en el trabajo que en el capital; dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el mercado internacional; los propios dueños dirigen la marcha de la empresa, su administración es empírica y

está en proceso de crecimiento; la pequeña tiende a ser mediana y la mediana aspira a ser grande (ver cuadro 1.10).

Mientras que las grandes empresas, como su nombre lo indica, participan de máximas características en relación con las empresas de su ramo o giro; algunas de éstas son el origen de sus recursos a través de varios socios que se organizan en sociedades de diverso tipo; forman parte de grandes consorcios o cadenas; dominan el mercado con amplitud; tienen mayor facilidad para obtener financiamiento, cuentan con grandes recursos de capital y contratan a un número alto de trabajadores, entre otras (ver cuadro 1.11).

#### Cuadro 1.10 Características de las Pymes

- El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad.
- Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa; su administración es empírica.
- Su número de trabajadores contratados en el negocio crece y va de 16 hasta 250 personas.
- Utilizan más maquinaria y equipo, aunque se sigan basando más en el trabajo que en el capital.
- Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el mercado internacional.
- Está en proceso de crecimiento, la pequeña tiende a ser mediana y está aspira a ser grande.
- Obtienen algunas ventajas fiscales por parte del Estado que algunas veces las considera causantes menores dependiendo de sus ventas y utilidades.
- Su tamaño es pequeño o mediano en relación con las otras empresas que operan en el ramo.

Elaboración propia MRCL, con base en Méndez (2002)

Por otro lado las empresas, clasificadas por su tamaño, reflejan diversas ventajas y desventajas tanto para su funcionamiento como para el impacto que ejercen en el desarrollo socioeconómico de los países. En las pequeñas empresas algunas de sus ventajas son: la capacidad de generación de empleo; la flexibilidad; se conocen todos los trabajadores, pero sus desventajas señalan que les afectan con mayor facilidad los problemas que se dan en el entorno; viven al día; son más vulnerables y la falta de recursos las limita, entre otras (ver cuadro 1.12).

En el caso de las medianas empresas, algunas de sus ventajas se proyectan en su gran movilidad; en la posibilidad que tienen para crecer; la posibilidad de asimilar y adaptar nuevas tecnologías con relativa facilidad, entre otras; mientras que las desventajas se plasman en los altos costos de operación; no contratan personal especializado; debilidad competitiva; y mala atención al público, entre otras (ver cuadro 1.13).

Para las grandes empresas, sus ventajas se pueden observar en el gran dominio que tienen del mercado; los grandes montos de inversión que realizan; la obtención de elevados volúmenes de ganancias; aunque sus costos de operación son altos, los pueden reducir a través de economías de escala y la toma de decisiones en relación con los movimientos del mercado entre otros. Mientras que sus desventajas se reflejan en los grandes requerimientos de personal especializado; la burocratización de sus actividades; muchas de ellas están dominadas o controladas por capital extranjero; y no pueden adaptarse con facilidad a los movimientos del mercado entre otras (ver cuadro 1.14).

#### Cuadro 1.11 Características de las grandes empresas

- El capital es aportado por varios socios que se organizan en sociedades de diverso tipo.
- Forman parte de grandes consorcios o cadenas que monopolizan o participan en forma mayoritaria de la producción o comercialización de determinados productos.
- Dominan el mercado con amplitud, algunas veces solo el interno y otras participan también en el mercado internacional.
- Cuentan con grandes recursos de capital que les permite estar a la vanguardia en la tecnología, mecanización y automatización de sus procesos productivos.
- Relativamente cuentan con mucho personal que pasa de 250 trabajadores.
- Llevan una administración científica, es decir encargan a profesionistas egresados de las universidades, la organización y dirección de la empresa.
- Tienen mayores facilidades para acceder a las diversas fuentes y formas de financiamiento, tanto nacional como internacional.

Fuente: Elaboración propia con base en Méndez (2002)

Cuadro 1.12 Ventajas y desventajas de las pequeñas empresas

Ventajas	Desventajas
<p>Capacidad de generación de empleos (absorben una parte importante de la PEA<sup>17</sup>).</p> <p>Asimilación y adaptación de tecnología.</p> <p>Producción local y de consumo básico.</p> <p>Contribuyen al desarrollo regional (por su establecimiento en diversas regiones).</p> <p>Flexibilidad al tamaño de mercado (aumento o disminución de su oferta cuando se hace necesario).</p> <p>Fácil conocimiento de empleados y trabajadores, facilitando resolver los problemas que se presentan (por la baja ocupación de personal).</p> <p>La planeación y organización no requiere de mucho capital.</p> <p>Mantiene una unidad de mando permitiendo una adecuada vinculación entre las funciones administrativas y operativas.</p> <p>Producen y venden artículos a precios competitivos (ya que sus gastos no son muy grandes y sus ganancias no son excesivas).</p>	<p>Les afecta con mayor facilidad los problemas que se suscitan en el entorno económico como la inflación y la devaluación.</p> <p>Viven al día y no pueden soportar períodos largos de crisis en los cuales disminuyen las ventas.</p> <p>Son más vulnerables a la fiscalización y control gubernamental, siempre se encuentran temerosos de las visitas de los inspectores.</p> <p>La falta de recursos financieros los limita, ya que no tienen fácil acceso a las fuentes de financiamiento.</p> <p>Tienen pocas o nulas posibilidades de fusionarse o absorber a otras empresas; es muy difícil que pasen al rango de medianas empresas.</p> <p>Mantienen una gran tensión política ya que los grandes empresarios tratan por todos los medios de eliminar a estas empresas, por lo que la libre competencia se limita o de plano desaparece.</p> <p>Su administración no es especializada, es empírica y por lo general la levantan a cabo los propios dueños.</p> <p>Por la propia inexperiencia administrativa del dueño, éste dedica un número mayor de horas al trabajo, aunque su rendimiento no es muy alto.</p>

Fuente: Elaboración propia MRCL, tomada de Méndez (2002).

<sup>17</sup> Población Económicamente Activa.

Cuadro No. 1.13. Ventajas y desventajas de las medianas empresas

Ventajas	Desventajas
<p>Cuentan con buena organización, permitiéndoles ampliarse y adaptarse a las condiciones del mercado.</p> <p>Tienen una gran movilidad, permitiéndoles ampliar o disminuir el tamaño de la planta, así como cambiar los procesos técnicos necesarios.</p> <p>Por su dinamismo tienen posibilidad de crecimiento y de llegar a convertirse en una empresa grande.</p> <p>Absorben una porción importante de la población económicamente activa, debido a su gran capacidad de generar empleos.</p> <p>Asimilan y adaptan nuevas tecnologías con relativa facilidad. Se establecen en diversas regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores.</p> <p>Cuentan con una buena administración, aunque en muchos casos influenciada por la opinión personal del o los dueños del negocio.</p>	<p>Mantienen altos costos de operación.</p> <p>No se reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción.</p> <p>Sus ganancias no son elevadas; por lo cual, muchas veces se mantienen en el margen de operación y con muchas posibilidades de abandonar el mercado.</p> <p>No contrataran personal especializado y capacitado por no poder pagar altos salarios.</p> <p>La calidad de la producción no siempre es la mejor, muchas veces es deficiente porque los controles de calidad son mínimos o no existen.</p> <p>No pueden absorber los gastos de capacitación y actualización del personal, pero cuando lo hacen, enfrentan el problema de la fuga de personal capacitado.</p> <p>Sus posibilidades de fusión y absorción de empresas son reducidas o nulas.</p> <p>Algunos otros problemas como: ventas insuficientes, debilidad competitiva, mal servicio, mala atención al público, precios altos o calidad mala, activos fijos excesivos, mala ubicación, descontrol de inventarios, problemas de impuestos, y falta de financiamiento adecuado y oportuno.</p>

Fuente: Elaboración propia MRCL, tomada de Méndez (2002).

Cuadro No. 1.14 Ventajas y desventajas de las grandes empresas

Ventajas	Desventajas
<p>Dominan el mercado, debido al gran volumen de producción y ventas.</p> <p>Enfrentan una competencia monopolística lo cual les permite en muchos casos fijar los precios.</p> <p>Realizan elevadas inversiones, por lo que tienen un gran dominio sobre la economía nacional.</p> <p>Cuentan con una administración eficiente, lo que les permite planificar, presupuestar, controlar, organizar y dirigir adecuadamente todas las técnicas, procesos y actividades de las empresas.</p> <p>Obtienen grandes ganancias, permitiéndoles aumentar sus inversiones y fijar las condiciones del mercado, así como fusionar y absorber empresas de menor tamaño.</p> <p>Están vinculadas con los principales centros de investigación tecnológica y muchas veces ellas mismas la realizan, lo cual les permite estar a la vanguardia en el plano tecnológico.</p> <p>Toman decisiones adecuadas en relación con los movimientos del mercado y asumen con relativa facilidad los riesgos.</p> <p>Tienen fácil acceso a las fuentes de financiamiento, lo cual les asegura contar con recursos financieros en el momento adecuado.</p> <p>Manejan procedimientos eficientes de mercadotecnia a través de la promoción y la publicidad, lo cual les permite aumentar sus ventas y en consecuencia sus ganancias.</p> <p>Aunque sus costos de operación son altos, pueden reducirlos haciendo economías de escala.</p> <p>Cuentan con personal muy capacitado y especializado porque pueden pagar altos salarios.</p>	<p>Requieren de una gran cantidad de personal especializado, por lo cual los gerentes no mantienen una estrecha relación entre los cuadros de mando y los cuadros operativos; es decir, el control sólo abarca a los subordinados inmediatos y se descuida a los demás.</p> <p>Por lo amplio y complejo de sus actividades, éstas se burocratizan y requieren de mucho papeleo, lo que complica y obstaculiza muchas de las tareas de la empresa, lo que se traduce muchas veces en deficiente atención al público; por ejemplo, el servicio a los clientes de los grandes bancos de México.</p> <p>No existe una estrecha vinculación entre las diversas áreas de la empresa, por lo cual muchas veces chocan sus decisiones o se duplican funciones.</p> <p>Se localizan en los principales centros de población del país, propiciando una excesiva concentración de empresas, de inversiones, de personal y de producción, no atendiendo a otros núcleos de población en otras regiones del país.</p> <p>Producen bienes suntuarios, de lujo, dirigidos a la población de altos ingresos y se descuida la producción de artículos de consumo popular.</p> <p>Por el tamaño de la planta no pueden adaptarse con facilidad a los movimientos del mercado y de la economía en general.</p> <p>Generalmente están dominadas o controladas por capital extranjero, por lo que los beneficios de su actividad no favorecen al desarrollo del país.</p>

Fuente: Elaboración propia MRCL, tomada de Méndez (2002).

## 1.6 Magnitud de las empresas en México

Anzola (2002) señala que en general, en la mayoría de los países latinoamericanos, la pequeña empresa junto con la microempresa es el principal sustento de los pueblos y la principal fuente de ingresos de la población económicamente activa, generando el más alto número de empleos en comparación con la grande y la mediana empresa. Así mismo considera que las micro y pequeñas empresas representan alrededor de 95% de todas las empresas; sin embargo su aportación al producto interno bruto (PIB) y al crecimiento de los diversos países es inferior a la de las grandes y medianas. Por su parte Rodríguez (2003) indica que las empresas grandes acaparan el 60% de todas las actividades comerciales, pero el 40% restante que corresponde a la pequeña y mediana tiene una importancia que es reconocida aun por los propietarios y dirigentes de las grandes empresas.

El censo realizado por INEGI en 2004 señala que el total de empresas en el país es de 3,005,157 (ver cuadro 1.15) considerando los diferentes sectores productivos en que participan así como sus diferentes tamaños, mientras que en 1999 existían 2,726,366 (ver cuadro 1.16); el análisis realizado con base en el número de empresas por su tamaño, muestra que las grandes empresas aumentaron de 1999 a 2004 un 27.58% mientras que el incremento de las Pymes fue del 10.17%, indicando con ello que las pequeñas y medianas empresas en México, operan con el fin de evolucionar y aspirando a convertirse en grandes empresas.

Cuadro 1.15 Número de empresas en México (2004)

	Manufactura	Comercio	ServNoF	Resto	Total	Porcentaje
Pymes	325,667	1,576,872	1,001,810	91,418	2,995,767	99.69%
Grandes	3,051	3,715	1,516	1,108	9,390	.31%
Total	328,718	1,580,587	1,003,326	92,526	3,005,157	100%
Porcentaje	10.94%	52.59%	33.39%	3.08%	100%	

Fuente: Elaboración propia MRCL, con datos de INEGI 2004.

Por otro lado, la conformación del número de empresas clasificadas por sector, señala que el 52% se dedican a la actividad comercial (tanto en 1999 como en

2004); el 33% a la generación de servicios y en una menor proporción al sector manufacturero. Lo anterior refleja el auge e impulso que tiene el sector comercial en el país; este dato es relevante dado que la empresa que se estudió se ha desarrollado en esta actividad desde sus inicios en 1954 y nos da señales de la proporción de empresas que operan en este sector y la competencia a la que se enfrenta.

Cuadro 1.16. Número de empresas en México (1999)

Sector	Manufactura	Comercio	Servicios	Total	Porcentaje
Micro	327,280	1,369,748	916,012	2,612,770	95.86%
Pequeña	9,567	58,341	14,663	82,571	3%
Mediana	5,806	13,539	4,320	23,665	0.87%
Grande	1,465	2,318	3,577	7,360	0.27%
Total	344,118	1,443,676	938,572	2,726,366	100%
Porcentaje	12.62%	52.95%	34.42%	100%	

Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI 1999.

#### Magnitud de las empresas en Sinaloa

De los casi 3,000,000 de empresas que existen en el país, en el estado de Sinaloa se localizan 64,184 y 57,199 unidades para 2004 y 1999 respectivamente, de las cuales el .66% y .29% son empresas grandes (en los diferentes sectores productivos) y el resto se consideran en el grupo de micros, pequeñas y medianas, lo anterior refleja un incremento en el número de unidades de 12.21% de 1999 a 2004; por otro lado se puede observar en el cuadro 1.17 y 1.18 que las grandes empresas pasaron de 157 a 427 unidades en el periodo de 1999 a 2004 mostrando con ello un incremento del 172%, lo cual da señales de que las empresas buscan su crecimiento y transformación.

Otro dato que resalta es el referente a la actividad en la que se concentra el mayor número de empresas, siendo esta la del sector comercial, en el que aproximadamente el 50% de las empresas se dedican a realizar actividades

correspondientes a la compra venta de productos. Lo anterior refleja que en Sinaloa se vive una dinámica económica similar a la nacional así mismo se reconoce que en este estado gran parte de las actividades que se realizan son las comerciales, agricultura, ganadería, pesca y turismo entre otros.

Cuadro 1.17 Empresas en Sinaloa (2004)

Sector	Manufactura	Comercio	ServNoF	Resto	Total	Total
Pymes	5,943	30,458	24,359	3,424	64,184	99.34%
Grandes	29	122	94	182	427	0.66%
Total	5,972	30,580	24,453	3,606	64,611	100%
Porcentaje	9.24%	47.33%	37.85%	5.58%	100%	

Fuente: Elaboración propia MRCL, con datos de INEGI 2004.

Cuadro 1.18 Empresas en Sinaloa (1999)

Sector	Manufactura	Comercio	Servicios	Total	Porcentaje
Micro	5,383	26,335	22,055	53,773	94
Pequeña	122	2,096	364	2,582	4.5
Mediana	50	526	111	687	1.21
Grande	13	74	70	157	.29
Total	5,568	29,031	22,600	57,199	100
Porcentaje	9.73%	50.75%	39.51%	100%	

Fuente: Elaboración propia MRCL, con datos de INEGI 1999.

### Magnitud de las empresas en Culiacán, Sinaloa

En Sinaloa se encuentran aproximadamente 60,000 empresas que se dedican a diferentes actividades, de las cuales cerca de 18,000 se localizan en el municipio de Culiacán. La mayoría de las empresas en esta ciudad se ubica en el sector servicios, siguiéndole muy de cerca las del sector comercio y por último las del sector manufacturero. El .67 % de las empresas son medianas o grandes (considerando todos los sectores productivos), este indicador es muy cercano al del nivel estatal (1.5%) y nacional (1.14%), lo que nos lleva a identificar que la proporción de empresas medianas o grandes a nivel nacional, estatal y local es similar (ver cuadro 1.19).

El análisis de la magnitud de empresas en México, Sinaloa y Culiacán permitió conocer el ámbito en que se desenvuelve así como la competencia a que se enfrenta la organización que se estudió, ya que ésta cubre las características correspondientes a una gran empresa que se dedica a la actividad comercial; dicha organización nació en 1954 en la ciudad de Culiacán y hoy está integrada por 133 sucursales establecidas a lo largo de 13 estados del país.

Cuadro 1.19 Empresas en Culiacán, Sinaloa

Sector	Micro	Pequeña	Mediana y Grande	Total	Porcentaje
Comercio	7714	251	33	7998	44.99%
Servicios	7417	590	76	8083	45.47%
Manufactura	15295	88	11	1694	9.53%
Total	16726	929	120	17775	100%
Porcentaje	94.10%	5.23%	.67%	100%	

Fuente: Elaboración propia MRCL, con datos de INEGI 1999.

### 1.7 Importancia de la empresa grande

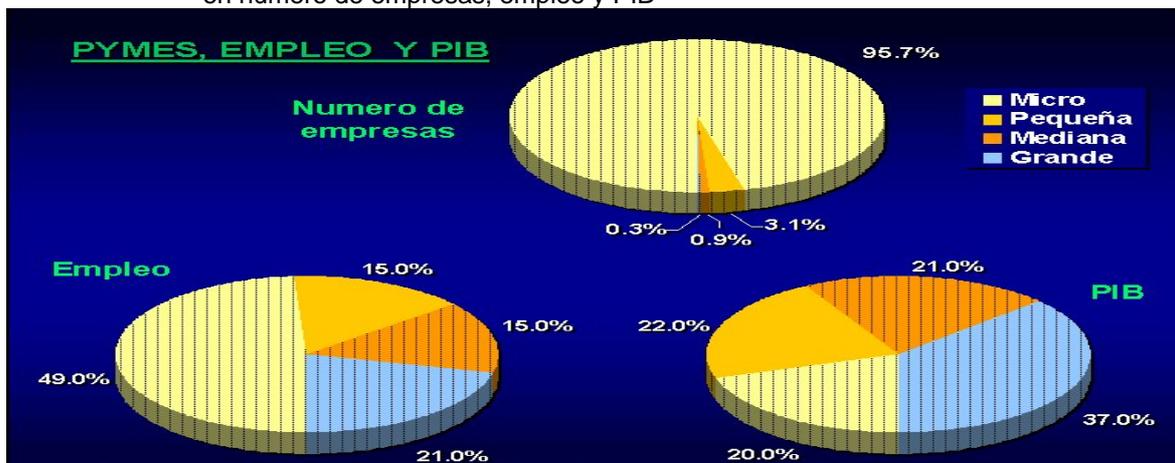
En las economías de mercado, se produce una amplia variedad de organizaciones empresariales que van de la propiedad individual hasta las gigantescas sociedades anónimas que dominan la vida económica en las economías capitalistas.

La mayoría de las empresas, en el mundo, son propiedades individuales; le siguen las empresas de propiedad colectiva que pertenecen a dos o quizás a doscientas personas; la mayoría tienden a ser sociedades anónimas. Las empresas que predominan por su número son las pequeñas, pero las que dominan la economía por sus ventas y activos, por su poder político y económico y por el volumen de su nómina y empleo son los pocos cientos de grandes sociedades anónimas (Samuelson: 2002). Las sociedades anónimas predominan en las economías de mercado porque son un instrumento extraordinariamente eficiente para hacer negocios, ya que pueden realizar actividades económicas y tener una sucesión o existencia perpetua, independientemente del número de veces que las acciones cambien de manos.

Como la producción eficiente a menudo requiere grandes empresas, dotadas de miles de millones en capital financiero, los inversores necesitan un mecanismo para reunir sus fondos. Las sociedades anónimas, con su responsabilidad limitada y una cómoda estructura de gestión, permiten atraer grandes cantidades de capital privado, producir toda una variedad de productos relacionados entre sí y aunar los riesgos (Samuelson:2002). Los estudiosos de las organizaciones señalan la importancia vital de las grandes empresas para promover la innovación y aumentar la productividad.

En México el número de empresas grandes es superado por la gran cantidad de micros, pequeñas y medianas; mientras las Pymes representan el 99% del total de las empresas, de las cuales el 95.7% son micro, el 3.1% son pequeñas y el .3% son medianas; las grandes apenas alcanzan el 1%. En la generación de empleo, las grandes empresas cubren el 21% y el resto lo hacen las pymes (las micro con el 49%, pequeñas con 15% y la medianas con el 15%); y en la aportación al producto interno bruto, las empresas grandes contribuyen con el 37% y el resto lo aportan las Pymes (micro con el 20%, pequeña 22% y mediana 21%). Lo anterior nos brinda un panorama sobre las aportaciones que la empresa grande realiza en la economía de un país (ver figura 1.1).

Figura 1.1 Las empresas en México y su participación en número de empresas, empleo y PIB



Fuente: INEGI: 1999

## 1.8 El crecimiento en las empresas

Todo nace pequeño y con el tiempo reemplaza a lo viejo (Bidhé: 2000). En la naturaleza no hay un único responsable o motor del nacimiento. El crecimiento es el resultado del juego interactivo de diversas fuerzas que básicamente se dividen en dos categorías: procesos de auto-refuerzo que generan el crecimiento y procesos limitadores que lo impiden o lo paralizan. El resultado natural es la consecuencia de ambos efectos.

El énfasis en el crecimiento ha sido parte fundamental de la ecuación para el éxito y una larga vida empresarial. Se dice que la dimensión o crecimiento de la empresa estará limitado a la demanda de mercado; “Una empresa está ligada a productos dados y su expansión solo puede referirse a unos mercados determinados” (Pentrose:1962). Entenderemos por crecimiento en una empresa al aumento en la dimensión (física o territorial de la misma) o una mejora en la calidad como resultado de un proceso de desarrollo análogo a los procesos biológicos, en los cuales la acción recíproca de una serie de cambios internos, conduce a aumentos en el tamaño, acompañados de cambios en las características del objeto en crecimiento (Pentrose:1962) y no sólo al crecimiento de la producción, exportaciones o volumen de ventas. Bouteiller (2000) plantea que el crecimiento en las empresas puede ser a través de fusiones, adquisiciones o por alianzas.

Cuando la empresa avanza en su desarrollo, los integrantes se dan cuenta que llega el momento de especializarse y de poner en marcha procedimientos y controles administrativos. En este momento las decisiones se comienzan a tomar con mayor cautela. El ritmo del crecimiento baja y los integrantes temen perder lo que han logrado. Durante este periodo en especial, se requiere un manejo cuidadoso de los fondos y de los recursos, ya que el crecimiento acelerado puede descapitalizar a la organización o dañar su imagen si no es capaz de organizarse constantemente para cumplir con las entregas o si la calidad queda fuera de las especificaciones. Los factores que revolucionan la empresa, la organización y el

trabajo son la economía de la flexibilidad, la terciarización y las tecnologías de la información (Butera:2002).

Las empresas recién nacidas requieren, sobre todo, un fuerte componente gerencial emprendedor ya que para esta fase son indispensables las personas inquietas, innovadoras, decisivas y dispuestas a arriesgarse e invertir. Los retos que enfrenta la generación actual de empresarios en el país y en la región son completamente diferentes a los que se enfrentó la generación anterior; las fórmulas del éxito en los negocios han cambiado radicalmente y buscar aplicar la misma estrategia que en el pasado puede no ser el mejor camino (Malevski:1998).

Los negocios familiares siguen constituyendo la gran mayoría de empresas en México; su permanencia y desarrollo enfrentan el reto de la globalización y el cambio discontinuo. Muchos dicen que quedarán convertidos en competidores marginales de poca trascendencia; otros más severos afirman que servirán, en todo caso, para mantener un cierto nivel de vida de sus propietarios pero que muy pocos serán capaces de dar la batalla competitiva y crear valor. Los desafíos que hoy acompañan a estos fenómenos amerita darle importancia a la gestión del crecimiento de las empresas familiares.

Los porcentajes de supervivencia de este tipo de organizaciones no han variado, la probabilidad de éxito de llegar a la tercera generación sigue siendo la misma. La mayor parte de las organizaciones familiares que hoy vemos en el mercado es probable que desaparezcan antes de que los nietos del fundador la conozcan, los negocios tienen que encontrar hoy, cómo crecer y generar valor para sobrevivir.

Existen muchas empresas que dejaron de ser pequeñas y están transitando el camino que algún día los lleve a ser grandes, mucho dependerá de los cambios de estrategia que todo crecimiento exige. Necesariamente deben pasar por una compleja metamorfosis gerencial que les permita superar la transición del pequeño

emprendimiento empresarial a la formalidad y sofisticación de la gran empresa. Estas compañías, que podemos llamar en vías de crecimiento, están en todos los sectores de la economía. Su desarrollo les hace perder las ventajas de las Pymes antes de conseguir las de las grandes.

La complejidad exige que estas compañías deban mejorar constantemente, tanto en cuestiones técnicas como en su administración empresarial. La decisión de qué nuevos conocimientos necesita introducir y cómo hacerlo económicamente requiere de planes cuidadosos. Sin éstos, la compañía puede verse inmersa en costos excesivos, conflictos internos y confusión.

Sin embargo, es importante reflexionar que ni las Pymes pueden darse el lujo de tener el mejor respaldo gerencial, ni las grandes empresas pueden permitirse el de no tenerlo. Las compañías en vías de crecimiento que pretendan realizar esta transformación con éxito necesitarán incorporar progresivamente el talento necesario para manejarla.

A muchas compañías les cuesta aceptar que la mayor complejidad de los negocios y la introducción de nuevas técnicas necesariamente significan cambios en la estructura de la organización. La clave para transitar exitosamente el camino para convertirse en una empresa profesionalizada es que la compañía en vías de crecimiento comprenda y acepte que está experimentando esa transformación y que necesita cambiar para seguir prosperando. Esto le ayudará a controlar el crecimiento en la complejidad de sus actividades y a identificar las aptitudes que debe incorporar con el tiempo; la inquietud por evaluar la idoneidad de sus recursos y la forma de organización debe ser constante.

La superación de esta etapa no es fácil. Es frecuente ver compañías que fracasan por permitir que las complejidades del negocio crezcan más rápidamente que su capacidad para manejarlas. Aquellas que conscientemente se preparan para realizar la transformación y que tienen la motivación y disciplina para identificar y

producir cambios según se necesitan, tendrán mayor probabilidad de transitar con éxito el camino que las convertirá en empresas profesionalizadas.

Las etapas de crecimiento de las Pymes raras veces se producen en forma lineal y acumulativa. La observación muestra que la organización atraviesa estados cualitativos que son como en tantas ocasiones de mutación profunda de sus estructuras en su manera de actuar, en su identidad misma. Surgen diferentes identidades, cada una con características inherentes a su historia, a su forma de control, a su naturaleza jurídica, a su estructura de poder y esto se somete al árbitro de la organización y de los dirigentes.

Se trata de factores contingentes que influyen de distinta manera sobre la naturaleza de los problemas que han de presentarse durante las transiciones. A veces hay similitud en las etapas de desarrollo de las Pymes pero rara vez la hay en la naturaleza de los problemas.

Daft (2000) señala que la cuestión de lo grande en contraste con lo pequeño comienza con la noción de crecimiento y las razones por las que muchas organizaciones sienten la necesidad de crecer más. Y considera que el crecimiento organizacional se da por diversas razones; algunas de estas son: los objetivos organizacionales (a veces la meta de crecer rápido y mucho es más urgente que hacer los mejores productos o mostrar las mayores utilidades); avance de los ejecutivos (frecuentemente el crecimiento es necesario para atraer y mantener administradores de calidad); y la salud económica (muchos ejecutivos han encontrado que las empresas deben crecer para permanecer económicamente saludables); dejar de crecer es sofocarse; ser estable o descansar significa que los clientes podrían ver que sus demandas no se satisfacen por completo o que los competidores satisfarán las necesidades de los clientes e incrementarán su participación del mercado a expensas de su compañía.

Las organizaciones se sienten obligadas a crecer, pero ¿Cuánto y hasta dónde? ¿Qué tamaño es mejor para competir en un ambiente global? ¿Grande o pequeña? Muchas organizaciones requieren enormes recursos y economías de escala para poder competir a nivel global. Las grandes compañías también están estandarizadas, con frecuencia se manejan de modo mecánico y son complejas. La complejidad ofrece cientos de especialidades funcionales dentro de la organización, para que se puedan realizar tareas elaboradas y producir productos complicados. Aún más las grandes organizaciones, una vez establecidas, pueden ser una presencia que establezca el mercado durante años.

Por otro lado, Daft (2000) señala que el argumento más fuerte dice que lo pequeño es hermoso, ya que los requerimientos cruciales para el éxito en una compañía global son la capacidad de reacción y la flexibilidad en los mercados en rápido cambio. Enormes inversiones ceden el paso a la manufactura flexible y a la mercadotecnia de nichos para alcanzar el éxito. El rápidamente creciente sector de servicios, también ha contribuido a una reducción del tamaño promedio de la organización, ya que la mayor parte de las compañías de servicios permanecen pequeñas para ser más reactivas ante los clientes.

En el campo de la teoría de la organización, el tamaño de la organización se ha descrito como una variable importante que influye en el diseño estructural. ¿Una organización debe burocratizarse más, mientras crece? ¿En qué tamaño de organización son más apropiadas las características burocráticas? Más de cien estudios han tratado de responder a estas preguntas; la mayor parte indica que las organizaciones grandes son diferentes de las pequeñas en varias dimensiones de la estructura burocrática, incluyendo la formalización, centralización, complejidad y proporciones de personal (Daft: 2000).

## **CAPÍTULO 2 ESTRATEGIA Y TOMA DE DECISIONES, PROCESOS PARA LA TRANSFORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES**

Todo debe explicarse lo mas simplemente posible, pero sin excederse en ello. Albert Einstein

Intentar imprimir dirección y sentido al cambio en la realidad contemporánea parece ser un reto fundamental que sin embargo, se dificulta extremadamente debido a la complejidad de los tiempos de hoy. En la medida en que se parte de la idea fundamental de que hay una realidad compleja sobre la cual se tiene que actuar en conjunto racionalmente, con una direccionalidad compartida y con la intención de transformar o cambiar la realidad con una idea o valor que se intenta gestar e implantar, el pensamiento estratégico puede ser un factor importante en el éxito de esta perspectiva.

La estrategia y la toma de decisiones son procesos importantes para el cambio en las organizaciones; es un esfuerzo por encontrar una relación cada vez más estrecha entre la sociedad, los individuos y sus organizaciones, en un mundo esencialmente interrelacionado. La organización no sólo tiene un contexto sino también una configuración interna; no se trata de planear solamente sino también de implantar; “la estrategia incursiona en la construcción del futuro” (Matus: 1995) mientras que la toma de decisiones es necesaria para su implementación.

En este capítulo se analiza el término de estrategia y las escuelas propuestas por Mintzberg, en las que se describe su formación e implementación en las organizaciones; así mismo se incluye el proceso de toma de decisiones y sus elementos, revisando la propuesta de Simon, Quinn, Mintzberg y sus modelos de decisión.

En estos tiempos en que impera el caos y la complejidad, el diseño de estrategias responde a la necesidad de reducir la incertidumbre en que se desenvuelven las organizaciones, ocasionada principalmente por las contingencias del entorno; originando por un lado que el directivo visualice el futuro de la empresa a partir del

presente y por el otro, considerar las medidas pertinentes para modificarlo de acuerdo a sus necesidades; “negar que la estrategia se encuentra inserta en un mundo hambriento de certeza y que el modelo racional es la principal fuente en la que abreva su voluntarismo, sería una mentira fatal” (Arellano: 2004).

## 2.1 Definición de estrategia

El término estrategia se origina en la esfera militar, aunque ha sido utilizado de diferentes formas y en diversos contextos; durante la evolución de su concepto ésta se hace presente en el espacio de las empresas, ya que el ambiente de turbulencia y constante cambio en que se han vuelto inmersas, las ha llevado a enfrentarlos recurriendo a la estrategia; consecutivamente se propagó en las organizaciones con el fin de generar resultados racionales, liderazgos capaces de disminuir la incertidumbre y el logro de los objetivos deseados. El uso del término enfrenta el problema de la diversidad que pueden atribuírseles a las distintas perspectivas que caracterizan el estudio de las organizaciones. (Cereceres: 2004) No existe una definición de esta palabra que se use en términos universales, sin embargo se considera que abarca el propósito global de una organización. Según Mintzberg y Quinn (1993) los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neumann y Morgenstern quienes en su obra sobre la teoría del juego definieron la estrategia empresarial como la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta.

Para Hax y Majluf (1993) se puede considerar a la estrategia como un concepto multidimensional que incluye la totalidad de las actividades críticas de la organización y les proporciona un sentido de unidad, dirección y propósito. Estos autores definen de manera global a la estrategia como un patrón de decisiones coherente, unificador e integrativo; determina y revela el propósito organizacional en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos; selecciona los negocios de la organización en los cuales debe estar; intenta lograr una ventaja sostenible a largo plazo, respondiendo a las

amenazas y oportunidades en el ambiente de la firma, las fortalezas y debilidades de la organización; abarca todos los grados jerárquicos del negocio y define la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que se propone hacer a sus grupos asociados.

Por su parte Drucker (1954) en su libro clásico *The Practice of Management*, afirmaba que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien si es necesario; su propuesta se origina en la idea de que los gerentes deberían saber qué recursos tenía su empresa o cuáles debería tener. Para Chandler (1962) la estrategia es el elemento que determina las metas básicas y objetivos de una empresa a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar esas metas; mientras que para Andrews (1971) representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas principales para alcanzar estas metas, presentándolas de tal manera que permitan definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será.

Y entre Chandler y Andrews, Ansoff (1965) da una definición más analítica, perfilada hacia la acción al considerar que la estrategia es un hilo conductor con cuatro componentes (alcance del producto/mercado; vector de crecimiento; ventaja competitiva y sinergia) que corría entre las actividades de la empresa y los productos/mercados, convirtiéndose en una regla para tomar decisiones. Para Mintzberg (1990) el término estrategia es el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo. Él enfatiza la acción, ya que la empresa tendría una estrategia aun cuando no haga planes, aunque nadie dedique tiempo a establecer objetivos formales.

Para Chafee (1985) el enfoque de Andrews y Ansoff representa dos formas de concebir la estrategia estrechamente relacionada, el cual tiene dos versiones. Al primero lo llama modelo lineal, ya que éste se dirige a la planificación y a la definición de objetivos y porque el término lineal incluye las connotaciones de

método, dirección y secuencia; mientras que al segundo lo llama modelo adaptativo, el cual trata de encontrar la adecuación más conveniente entre el ambiente de la empresa y sus recursos. Por su lado Mintzberg (1990) habla del enfoque de Andrews llamándola la escuela del diseño y a la de Ansoff como la escuela de la planificación, las cuales se abordarán en párrafos posteriores.

Quinn (1980) señala que una verdadera estrategia va mucho más allá de tan sólo coordinar planes y programas; se trata de una serie de conceptos nuevos que pretenden garantizar la eficacia de la organización. Estos se basan en las fuerzas y debilidades de la organización, los cambios del ambiente y los movimientos de los competidores inteligentes; se debe analizar el verdadero patrón que surge de las metas, políticas y programas básicos que operan en la empresa para poder ver cuál es la verdadera estrategia. Este autor afirma que la estrategia formal eficaz tiene tres elementos esenciales: 1) metas, 2) políticas y 3) programas; los cuales giran en torno a unos cuantos conceptos y movimientos clave que les confieren cohesión, equilibrio y enfoque; la estrategia no sólo trata de lo imprevisible sino también de lo desconocido.

Mintzberg, et al (1997) considera que por regla general la estrategia se define de una manera, pero que implícitamente se usa de diferentes formas y señala que la estrategia puede ser un plan, una pauta de acción, un patrón de una serie de acciones, una posición o una perspectiva<sup>18</sup>, aunque plantea que ninguna definición en particular predomina sobre las otras; de algún modo compiten pero también se complementan. Porter (2001) define a la estrategia calificándola como competitiva, la cual consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en una industria, para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y con en ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión en la compañía.

---

<sup>18</sup> Plan (curso de acción con un propósito consciente); una pauta de acción (maniobra para ganar la partida al competidor); patrón de una serie de actos (congruencia en el comportamiento, pretendido o no); una posición (medio para ubicar a una organización en un ambiente); una perspectiva (modo peculiar de percibir el mundo).

La formación de una estrategia difiere de una organización a otra, principalmente si son de tamaños distintos (Cereceres: 2004); en el estudio de las organizaciones que buscan su expansión se considera trascendental incluir, por su relevancia y significado, la categoría de estrategia ya que está íntimamente ligada con el impulso de las actividades necesarias para que las organizaciones logren desarrollarse y crecer. Arellano (2004) señala que la estrategia es resultado de una combinación de la capacidad de pensamiento contextual dirigido al “otro”, con la capacidad de interpretar la realidad, su pasado y su futuro.

Hasta este apartado se identifica que los autores proponen la definición del término estrategia considerando un escenario en el que las empresas se desenvuelven en economías desarrolladas que les permite operar en condiciones diferentes a las empresas que funcionan en un ambiente de economía subdesarrollada; otro aspecto a considerar es el tamaño de las organizaciones que han sido estudiadas para lograr definir este término, ya que las características de una empresa pequeña, mediana o grande definen las condiciones en que realizan sus actividades, las cuales serán diferentes a partir de los recursos financieros, tecnológicos, materiales y humanos, entre otros, de que dispongan; Cereceres (2004) señala que la formulación de estrategias en las pequeñas y medianas empresas se enfocan más a la visión del líder y su capacidad empresarial, mientras que las grandes empresas forman sus estrategias de una manera más formal, contemplando factores como el establecimiento de objetivos, análisis del entorno y elaboración de planes, entre otros.

El estudio de la estrategia en los estudios organizacionales se ha difundido y operado desde distintos enfoques de análisis, según la óptica que la origina, de tal manera que se tiene como objetivo de estudio las distintas formas en que se han creado, considerando como punto de partida al individuo, la organización o el ambiente (Cereceres: 2004). Por su lado Mintzberg, et al (1997) plantea que en este complejo mundo de las organizaciones se requiere una clasificación de

conceptos para describir e iluminar ciertos aspectos de esa complejidad y agrega que no existe una manera óptima para formular estrategias como tampoco una mejor forma de organización; formas del todo diferentes funcionan bien en contextos particulares; y considera que la exploración sistemática de una amplia variedad de modelos permitirá un conocimiento más profundo y útil del proceso estratégico en las organizaciones.

Existen diferentes formas de concebir la estrategia, las cuales están estrechamente relacionadas; la estrategia definida como un modelo estándar contempla dos supuestos fundamentales (a partir del análisis o de la acción). El primero es que el análisis siempre debe ir antes que la acción; esto significa que la definición de metas, el análisis de la situación y la planificación siempre se deben dar antes de cualquier acción que emprenda la empresa; a este proceso suele llamarse formulación de la estrategia; todo el aprendizaje que ocurre se deriva de los esfuerzos de los planificadores, los gerentes de niveles superiores u otros analistas; no se deriva de la prueba de ensayo y error por parte de los gerentes de niveles medios o los trabajadores, ni de su retroalimentación. El segundo supuesto es que la acción, con frecuencia llamada ejecución de la estrategia corre a cargo de personas que no son analistas, gerentes de niveles superiores ni planificadores; estas otras personas normalmente esperan poner en práctica sus fórmulas, con el mínimo de sorpresas posible. Este modelo, conocido como estándar, plantea que la formación de la estrategia se da primero con su formulación y después su implantación.

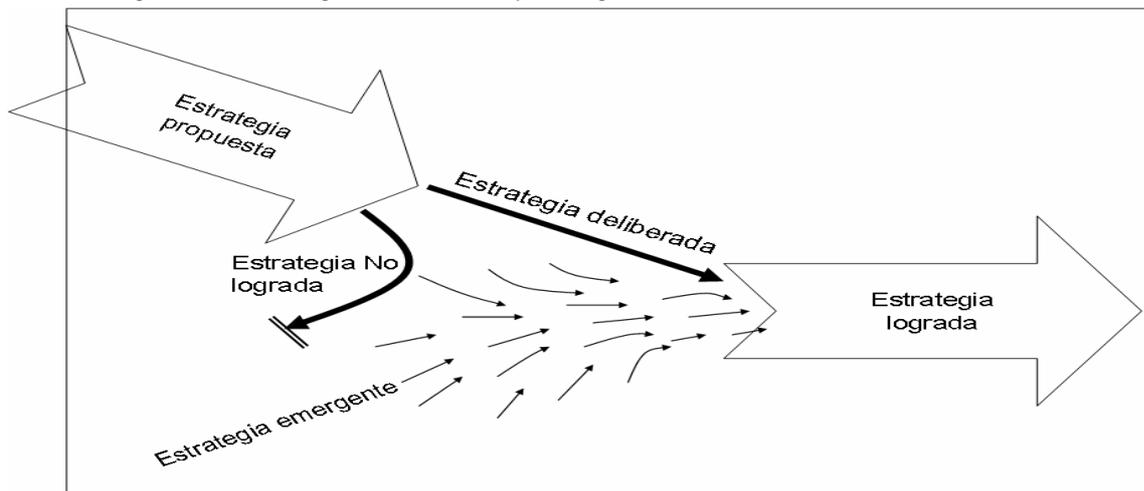
Adicionalmente Mintzberg ha elaborado un enfoque diferente al del modelo estándar, se trata de un método histórico para definir la estrategia. En su opinión los objetivos, planes y la base de recursos de la empresa, en un momento dado, no son más importantes que todo lo que la empresa ha hecho y en realidad está haciendo. El modelo estándar concede gran importancia al análisis y la reflexión previa; el enfoque de Mintzberg enfatiza la acción; según este último punto de vista, la empresa tendría una estrategia aun cuando no hiciera planes, incluso

aunque nadie en la empresa dedique tiempo para establecer objetivos formales. Para este autor lo único que se requiere es un patrón de una serie de actos de la organización; un patrón implica que los actos de la empresa son congruentes, la congruencia puede ser resultado de la planificación formal o la definición de metas, o no serlo.

## 2.2 Estrategias deliberadas y emergentes

Definir la estrategia estrictamente como un plan o como un patrón nos llevaría a considerar que ésta se da en términos rígidos bajo una forma u otra, cuando en realidad la creación de una estrategia se da bajo diversas circunstancias y diferentes factores que influyen para su creación. Si se etiqueta al plan como una estrategia intencional y al patrón como una estrategia elaborada, entonces es posible identificar las estrategias deliberadas, en las que las intenciones que existieron antes fueron conscientemente asumidas a partir de las estrategias emergentes (ver figura 2.1) las cuales en ausencia de la intencionalidad o a pesar de ella (inconsciente), se desarrollaron los patrones.

Figura 2.1 Estrategias deliberadas y emergentes



Fuente: Mintzberg (1997)

Mintzberg et al (1997) señala que las estrategias emergentes son las que están en la mente del directivo, se conforman a partir de su visión personal; se van presentando en forma reactiva al entorno adaptándolas a nuevas oportunidades,

bajo el control personal del líder; ubicada en un nicho, protegida por su entorno, pudiendo surgir de manera espontánea, hay un control limitado de las acciones de la organización y finalmente incluye una estrategia de proceso en la cual el jefe controla cada uno de los aspectos. No están plasmadas en un plan formal.

Este tipo de estrategia se presenta cuando la empresa actúa en forma consistente con actos que no son parte de sus intenciones formales; las estrategias adquieren forma y ocurren a pesar de que no existen intenciones definidas formalmente; más adelante la empresa quizás adopte estas estrategias emergentes de manera formal, pero en el momento que se presentan no son conscientes ni deliberadas; también se conocen como estrategias implícitas.

Por otro lado, las estrategias deliberadas son las que se elaboran como parte de una planeación formal, están por escrito, se presentan cuando la empresa puede formular intenciones y avanzar hacia su realización; planea, formula y articula tácticas a través de la centralización y el liderazgo en un entorno predecible y controlable y los demás miembros se deben guiar por estas rígidas normas, por lo tanto, está desarticulada, no mantiene una cohesión real con el resto de la organización; también se conocen como estrategias explícitas.

Minzberg, et al (1997) considera que para que una estrategia sea en realidad deliberada, o sea que se haya asumido un patrón tal cual se planeó en forma consciente, tendría que venir de los altos mandos, ya que ellos tendrían que haber manifestado con antelación sus intenciones y posteriormente tendrían que haber sido aceptadas por los demás y asumidos sin interferencia de las fuerzas externas del mercado, instancias tecnológicas, políticas u otras. De igual manera, una verdadera estrategia emergente implica una orden de los altos mandos y requiere consistencia en la acción, sin intencionalidad alguna. Sin embargo, es necesario considerar que algunas estrategias se acercan bastante a una u otra de estas formas mientras que otras tal vez, se ubican en medio de las dos ya que reflejan tanto aspectos deliberados como emergentes. En la tabla 2.1 se presentan

diversas estrategias que pueden encontrarse entre las deliberadas y las emergentes.

En el trabajo de Mintzberg publicado en 1990 se muestra un análisis de los procesos de dirección estratégica desde distintas perspectivas. La clasificación propuesta por este autor cuenta con diez enfoques diferentes, sosteniendo que cada uno de ellos corresponde con una escuela de pensamiento. Por lo tanto, cada una de estas escuelas de pensamiento se asocia a un modelo particular de formación de estrategias con sus características distintivas.

Tabla 2.1 ¿Estrategias deliberadas o emergentes?

Estrategia planeada	Las intenciones precisas son formuladas y articuladas por un liderazgo central y se les da apoyo mediante controles formales para asegurar su implantación sin sorpresas, en un entorno que sea benigno, controlable o predecible (para asegurar que no hay distorsiones en cuanto a las intenciones); estas estrategias son muy deliberadas.
Estrategia empresarial	Las intenciones existen como una visión personal y desarticulada de un solo líder y son adaptables a las nuevas oportunidades; la organización está bajo el control personal del líder y se ubica en un nicho protegido por su entorno; estas estrategias son relativamente deliberadas, aunque también pueden surgir de manera espontánea.
Estrategia ideológica	Las intenciones se dan o aparecen formando la visión colectiva de todos y cada uno de los miembros de la organización, se controlan por medio de rígidas normas que todos acatan; por lo general la organización es preactiva frente a su entorno, estas estrategias son con mucho deliberadas.
Estrategia sombrilla	Un liderazgo en control parcial de las acciones de la organización es quien define los objetivos estratégicos o límites dentro de los cuales deberán actuar los demás (por ejemplo, que todos los nuevos productos sean etiquetados a precios altos y se ubiquen en la vanguardia tecnológica, aun cuando en realidad debiera permitirse que estos productos surgieran como resultado; las estrategias son parcialmente deliberadas (los límites) y parcialmente emergentes (los patrones dentro de ellas). Esta estrategia también puede considerarse deliberadamente emergente debido a que el liderazgo permite a otros, de modo intencional, la flexibilidad para maniobrar y desarrollar patrones dentro de los parámetros establecidos.
Proceso de la estrategia	El jefe controla cada uno de los aspectos del proceso estratégico, por ejemplo, quién es o será controlado, de tal manera que tiene la oportunidad de influir en la estrategia, (de decir qué estructura se trabajará, etc.), dejando el contenido verdadero de la estrategia a otros; aquí las estrategias son de nuevo parcialmente deliberadas (en cuanto al proceso) y en parte emergentes (en cuanto al contenido) y deliberadamente emergentes.
Estrategia desarticulada	Los miembros o subunidades no mantienen una cohesión real con el resto de la organización y generan patrones a partir de sus propias acciones en ausencia de, o en franca contradicción con las intenciones centrales o comunes de la organización en general; las estrategias pueden ser en este momento deliberadas para aquellas que las hacen.
Estrategia de consejo	Por medio de ajustes mutuos, varios miembros convergen en patrones que penetran la organización en ausencia de intenciones centrales o comunes; tales estrategias son en gran parte de naturaleza emergente o de surgimiento.
Estrategia impuesta	El entorno externo dicta los patrones de acción mediante imposiciones directas (el caso por ejemplo, de un propietario externo o de un cliente poderoso), o bien, por otro lado, a través de decisiones o disposiciones organizacionales implícitamente llevadas a cabo; estas estrategias son emergentes en términos organizacionales aun cuando puedan ser interiorizadas y por ende, tomarse en forma deliberada.

Fuente: Mintzberg, et al (1997)

En los siguientes párrafos se presentan algunas características de cada una de estas corrientes organizadas en tres grupos: a) Las escuelas prescriptivas: diseño, planificación y posicionamiento; b) Las escuelas descriptivas: empresarial, cognoscitiva, del aprendizaje, política, cultural y del entorno; y c) La escuela integradora: la escuela de la configuración (ver tabla 2.2).

Tabla 2.2 Dimensiones de las 10 escuelas de formación de estrategias

Escuela	Organización y su forma	Estrategia	Palabras clave	Liderazgo	Protagonista
<b>Diseño</b>	Ordenada y adaptable (mecánica)	Perspectiva planificada, Única	Congruencia, ventaja competitiva, FODA, Formulación	Dominante, con tendencia a emitir juicios	Directivo, principal
<b>Planificación</b>	Estructurada, adaptable (gran máquina)	Planes en sub-estrategias y programas	Programación, presupuesto, programas	Sensible a los procedimientos	Planificadores
<b>Posicionamiento</b>	Fuentes de ventajas competitivas (gran máquina)	Posiciones genéricas planificadas	Estrategia genérica, análisis competitivo, cartera, grupo estratégico	Sensible al análisis	Analistas
<b>Empresarial</b>	Maleable, simple (empresarial)	Perspectiva única y personal	Visión, imaginación, golpe audaz	Dominante, intuitivo	Líder
<b>Cognoscitiva</b>	Incidental (cualquiera)	Perspectiva mental	Mapa, marco, concepto	Fuente de conocimiento	La mente
<b>Aprendizaje</b>	Ecléctica, flexible (ad hoc)	Patrones, exclusividad	Incrementalismo, estrategia emergente	Sensible al aprendizaje	Los que aprenden
<b>Poder</b>	Conflictiva, desarticulada (cualquiera)	Patrones y posiciones políticas	Negociar, conflicto, coalición, partes interesadas	Débil (micro), inespecífico (macro)	Cualquiera con poder
<b>Cultural</b>	Normativa, Cohesiva (misionera)	Perspectiva colectiva	Valores, mitos, convicciones, cultura, ideología	Simbólico	La colectividad
<b>Ambiental</b>	Acomodable, simple (mecánica)	Posiciones específicas, nichos	Adaptación, evolución, contingencia	Impotente	"El entorno"
<b>Configuración</b>	Cualquiera, periódicamente cambiante (cualquiera)	Cualquiera hacia arriba	Período, percepción, etapa, ciclo vital, transformación total, revitalización	Agente de cambio periódico	Cualquiera de las anteriores

Fuente: Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999:446)

Las escuelas prescriptivas se preocupan por el cómo se deberían formular las estrategias; en conjunto forman lo que se denomina el pensamiento estratégico racional que engloba la concepción convencional de la formulación estratégica y es de carácter normativo (Mintzberg: 1997). Estas escuelas pretenden “preceptuar, ordenar y determinar tanto el concepto deliberado de estrategia como su proceso de formación” (Bueno: 1999) y proporcionan a la dirección instrumentos para la formulación de estrategias, a partir de un estudio previo del

entorno y de las capacidades de la empresa (Fernández: 1987). Estos enfoques están inspirados en el modelo del decisor racional propuesto por la teoría económica, que supone que la alta dirección es capaz de planificar siguiendo un comportamiento racional y analítico.

La segunda categoría de escuelas sobre pensamiento estratégico, siguiendo a Mintzberg, et al (1999), incluye aquellas que adoptan un enfoque descriptivo de los aspectos específicos del proceso de decisión estratégica y que por tanto, se centran en mostrar descriptivamente cómo y por qué surgen y se desarrollan las estrategias en la empresa.

## 2.3 Características de las escuelas de formación de la estrategia

### 2.3.1 Escuelas prescriptivas

En la escuela del diseño se considera que la formación de estrategias se da como un proceso conceptual. Esta escuela fue desarrollada a principios de los años sesenta por Christensen, Andrews y Guth, profesores de la Harvard Business School Learned, a quienes les preocuparon los problemas que afectan a la alta dirección de la empresa y al liderazgo estratégico de las organizaciones; con base en su experiencia docente y el desarrollo de numerosos casos prácticos publican la obra *Business Policy: Text and Cases*. Dentro de esta escuela se integran también los trabajos de Neumann, quien fue el primero en utilizar el término estrategia en su sentido contemporáneo dentro de la literatura de la dirección de empresas; junto a los trabajos de Andrews otra fuente importante de influencia en el desarrollo inicial de esta escuela, fue la obra *Leadership in Administration* publicada por Selznick en 1957.

Mintzberg (1997) plantea que en este modelo una persona puede concentrar una cantidad importante de información para convertirla en el diseño conceptual fluído de una estrategia; y plantea que después del proceso del diseño intelectual se presenta el proceso de su implantación primordialmente administrativo. Lo anterior significa que el estratega efectúa el análisis de fuerzas y debilidades,

oportunidades y amenazas, evaluando el ambiente externo de la empresa para detectar las oportunidades y amenazas, identificando los factores medulares para el éxito en esa industria. Después el estratega debe estudiar las fuerzas y debilidades internas de la organización, con lo que obtiene un panorama de las competencias distintivas de la empresa, es decir definir aquello que la empresa hace particularmente bien y que otras tendrán problemas para copiar. El estratega en este proceso intelectual de diseño también debe incluir los factores de responsabilidad social y los valores de los gerentes de la empresa.

En esta escuela, el proceso de formación de estrategias se caracteriza por ser un proceso racional, controlado, consciente, simple e informal dirigido por el director general, el estratega, o el arquitecto de la estrategia; el diseño de la estrategia se orienta hacia el razonamiento y la reflexión. Así mismo la responsabilidad del control y la intención debe depender del ejecutivo de rango más alto y para ello se requiere que el modelo para formular la estrategia sea sencillo e informal, con el fin de que el estratega no pierda de vista su meta. Las estrategias deben ser explícitas y articuladas, lo que significa que deben ser muy sencillas de tal modo que todos los integrantes de la empresa la entiendan.

Otro aspecto a considerar en este modelo es que las estrategias deben ser singulares y que las mejores deben ser el resultado de un proceso creativo de diseño. Esta corriente considera que cada situación tiene fuerzas, debilidades, amenazas, oportunidades, valores y responsabilidades sociales singulares, por lo tanto cada proceso de diseño será parecido pero su resultado será único; con base en todo lo anterior, los teóricos de esta corriente señalan que las estrategias brotan en condición de plenitud de este proceso de diseño.

En resumen, esta escuela señala que primero se formulan las estrategias únicas, completas, explícitas y sencillas y después se ponen en práctica. El modelo separa el razonamiento de la acción y la formulación de la implantación. La alta dirección diseña; todos los demás ponen en práctica el diseño. Así mismo ha

proporcionado un importante vocabulario básico (competencias distintivas, ventajas competitivas, encaje, FODA, formulación e implementación) por medio del cual se discute lo que en su argot se conoce como la gran estrategia de la empresa y ha proporcionado el marco conceptual básico de las otras dos escuelas prescriptivas, ayudando con ello a conformar una buena parte del pensamiento desarrollado en el campo de la dirección estratégica.

Andrews introdujo el enfoque de sistema abierto en el pensamiento estratégico, dado que la estrategia corporativa incorporó la perspectiva de la organización como un todo. Por tanto, son varias las condiciones que hacen que una organización se incline por la aplicación de este modelo de formulación de estrategias. Estas condiciones, según Mintzberg, et al (1999) se resumen en los puntos siguientes:

- La existencia de un estratega o director ejecutivo, que en principio puede controlar toda la información relevante para la formulación de estrategias.
- Este director debe tener un conocimiento profundo, completo, detallado y estrecho de la situación en cuestión.
- La situación es relativamente estable o al menos previsible.
- La organización está preparada para hacer frente a una estrategia articulada centralmente.

De acuerdo con estas condiciones, el modelo defendido por esta escuela tiene una aplicabilidad limitada que según Mintzberg, se circunscribe a dos contextos: a) las burocracias maquinales<sup>19</sup> que están atravesando un periodo de reconcepción y necesitan, por tanto, de una reorientación estratégica importante; y b) las organizaciones nuevas con estructuras simples que necesitan tener un sentido claro de la dirección a seguir. La escuela del diseño, que ejerció un primer liderazgo en el conjunto de las escuelas, prácticamente desapareció al ser desplazada por la escuela de la planificación (Galván: 2003).

---

<sup>19</sup> En las organizaciones maquinales el trabajo de operaciones es rutinario, generalmente sencillo y repetitivo y por consiguiente los procesos de trabajo están altamente normalizados, con estructuras puestas a punto para funcionar como máquinas integradas y reguladas (Mintzberg:2002).

La segunda escuela es la de la planificación en la cual se contempla la formación de estrategias como un proceso formal. Los antecedentes de esta escuela se dan a partir del libro *Corporate Strategy* de Ansoff publicado en 1965, el cual es uno de los trabajos más influyentes de este enfoque. Esta propuesta dominó el panorama durante los setentas pero su influencia ha disminuido. Según Ansoff la planificación estratégica comprende una secuencia de cuatro etapas lógicas y analíticas:

1. Identificar y analizar el desfase entre los objetivos planificados y los resultados obtenidos en el pasado.
2. Determinar los recursos que harán posible cerrar ese desfase.
3. Asignar los recursos a los negocios y mercados.
4. Controlar el uso de esos recursos movilizandolo la organización para alcanzar sus objetivos.

Los supuestos que fundamentan el enfoque de la planificación son casi idénticos a los del enfoque del diseño, con dos diferencias; primero, se abandona el modelo sencillo e informal de la escuela del diseño a favor de un conjunto de procedimientos, cada uno de los cuales contiene lista de verificación y técnicas que se deben seguir en un orden determinado formalmente; la segunda diferencia radica en la importancia que los planificadores especializados tienen para esta corriente; aunque sólo deben ser asesores del personal, gran parte de las prácticas recomendadas los convierte en actores centrales del proceso.

El objetivo fundamental de la planificación estratégica consiste en alcanzar un ajuste, encaje o alineamiento entre el entorno y las capacidades internas de la organización (Ansoff: 1965) lo cual puede extenderse a múltiples contextos. Como se puede observar, al ser la planificación estratégica un proceso analítico muy formal realiza la descomposición es decir, la división en partes menores, enfatizando la atención en términos operativos como la programación, presupuestación y calendarización, conduciéndolo a un enfoque numérico para la estrategia.

Mintzberg (1990) plantea los siguientes supuestos básicos de esta escuela:

- La formulación de estrategias debe ser un proceso controlado, consciente y formal que se descompone en diversos pasos, cada uno de ellos delineado en razón de listas de revisión y apoyado por técnicas.
- La responsabilidad del proceso general depende del ejecutivo de mayor rango, en principio la responsabilidad de su ejecución depende de los planificadores del equipo.
- Las estrategias surgen del proceso, para ser explicadas de tal suerte que después puedan ser llevadas a la práctica mediante una atención detallada de los objetivos, presupuestos, programas y planes operativos de diversos géneros.

Aunque Ansoff no define formalmente el concepto de estrategia, parece concebirla como el vínculo común existente entre las actividades, los productos y los mercados que definen los negocios donde ya compite la empresa o pretende hacerlo en el futuro. No obstante, sí identifica cuatro componentes que, a su juicio, caracterizan a este vínculo común o estrategia:

- a) El ámbito de actuación (conjunto de productos/mercados de la empresa).
- b) El vector de crecimiento (dirección en la que la empresa se mueve en relación con su actual situación de productos/mercados).
- c) La ventaja competitiva (busca identificar las propiedades particulares de los productos/mercados que darán a la empresa una fuerte posición competitiva).
- d) El efecto sinergia (el resultado combinado de los recursos de la empresa es mayor que la suma de sus partes).

La planificación estratégica es considerada un enfoque adecuado para abordar el cambio y los ambientes turbulentos, sin embargo las organizaciones normalmente hacen planes para fijar un rumbo y no para alentar el cambio; la planificación puesto que obliga a elegir, está diseñada para ser inflexible. Steiner (1979) señala que los planes limitan la selección y reducen las iniciativas dentro de la gama de alternativas que van más allá de los planes; en ocasiones esto es positivo, pero no

lo es cuando la organización necesita ser flexible. Mintzberg, et al (1997) señala que no sólo los planes sino el proceso de planificación mismo, fomentan el cambio incremental a expensas del cambio cuántico, el razonamiento genérico a expensas del razonamiento creativo y la orientación a corto plazo a expensas de la perspectiva a largo plazo. Por tanto la planificación tiende a conservar las categorías existentes, mientras que el cambio estratégico serio, requiere que estas categorías sean reconstruidas. En opinión de Ansoff (1998) la versión original de la planificación estratégica ha evolucionado hacia diversas concepciones de la planificación, explicadas a partir de los entornos que ha sido necesario afrontar, de tal forma que diferentes desafíos del entorno requieren diferentes respuestas estratégicas y como consecuencia concebir la planificación desde diferentes enfoques.

La tercer escuela es la del posicionamiento, en ésta la formación de estrategias se da como un proceso analítico. Esta corriente surgió a principios de los años ochenta fundamentándose en la economía y más concretamente en los principios y teorías de la organización industrial. La publicación de los libros de Porter: *Competitive Strategy* (1980) y *Competitive Advantage* (1985) llegaron más allá de las directrices del enfoque del diseño y la planificación; sin olvidar las aportaciones hechas por las matrices de cartera desarrolladas por empresas consultoras<sup>20</sup>.

Este enfoque se dirige hacia la forma en que las empresas, en un contexto dado, ocupan diferentes posiciones cuando se comparan unas con otras con respecto a diversas magnitudes; se concentra en el contenido real de la estrategia de una empresa generando como resultado la identificación de estrategias genéricas es decir, tipos generales de estrategias que se aplicarán en diversas situaciones. En cierta medida este enfoque parte de las bases de la escuela de diseño y de la planificación; contempla que la creación de una estrategia se sigue considerando un proceso de razonamiento deliberado y formal que produce estrategias del todo elaboradas, mismas que deben definirse con exactitud antes de ponerlas en

---

<sup>20</sup> Algunas de las empresas consultoras son: Boston Consulting Group, Arthur D. Little y McKinsey & Co. entre otras.

práctica formalmente; aunque una de sus diferencias es que este proceso se centra mucho más en los cálculos y en la elección de posiciones estratégicas tangibles, antes que en la elaboración de perspectivas estratégicas integradas - como en la corriente de diseño- o de series de planes coordinados -como en la corriente de la planificación- (Mintzberg, et al: 1997).

Por otro lado, este enfoque especifica el contexto en el que se presentan estas posiciones tangibles en un mercado económico y competitivo; asume que la estrategia se debe a la estructura la cual está representada por la industria. También señala al ejecutivo de rango más alto como el centro para la creación de la estrategia, pero en la realidad eleva al planificador a un papel más alto; convirtiéndose en un valioso analista, un técnico que encuentra el sentido de enormes cantidades de información y que presenta estrategias óptimas; este enfoque abandona el concepto de la estrategia singular y se consideran las estrategias genéricas, las cuales caben dentro de unas cuantas categorías que describen los proyectos estratégicos que son los indicados para una empresa. Como se observa, en esta escuela los analistas usan datos cuantitativos de la estructura del mercado para calcular las estrategias óptimas del posicionamiento las cuales a su vez dictan las estructuras, los sistemas y los planes de la organización que derivan en un comportamiento concreto.

En esta corriente la formación de estrategias continúa siendo un proceso de pensamiento controlado y consciente, formal y sistemático, que genera estrategias deliberadas, formuladas por completo y de forma explícita antes de ser formalmente implementadas (Mintzberg:1990). El planificador es sustituido por el analista, al que se considera como actor principal del proceso de formación de estrategias. Su función principal no consiste en promover el desarrollo de un sistema de formación de estrategias, sino en formular recomendaciones concretas a la alta dirección después de realizar los oportunos análisis estratégicos. Es decir, el analista después de estudiar la información disponible (preferentemente datos cuantitativos sobre el sector y la competencia), selecciona (no formula) entre

diferentes posiciones estratégicas genéricas las mejores alternativas a proponer a la alta dirección, que es la que controla en última instancia dicho proceso.

La escuela del posicionamiento propone definir las estrategias óptimas de una empresa a partir de su análisis interno y externo, el cual se realiza recurriendo a diversas herramientas. Para el interno plantea utilizar el modelo de la cadena de valor y para el externo el modelo de las cinco fuerzas; estos modelos se analizarán con más detalle en párrafos posteriores.

Mintzberg (1997) indica que las tres escuelas prescriptivas, proponen que las empresas tienen que evaluar sus ambientes; para Andrews y Ansoff la evaluación es macroambiental, es decir evaluar conforme los factores políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos que enfrentaba la empresa así como el ambiente de su industria. Por su parte Porter, colega de Andrews, propone evaluar el entorno industrial de una empresa a través del modelo de la estrategia competitiva o modelo de las cinco fuerzas.

Otra de las importantes contribuciones de esta escuela ha sido la aportación de una serie de modelos que sirven de ayuda para la formulación de estrategias. Estas herramientas reciben el nombre de matrices de cartera y, aunque tuvieron un origen académico, la gran mayoría de ellas fueron popularizadas por empresas consultoras (Boston Consulting Group y Arthur D. Little, McKinsey & Co., entre otras). De estos modelos, el más conocido es la matriz de crecimiento-participación del BCG, cuyo origen se vincula al concepto de la curva de experiencia propuesto por Henderson, fundador de esta consultora (para más detalles de las matrices de cartera ver anexo 2.1).

Los contextos que parecen más apropiados para aplicar las teorías que aquí se presentan son los entornos simples, estables e idealmente controlables, pues permiten el estudio de las grandes cantidades de datos que requieren los análisis estratégicos. Esto corresponde, como en las dos escuelas anteriores, con las

grandes burocracias maquinales, y en empresas de dimensiones considerables que han adoptado la forma divisional (Mintzberg, et al: 1997).

### 2.3.2 Escuelas descriptivas

La cuarta escuela es la empresarial o emprendedora, en ésta la formación de estrategias se da como un proceso visionario. Con el estudio de esta escuela se inicia el desarrollo de los modelos de formación de estrategias de naturaleza descriptiva. En contraste con las escuelas de la planificación y del posicionamiento, donde la estrategia es el resultado de un proceso o la elección entre un conjunto de alternativas genéricas previamente definidas, en la escuela empresarial la organización está sujeta al control personal del líder y se coloca en un nicho protegido dentro de su ambiente, lo cual significa que suele preferir el mecanismo de la supervisión directa para la coordinación y depende mucho de los conocimientos del líder, referentes a su industria. En consecuencia la estrategia empresarial se fundamenta en tres puntos: la visión individual, la experiencia técnica o industrial y los rasgos de la personalidad del líder particular (Mintzberg, et al: 1997).

En este enfoque la visión del líder es el punto de arranque y representa una imagen mental de cómo quiere que sea su negocio; el líder rara vez articula esta visión y con frecuencia ni siquiera la tiene plenamente elaborada en su mente; él sólo sabe que algo funcionará. Por otro lado se requiere que el emprendedor conozca a fondo la industria; los fundadores deben saber lo bastante del negocio y de la industria como para crear un producto y garantizar su supervivencia en los mercados. La necesidad de tener conocimientos técnicos e industriales es el fundamento de la idea que existe del emprendedor como un pionero aventurado. Se les considera personas que trabajan mucho, son prácticas y conocen muy bien su mercado y su industria. Respecto a la personalidad del emprendedor, son personas con grandes cantidades de energía y con una gran confianza en sí mismos; piensan que pueden manejar lo existente o lo que podría presentarse, además tienden a tener conciencia del paso del tiempo; son impacientes y evitan

perder tiempo; también toleran la ambigüedad y piensan que controlan su destino y que las fuerzas externas tienen poca influencia, por lo que no les afecta la incertidumbre ni el desorden.

La estrategia tiene sus raíces en la visión del emprendedor; existe implícitamente en la mente del líder. Con respecto al proceso de formación de estrategias, éste es semiconsciente y está arraigado en la experiencia e intuición de un líder visionario. Este líder mantiene un estrecho control personal tanto en el proceso de formulación de la visión como en su posterior proceso de implementación. El director es el arquitecto de la estrategia y actúa solo; su visión individual es la raíz de la creación estratégica.

Con respecto al contexto, en dos situaciones parece más apropiada la aplicación de los planteamientos de este enfoque. En primer lugar, en las etapas iniciales de un negocio, donde son necesarios un liderazgo fuerte y una visión estratégica para establecer una dirección adecuada. En segundo lugar, en momentos difíciles o situaciones de reconversión, donde incluso las grandes organizaciones requieren la presencia de líderes visionarios. Han sido muchos los pequeños negocios, que en la actualidad son grandes organizaciones, que deben el éxito inicial alcanzado a las características del modelo de formulación de estrategias que defiende este enfoque. Mintzberg, et al (1997) plantea que casi todas las organizaciones pasan por la configuración emprendedora en sus años formativos, durante la etapa inicial.

La quinta escuela es la cognoscitiva, en ésta la formación de estrategias se da como un proceso mental. Mintzberg (1997) señala que el rol de esta escuela es investigar lo que significa la formación de estrategias en la esfera de la cognición humana, y considera que el desarrollo de una nueva estrategia se lleva a cabo normalmente en un solo cerebro informado. Según esto, el estudio de los aspectos cognoscitivos de los estrategas ofrece información acerca del funcionamiento de

estos cerebros informados y por tanto, de los factores que contribuyen a algunos éxitos y fracasos corporativos.

Por su lado Anderson y Paine (1975) señalan que los factores subjetivos individuales influyen en las percepciones del entorno y de la organización y en consecuencia, en la formulación de la estrategia. La distinción que instaura Mintzberg entre estrategias intentadas y estrategias realizadas destaca la importancia en el estudio de las percepciones, los aspectos cognoscitivos y las intenciones de los decisores clave.

Según Mintzberg (1997), al menos cuatro aspectos de la psicología cognitiva pueden ser identificados como relevantes para la formación de estrategias: a) la percepción: cómo se informa al estratega; b) la obtención de conceptos: cómo se forma la estrategia; c) la reconcepción: cómo cambia la estrategia o por qué no lo hace; y d) el estilo estratégico: cómo difieren los estrategas en sus orientaciones cognitivas. Así mismo resume las principales premisas del modelo de formación de estrategias de la escuela cognoscitiva en los puntos siguientes:

- La formación de estrategias es un proceso cognitivo que tiene lugar en la mente del estratega; en consecuencia, las estrategias son perspectivas o conceptos que se forman en esa mente.
- El entorno del estratega es complejo, sus capacidades cognitivas limitadas; en consecuencia, la recepción de información está restringida y sesgada y el proceso de formación de estrategias se distorsiona con ello.
- Como resultado de las diferencias cognitivas individuales, los estrategas varían significativamente en sus estilos de formación de estrategias.

Schwenk (1988) señala que las estructuras y procesos cognitivos de los decisores clave explican una parte significativa de la varianza en los resultados de las decisiones estratégicas. Aunque la validez de este indicio depende de las características de la organización y de la configuración de poder del grupo decisor. Por lo tanto, en las situaciones de toma de decisiones en que un solo individuo o

grupo cohesivo domina, es más probable que los procesos cognitivos puedan influir en las decisiones de la organización. Por su lado Mintzberg (1997) sostiene que la escuela cognoscitiva parece tener una mejor aplicación a la formación de estrategias como un proceso individual más que colectivo, prestando especial atención a determinadas etapas de dicho proceso, especialmente a los periodos de concepción original de la estrategia, a los de reconcepción y, esencialmente a los periodos de adherencia de las estrategias existentes debido a los sesgos cognitivos.

Resultaría útil conocer no sólo cómo la mente distorsiona la realidad sino también cómo, en ocasiones es capaz de integrar una amplia diversidad de informaciones complejas. En cualquier caso, su contemplación permite enriquecer la comprensión de la formulación de la estrategia con un enfoque poco determinista y sí, muy centrado en la figura del estratega y de la racionalización que éste hace del mundo que le rodea.

La sexta escuela es la del aprendizaje; en ésta, la formación de estrategias se da como un proceso emergente. De acuerdo a esta escuela, las estrategias evolucionan cuando los estrategas en ocasiones individual o colectivamente llegan a conocer un contexto y la capacidad de su propia organización para enfrentársele; después de varios intentos y usando diversos enfoques, la organización converge en un patrón de conducta que funciona. Mintzberg (1997) cuestiona: si los estrategas no pueden confiar en el procedimiento y en la técnica, y cuando no pueden diseñar perspectivas estratégicas por medio de algún proceso analíticamente secuencial y personalmente visionario, entonces ¿cómo han de proceder?. Para ello, propone como respuesta: ellos aprenden con el transcurso del tiempo, ya que el entorno es demasiado complejo como para permitir que las estrategias se desarrollen como planes o visiones perfectamente definidos.

El origen de esta escuela se sitúa, según Mintzberg, en el trabajo: *A Strategy of Decision* de Braybrooke y Lindblom (1963) y en el de Cyert y March (1963): *A Behavioral Theory of the Firm*. Sin embargo, el precursor más relevante de esta escuela es James Brian Quinn y su obra más significativa, *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, publicada en 1980. Otro de los autores fundamentales de esta escuela ha sido el propio Mintzberg, siendo el mayor acreedor de su actual alcance y contenido.

Mintzberg señala que bajo esta corriente, existen dos obstáculos que pueden impedir que la organización controle, deliberadamente, el proceso estratégico. Uno es el entorno dinámico y complejo, en cuyo caso las estrategias concebidas deliberadamente corren el riesgo de volverse obsoletas antes que la organización pueda aplicarlas; para ello es más conveniente dejar que las cosas surjan y después aplicar los ajustes necesarios. El otro obstáculo es una base de conocimientos difundida por toda la organización, pero no concentrada en la cúspide; en esta situación los mandos altos quizá no tengan acceso a la información que necesitan para concebir una estrategia deliberada, para ello es más conveniente dejar que la estrategia surja en razón de los actos de las personas que conocen los últimos avances tecnológicos o las tendencias más recientes de los gustos de los consumidores, entre otros.

Bajo este enfoque es difícil diferenciar la formulación de la aplicación; las acciones e ideas están entrelazadas. La organización intenta algo, no funciona plenamente, así que trata otra cosa, esta funciona mejor, pero diversos miembros de la organización ven la posibilidad de mejorarla, por tanto la organización aplica más cambios y el proceso continúa en su ciclo entre acciones e ideas. Otro aspecto a considerar es que la estrategia no necesariamente emana sólo de un estratega élite; los partidarios de esta corriente argumentan que éste se puede dar en cualquier punto de la organización; por tanto la estrategia puede ser influenciada o compuesta por muchos actores diferentes.

Las principales características de la escuela del aprendizaje se pueden resumir en los puntos siguientes (Mintzberg: 1997):

- La naturaleza compleja y dinámica del entorno, acompañada a menudo del grado de difusión del conocimiento existente en la organización, imposibilita planteamientos deliberados en los procesos de formulación de estrategias, por tanto éstas adoptan la forma de un proceso de aprendizaje a lo largo del tiempo en el que la formulación y la implementación son fases indistinguibles.
- Aunque el proceso se puede centrar en un líder, lo más normal es que sea el sistema colectivo el que esté sujeto al proceso de aprendizaje. Se reconoce así la existencia de muchas estrategias potenciales en la mayoría de las organizaciones.
- El aprendizaje se desarrolla de una forma emergente por medio de iniciativas estratégicas adoptadas en diferentes partes de la organización y en respuesta a presiones y hechos externos. Estas estrategias aparecen primero como patrones derivados del pasado, y sólo más tarde quizá como planes deliberados para el futuro, y finalmente como perspectivas para guiar la conducta general.
- El rol del líder no consiste en desarrollar estrategias deliberadas, sino en dirigir el proceso de aprendizaje estratégico a través del cual pueden emerger las nuevas estrategias. Por tanto, la dirección debe conjugar las sutiles relaciones entre pensamiento y acción, control y aprendizaje, estabilidad y cambio.

En esta escuela en lugar de preconcebir estrategias deliberadas, los directivos estratégicos deben administrar el proceso del aprendizaje estratégico; esto significa prestar especial atención a las personas involucradas en el proceso y a las estructuras usadas para propiciar el aprendizaje procurando entretener las relaciones del pensamiento, la acción y el aprendizaje; lo que Mintzberg llama “la creación artística de estrategias”.

La séptima escuela es la política o de poder; en ésta, la formación de estrategias se da como un proceso de negociación. Esta escuela concibe la creación de

estrategias como un proceso de poder y éste se convierte en el fundamento de la creación de estrategias que se manifiesta hacia el interior (micropolíticas) o en los conflictos políticos hacia el exterior (macropolíticas), donde la organización entera ejerce su influencia política. Por un lado, la orientación micropolítica ve la formación de estrategias en la organización como un proceso esencialmente político; un proceso que implica negociación, persuasión y confrontación entre los actores que se dividen el poder. Por otro lado, la orientación macropolítica que percibe a la organización como un ente que usa su poder sobre otras y entre sus socios en alianzas, empresas conjuntas y otras relaciones de red para negociar estrategias colectivas en su propio interés (Mintzberg y Lampel: 1999).

Las organizaciones son consideradas como sistemas complejos de individuos y coaliciones, teniendo cada uno sus propios intereses, creencias, valores, preferencias, perspectivas y percepciones. En estos contextos, las decisiones estratégicas no son planes para alcanzar racionalmente los objetivos de la organización, sino que son el resultado de la negociación entre individuos que intentan alcanzar sus propios intereses personales (Abell: 1975).

En síntesis, las principales premisas del modelo de formación de estrategias propuesto por la escuela política se pueden resumir en los puntos siguientes (Mintzberg: 1997):

- El proceso de formación de estrategias es fundamentalmente político y puede tener su núcleo dentro de la organización (micropolítica) o fuera de ella (macropolítica).
- En los procesos micropolíticos no existe un actor dominante, sino más bien un conjunto de grupos o coaliciones que compiten entre sí por el control de la organización.
- En los procesos macropolíticos, la organización promueve su propio bienestar a través del desarrollo de estrategias agresivas deliberadas de naturaleza política.

Según Mintzberg (1997) la aplicación del modelo defendido por la escuela política parece más apropiada en periodos de cambios estratégicos importantes, cuando las estructuras de poder se alteran y surgen conflictos, especialmente en organizaciones grandes y maduras (como las burocracias maquinales de sistema cerrado y formas divisionales), al igual que en organizaciones complejas de expertos (burocracias profesionales y adhocracias). Si bien en determinadas ocasiones la política puede ser utilizada para promover el cambio estratégico luchando contra las fuerzas que intentan mantener el statu quo, en otras puede ser utilizada para resistirse a dichos cambios.

La octava escuela es la cultural; en ésta, la formación de estrategias se da como un proceso colectivo. La corriente cultural sugiere que la creación de estrategias es un proceso de conducta colectivo que tiene sus raíces en las creencias que comparten los miembros de la organización. Las organizaciones que son ejemplo de esta corriente no suelen recurrir al diseño, la planificación ni el análisis sino que tienden a crear patrones en forma de series de acciones, a través del tiempo que se fundamentan en las normas y valores de sus integrantes.

Uno de los autores más reconocidos en esta corriente ha sido E. Schein y su obra: *La Cultura Empresarial y el Liderazgo*. En ésta se pone de manifiesto la importancia de la cultura en la implementación de la estrategia, ya que facilita el consenso en aspectos como el ámbito de actividad, objetivos de la estrategia y medios para conseguirlos, forma de organizar el trabajo y ordenación de los sistemas de incentivos, coordinación, control e información (Schein:1988). En el mismo sentido, Shiristava (1985) afirma que cuando la cultura afecta a los procesos de formulación de la estrategia indirectamente también influye en el contenido de la misma, afectando a la orientación de la organización hacia el futuro, a sus horizontes de planificación, a su visión del entorno y por tanto, a sus percepciones de las oportunidades y amenazas.

Otros dos aspectos básicos enmarcados dentro de esta corriente han sido por una parte, la importancia del liderazgo en la creación o modificación de una cultura organizativa fuerte y por otra parte, la influencia de la cultura en los cambios organizativos. Conforme la primera línea de investigación se produce una interrogante: ¿son los líderes quienes crean la cultura organizativa o debe existir la cultura primero con el fin de engendrar y alimentar a los líderes? La idea más amplia es que los líderes crean o ayudan a crear la cultura (Pettigrew: 1979).

En este sentido Schein (1988) orientó el papel de los altos directivos hacia la modelización y reforzamiento de la cultura estudiando las formas alternativas por medio de las cuales los líderes de una organización pueden crear, dirigir y modificar la cultura y relacionó la evolución de la cultura organizativa con las tres etapas de crecimiento de una organización (nacimiento y crecimiento inicial, adolescencia organizativa y madurez organizativa), proponiendo distintas funciones de la cultura y distintos mecanismos de cambio en cada una de ellas.

Al comparar la escuela cultural con otras escuelas de la formación de estrategias estudiadas anteriormente, se aprecia que sus contribuciones están: a) en el consenso integrador alcanzado a través de la ideología, frente al conflicto desintegrador de la escuela política; b) en el sentido de la colectividad y el estilo organizativo, frente al pensamiento individualizado y al estilo personalizado de las escuelas del diseño y empresarial; y c) en la consideración de la historia de la organización para formular la estrategia, frente a las tendencias antihistóricas de las escuelas de la planificación y del posicionamiento.

En definitiva, para Mintzberg en esta escuela, la formulación de estrategias se convierte en la dirección del sentido de la colectividad, siendo sus principales premisas las siguientes:

- La formulación de la estrategia es fundamentalmente un proceso de comportamiento colectivo, basado en las creencias compartidas por los miembros de la organización.

- Como resultado, la estrategia adopta principalmente la forma de perspectiva, no de posición o de táctica, está basada en intenciones no necesariamente explícitas y se refleja en modelos que la hacen deliberada.
- La forma de organizar y los sistemas de control son ampliamente normativos, basados en la influencia de las creencias compartidas.
- Dada la importancia del sistema de creencias internas, la organización tiende a ser ofensiva en relación al entorno que parece ser pasivo y difuso en su influencia.
- La cultura y especialmente la ideología, no alienta el cambio estratégico, sino que más bien promueve el mantenimiento de la estrategia existente.

El enfoque cultural en la formación de la estrategia puede ser de utilidad en los contextos de las organizaciones misioneras<sup>21</sup>; en las organizaciones grandes y establecidas, cuyas culturas estancadas refuerzan a sus viejas estrategias y; en organizaciones en las que en ciertos momentos la cultura puede jugar un papel clave en su vida y evolución, como son los períodos de reestructuración y los períodos de revolución cultural (Mintzberg: 1997).

La penúltima escuela es la del entorno; en ésta, la formación de estrategias se da como un proceso reactivo. Esta escuela plantea que es el entorno lo que conduce y determina las acciones de la organización, ya que responde continua y eclécticamente; y durante ciertos periodos logra la convergencia. De alguna manera el liderazgo formal busca influir en ambos lados de esta relación, negociando con el entorno para obtener apoyo e intentando imponer algunas directrices amplias y generales en la organización.

Los enfoques anteriores han contemplado como figuras primordiales del proceso de formación de estrategias tanto a personas como a grupos. El enfoque del entorno o ambientalista, señala como actor principal a las fuerzas externas de la

---

<sup>21</sup> La organización misionera se configura "cuando la misión de la organización es a) clara y concreta, de tal forma que los agentes la pueden identificar fácilmente, b) tiene unos propósitos y métodos bien establecidos, de tal forma que ocupa una zona claramente delimitada de la sociedad, y c) resulta atrayente al menos para algunos agentes, de tal forma que éstos se identifican con la misión".

organización. Algunos teóricos plantean el carácter pasivo o reactivo de la organización y su liderazgo y tienden a considerar la formación de estrategias como un hecho exógeno más que como un proceso controlado internamente. A través de esta corriente ha sido posible delimitar algunas particularidades del entorno y a proponer su posible papel en los procesos de formación de la estrategia. Por otra parte, sus planteamientos equilibran la visión de la formación de estrategias agregando el entorno junto con el liderazgo y la organización, como uno de los tres actores centrales del proceso estratégico.

Las premisas de la escuela del entorno emanan de dos corrientes teóricas desplegadas en el campo de la teoría de la organización: por una parte, del planteamiento contingente y por otra, de la teoría de la ecología de las poblaciones la cual postula que las condiciones externas fuerzan a la organización a las estrategias. Estas premisas son resumidas por Mintzberg (1997) en los puntos siguientes:

- El entorno, en general manifestado por un conjunto de fuerzas abstractas, determina la estrategia ya que fuerza a la organización o a sus atributos a unos nichos de tipo ecológico; aquellas que se oponen a esta adaptación mueren con el tiempo.
- La creación de estrategias pasa a ser un proceso de adaptación.
- No existe estrategia interna real ni proceso interno de formulación de estrategias. El liderazgo es un mito y la organización adopta un rol totalmente pasivo en dicho proceso.
- Las estrategias son posiciones, nichos donde las organizaciones se mantienen hasta que se agota lo que las nutre.

El entorno como figura principal en la formación de la estrategia, considera al medio ambiente como un elemento central para su formulación y permite a la organización describir los diferentes entornos, sobre los que construirá la estrategia; lo anterior origina que el liderazgo y la organización se subordinan al medio ambiente, el cual prescribe una estrategia forzando su adaptación.

### 2.3.3 Escuela integradora

La última escuela es la configuración; en ésta, la formación de estrategias se da como un proceso episódico. En esta escuela se considera la integración y combinación de diversos componentes y comportamientos de las organizaciones - proceso de formación de estrategias, contenido de las estrategias, dimensiones de la estructura y dimensiones del entorno de la organización- en diferentes etapas o episodios de sus historias, con una secuencia en el tiempo, en representación de modelos de ciclos de vida (Mintzberg:1997).

Miller (1987) argumenta que las variables de estrategia, estructura y entorno interactúan para formar prototipos o configuraciones comunes, que describen a las organizaciones mostrando su naturaleza compleja; las cuales en ocasiones pueden facilitar la comprensión de la realidad pero también distorsionarla. El autor plantea que estos modelos proponen diferentes fuerzas clave que explican y originan configuraciones comunes.

Mintzberg (1997) afirma que las premisas de la escuela de la configuración son las premisas de todas las escuelas anteriores reunidas en contextos bien definidos, y las establece en los términos siguientes:

- Los comportamientos de las organizaciones se describen mejor en términos de configuraciones -grupos distintos e integrados de dimensiones relacionadas con el estado y el tiempo-.
- En particular, la formación de estrategias es un proceso episódico en el que una determinada organización, adaptada a un tipo de entorno determinado, realiza el proceso de una forma concreta durante un periodo de tiempo diferenciado.
- De acuerdo con esto, el proceso puede ser de diseño conceptual o de planificación formal; de análisis sistemático o de visión intuitiva; puede ser de conocimiento individual o de aprendizaje o política colectivos; puede estar guiado por un liderazgo personalizado, por la cultura organizativa o por el

entorno; y las estrategias resultantes pueden adoptar la forma de planes o modelos, tácticas, posiciones o perspectivas; pero todo debe encontrarse en su propio momento y en su propio contexto.

Por otra parte, para Mintzberg y Lampel (1999) la escuela de la configuración está compuesta tanto por aspectos descriptivos (ve a la organización como una configuración descriptible por sus diferentes episodios) y por una orientación a la práctica (promovida por consultores) como por un carácter prescriptivo cuyo mensaje considera que el cambio debe ser entendido como una transformación (de un episodio a otro). El enfoque de la configuración se basa en configurar modelos y tipos ideales en periodos interrumpidos ocasionalmente por algunos procesos de transformación y saltos cuánticos ordenados dentro de la secuencia modelada a través de un diseño conceptual o planeación formal; como planes o modelos, posiciones o perspectivas en su propia situación.

#### 2.4 Técnicas para evaluar el ambiente de la organización

En párrafos anteriores, se señaló en la escuela del posicionamiento, que la creación de la estrategia se centra en la elección de posiciones estratégicas tangibles antes que en la elaboración de perspectivas estratégicas integradas o de series de planes coordinados<sup>22</sup>. En este enfoque se especifica el contexto en el que se presentan posiciones tangibles en un mercado económico y competitivo y se asume que la estrategia se debe a la estructura, la cual se refiere a la industria y se crean estrategias consideradas como genéricas, debido a que caben dentro de unas cuantas categorías que describen los proyectos estratégicos que son los indicados para una empresa.

Conforme este enfoque, para definir las estrategias, se requiere evaluar los ambientes (externo e interno); sobre el ambiente externo, Andrews propone una evaluación de tipo macroambiental<sup>23</sup> que enfrenta la empresa; sin embargo fue

---

<sup>22</sup> Estos aspectos son propuestos por la escuela de diseño y la planificación.

<sup>23</sup> Evaluar el ambiente conforme factores políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos.

Porter<sup>24</sup> quien planteó que la formulación de estrategias requiere de un análisis de la industria (su atractividad) y de la posición de la compañía dentro de ella; posteriormente este análisis serviría de base para las estrategias genéricas. El modelo que elaboró se conoce como Modelo de la Estrategia Competitiva o Modelo de las Cinco Fuerzas. Porter (1996) dice que las fuerzas competitivas además de los rivales de la industria, incluyen a posibles participantes, proveedores, compradores y productos sustitutos; si estas fuerzas competitivas son fuertes en una industria, significará que las perspectivas de rentabilidad a largo plazo son pocas; pero si son más débiles, entonces habrá más oportunidades para obtener resultados superiores. Según el autor, el estratega debe encontrar una posición en la industria que permita a la empresa defenderse mejor contra estas fuerzas e influir en ellas para su provecho.

Respecto al análisis del ambiente interno, el modelo más conocido del enfoque de posicionamiento es la cadena de valor de Porter; a través de la cual será posible identificar y evaluar las fuentes potenciales de ventaja competitiva; este modelo parte de la idea de que la empresa debe crear valor en los productos que produce y los servicios que ofrece. El valor de un producto o servicio se mide con base en la cantidad que el comprador está dispuesto a pagar por el mismo; en otras palabras: un precio. Para Porter, la cadena de valor es la red de actividades de una empresa, porque ésta pretende transformar insumos de bajo costo en productos (o servicios) con un precio superior a los costos de la empresa<sup>25</sup>; de este modelo se hablará más adelante.

#### 2.4.1 Modelo de la Estrategia Competitiva o Modelo de las Cinco Fuerzas

La principal preocupación de Porter fue analizar el ambiente, el cual identifica como la industria; para él, la estrategia de negocios debe basarse en la estructura del mercado en el cual las organizaciones operan; la esencia de la formulación de la estrategia es adecuarse o adaptarse a la competencia. Para este autor, la competencia en una industria está enraizada en su economía fundamental y

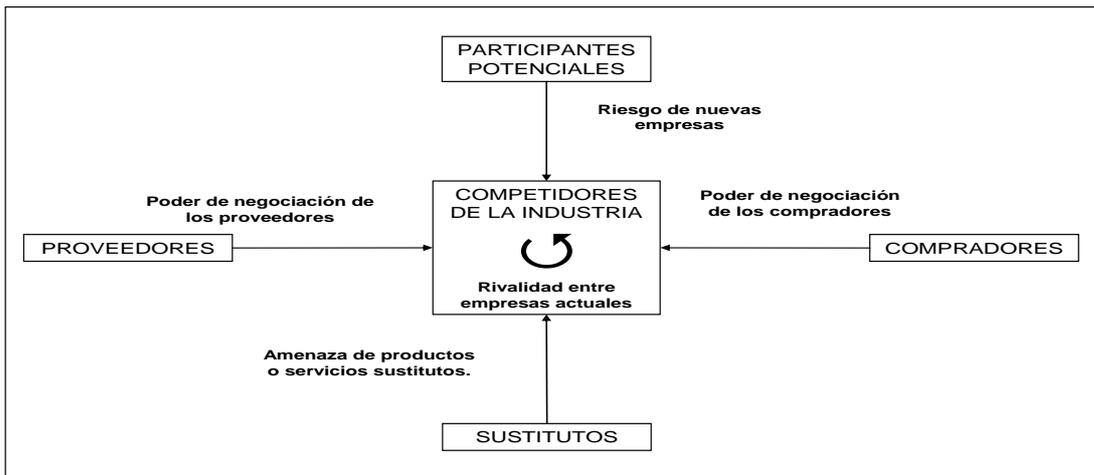
---

<sup>24</sup> Colega de Andrews y principal pensador de la escuela del posicionamiento más conocido de nuestros tiempos.

existen fuerzas competitivas que van más allá de los combatientes establecidos en una industria en particular; clientes, proveedores, participantes potenciales y productos sustitutos son todos más o menos prominentes o activos dependiendo de la industria. La fuerza colectiva de esos factores determina la utilidad potencial de una industria por lo que la meta del estratega corporativo consiste en encontrar una posición en la industria donde su empresa pueda defenderse mejor contra esas fuerzas o pueda ejercer influencia en ellas para que le sea favorable. La (s) fuerza (s) más competitiva (s) determina las utilidades de una industria, por tanto son de gran importancia en la formulación de estrategias (Porter:1996).

El modelo de Porter identifica cinco fuerzas en el ambiente de la organización que influencia la competencia, éstas son: industria competitiva y la intensidad de la rivalidad, participantes nuevos, proveedores, compradores y sustitutos (ver figura 2.2). La fuerza del riesgo de participantes nuevos plantea que para entrar en una industria las empresas necesitan superar barreras de entrada como: economías de escala, requisitos básicos de capital y lealtad de los clientes a las marcas establecidas, entre otras. Barreras elevadas desmotivan la entrada de nuevos competidores, barreras bajas llevan a una elevada competencia.

Figura 2.2 Elementos de la estructura de la industria



Fuente: Porter (1980, 2001)

<sup>25</sup> El excedente del precio sobre los costos de la empresa es conocido como margen.

Mientras que la fuerza de proveedores y su poder de negociación, señala que los proveedores al querer cobrar los precios más altos por sus productos, originan la lucha de poder entre las empresas y sus productos. La ventaja se inclina hacia el lado que tiene más opciones o que tiene menos que perder con el término de la relación. Por su lado, la fuerza de compradores y su poder de negociación considera que los compradores quieren que los precios bajen o que la calidad suba. Su capacidad de conseguirlo depende de cuánto compran, de hasta qué punto están bien informados y de su disposición para experimentar otras alternativas, entre otras.

En el caso de la fuerza del riesgo en la sustitución, ésta contempla que nadie es insustituible y la competencia depende de la extensión en que los productos en una industria son sustituibles por productos de otra. Cuando una industria innova, las otras pueden sufrir. Finalmente, la fuerza de la intensidad de la rivalidad es aquella en que todos los factores anteriores convergen hacia la rivalidad; las empresas maniobran para conquistar posiciones. Ellas pueden atacarse unas a las otras o ponerse de acuerdo tácitamente en coexistir, tal vez hasta formando alianzas.

El conocimiento de los orígenes fundamentales de presión competitiva permite consolidar un programa estratégico de acción; destacan los puntos fuertes y las debilidades de la compañía, promueven su ubicación en la industria, aclaran las áreas donde los cambios estratégicos son susceptibles de generar mayor rendimiento y enfatizan en los sitios donde las tendencias de la industria prometen tener mayor significado, ya sea como oportunidades o riesgos. Las características de cada una de estas fuerzas ambientales explican por qué las organizaciones adoptan una determinada estrategia. Como la gran variedad de fuerzas externas es elevada, la variedad de estrategias posibles también lo es, sin embargo Porter asume la posición de que son solo algunas estrategias genéricas las que sobreviven a la competencia a largo plazo. Las empresas necesitan seleccionar una de ellas para alcanzar un desempeño por encima del promedio en la industria.

## Estrategias genéricas de Porter

Las estrategias genéricas se consideran tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector industrial; Porter identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas son: 1) El liderazgo general en costos; 2) La diferenciación; 3) El enfoque.

A través de sus estudios Porter introdujo un marco de referencia en el que señala que para implementar las estrategias genéricas se requieren varios recursos y habilidades, además de que hay que contar con planes organizacionales, con procedimientos de control y sistemas ingeniosos. Algunas características organizacionales para cada estrategia, que se pueden identificar son: para el caso del liderazgo en costos, se refleja una fuerte autoridad central, un estricto control sobre los costos y procedimientos operativos estándares, entre otros; para la diferenciación: se premia la innovación de empleados, la reputación corporativa de calidad o liderazgo tecnológico, aire creativo, pensamiento espontáneo; y para el enfoque: combinación de políticas anteriores dirigidas hacia un objetivo estratégico específico, hay flexibilidad en valores y premios e identidad con los clientes, entre otros (ver tabla 2.3).

### 1) Estrategia de liderazgo en costos

Esta estrategia trata de incrementar la participación en el mercado al hacer hincapié en costos bajos en comparación con los competidores. Con este tipo de estrategia la organización busca eficiencia en las instalaciones y reducciones de costos; asimismo utiliza controles para elaborar productos con mayor eficiencia que sus competidores. Tiene que ver principalmente con la estabilidad, más que con la absorción de riesgos o la búsqueda de nuevas oportunidades de innovación y crecimiento. Una posición baja significa que la compañía puede ofrecer precios menores que sus competidores, proporcionar una calidad comparable y obtener utilidades razonables. La meta de esta estrategia se realiza por medio de la

ganancia de experiencia, de la inversión en instalaciones para producción en escala, del uso de economías de escala y del monitoreo cuidadoso de los costos operacionales totales.

Tabla 2.3 Habilidades y recursos y necesidades organizacionales para la implementación de las estrategias genéricas

Estrategia genérica	Habilidades y recursos requeridos comúnmente	Necesidades organizacionales comunes
Liderazgo en costos globales	Inversión sostenida de capital y acceso a los capitales.	Riguroso control de costos. Informes detallados y frecuentes de control. Organización y responsabilidades bien estructuradas. Incentivos basados en el cumplimiento de objetivos cuantitativos estrictos
Diferenciación	Sólidas capacidades de marketing. Ingeniería de productos. Estilo creativo. Gran capacidad de investigación básica. Reputación corporativa del liderazgo tecnológico o en calidad. Larga tradición en la industria o combinación original de habilidades obtenidas de otras industrias. Cooperación incondicional de otros canales.	Buena coordinación entre las funciones de investigación y desarrollo, de desarrollo de productos y marketing. Medición subjetiva e incentivos en vez de medidas cuantitativas. Comodidades para atraer mano de obra muy bien calificada, científicos o personas creativas.
Enfoque	Combinación de las políticas anteriores dirigidas a determinado objetivo estratégico	Combinación de las políticas anteriores dirigidas a determinado objetivo estratégico.

Fuente: Porter (2001)

El liderazgo de costo es en donde la empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial. La empresa tiene un amplio panorama y sirve a muchos segmentos del sector industrial, y aún puede operar en sectores industriales relacionados. Una estrategia exitosa de liderazgo en costos se disemina en toda la empresa, según lo demuestra la eficiencia elevada, los gastos generales bajos, las prestaciones limitadas, la intolerancia al desperdicio, la revisión minuciosa de las solicitudes al presupuesto, los amplios elementos de control, las recompensas vinculadas a la concentración de costos y la extensa participación de los empleados en los intentos por controlar los costos.

## 2) Estrategia de diferenciación

Con este tipo de estrategia, las organizaciones tratan de distinguir sus productos o servicios de otros en la industria. Una organización puede utilizar publicidad, características distintivas de sus productos, un servicio excepcional o nueva tecnología para lograr que un producto se considere único. Esta estrategia suele enfocarse en los consumidores que no están particularmente preocupados por el precio, de modo que puede ser bastante rentable; puede reducir la rivalidad con los competidores y eliminar la amenaza de productos sustitutos, porque los clientes son leales a la marca de la compañía. Involucra el desarrollo de productos o servicios únicos, en base a la lealtad a la marca del cliente. La empresa puede ofrecer una calidad más alta, mejor desempeño o características únicas y cualquiera de esos factores puede justificar precios más elevados. Las compañías que persiguen esta estrategia necesitan fuertes habilidades de mercadotecnia y empleados creativos a quienes se les ceda tiempo y recursos para buscar innovaciones.

## 3) Estrategia de enfoque o focalización

En esta estrategia la organización se concentra en un mercado regional o un grupo de compradores. La compañía trata de lograr una ventaja baja en costo o una ventaja de diferenciación dentro de un mercado bien definido. El blanco estrecho busca atender segmentos de mercado definidos y estrechos. La empresa puede enfocar grupos de clientes, líneas de productos o mercados geográficos. La estrategia puede enfocarse en la diferenciación; a través de ésta, las ofertas se diferencian en el mercado deseado o de atención en el liderazgo en costo, por el cual la empresa vende a bajo costo en el mercado deseado. Esto permite que la empresa se concentre en el desarrollo de su conocimiento y de sus competencias.

Esta estrategia descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. El enfocador selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. Al optimizar su estrategia para los segmentos objetivo, el enfocador busca lograr una

ventaja competitiva general. Estas estrategias son más eficaces cuando los consumidores tienen preferencia o necesidades distintivas, y cuando las empresas rivales no intentan especializarse en el mismo segmento de mercado.

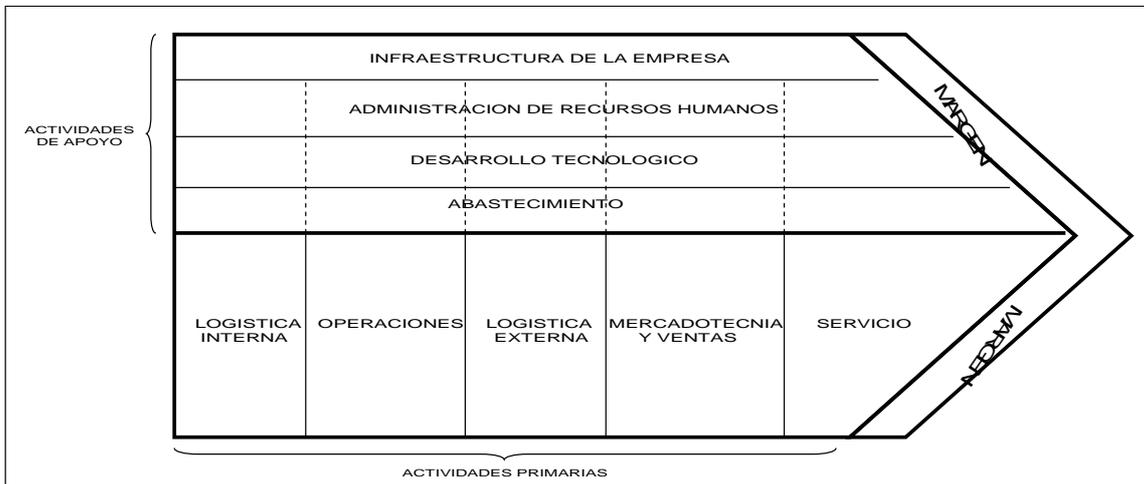
Cada estrategia genérica es un enfoque fundamentalmente diferente para crear y mantener una ventaja competitiva, combinando el tipo de ventaja competitiva que busca una empresa y el panorama de su objetivo estratégico. Si una empresa puede lograr el liderazgo de costo y la diferenciación simultáneamente, las recompensas son grandes porque los beneficios son aditivos; la diferenciación lleva a precios superiores a la vez que el liderazgo en costo implica costos más bajos. Una empresa siempre debe perseguir agresivamente todas las oportunidades de reducción de costos que no sacrifiquen la diferenciación (Porter 1987).

#### 2.4.2 Cadena de Valor

Esta es una técnica para analizar cómo crea la empresa valor para sus compradores. La cadena de valor divide a la empresa en actividades importantes en términos estratégicos, con el propósito de explicar el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación, existentes o potenciales. La empresa obtiene una ventaja competitiva si logra ejecutar mejor estas actividades estratégicamente importantes y en forma más barata que sus rivales. Porter plantea que el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que les proporciona la empresa y se mide en razón del total de ingresos que refleja el precio que dictan los productos de una empresa y las unidades que puede vender. La meta de toda estrategia genérica es crear un valor para los consumidores que sea superior al costo de su producción. Para analizar la posición competitiva se debe usar el valor y no el costo, pues las empresas muchas veces elevan sus costos deliberadamente para dictar un precio especial mediante la diferenciación.

La cadena de valor muestra el total de valor, el cual está compuesto por las actividades de valor y el margen. Las primeras, son las actividades claras que ejecuta una empresa y se pueden dividir en dos tipos generales: primarias y de apoyo (ver figura 2.3). Las primarias son las que requiere la creación material del producto o servicio, su transferencia al comprador y cualquier servicio posterior a las ventas; estas actividades primarias se pueden dividir en las siguientes categorías: 1) Logística interna; 2) Operaciones; 3) Logística externa; 4) Mercadotecnia y ventas; y 5) Servicio (para más detalles de estas actividades, ver anexo 2.2).

Figura 2.3 Cadena de valor



Fuente: Porter (1980, 2001)

Cada uno de los puntos anteriores puede ser una fuente de ventaja y, dependiendo de la industria, subrayará diferentes actividades. Por otro lado, las actividades de apoyo se pueden dividir en cinco categorías: 1) Adquisición; 2) Evolución de tecnología; 3) Administración de los recursos humanos; y 4) Infraestructura de la empresa (para más detalles de estas actividades, ver anexo 2.2). Los vínculos entre estas actividades de valor pueden dar origen a importantes fuentes de ventaja. Los enlaces entre la cadena de valor de la empresa y la del comprador pueden dar origen a importantes reducciones de costos o diferencias. La cadena de valor también puede ayudar a distinguir las cosas que hace la empresa y que sirven para diferenciarse.

## 2.5 Tipos de estrategias

### 2.5.1 Estrategias genéricas; propuesta de Mintzberg

El estudio de la evolución de una organización es importante, ya que permite conocer la forma en que se desarrolla y crece, así como cada una de las actividades que realiza y que originan su transformación; las investigaciones realizadas con el fin de identificar la lista de estrategias que han utilizado las empresas para su crecimiento, muestran resultados variados. Ansoff (1965) propuso una matriz de cuatro estrategias que se volvieron muy populares (penetración en el mercado, desarrollo del producto, desarrollo del mercado y diversificación). Para 1980 Porter introduce las estrategias genéricas de liderazgo en costos, diferenciación y enfoque (mencionadas en párrafos anteriores), las cuales también eran incompletas; mientras Ansoff se enfocaba en la estrategia de ampliaciones del negocio, Porter se centraba en la estrategia de identificación del negocio. Por su lado Mintzberg plantea un grupo de estrategias que en su opinión son las familias de estrategias más representativas de las organizaciones en general y que se dividen en: 1) La ubicación del negocio medular; 2) La diferenciación del negocio medular; 3) La elaboración del negocio medular; 4) La ampliación del negocio medular; y 5) La reconsideración del negocio medular.

Las tres primeras se consideran que son las estrategias más adecuadas para el nivel de negocio y las dos últimas se consideran más convenientes para la estrategia a nivel de empresa<sup>26</sup>. Kluyver (2001) señala que las estrategias se formulan en tres niveles: el nivel corporativo o de empresa, el nivel de la unidad de negocios y el nivel funcional. En una empresa que cuenta con un solo producto o servicio, el principal desafío de la gerencia es decidir qué producto o servicio ofrecer, cómo fabricarlo o crearlo y cómo llevarlo al mercado; esas elecciones son parte de la formulación de una estrategia para la unidad de negocios. En una empresa diversificada y con múltiples negocios, un segundo conjunto de

---

<sup>26</sup> La creación de estrategias a nivel de negocios se da cuando se considera a la unidad de negocios como una empresa contenida en sí misma que abarca un mercado concreto con una cantidad limitada de productos o servicios relacionados, sus resultados normalmente se miden con base en su rentabilidad (Bowman:1996); mientras que la unidad a nivel de empresa se compone de una gran cantidad de unidades de negocios.

cuestiones se relaciona con los tipos de negocios en los que la empresa debería competir y con la manera de administrar la cartera global de negocios; estos temas forman parte de la estrategia corporativa. Finalmente, las estrategias funcionales tienen que ver con dominios más limitados, como marketing, tecnología e investigación y desarrollo. Estos tres niveles integran la totalidad de procesos de gestión utilizados para diseñar y orientar el futuro de la empresa y que algunos autores lo denominan como management estratégico (ver tabla 2.4)

Tabla 2.4 Niveles de la estrategia

Nivel	Tipo de empresa	Tipo de actividades
Corporativo o de empresa	Se integra por varias unidades de negocio	¿Qué tipos de negocios debería competir?
De negocios	Está representada como una empresa contenida en sí misma	¿Qué producto o servicio ofrecer?
Funcional	Tiene que ver con dominios más limitados de la empresa	Marketing, tecnología e investigación y desarrollo.

Fuente: Elaboración propia MRCL, con datos de Kluyver (2001)

De las estrategias a nivel de negocios propuestas por Mintzberg, la ubicación del negocio medular concibe la existencia de un negocio en conexión con una red de industrias que mediante la venta y compra de materias primas entre unos y otros producen varios artículos terminados (o servicios). Este tipo de estrategias se pueden describir en relación con la etapa en la que se encuentra el negocio en la red de industrias y en la industria en cuestión. Tradicionalmente las industrias se clasifican por el tipo de actividad económica<sup>27</sup>; sin embargo otra forma en que se les ha descrito es como corriente arriba, de los negocios entre corrientes y corriente abajo (para más detalles, ver anexo 2.3).

La diferenciación del negocio medular plantea que una vez localizado el círculo que identifica el negocio medular el siguiente paso es ampliarlo para distinguir las características que permiten a una organización lograr la ventaja competitiva y con ello sobrevivir en su propio contexto, pudiendo recurrir a estrategias en las diferentes áreas funcionales como: estrategias de fuentes de abastecimiento de

<sup>27</sup> Primaria (materias primas, extracción y conversión); secundaria (manufactura) y terciaria (distribución y otros servicios).

materiales, de procesamiento y de distribución; reforzadas por una serie de estrategias de soporte. Esto sería algo similar a la propuesta de cadena de valor de Porter, aunque él la presenta como una manera sistemática de examinar todas las actividades que desarrolla una firma y cómo estas actividades interactúan para analizar los orígenes de la ventaja competitiva; mientras que Mintzberg señala que la cadena y la manera en que desarrollan las actividades refleja la historia de la empresa, su estrategia, su enfoque para la implantación de la estrategia y las economías de las propias actividades; y plantea que las estrategias genéricas de Porter son para distinguir los negocios medulares.

La elaboración del negocio medular se puede realizar de diversas maneras; Puede desarrollar su oferta de productos dentro del negocio ya establecido o desarrollar su mercado vía nuevos segmentos, nuevos canales o nuevas áreas geográficas o simplemente promover el mismo producto con mayor vigor en el mismo mercado. Mintzberg retoma la propuesta de Ansoff de las estrategias de penetración, desarrollo del mercado, desarrollo de productos y de diversificación (ver tabla 2.5); para más detalles ver anexo 2.3.

En las estrategias a nivel de empresa, la mayor parte de los negocios empieza siendo pequeño, no es sino hasta que el negocio ha triunfado y crecido que adquiere importancia o resultan pertinentes aspectos como la expansión geográfica, la integración vertical y la diversificación; las compañías ni siquiera llegarán a esta etapa si no tienen éxito como negocio; incluso tratándose de una empresa diversificada, el éxito último de la estrategia depende del éxito de las unidades de negocio de la compañía y sólo una parte dependerá de su relación con las oficinas centrales de la empresa (Mintzberg:1997). Dado un negocio medular, con una posición competitiva bien definida, en términos de diferenciación y enfoque, se llega a la interrogante de cuáles son las estrategias genéricas disponibles para ampliar o reconcebir este negocio medular. Se trata de las posiciones elaboradas para responder a la interrogante referente a la empresa: ¿Cuál es el negocio en el que deberíamos estar? Para ello Mintzberg plantea dos

estrategias para nivel de empresas: ampliar el negocio medular y reformular el negocio o los negocios medulares.

Tabla 2.5 Estrategias de elaboración del negocio medular

	Producto existente	Producto nuevo
Mercado existente	Estrategia de penetración	Estrategias de desarrollo de productos
Mercado nuevo	Estrategia de desarrollo de mercados	Estrategia de diversificación

Fuente: Mintzberg (1997).

Las estrategias para ampliar el negocio medular son para llevar a las organizaciones más allá del negocio medular; esto se puede hacer mediante la integración en forma vertical u horizontal o mediante una combinación de las dos. Mintzberg denomina a la integración vertical como integración en cadena y separa la integración horizontal a la cual identifica como diversificación ya que abarca otros negocios paralelos que no están en la misma cadena de operaciones (para más detalles, ver anexo 2.3).

En el caso de reformular el negocio o los negocios medulares; cuando se ha identificado, distinguido, elaborado y ampliado un negocio medular con frecuencia se presenta la necesidad no sólo de consolidarlo, sino también de redefinirlo y reconfigurarlo. Algunas organizaciones conforme se desarrollan pasan por todas las oleadas de expansión, integración, diversificación y pierden el sentido de lo que son. En tal caso, la reformulación se convierte en la forma última de consolidación, la cual se puede realizar a través de la estrategia de redefinición del negocio, la recombinación del negocio o la reubicación del negocio medular (para más detalles, ver anexo 2.3). Mintzberg (1997) plantea que si bien un marco de estrategias genéricas puede contribuir a analizar la situación de una organización, el usarlo como una lista fija puede colocar a esa organización en desventaja ante aquellos competidores que desarrollen sus estrategias de manera más creativa.

### 2.5.2 Tipos de estrategia según David

Por su lado, David identifica diversos tipos de estrategias que la empresa puede usar dependiendo de su situación, integrándolos en diversos grupos (ver tabla

2.6). Para este autor las estrategias de integración permiten que la empresa controle a los distribuidores, proveedores y la competencia a través de la integración hacia delante, hacia atrás u horizontal; mientras que el grupo de estrategias intensivas se integra por las estrategias de penetración en el mercado, desarrollo del producto o desarrollo del mercado. En el grupo de estrategias de diversificación se encuentran la concéntrica, horizontal y en conglomerado. En las estrategias defensivas están: la de riesgo compartido, de encogimiento, desinversión, liquidación o combinación. El grupo de las estrategias genéricas de Porter ya se comentaron en párrafos anteriores; y finalmente en otro grupo muestra las estrategias de fusiones y las compras apalancadas (para más detalles, ver anexo 2.4).

Tabla 2.6 Tipos de estrategia según David

De integración	Integración hacia adelante Integración hacia atrás Integración horizontal
Intensivas	Penetración en el mercado Desarrollo del producto Desarrollo del mercado
De diversificación	Concéntrica Horizontal En conglomerado
Defensivas	De riesgo compartido (Joint venture) Encogimiento Desinversión Liquidación Combinación
Otras	Fusiones Compras apalancadas
Genéricas (de Porter)	Liderazgo en costos Diferenciación Enfoque

Fuente: elaboración propia MRCL, con datos de David (1997).

David señala que las estrategias anteriores son recomendables para determinada situación, bajo ciertas circunstancias y considerando ciertos lineamientos, por ejemplo: la estrategia de mercado es más aconsejable cuando existen canales nuevos de distribución que además son confiables, baratos y de buena calidad; cuando una organización tiene mucho éxito haciendo lo que hace; cuando existen mercados que no han sido tocados ni están saturados y cuando una empresa

tiene demasiada capacidad de producción entre otras (para otros ejemplos ver anexo 2.5).

En el caso de las estrategias que se implementan en las grandes empresas europeas Dussage (1993) señala que las estrategias a implementar en las organizaciones son variadas, para ello se consideran diversos aspectos, pudiendo contemplar como opciones estratégicas las que consideran a los competidores, las fusiones o a las alianzas estratégicas. Para enfrentar un contexto en particular, recurren a la estrategia de la internacionalización, la innovación tecnológica, las relaciones entre el estado y la organización; o el posicionamiento de la empresa en función a su tamaño (pequeña, mediana o grande). Para analizar el contexto de la competencia, las empresas realizan: análisis sectorial, análisis de procedimientos y de la cadena de valor y análisis de la incorporación de grupos estratégicos. Para la creación de una ventaja competitiva implementan estrategias de costos y de volumen así como estrategias de diferenciación; o para la diversificación de grupos implementan estrategias de segmentación y portafolio de actividades así como estrategias de diversificación y vías de desarrollo.

Los conceptos anteriores reflejan la necesidad de que las organizaciones que pretenden crecer y desarrollarse, estarán obligadas a considerar la creación de estrategias para su transformación. Con lo anterior, se espera poder identificar las estrategias a las que la organización ha recurrido durante sus 52 años de vida para sobrevivir, crecer y desarrollarse ante el entorno tan cambiante en que se ha visto envuelta en los últimos años; aunque como señala Hax (1992) citando a Burgelman (1983) el éxito de una empresa no reside en fórmulas prediseñadas, sino en tomar las mejores decisiones en el momento adecuado y saber cuándo cambiar el rumbo para adaptarse al entorno.

## 2.6 La toma de decisiones en la transformación de la organización

El entorno competitivo está cambiando a un ritmo acelerado. Las empresas que hasta hace solo unos años eran inmunes a la competencia global se debaten hoy

en medio de feroces batallas competitivas con rivales de todo el planeta. Son diversos los factores que están influenciando en el cambio de nuestra manera de vivir y de trabajar; y en el proceso están reescribiendo las reglas de la estrategia competitiva para muchas organizaciones.

La estrategia tiene que ver con posicionar a la organización para que alcance una ventaja competitiva sustentable, lo cual implica considerar opciones sobre cuál es la industria en la que quiere participar, cuál es el producto y servicio que desea ofrecer y cómo asignar los recursos corporativos para lograr esa ventaja sustentable. Las compañías exitosas diseñan su estrategia, su estructura y sus procesos para satisfacer las demandas de su entorno y aprovechar sus capacidades y habilidades centrales para alcanzar la ventaja competitiva (Kluyver:2001).

Andrews (1971) señala que la estrategia es un hilo conductor que corre entre las actividades de la empresa y el mercado; de esta manera la estrategia se convierte así en una regla para tomar decisiones. Para este autor la estrategia corporativa es un proceso organizacional que implica formular e implementar estrategias, y para ello es necesario tomar decisiones. Por su lado Ansoff (1998) plantea que la estrategia consiste en una serie de normas para la toma de decisiones que guían el comportamiento de la organización. Mintzberg (1997) considera que la formulación y la implantación están entrelazadas en un complejo proceso interactivo en el que las políticas, los valores sociales, la cultura organizacional y los estilos administrativos determinan o restringen decisiones estratégicas específicas.

Con base en lo anterior, se identifica que al estudiar la estrategia de una empresa es importante incluir también el estudio de la toma de decisiones ya que son elementos que conforman la actuación de una organización. Lo que los ejecutivos de una organización desean llevar a cabo ha de ser acoplado con la decisión estratégica de la organización. Las decisiones son mecanismos organizacionales por medio de los cuales se intenta llegar a un estado deseado (Gibson:1987).

Toda organización crece, prospera o falla como resultado de las decisiones de sus ejecutivos y éstas pueden ser acertadas o arriesgadas e inciertas y sin garantía alguna de éxito. A través de las investigaciones realizadas a lo largo de la historia, se ha identificado que la toma de decisiones se da en medio de diversos escenarios que van desde ambientes estables, operaciones rutinarias, información amplia y total hasta situaciones en constante cambio, información poco clara y puntos de vista en conflicto.

La teoría de las decisiones nació con H. Simon con su primer estudio del comportamiento humano en las empresas en 1945, y la utilizó como base para explicar la conducta del individuo en las organizaciones. La teoría del comportamiento concibe la organización como un sistema de decisiones. En ese sistema cada persona participa de forma racional y consciente escogiendo y tomando decisiones individuales sobre alternativas racionales de comportamiento. Así, la organización está permeada de decisiones y de acciones; todas las personas en la organización, en todas las áreas de actividades y niveles jerárquicos y en todas las situaciones se encuentran continuamente tomando decisiones relacionadas o no con su trabajo (ver figura 2.4). La organización es un complejo sistema de decisiones<sup>28</sup> (Chiavenato:2006).

#### 2.6.1 Definición de toma de decisiones

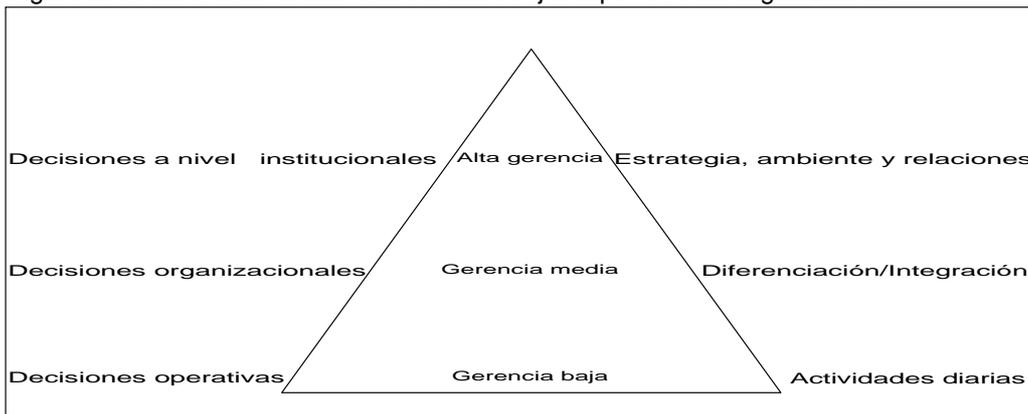
Koontz (2004) considera que la toma de decisiones es la selección de un curso de acción entre varias alternativas; mientras que Daft (2000) plantea que la toma de decisiones organizacionales se define formalmente como el proceso de identificar y resolver problemas; para Chiavenato (2006) es el proceso de análisis y elección entre las alternativas disponibles de cursos de acción que la persona deberá seguir y agrega que toda decisión involucra seis elementos: el tomador de decisiones, objetivos, preferencias, estrategia, situación, resultado.

---

<sup>28</sup> Chiavenato (2006) señala que la organización es un sistema de decisiones en que cada persona participa escogiendo y decidiendo entre alternativas más o menos racionales que se presentan según su personalidad, motivaciones y actitudes. La persona decide en función de su percepción de las situaciones.

Las definiciones anteriores están enfocadas en la toma de decisiones en forma racional, ya que proponen seguir una serie de pasos y considerar diversos aspectos para la toma de decisiones, sin embargo existen dos dimensiones desde donde se aborda la racionalidad: la que enfatiza la decisión en el comportamiento individual de elección y la que enfatiza la decisión organizacional. Ante esta situación Simon (1979) define a la decisión en términos organizacionales cuando la racionalidad está orientada al logro de objetivos de la organización y personalmente racional cuando está orientada a los objetivos del individuo; y agrega que la organización es el único medio por el cual se puede asegurar el cumplimiento de los objetivos de los participantes y por eso ellos asumen como propio el objetivo organizacional.

Figura 2.4 Toma de decisiones en los niveles jerárquicos de la organización



Fuente: Adaptado de Hatch (1997).

Daft (2000) diferencia el término de elección del concepto de toma de decisiones, reservando el término de toma de decisiones sólo para las elecciones que se realizan deliberadamente. Mientras que Hall (1996) considera que el punto de partida de una teoría realista de las decisiones estratégicas es el estudio empírico de los comportamientos organizacionales argumentando que toda empresa tiene una estrategia consciente o no, coherente o no. Las decisiones pueden ser trascendentales o habituales. En este trabajo de investigación se estudian tanto las decisiones individuales como las organizacionales ya que se revisa lo que la empresa ha hecho desde que nació como pequeña empresa hasta el día de hoy

que se ha convertido en una gran empresa, poniendo especial atención a las decisiones que han permitido la transformación de la organización.

## 2.7 Proceso de decisión

El proceso de decisión implica seguir una serie de pasos a través de los cuales se define lo que se realizará con el fin de lograr tomar la decisión más acertada. El proceso de decisión permite solucionar problemas o enfrentarse con situaciones; es complejo y depende de las características personales del tomador de decisiones, de la situación en que está involucrado y de la forma en que percibe la situación. Los pasos a seguir son diversos, cada investigador presenta una propuesta conforme los resultados de sus estudios por ejemplo, Chiavenato señala que es necesario seguir siete etapas, mientras que Robbins plantea ocho; para Daft con tres etapas es suficiente (ver tabla 2.7). La teoría de las decisiones es útil para explicar el proceso racional empleado en la toma de decisiones.

Aunque la toma de decisiones se considera habitualmente una elección entre alternativas la idea es demasiado simplista, porque la toma de decisiones es un proceso complejo, no sólo el acto de escoger entre opciones. Cada etapa ejerce cierta influencia tanto en otras etapas como en todo el proceso; no siempre las etapas se siguen estrictamente; la presión para tomar la decisión influye para definir si cada una de las etapas se lleva a cabo en forma estricta o si se abrevian o suprimen algunas de ellas.

El proceso de toma de decisiones puede iniciar identificando un problema o simplemente percibiendo la situación que involucra algún problema, en esta etapa es necesario ser conciente de la existencia de un problema y definir sus características; después se procederá a la búsqueda de alternativas de solución que permitan identificar cada uno de los cursos de acción que llevan a la solución del problema, las cuales se analizan y evalúan para seleccionar la más adecuada e implementarla (para más detalle de cada una de las etapas propuestas por los autores, ver anexo 2.6).

Tabla 2.7 Pasos en el proceso de decisiones (diversos autores)

Autor	Etapas en el proceso de decisiones
Chiavenato ( 2006)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Percepción de la situación que involucra algún problema</li> <li>2. Análisis y definición del problema</li> <li>3. Definición de los objetivos</li> <li>4. Búsqueda de alternativas de solución o de cursos de acción</li> <li>5. Selección de la alternativa más adecuada al alcance de los objetivos</li> <li>6. Evaluación y comparación de las alternativas</li> <li>7. Implementación de la alternativa seleccionada.</li> </ol>
Robbins (2005)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar un problema</li> <li>2. Identificar los criterios de decisión</li> <li>3. Asignar pesos a los criterios</li> <li>4. Desarrollar las alternativas</li> <li>5. Analizar las alternativas</li> <li>6. Seleccionar una alternativa</li> <li>7. Implementar la alternativa</li> <li>8. Evaluar la eficacia de la decisión</li> </ol>
Daft (2000)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificación del problema</li> <li>2. Solución del problema</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia MRCL

Las decisiones organizacionales varían en complejidad; en la práctica existe una infinidad de problemas o situaciones ante las que hay que tomar una decisión y que atraen la atención de las personas (ver tabla 2.8). Es posible reducir esta cantidad de problemas de acuerdo con los polos de clasificación siguientes: en un extremo están las situaciones bien definidas, muy repetitivas y para las cuales existe una información adecuada, reciben el nombre de situaciones programables; en el otro extremo están las situaciones no programables, esas son mal definidas, que solo ocurren muy pocas veces y para las cuales no existe una información suficientemente estructurada para decidir.

Tabla 2.8 Clases de decisiones

Según la frecuencia con la que se presentan	Programadas No programadas
Según la intervención de las emociones o del criterio individual	Subjetivas Objetivas
<i>Situaciones o contextos de decisión</i>	Ambiente de certidumbre Ambiente de riesgo Ambiente de incertidumbre

Fuente: Elaboración propia MRCL

Algunos problemas son sencillos, la meta de quien toma las decisiones es clara, el problema es conocido y la información al respecto se define y reúne fácilmente<sup>29</sup>. Robbins (2005) señala que estas situaciones son problemas estructurados ya que son sencillos, familiares y fáciles de definir, por lo que las decisiones se consideran programadas, ya que es una decisión repetida, que se maneja de rutina; al estar estructurado no hay necesidad de esforzarse en emprender un proceso de decisión; su solución es evidente o por lo menos se reduce a pocas alternativas conocidas y que se ha probado que funcionan. La decisión programada puede basarse en procedimientos, reglas o políticas<sup>30</sup> establecidas por la organización. Muchas compañías adoptan reglas basadas en la experiencia cuando se trata de este tipo de decisiones (Daft:2000).

No todos los problemas que se presentan en una empresa son estructurados ni se resuelven con una decisión programada; en muchas situaciones de las organizaciones se presentan problemas sin estructurar, que son nuevos o inusitados y para los cuales la información es ambigua o incompleta; ante esta situación es necesario tomar una decisión no programada para llegar a soluciones únicas. Las decisiones sin programar son únicas, no se repiten y requieren soluciones a la medida.

Los problemas se hacen menos estructurados a medida que ascienden por la jerarquía de la organización ya que los encargados de niveles inferiores se ocupan de las decisiones de rutina y dejan que los gerentes de niveles superiores se encarguen de las decisiones que les parecen inusitadas o difíciles. Los gerentes de niveles superiores delegan las decisiones de rutina en sus subordinados para concentrarse en los problemas más difíciles (ver figura 2.5). Pocas decisiones reales están totalmente programadas o no programadas, éstos son extremos y la

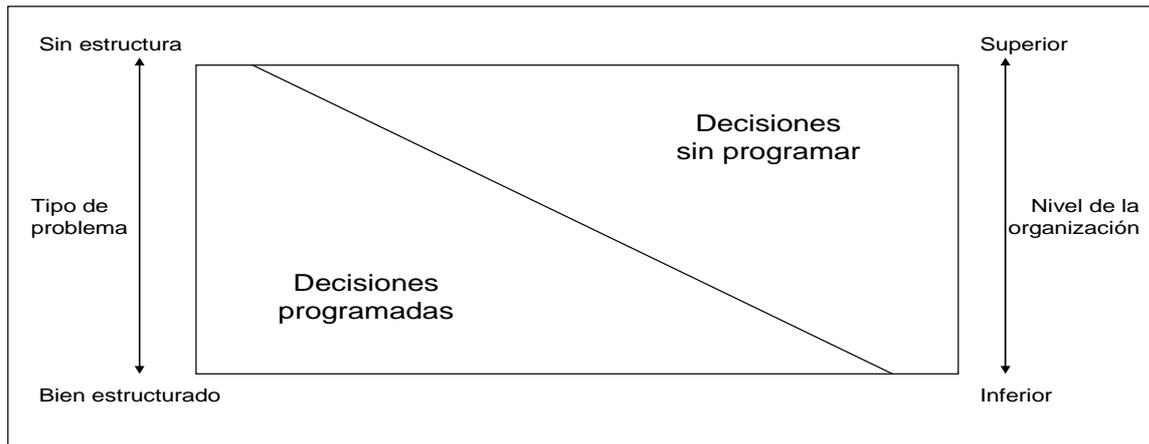
---

<sup>29</sup> Algunos ejemplos de este tipo de problema son: la devolución que hace el cliente de una compra; la demora de un proveedor para entregar un pedido urgente.

<sup>30</sup> El procedimiento es un conjunto de pasos sucesivos que se dan para responder a un problema estructurado mientras que una regla es una declaración explícita de lo que pueden o no pueden hacer, al momento de tomar decisiones; y las políticas son normas para tomar decisiones y establece parámetros generales para quien decide, mas que declarar explícitamente qué debe o no debe hacerse; contienen un término ambiguo que deja la interpretación a quien decide.

mayor parte de las decisiones se encuentran en medio; pocas decisiones programadas suprimen del todo el juicio humano (Robbins:2005, Chiavenato:2006, Koontz:2004).

Figura 2.5 Tipos de problemas y tipos de decisiones



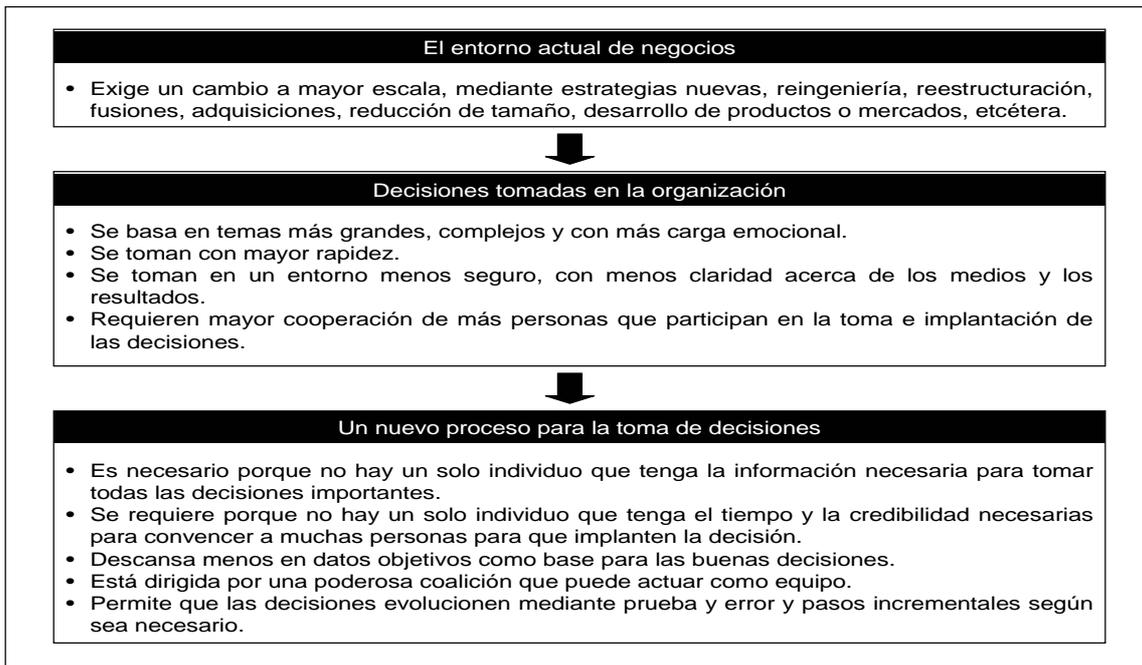
Fuente: Robbins (2005)

Una buena cantidad de decisiones no programadas se refieren a asuntos estratégicos porque incluyen mucha incertidumbre y las decisiones son complejas; los directivos y las organizaciones de hoy se enfrentan a un mayor porcentaje de decisiones no programadas a causa del entorno de negocios en rápido cambio. El ambiente actual ha incrementado la cantidad y la complejidad de las decisiones y ha creado la necesidad de nuevos procesos de toma de decisiones (Daft: 2000) (ver figura 2.6).

Otra tipología de las situaciones de decisiones se basa en el grado de información que se encuentra al alcance del decidor con respecto a la probabilidad de ocurrencia de los diversos estados naturales pertinentes. Hay tres condiciones que enfrentan los decidores, cuando toman decisiones: certidumbre, riesgo e incertidumbre. En las decisiones en condiciones de certidumbre, esta es la situación ideal; es la correcta porque conoce los resultados de todas las alternativas, se tiene razonablemente seguridad de lo que ocurrirá una vez tomada la decisión, se dispone de información confiable y se está en conocimiento de las

relaciones de causa y efecto (Koontz: 2004). Ocurre cuando el decidor conoce lo que ocurrirá con absoluta certeza; en tales condiciones conoce el conjunto de estrategias posibles y los resultados correspondientes a cada una de las estrategias disponibles así como sus preferencias por los diversos resultados considerados.

Figura 2.6 Toma de decisiones en el entorno actual



Fuente: Daft (2000)

Las decisiones en condiciones de riesgo son aquellas en las que quien toma la decisión estima la probabilidad de ciertos resultados; la capacidad de asignarla es producto de experiencias personales o de información de segunda mano y se cuenta con datos históricos. Es probable que exista información basada en hechos aunque puede ser incompleta. Cuando se puedan identificar todos los estados naturales pertinentes y se puedan asignar probabilidades de ocurrencia a esos estados naturales, existirá una situación de decisiones con condiciones de riesgo. En el caso de las decisiones en condiciones de incertidumbre, éstas se dan cuando se toma una decisión sin estar seguro de los resultados e incluso sin tener unos cálculos razonables de las probabilidades. La elección de una alternativa

está influida por aspectos como: contar con poca información, la psicología de quien decide, frágil base de información, se ignora si ésta es o no confiable y priva un alto grado de inseguridad respecto de la probabilidad de que la situación cambie o no. Significa que se desconocen las probabilidades de ocurrencia de los diversos estados de la naturaleza. El decidor se enfrenta a esa clase de problemas de decisiones cuando se encuentra ante situaciones que nunca han ocurrido y que tal vez no vuelvan a repetirse en el futuro y en esa misma forma.

## 2.8 Modelos de toma de decisiones

En todos los niveles y áreas de la organización los individuos toman decisiones, es decir eligen entre dos o más alternativas. Las decisiones vienen en todos los tipos y tamaños; algunas son en realidad pequeñas y triviales, otras son enormes y de gran trascendencia. Mientras las decisiones en niveles inferiores se toman considerando la funcionalidad de la empresa; a las decisiones en la cumbre de la organización suelen llamárseles decisiones estratégicas (Hall: 1996, Hickson: 1987; Heller et al: 1988).

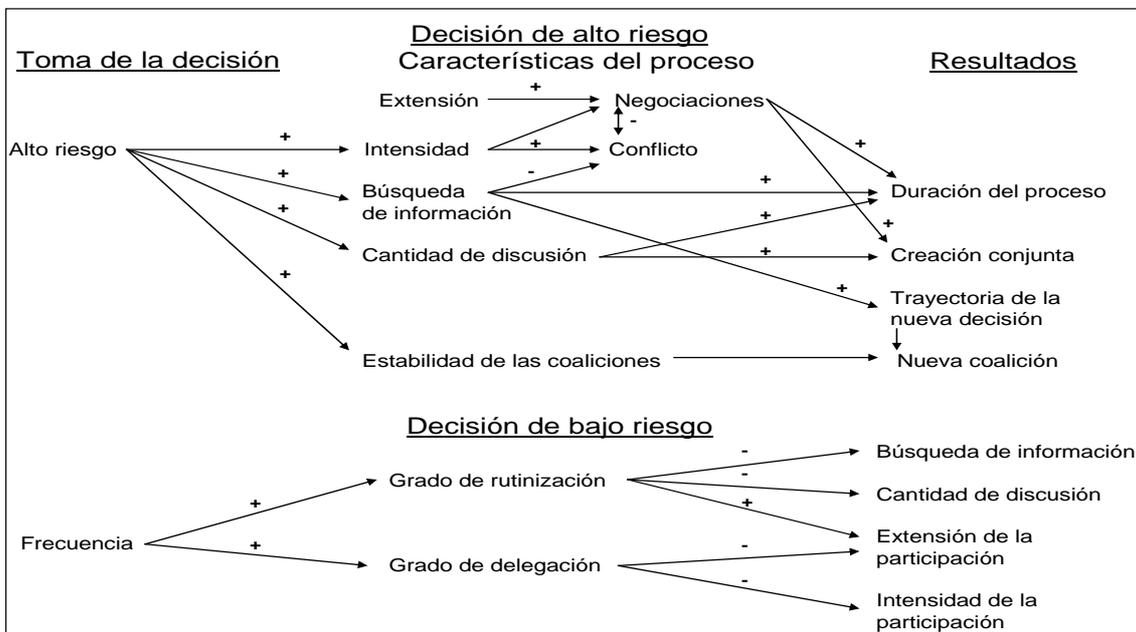
Hall siguiendo a Hage, señala que las decisiones en una organización pueden ser de bajo riesgo o alto riesgo y plantea que mientras las de bajo riesgo son con mayor frecuencia y con un grado de rutinización y delegación; las estratégicas involucran aspectos más complejos, ya que señala que mientras más importantes sean las decisiones estratégicas, mayores serán los niveles de incertidumbre (ver figura 2.7).

El presente trabajo pretende estudiar los procesos de toma de decisiones utilizados a lo largo de la vida de la organización, sujeto de estudio, con el fin de identificar qué es lo que las empresas sinaloenses realizan en este proceso organizacional y con ello tener un acercamiento a la realidad de lo que hacen las empresas mexicanas para permanecer en el mercado y transformarse de pequeña a gran empresa.

### 2.8.1 Modelos de toma de decisiones individuales

Por su lado Daft (2000) señala que la toma de decisiones individual se puede describir de dos formas: 1) A través del enfoque racional que sugiere que los ejecutivos deben tratar de decidir y 2) A través de la perspectiva de la racionalidad limitada que describe la forma en que las decisiones tienen que tomarse realmente, de acuerdo con ciertas restricciones de tiempo y recursos. Daft señala que el enfoque racional es un ideal que deben perseguir los ejecutivos.

Figura 2.7 Características y trayectoria de la decisión



Fuente: Hall (1996).

El enfoque racional enfatiza en la necesidad de un análisis sistemático del problema, seguido por una elección e implantación en una secuencia lógica paso a paso. Este enfoque se desarrolló para guiar la toma de decisiones individuales porque se observó que muchos ejecutivos eran arbitrarios y poco sistemáticos en sus decisiones organizacionales. Conforme a este enfoque el proceso de decisión puede desglosarse en ocho pasos:

1. Vigile el entorno de las decisiones; es necesario vigilar la información interna y externa que indicará desviaciones de lo planeado o de la conducta

aceptable. Hable con sus colegas y revise estados financieros, evaluaciones de desempeño, índices de la industria, actividades de venta, los competidores.

2. Defina el problema de la decisión. El ejecutivo reacciona a desviaciones al identificar detalles esenciales del problema: dónde, cuándo, quién participó, quién se vio afectado.
3. Especifique los objetivos de la decisión; determinar qué resultados deben alcanzarse con una decisión.
4. Diagnosticar el problema; buscar bajo la superficie para analizar la causa del problema.
5. Desarrolle soluciones; hay que tener un claro conocimiento de las diversas decisiones disponibles para alcanzar los objetivos deseados. Buscar ideas y sugerencias de otras personas.
6. Evalúe las opciones; puede significar el uso de técnicas estadísticas o la experiencia personal para determinar la probabilidad de éxito.
7. Escoja la mejor opción; es el núcleo del proceso de decisiones. Se usa el análisis de problema, objetivos, opciones para seleccionar la ruta que tenga las mejores oportunidades de éxito.
8. Implante la alternativa seleccionada. Utilizar las habilidades administrativa, persuasivas y de manejo y dar instrucciones para asegurarse de que la decisión se lleve a la práctica.

Daft (2000) señala que normalmente los ocho pasos aparecen en la decisión de un directivo, aunque no se distinga cada uno. De acuerdo con su experiencia, pueden saber exactamente qué hacer en una situación de modo que se minimizarán uno o más pasos. El proceso racional funciona mejor cuando quien toma la decisión tiene suficiente tiempo para un proceso ordenado y reflexivo; y agrega que cuando las decisiones no son programadas, el directivo debe tratar de usar los pasos del enfoque racional de todas maneras, pero a menudo tendrá que tomar atajos apoyándose en su intuición y experiencia.

La racionalidad limitada se da cuando al tomar decisiones, la persona necesita mucha información sobre la situación para poder analizar y evaluar, y cuando eso está más allá de la capacidad individual de colecta y análisis, la persona toma decisiones por medio de presuposiciones, de premisas que asume subjetivamente y en las cuales basa su opción, de tal manera que las decisiones se relacionan con una parte de la situación o con únicamente algunos aspectos de ella. Cuando las organizaciones enfrentan poca competencia y asuntos que se comprenden bien, por lo general los directivos utilizan procedimientos racionales en la toma de decisiones; sin embargo la investigación de las decisiones administrativas comprueba que suelen ser incapaces de seguir un procedimiento ideal.

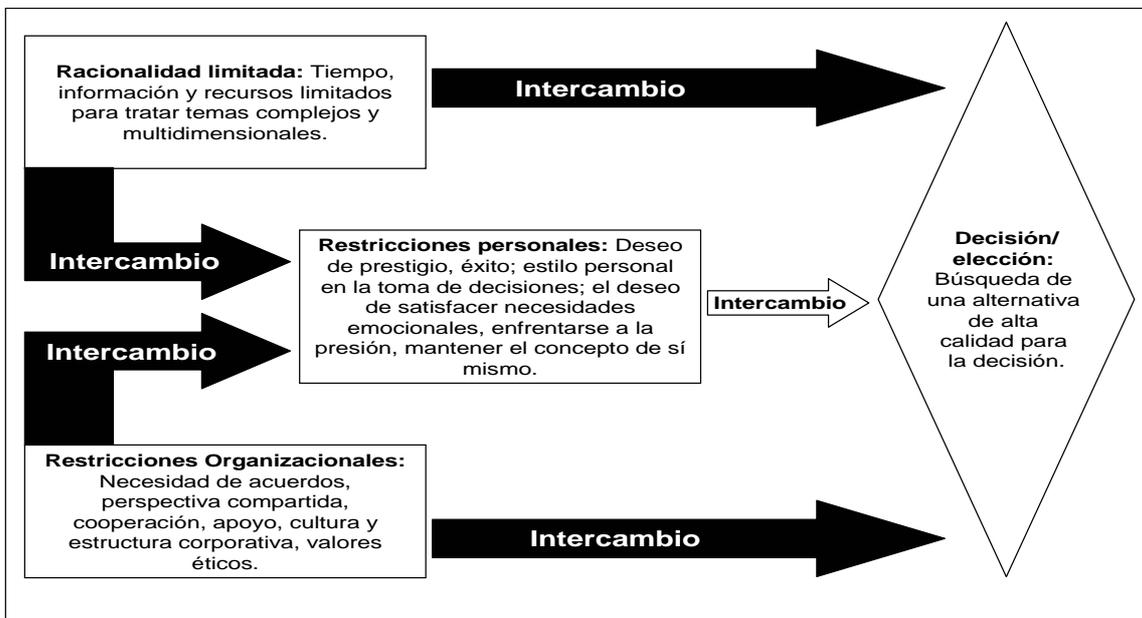
En el ambiente competitivo de hoy, a menudo las decisiones deben tomarse con mucha rapidez; la presión del tiempo, diversos factores externos e internos que afectan una decisión y la naturaleza de los problemas hace del análisis sistemático algo casi imposible (Daft: 2000). Los ejecutivos solo tienen cierto tiempo, recursos, información y capacidad mental, por lo que no pueden evaluar todas las metas, problemas y opciones; el propósito de ser racional está limitado por la complejidad de muchos problemas.

Las decisiones organizacionales aparte de ser complejas se ven influenciadas por restricciones que influyen en quien toma la decisión, como por ejemplo las circunstancias ambiguas, el requerimiento de apoyo social, la necesidad de aceptación, acuerdos, restricciones de tipo personal como el estilo de toma de decisiones, la presión del trabajo, el deseo de prestigio, sentimientos de inseguridad (ver figura 2.8). Estos aspectos pueden limitar la búsqueda de opciones o la aceptabilidad de alguna de ellas (Daft: 2000).

Las limitaciones de información, tiempo y certidumbre restringen la racionalidad; en la práctica es difícil que el directivo sea absolutamente racional, en ocasiones permiten que su aversión al riesgo (su deseo de seguridad y protección) interfiera en su interés por obtener la mejor solución en las circunstancias dadas. Simon

(1979) llama satisfactorio al proceso de selección de un curso de acción satisfactorio o aceptable frente a determinadas circunstancias. Si bien muchas decisiones se toman con el deseo de que se les pueda aplicar en las condiciones más seguras posibles, en su mayoría persiguen la toma de las mejores decisiones a su alcance dentro de los límites de la racionalidad y a la luz del grado y naturaleza de los riesgos implicados. Alcanzar la racionalidad absoluta no es frecuente; dado que es imposible tomar decisiones con efecto sobre el pasado, las decisiones deben operar sobre el futuro, el cual casi invariablemente contiene un alto grado de incertidumbre (Koontz:2004).

Figura 2.8 Factores que influyen en la toma de decisiones no programadas



Fuente: Daft (2000)

Daft (2000) señala que la perspectiva de la racionalidad limitada se asocia a menudo con los procesos de decisiones intuitivas, las cuales se basan en la experiencia y el criterio más que en una lógica secuencial o razonamiento explícito; la intuición no es arbitraria o irracional porque se fundamenta en años de práctica y experiencia en el terreno, que se acumula en el subconsciente. Este autor considera que cuando los ejecutivos usan su intuición basada en su larga experiencia en asuntos organizacionales, pueden percibir y comprender con más

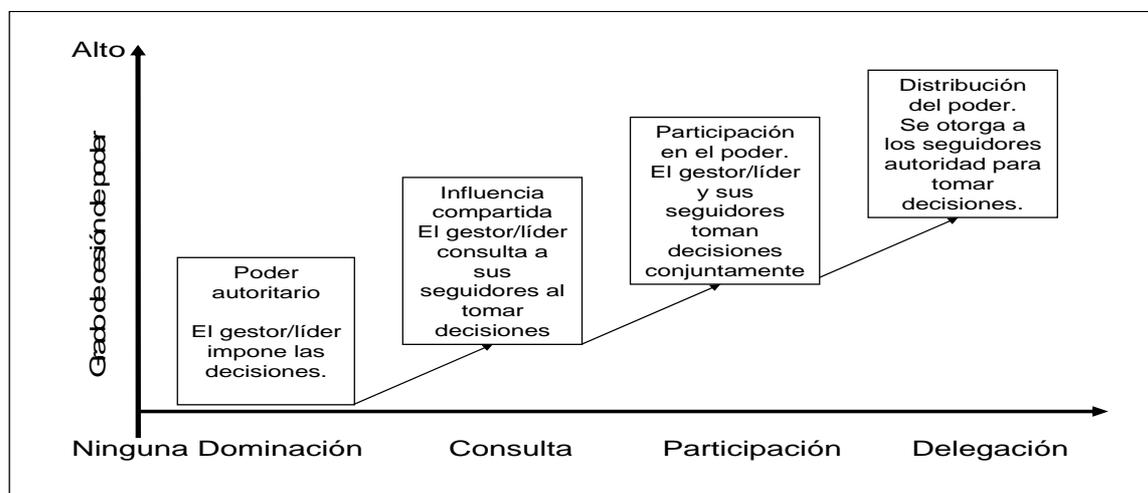
rapidez los problemas y tener un sentimiento visceral o una corazonada sobre qué opción resolverá el problema, lo que acelerará el proceso de las decisiones. La investigación muestra que es más probable que los ejecutivos respondan a nivel intuitivo ante lo que perciben como una amenaza, más que ante una oportunidad para la organización; los ejecutivos pueden decidir con base en lo que creen que es correcto, más que en lo que pueden documentar con datos objetivos. Los ejecutivos deben caminar en una línea entre dos extremos: por una parte la toma de decisiones arbitrarias sin un estudio cuidadoso; por otra, apoyarse en números y análisis racionales. La perspectiva de la racionalidad limitada y el uso de la intuición se aplican principalmente a las decisiones no programadas. Los aspectos nuevos, poco claros y complejos de este tipo de decisiones indican que se carece de datos objetivos y procedimientos lógicos (Daft: 2000).

Respecto a las decisiones grupales, éstas son más adecuadas al entorno económico globalizado en que se desarrollan las organizaciones actualmente, sin embargo la toma de decisiones individual puede ser más flexible y exitosa en algunas ocasiones ya que lleva implícita algunas características clave que posee el ejecutivo, tales como: valores, personalidad, propensión al riesgo, intuición, experiencia, asociados generalmente a la cultura (Cereceres:2005). Esta investigadora señala que el proceso decisorio está muy relacionado con la cultura que prevalece en cada país, por ejemplo en México la mayoría de las empresas son pequeñas y medianas en las cuales el tomador de decisiones es el propietario, el cual ejerce una centralización de autoridad; caso contrario al de Japón donde la toma de decisiones grupal va más de acuerdo con sus características culturales.

Cereceres (2005) agrega que en la pequeña empresa es común encontrar que el poder de toma de decisiones está centralizado en un solo punto de la organización: el propietario de la empresa; sin embargo es preciso considerar que lo que importa no es sólo el control sobre las decisiones sino también el control sobre las acciones, en lo que la organización realmente hace. Esto es debido a

que las acciones pueden ser controladas por más personas que las que sólo hacen elecciones; y añade que cuando el poder del empresario es maximizado, el proceso de decisión es más centralizado (ver figura 2.9); esto implica que cuando el empresario controla todos los pasos él obtiene su propia información, la analiza él mismo, hace la elección sin necesidad de buscar autorización para enseguida ejecutarla; pero a medida que otros intervienen en estos pasos, él pierde poder y el proceso de vuelve descentralizado (Mintzberg:1997).

Figura 2.9 Poder y toma de decisiones



Fuente: Cereceres (2005).

Cereceres (2005) plantea que en la medida que la empresa crece, el empresario debe considerar la posibilidad de delegar poder para que los subordinados tomen las decisiones en su lugar de trabajo. La delegación de poder para la toma de decisiones se puede efectuar mediante la descentralización vertical u horizontal<sup>31</sup>.

Chiavenato (2006) señala que el proceso de decisión permite solucionar problemas o enfrentarse con situaciones y agrega que la subjetividad en las decisiones individuales es enorme; sobre esto plantea algunas observaciones (siguiendo a Simon) referentes a la racionalidad limitada, la imperfección de las

<sup>31</sup> La descentralización vertical se ocupa de la delegación del poder de toma de decisión descendiendo por la cadena de autoridad formal desde la cumbre estratégica hasta el nivel operativo, mientras que la descentralización horizontal implica la transferencia de poder fuera de la estructura de la línea, dentro del poder informal.

decisiones, la relatividad de las decisiones, la jerarquización de las decisiones, la racionalidad administrativa y la influencia organizacional (ver anexo 2.7). De la influencia organizacional señala que la organización retira de sus participantes la facultad de decidir sobre ciertos asuntos y la sustituye por un proceso de decisión propio previamente establecido y definido como rutinario. Las decisiones que la organización toma por el individuo consisten en:

- División de tareas. La organización limita el trabajo de cada persona para ciertas actividades y funciones específicas, que son sus cargos.
- Estándares de desempeño. La organización define estándares que sirven de guía y orientación para la conducta racional de las personas y para actividad de control por la organización
- Sistemas de autoridad. La organización influencia y condiciona la conducta de las personas por medio de la jerarquía formal y del sistema informal de influencia en las personas.
- Canales de comunicación. La organización proporciona toda la información vital en el proceso decisorio de las personas.
- Entrenamiento y doctrina. La organización entrena y condiciona en las personas los criterios de decisión que ella pretende mantener.

### 2.8.2 Modelos de toma de decisiones organizacionales

En la toma de decisiones organizacionales existen diversos factores que influyen en este proceso<sup>32</sup>. Las organizaciones están formadas por ejecutivos que deciden usando procesos de tipo racional e intuitivo, las decisiones a nivel organizacional generalmente no las toma un solo ejecutivo; muchas de ellas incluyen varios ejecutivos, quienes participan con sus diferentes puntos de vista (Daft: 2000). Esta situación se da principalmente en organizaciones que han crecido y se han desarrollado de tal forma en la que es importante la participación de sus ejecutivos, ya que en el caso de empresas pequeñas generalmente las decisiones se toman en forma individual, siendo su propietario quien decide sobre sus cursos

---

<sup>32</sup> Algunos de estos factores son: la estructura interna de la organización y el grado de estabilidad o inestabilidad del entorno interno.

de acción. Kast y Rosenzweigh (1988) afirman que las organizaciones modernas son demasiado complejas como para ser administradas por una persona aislada. La toma de decisiones en grupo ha ido cobrando fuerza bajo el argumento de que es una manera de integrar, cohesionar y motivar a los grupos de trabajo que participan en la organización.

La investigación de la toma de decisiones a nivel organizacional ha identificado diversas formas en que se efectúa el proceso: el enfoque científico gerencial, el modelo de Carnegie, el modelo del proceso de decisiones progresivas, el modelo del bote de basura y el modelo de incrementalismo lógico entre otros (ver tabla 2.9). Cada uno de estos modelos muestra una perspectiva diferente sobre el proceso de toma de decisiones en las organizaciones ya que son resultado de investigaciones realizadas en empresas con características específicas y que por consecuencia reflejan procesos con particularidades diferentes, enfocados en el tipo de empresa y proceso estudiado.

Tabla 2.9 Modelos de procesos de toma de decisiones

Modelo	Exponente	Año	Características
Científico Gerencial	March y Olsen	1997	Racionalidad absoluta (Taylorismo)
Carnegie	Simon, March y Cyert	1982	Racionalidad limitada
Toma de decisiones progresivas	Mintzberg y Quinn	1976	La decisión se da en el desarrollo del proceso
Bote de basura	Cohen, March y Olsen	1988	Las instituciones como anarquías organizadas
Incrementalismo lógico	Quinn	1980	La evolución y elección están implícitas en el curso de la solución

Fuente: Elaboración propia MRCL, con datos de Daft (2000).

El enfoque científico gerencial o enfoque de las ciencias de la administración es similar al modelo racional en la toma de decisiones individual, según Daft (2000). Sus postulados se derivan de los trabajos realizados después de la Segunda Guerra Mundial en la que las técnicas matemáticas y estadísticas se aplicaron a problemas de gran escala que rebasaban el alcance de los tomadores individuales de decisiones y recurrieron al análisis de sistemas para la toma de decisiones. Los departamentos de investigación de operaciones recurrieron al uso de modelos

matemáticos para cuantificar las variables de interés y desarrollar una representación cuantitativa de soluciones alternas y las probabilidades de cada una para resolver el problema<sup>33</sup>.

Este modelo es adecuado para resolver problemas con diversas variables específicas; se aplica a problemas analizables, medibles y que se pueden estructurar en forma lógica; aunque uno de sus grandes inconvenientes es el hecho de considerar solo el aspecto cuantitativo para decidir, y olvidarse de los aspectos cualitativos de la situación; en todo caso este modelo solo serviría para complementar la toma de decisiones de los directivos. Como se puede observar, este modelo comparte las ideas del Taylorismo, ya que considera desde la concepción mecánica de la organización, que todo se puede resolver a partir de la racionalidad de los integrantes de la organización. Cereceres (2005) señala que este es un modelo demasiado estático y simplista que no se ajusta a la realidad organizacional ni a la forma en que se toman las decisiones en la actualidad.

El modelo de racionalidad limitada organizacional o de Carnegie es propuesto por J. March, H. Simon y R. Cyert, quienes a través de su investigación asociada a Carnegie-Mellon University, formularon un enfoque en el que plantean que la racionalidad absoluta no existe ya que los directivos disponen de una racionalidad limitada al momento de decidir y ofrecieron nuevos elementos de juicio sobre las decisiones en las organizaciones. Estos autores señalan que las decisiones a nivel de la organización incluían muchos ejecutivos y que una decisión final se basaba en una coalición entre ellos.

Daft (2000) plantea que una coalición es una alianza entre varios administradores que están de acuerdo en las metas y prioridades de los problemas organizacionales. Los exponentes de este modelo consideran que se requieren coaliciones en la administración durante la toma de decisiones por dos razones: 1) Las metas organizacionales son ambiguas y las metas operativas suelen ser

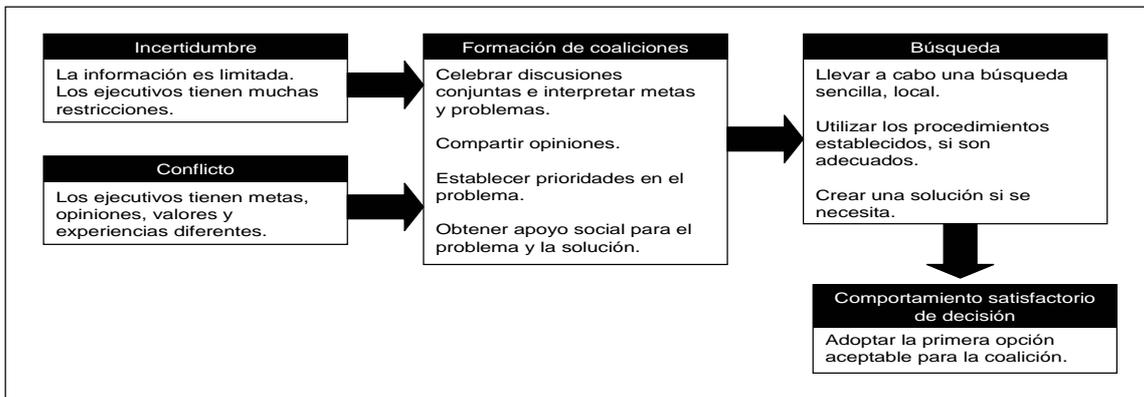
---

<sup>33</sup> También recurrieron a dispositivos como la programación lineal, las estadísticas bayesianas, las gráficas de PERT y las simulaciones en computadora.

inconsistentes; lo cual provoca que los administradores no se ponen de acuerdo sobre las prioridades de los problemas y para ello deben negociarlo y formar una coalición alrededor de los problemas a resolver. 2) Los ejecutivos tratan de ser racionales, pero funcionan con limitaciones cognitivas y otras restricciones humanas<sup>34</sup>; originando la necesidad de establecer coaliciones en las que los ejecutivos platican e intercambian puntos de vista para reunir la información y reducir la ambigüedad.

Conforme lo planteado por March, Simon y Cyert, las coaliciones provocan que las decisiones que se toman en la organización son más que para optimizar las soluciones, para satisfacer las necesidades del grupo; ya que buscan que la organización acepte un nivel de desempeño satisfactorio más que uno máximo, permitiéndoles alcanzar varias metas en forma simultánea. El modelo de Carnegie (ver figura 2.10) dice que el comportamiento de búsqueda es apenas el suficiente para obtener una solución satisfactoria y que los ejecutivos suelen adoptar la primera solución satisfactoria que surge (Daft:2000).

Figura 2.10 Modelo de decisión de Carnegie



Fuente: Daft (2000)

El modelo de toma de decisiones progresivas, propuesto por Mintzberg, es resultado de los trabajos realizados en la McGill University en Montreal junto con un

<sup>34</sup> No tienen tiempo, recursos o capacidad mental suficientes para identificar todas las dimensiones y procesar toda la información adecuada para una decisión.

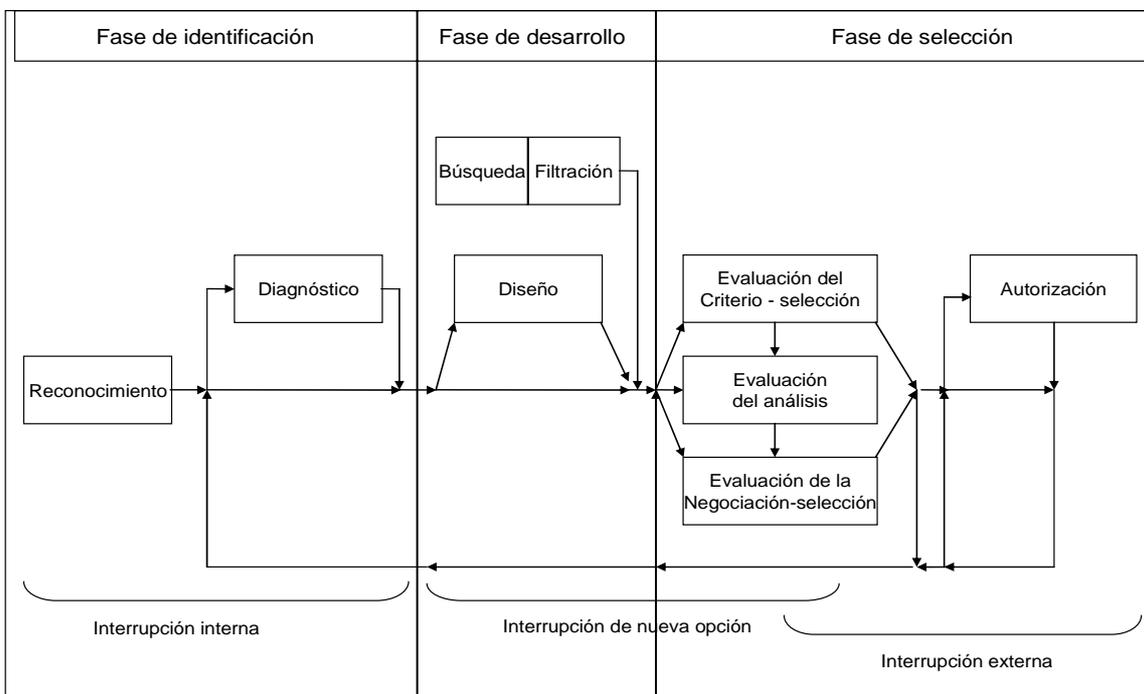
grupo de investigadores de esta escuela. En su estudio identificaron la secuencia estructurada de las actividades que se emprenden desde el descubrimiento de un problema hasta su solución; los resultados mostraron que las organizaciones se mueven a través de varios puntos de decisión y pueden encontrar obstáculos en el camino, a los cuales definieron como interrupciones de la decisión; también señalan que los ciclos de decisión son una forma en que las organizaciones aprenden qué posibilidades funcionarán, pudiendo ser muy diferente de lo que se había anticipado al principio.

El estudio de Mintzberg sobre las decisiones incluía decisiones sobre qué jet comprar para una aerolínea regional, el desarrollo de una nueva fraternidad, la construcción de una terminal de contenedores en un puerto, la identificación de un mercado nuevo para un desodorante, la instalación de un controvertido tratamiento médico en un hospital y el despido de un locutor estrella. Dichos ejemplos nos dan una idea del tipo de decisiones de que se trata, así como del nivel organizacional en que se toman estas decisiones. Hall (1996) llama a este tipo de decisiones: decisiones estratégicas, las cuales califica como decisiones de alto riesgo y considera que se toman en la cumbre de la organización. Robbins (2005) las califica como decisiones no programadas debido a que se trata de problemas que no son frecuentes en la empresa y sobre los cuales es necesario tomar una decisión a la medida. Mintzberg y sus asociados afirman que las decisiones no pueden ser clasificadas estáticamente en dos tipos, sino que es un proceso integrado por ciclos recurrentes y alternativos al cual llamaron modelo de decisiones progresivas; este modelo se lleva a cabo en tres etapas: la identificación, el desarrollo y la selección (ver figura 2.11).

La etapa de identificación inicia con el reconocimiento, a través del cual se adquiere conciencia de un problema o de una oportunidad y de la necesidad de tomar una decisión. Un segundo paso en esta etapa es el diagnóstico, en el cual se reúne más información para definir la situación del problema; este diagnóstico

puede ser sistemático o informal, según sea la gravedad del problema<sup>35</sup>. La etapa de desarrollo es cuando se modela la solución para resolver el problema que se definió, para ello se da la búsqueda y se diseña una solución; en la búsqueda se averiguan las opciones en el repertorio de soluciones de la organización, mientras que el diseño se da cuando el problema es nuevo y la experiencia previa carece de valor. Los que toman las decisiones tiene una idea vaga de la solución ideal y a través del ensayo y error surge una opción diseñada a la medida.

Figura 2.11 Modelo de decisiones progresivas



Fuente: Daft (2000). Adaptado de "The structure of unstructured decision processes" de Henry Mintzberg, en Administrative Science Quarterly 21, num. 2 (1976).

La etapa de selección se presenta cuando ya se ha elegido la solución, la cual implica también la evaluación de la solución. La evaluación y selección pueden lograrse en tres formas: a criterio, por negociación o por autorización. La elección a criterio es cuando la selección incluye el juicio basado en la experiencia del que toma la decisión; la negociación se presenta cuando un grupo de personas toma la

<sup>35</sup> Los casos graves no tienen tiempo para un diagnóstico extenso, la respuesta debe ser inmediata; mientras que los problemas que no son tan severos suelen diagnosticarse en una forma más sistemática (Daft:2000).

decisión (en forma de coalición); y la autorización es cuando la organización acepta formalmente la decisión<sup>36</sup>.

El estudio realizado por Mintzberg refleja que las decisiones organizacionales no siguen un avance ordenado; es posible que surjan problemas menores que obliguen a regresar a una etapa anterior; los ciclos de retroalimentación pueden ser generados por problemas de tiempo, política, desacuerdo entre ejecutivos, incapacidad para identificar una solución factible, rotación de ejecutivos, o la aparición de otra posibilidad. Daft plantea que debido a que la mayor parte de las decisiones tiene lugar en un extenso periodo, las circunstancias cambian; y la toma de decisiones se convierte en un proceso dinámico que puede requerir diversos ciclos antes de que se resuelva un problema. Por su lado Jennings y Wattam (1996) indican que el proceso de decisión es repetitivo y discontinuo e implica muchos pasos difíciles y una multitud de factores dinámicos durante un periodo considerable.

Es importante considerar que el modelo de Mintzberg abarca procesos de toma de decisiones de tipo estratégicas es decir, decisiones a las que se enfrentan los directivos en forma esporádica o inesperada, sobre las cuales no hay una experiencia previa en la empresa y que obliga a definir una solución a la medida; mientras que las clases de decisiones programadas y no programadas obedecen a una clasificación que incluye todo tipo de decisiones, ya sean decisiones cotidianas, identificadas como programadas o decisiones espontáneas o estratégicas, reconocidas como no programadas.

Mientras el modelo de Carnegie y el progresivo son resultado de estudiar la forma en que se toma una decisión, el modelo de bote de basura es resultado del

---

<sup>36</sup> En la selección a criterio, en la parte del análisis, las opciones se evalúan sistemáticamente, parecido al proceso que se sigue con las técnicas de las ciencias de la administración; en la de negociación, cada persona puede tener interés diferente y con ello surge el conflicto obligando a la discusión y negociación (parecido al modelo Carnegie); y en la autorización ésta puede ser rutinaria porque el conocimiento y la experiencia están en los que deciden en niveles inferiores, que son los que identificaron el problema y prepararon la solución.

estudio de un flujo de decisiones múltiples dentro de la organización, abarcando a toda la empresa y a las decisiones frecuentes que los directivos toman en ella. Este modelo es creado por Michael Cohen, James March y Johan Olsen; ellos se interesaron por estudiar el patrón de toma de decisiones en organizaciones que experimentan una incertidumbre muy alta; a esta situación la denominaron anarquía organizada ya que no se apoyan en la jerarquía vertical de autoridad normal ni en las reglas de decisiones burocráticas, sino que comparten tres características: preferencias problemáticas, tecnología poco clara y mal comprendida y rotación<sup>37</sup>.

En este modelo, el proceso de decisiones no se ve como una secuencia de pasos que comienza con un problema y termina con una solución, sino que la identificación y solución no están interconectadas. Las decisiones son el resultado de corrientes de hechos independientes de la organización. Las cuatro corrientes de interés para la toma de decisiones organizacionales son: problemas, soluciones potenciales, participantes y oportunidades de elección (ver anexo 2.8).

El patrón global de la toma de decisiones organizacionales se vuelve aleatorio; los problemas, soluciones, participantes y opciones fluyen por la organización que –en cierto sentido - es un gran bote de basura en que se agitan las corrientes. Cuando alguno de ellos se conecta en un punto, se puede tomar una decisión y el problema puede resolverse, pero si la solución no se ajusta al problema, quizá no se resuelva. Las decisiones son desordenadas y no el resultado de una secuencia lógica paso a paso. Los hechos pueden estar tan mal definidos y ser tan complejos que las decisiones, problemas y soluciones actúan como hechos independientes; cuando se conectan, algunos problemas se resuelven, pero muchos no (Daft: 2000). Los botes de basura revelan mucho de los estilos de vida e intereses de las organizaciones e individuos, de manera que las organizaciones

---

<sup>37</sup> Las preferencias problemáticas tienen que ver con metas, problemas, opciones y soluciones mal definidas; en la tecnología poco clara y mal comprendida las relaciones de causa y efecto dentro de la organización son difíciles de explicar, no está disponible una base de datos explícita que se aplique a las decisiones; y en rotación, los puestos organizacionales experimentan rotación de participantes, los empleados están ocupados y tiene un tiempo limitado para dedicarle a un problema o decisión.

vuelven a decisiones previas que han sido descartadas o hechas a un lado (Hall:1996).

Cereceres (2005) señala que la gran ventaja de este modelo radica en que explica en qué manera los procesos pueden ser entendidos, que el diseño organizacional y la toma de decisiones pueda ser manejado, ya que en este modelo la toma de decisiones se vuelve aleatoria; y agrega que este modelo se puede utilizar en grandes organizaciones cuya complejidad se refleja en la participación de diferentes individuos en la toma de decisiones. Un ejemplo clásico de organizaciones que reúnen las características planteadas bajo este modelo es el caso de las universidades, las cuales son instituciones con procesos de decisiones complejos y representativos de las características señaladas por el modelo.

El modelo de incrementalismo lógico es propuesto por Quinn a partir del estudio realizado a ejecutivos de grandes empresas; él plantea que la toma de decisiones puede partir de un enfoque incremental ya que la decisión se centra en un ejecutivo que tiene una visión amplia de lo que trata de lograr a través de la decisión, la cual se procesa en un contexto en que la información pertinente y necesaria para tomar la decisión no existe; originando con ello que el ejecutivo no solo tenga que resolver el problema de la falta de información sino que también debe considerar el aspecto político de la decisión, la necesidad de obtener apoyos para los planes que puedan incluir a otros individuos y grupos, quienes tienen el poder de influir en la decisión.

El modelo contempla que la falta de información y la necesidad de la construcción de la aceptación política provocan la creación de una estrategia para tomar la decisión, lo que conlleva a que el proceso se realice en periodos muy largos (puede oscilar de tres a diez años); y durante ese tiempo, el directivo se ha de preparar para adoptar la solución que considere más conveniente. Otro factor importante en el modelo, es el papel que juega la determinación de las metas, ya que éstas favorecen para que el directivo evite el surgimiento de la resistencia

interna al cambio y le facilita la tarea de crear consenso. Quinn señala que la evolución y elección, en este modelo, están implícitas en el curso de la solución ya que sólo se plantea una alternativa, por lo tanto la fase de selección de toma de decisiones consiste en decidir si la solución continúa a través del proceso y de determinar las fechas para cumplir con el compromiso de la decisión.

Los modelos de decisión mostrados en párrafos anteriores, concentran las diversas formas en que se puede tomar decisiones en una empresa; dichos modelos se consideran como marco de referencia para este trabajo de investigación, a través del cual se pretende identificar cómo es que se realizan los procesos de decisión en las organizaciones sinaloenses, y que al mismo tiempo orienten sobre las diferentes maneras que hay para tomar decisiones en una empresa. Cada enfoque de decisión es una descripción relativamente correcta y precisa del proceso real de decisiones. Una razón para que existan diferentes enfoques es que aparecen en contextos organizacionales diferentes, por lo tanto, el uso de un enfoque depende del escenario de la organización que se estudia (Daft: 2000).

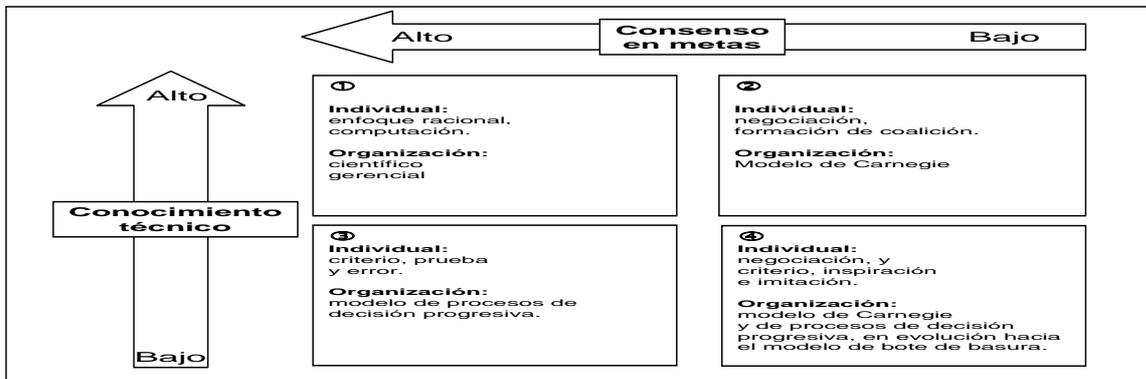
Por su lado Cereceres (2005) señala que en la práctica los pasos del proceso de toma de decisiones se entrelazan y sobreponen constantemente, la información cambia, el ambiente externo se modifica y ejerce influencia en las empresas, de tal manera que es posible señalar que no existe un modelo que asegure el éxito organizacional. Existen diversos factores que influyen en la organización, para delinear el modelo de toma de decisiones a utilizar; Daft (2000) señala que existen dos características de las organizaciones que determinan el uso de enfoques de decisión: 1) El consenso acerca de metas y 2) El conocimiento técnico sobre los medios para alcanzarlas y aclara que el análisis de las organizaciones a lo largo de estas dos dimensiones sugiere cuál enfoque se usará para tomar decisiones.

El consenso de metas tiene que ver con el acuerdo entre ejecutivos respecto de cuáles son las metas y resultados organizacionales que hay que perseguir; si los

directivos están de acuerdo, las metas serán claras y también las normas de desempeño; pero cuando no lo están se cuestionan la dirección de la organización y las expectativas de desempeño. Otro aspecto a considerar es el ambiente incierto, el cual hace que los departamentos de la organización se diferencien en metas y actitudes. Por su lado el conocimiento técnico se refiere al conocimiento y acuerdo sobre cómo alcanzar las metas organizacionales; este aspecto puede ir desde un completo acuerdo y certidumbre, hasta un absoluto desacuerdo e incertidumbre sobre las relaciones de causa y efecto que conducen al logro de las metas.

Las metas y el conocimiento técnico determinan el grado de incertidumbre en la identificación del problema y la solución. Una organización puede tener que enfocarse en ganar consenso en las metas e incrementar el conocimiento técnico o ambos. Una incertidumbre baja significa que se pueden utilizar procedimientos analíticos y racionales; una incertidumbre alta conduce a un mayor uso del criterio, la negociación y otros procedimientos menos sistemáticos (ver figura 2.12).

Figura 2.12 Uso de modelos de decisión



Fuente: Daft (2000).

Por otro lado Hall (1996) siguiendo a Thompson (1967) proporciona un enfoque útil para la clase de decisiones que tienen importancia estratégica para la organización y señala que los asuntos de decisión involucran dos dimensiones: 1) creencias acerca de las relaciones causa/efecto y 2) preferencias respecto de los

resultados posibles. Las primeras significan tener certidumbre o incertidumbre acerca del resultado de una decisión mientras que las preferencias respecto de los resultados significan el grado hasta el cual hay consenso acerca de lo que desea la organización.

Cuando están claras las preferencias de los resultados, pero son inciertas las relaciones causa/efecto, entonces se referirá a la estrategia del buen criterio para la toma de decisiones. Cuando sea a la inversa (certeza en causa/efecto con incertidumbre sobre preferencias de resultados) será la estrategia de compromiso para la toma de decisiones; y finalmente, cuando existe incertidumbre en ambas dimensiones, se refiere a la estrategia de inspiración para la toma de decisiones.

Otro aspecto a considerar en los modelos de toma de decisiones es la información, ya que la cantidad y la clase determinan la certeza en el proceso de la toma de decisiones. Todo lo que suceda dentro o fuera de la organización está sujeto a la percepción e interpretación de los tomadores de decisiones (Duncan: 1972). Miles, Snow y Pfeffer (1974) sugieren que los tomadores de decisiones pueden adoptar cuatro posturas en sus percepciones. Pueden ser 1) Defensores del dominio, que procuran que ocurran pocos cambios; 2) Reactores renuentes, que sólo reaccionan a las presiones; 3) Analizadores ansiosos, que perciben el cambio pero esperan que las organizaciones competidoras desarrollen respuestas para luego adaptarse a ellas; o 4) Buscadores entusiastas, que perciben las oportunidades para el cambio y desean crearlo y experimentar.

Se desarrollan estas bases preceptuales por medio de las experiencias del tomador de decisiones individual en la organización. De esta manera, las condiciones externas o internas se visualizan en forma diferente, de acuerdo con la persona que la percibe. Es más probable que los tomadores de decisiones perciban las amenazas que las oportunidades (Jackson y Dutton: 1998), por ende los tomadores de decisiones no son autómatas o computadoras que respondan a todos los mensajes de la misma forma.

### El hombre: actor principal en la toma de decisiones

Estudiar el tema de la toma de decisiones en la organización sinaloense, impulsa a querer conocer no sólo sobre los procesos que se siguen para ello, sino también conocer a quienes lo protagonizan, es decir a los individuos que participan en ese proceso y que hacen posible que se presente este elemento tan importante en la vida de las organizaciones.

El individuo dentro de la organización ha sido estudiado desde diferentes perspectivas; los resultados muestran a un hombre con características diferentes como producto de una realidad organizacional en un tiempo específico y bajo un escenario determinado. Ante esto, las personas reflejan una actuación basada en aspectos económicos o en aspectos administrativos. Una de las primeras teorías ubica al hombre en la propuesta taylorista la cual considera que la toma de decisiones se lleva a cabo en un ambiente de racionalidad absoluta ya que las actividades se realizan en un ambiente rutinario, en el que es posible anticipar los hechos, debido a que se conocen con certeza todas las alternativas posibles. Estos estudios lo ubican como el hombre económico, quien se preocupa principalmente en la generación de utilidades y bajo este objetivo toma sus decisiones.

El enfoque del hombre económico señala que el individuo analiza todas las alternativas a su alcance, desde el punto de vista económico. La decisión es considerada como un proceso racional, con características como: conocimiento completo de factores ambientales relevantes, capacidad para ordenar preferencias de acuerdo con un patrón de utilidad y habilidad para elegir la alternativa que maximice la utilidad del que toma la decisión (Cereceres:2005).

Actualmente las empresas se desenvuelven en un entorno completamente diferente al planteado en el escenario del hombre económico, sin embargo se retoma debido a que este trabajo de investigación pretende identificar la actuación

del directivo de una organización que se ha transformado de pequeña a gran empresa, desde su nacimiento en 1954 hasta el día de hoy.

Conforme el escenario en que se desenvuelve la empresa, ésta va cambiando y lo mismo sucede con la actuación de sus dirigentes y las propuestas teóricas de los investigadores. El hombre económico es ahora un hombre administrativo (ver tabla 2.10) ya que su forma de actuar para tomar decisiones se ve influenciado por las modificaciones que sufre el contexto de la organización. Para abastecer el proceso decisorio, la organización necesita recolectar y procesar una gran variedad de información para permitir la elección de alternativas, en situaciones que nunca revelan todas las opciones disponibles, ni los posibles resultados de esas alternativas.

Tabla 2.10 Hombre Económico – Hombre Administrativo

Hombre Económico	Hombre Administrativo
Problema claramente definido	Problema no definido claramente
Conocimiento de todas las alternativas posibles y de sus consecuencias	Conocimiento limitado sobre las posibles alternativas y sus consecuencias
Elección de la alternativa "óptima"	Elección de la alternativa "satisfactoria"
Racionalidad absoluta	Racionalidad limitada
Información total del entorno	Disponibilidad de información limitada
Decide con base en maximizar utilidades	Decide a partir de su abstracción y percepción
Ambiente estable	Ambiente inestable
Proceso normativo (prescriptivo)	Proceso descriptivo

Fuente: Elaboración propia MRCL, con datos de Chiavenato (2006)

La capacidad de la empresa es limitada; quien toma las decisiones no cuenta con las condiciones para analizar todas las situaciones ni de buscar todas las alternativas posibles, mucho menos de identificar la mejor o la más adecuada; así, la conducta administrativa no optimiza ni busca la mejor forma, pero satisface, pues busca la forma satisfactoria entre aquellas que logró comparar. Simon (1979) señala que el hombre considera sus satisfacciones contentándose con lo que está a su alcance, inclusive si lo que está a su alcance es mínimo, pero que en la situación o momento representa para él lo máximo. Con esto se atenúa el concepto del hombre económico cuyas aspiraciones son objetivas o materiales, buscando siempre la maximización absoluta o la mejor forma de hacer algo. March

y Simon enfatizan que las organizaciones buscan una solución satisfactoria y no una solución óptima. La conducta de búsqueda cesa cuando la organización encuentra un estándar considerado aceptable o razonablemente bueno. Cuando la realización cae a un punto inferior a ese nivel, se intentará una nueva búsqueda de soluciones.

Chiavenato (2006) señala que el proceso de decisiones típico del hombre administrativo se explica de la siguiente forma: 1) El tomador de decisiones evita la incertidumbre y sigue las reglas estandarizadas de la organización para tomar sus decisiones; 2) Mantiene inalteradas las reglas y las redefine únicamente cuando se encuentra bajo presión o crisis; y 3) Cuando el ambiente cambia súbitamente y nuevas situaciones afloran al proceso de decisión, la organización es lenta en el ajuste.

El escenario actual en que se desenvuelven las organizaciones muestra un panorama complejo, incierto y de grandes retos; ante esto, tal parece que el individuo que toma decisiones actúa conforme el planteamiento de Simon “con una racionalidad limitada”, es por ello que se retoman las ideas de este autor, con el fin de identificar lo que el dirigente, de la organización que se transforma, lleva a cabo en el proceso de decisión de una empresa que le ha tocado vivir en escenarios tan cambiantes.

## 2.9 Estilos en la toma de decisiones

Otro aspecto a considerar en el comportamiento del tomador de decisiones es el estilo que éste adopta para su actuación en la realización de una de sus principales tareas: tomar decisiones. Driver (en Daft: 2000) analiza los procesos y estilos que utilizan los ejecutivos para decidir y desarrolla un modelo que considera dos elementos (uso de información y el enfoque<sup>38</sup>) y que combinados dan como resultado cinco estilos de decisión: decisivo, flexible, jerárquico,

---

<sup>38</sup> El uso de información tiene que ver con la cantidad de información utilizada para tomar la decisión; mientras que el enfoque tiene que ver con la cantidad de opciones consideradas.

integrador y sistemático (ver tabla 2.11). Respecto del uso de información, los ejecutivos pueden ser maximizadores o satisfactores. El maximizador desea toda la información pertinente que sea posible antes de tomar una decisión; en contraste el satisfactor es una persona de acción rápida que desea sólo suficiente información para seguir adelante con la decisión. Además los tomadores de decisión pueden ser monofocales o multifocales; el primero ve un problema con la idea de alcanzar una solución mientras que el segundo desea desarrollar diversas opciones y pros y contras relacionados antes de decidir.

Tabla 2.11 Estilos de toma de decisión (Uso de información y enfoque)

Estilo	Características
Decisivo	Es satisfactor monofocal. Utiliza un mínimo de información y quizás una sola opción para resolver con rapidez un problema. La atención pasa pronto al siguiente problema.
Flexible	Es satisfactor y multifocal. También acciona con rapidez, pero a menudo cambia de enfoque e interpreta la información para considerar diversas posibilidades.
Jerárquico	Es maximizador monofocal. Utiliza mucha información y análisis para crear una solución detallada y específica relacionada con un problema. Este estilo ejerce el control subrayando la calidad y perfección para alcanzar la "mejor" solución.
Integrador	Es maximizador y multifocal. Reúne mucha información y la usa para desarrollar muchas soluciones posibles. El acento recae en la creatividad y exploración y en la apertura a nuevas opciones.
Sistemático	Es el más complejo de todos. Es monofocal y multifocal a la vez; prefiere un máximo de información mientras busca diferentes perspectivas y soluciones alternas. Visualiza el panorama general y maneja bien las decisiones complejas.

Fuente: Elaboración propia MRCL, con datos de Daft (2000).

Por otro lado Robbins (2005) señala que los estilos de toma de decisiones de los directivos, es reflejo de dos dimensiones: la forma de pensar y la tolerancia a la ambigüedad. La combinación de estas dimensiones genera cuatro estilos de toma de decisiones: directivo, analítico, conceptual y conductual (ver tabla 2.12). En cada uno de ellos se refleja la forma de pensar y el grado de tolerancia a la ambigüedad<sup>39</sup> conforme sus características particulares (ver figura 2.13).

<sup>39</sup> La forma de pensar incluye a los que son racionales y lógicos así como a los creativos e intuitivos al procesar la información. El racional es el que estudia la información en orden y se asegura que sea lógica y congruente antes de decidir; los creativos e intuitivos no tienen que procesar la información en cierto orden; prefieren verla en conjunto. La tolerancia a la ambigüedad del individuo, considera el grado de tolerancia; algunos toleran poco y necesitan que haya constancia y orden en la forma en que estructuran la información para reducir al mínimo la ambigüedad; mientras que los que la toleran en un grado más elevado, pueden procesar muchas ideas al mismo tiempo.

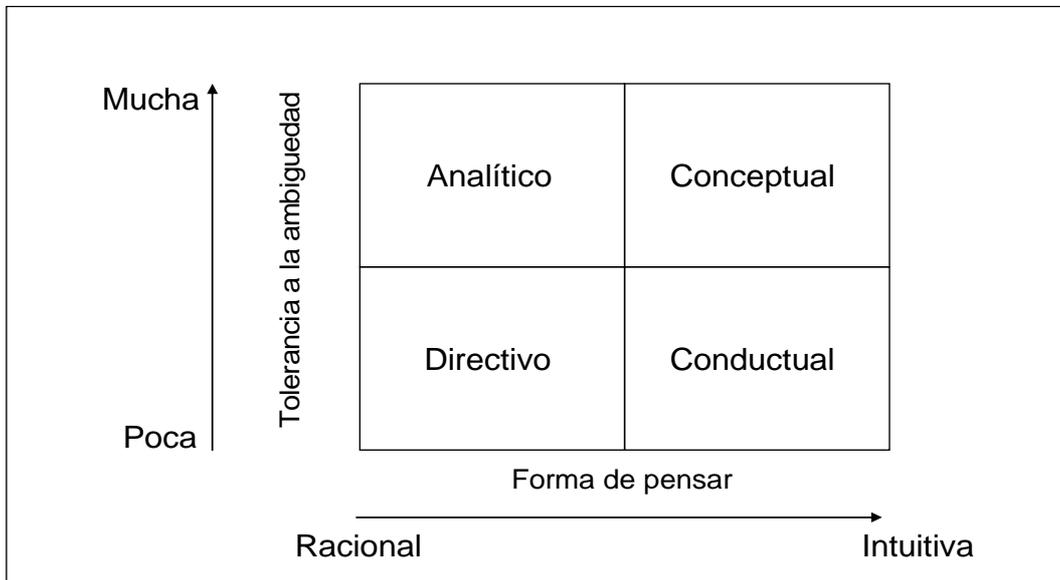
Tabla 2.12 Estilos de toma de decisiones (forma de pensar y tolerancia a la ambigüedad)

Estilo	Características
Directivo	Toleran poco la ambigüedad y su forma de pensar es racional. Son eficientes y lógicos. Toman decisiones rápidas y se centran en el corto plazo. Su eficiencia y prontitud al tomar decisiones hacen que cumplan esta función con mínima información y que evalúen pocas alternativas.
Analítico	Toleran la ambigüedad mucho más que los tipos directivos. Quieren más información antes de tomar una decisión y consideran más alternativas que en el estilo directivo. Se caracterizan por su capacidad para adaptarse o enfrentar situaciones únicas.
Conceptual	Tienen miras muy amplias y buscan muchas alternativas. Se enfocan en el largo plazo y son muy buenos para encontrar soluciones creativas a los problemas.
Conductual	Trabajan bien con los demás. Se interesan en los logros de los otros y aceptan sus sugerencias. Convocan a juntas para comunicarse, aunque tratan de evitar los conflictos. La aceptación de los demás es importante para los de este estilo de toma de decisiones.

Fuente: Elaboración propia MRCL, con datos de Robbins (2005).

Como se puede observar, cada estilo es resultado de la personalidad de los directivos la cual se proyecta en su forma de actuar cuando toman decisiones. Driver (en Daft: 2000) señala que no hay un estilo que sea el mejor y agrega que las personas deben adaptar su estilo a la decisión. Los directivos fracasan no porque tomen decisiones equivocadas sino porque utilizan el estilo equivocado para la situación.

Figura 2.13 Estilos de toma de decisiones (forma de pensar y tolerancia a la ambigüedad)



Fuente: Robbins (2005)

## 2.10 Herramientas o técnicas para la toma de decisiones

Quienes toman decisiones se apoyan en diversos mecanismos para llevar a cabo este proceso tan relevante para una empresa; estos mecanismos pueden ir desde la intuición y la experiencia, hasta los más sofisticados que tengan a su alcance como los sistemas de cómputo y los modelos matemáticos. La situación o el problema y sus características particulares sobre el cual se pretende tomar una decisión, marcarán la pauta para identificar la técnica más adecuada. Como ya se ha mencionado en párrafos anteriores, las decisiones pueden ser programadas o no programadas, de tal manera que cada una de ellas da un indicio del mecanismo más adecuado a utilizar para la toma de decisiones (ver tabla 2.13).

La gama de técnicas se extiende desde los análisis matemáticos complejos (bases cuantitativas) en un extremo, hasta las corazonadas (bases cualitativas) en el extremo opuesto. Desde el punto de vista práctico no existe una técnica mejor ni una combinación que deba utilizarse en todas las circunstancias. La selección es individual y por lo general está dictada por los antecedentes y conocimientos del directivo y por los recursos disponibles.

Tabla 2.13 Problemas y decisiones y sus mecanismos para la toma de decisiones

		Técnica de la toma de decisiones	
		Tradicionales	Modernas
Tipos de Decisiones	Programadas: Decisiones repetitivas de rutina	*Hábito *Rutina (procedimiento estandarizado de acción)	*Investigación operacional *Análisis matemáticos *Modelos matemáticos
	No programadas: decisiones únicas y diferenciadas, mal estructuradas, tratadas por procesos genéricos de solución	*Estructura organizacional *Métodos y procesos previamente definidos  *Juicio, intuición y creatividad *Reglas empíricas *Decisiones de ejecutivos *Políticas y directrices *Normas y reglamentos	*Simulación en la computadora *Procesamiento de datos  *Técnicas heurísticas de solución de problemas aplicadas a: **Capacidad de ejecutivos para la toma de decisión **Definición de programas heurísticos para computadora.

Fuente: Chiavenato: (2006)

En el caso de las bases cuantitativas éstas representan la habilidad de emplear técnicas conocidas como métodos cuantitativos o investigación de operaciones

(IO). Chiavenato (2005) señala que el objetivo de la IO es capacitar a la administración para solucionar problemas y tomar decisiones. Las matemáticas pretenden transformar en científico, racional y lógico el proceso de decisión en las organizaciones. Las principales técnicas de la IO son: teoría de juegos, teoría de las colas, teoría de los grafos, programación lineal, programación dinámica, análisis estadístico y cálculo de probabilidad (ver anexo 2.9).

La teoría de los juegos propone una formulación matemática para la estrategia y el análisis de los conflictos, el cual involucra la oposición de fuerzas o de interés o de personas que origina una acción dramática. La teoría de las colas se refiere a la optimización de arreglos en condiciones de aglomeración y de espera; cuida los puntos de estrangulamiento y los tiempos de espera. La teoría de los grafos se basa en redes y diagramas de flechas para varias finalidades, ofreciendo técnicas de planeación y programación por redes. La programación lineal es una técnica que permite analizar los recursos de producción para maximizar las utilidades y minimizar el costo. La programación dinámica se aplica en problemas que poseen varias etapas interrelacionadas, donde una decisión adecuada a cada una de las etapas debe adoptarse sin perder de vista el objetivo final. La probabilidad y análisis estadístico son utilizados para obtener la misma información con la menor cantidad de datos, una de sus aplicaciones más conocidas es el control estadístico de calidad; los métodos estadísticos permiten producir el máximo de información a partir de los datos disponibles. Bayart (2004) señala que los métodos estadísticos son métodos que se integran muy bien en la práctica de producción, los cuales se tratan en el fondo, de métodos de toma de decisiones que se convierten en procedimientos estándar puestos en marcha por los agentes de producción.

Una de las principales contribuciones de las técnicas matemáticas fue la aportación de indicadores financieros y no financieros para medir o evaluar el desempeño organizacional o parte de él, como indicadores departamentales, financieros o contables, de negocios y el desempeño humano. Estos indicadores son las señales vitales de una organización (Chiavenato: 2005); ya que muestran

lo que hacen y cuáles son los resultados de sus acciones. El sistema de medición es un modelo de la realidad y puede asumir varias formas: reportes periódicos, gráficas o sistemas de información en línea, etc. Las principales ventajas de un sistema de medición son: evalúa el desempeño e indica las acciones correctivas necesarias, apoya la mejora del desempeño y mantiene la convergencia de propósitos y la coherencia de esfuerzos en la organización a través de la integración de estrategias, acciones y mediciones.

Las organizaciones utilizan medición, evaluación y control de tres áreas principales: 1) Resultados: es decir, los resultados concretos y finales que se pretende alcanzar dentro de un determinado periodo; 2) Desempeño: la conducta o los medios instrumentales que se pretende colocar en la práctica; y 3) Factores críticos de éxito: los aspectos fundamentales para que la organización sea muy exitosa en sus resultados o en su desempeño. Otra técnica es la de Six-sigma, la cual es una medida de variación estadística y que cuando se aplica a un proceso organizacional, se refiere a la frecuencia con que determinada operación o transacción utiliza más que los recursos mínimos para satisfacer al cliente. El Balance Score Card (BSC) es un método enfocado en el equilibrio organizacional y se basa en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje o crecimiento organizacional.

También está el árbol de decisión el cual ayuda a graficar las alternativas posibles: el punto de equilibrio que indica el momento en que los ingresos de la empresa son iguales a sus egresos; los presupuestos, que son estimaciones en términos numéricos sobre los planes de la empresa; las razones financieras, que muestran la relación entre diversas partidas financieras de la empresa; el valor actual y la tasa interna de rendimiento, que son métodos con los que se evalúan proyectos de inversión de capital; y los sistemas computacionales a través de los cuales es posible hacer simulaciones y pronósticos.

El desarrollo y la aplicación de técnicas cuantitativas aumentaron a mediados de la década de 1940. Este impulso se debió principalmente al mejoramiento en las mediciones, a la disponibilidad de las computadoras, al interés incrementado en las matemáticas aplicadas y al deseo de métodos más lógicos para los problemas administrativos corrientes. En su mayor parte cuando se emplean métodos cuantitativos para la toma de decisiones el énfasis está en los medios o en la mejor manera de alcanzar el objetivo estipulado. El resultado final o meta por lo general es dado, por ejemplo: minimizar el costo para las actividades y maximizar el rendimiento total para la compañía. Las técnicas matemáticas han sido un gran soporte en la toma de decisiones, para optimizar la ejecución de trabajos y disminuir los riesgos involucrados en los planes que afectan el futuro a corto o largo plazo. Esta herramienta ayuda en la toma de decisiones efectivas, pero es muy importante no olvidar que las habilidades cuantitativas no deben, ni pueden reemplazar al buen juicio, en el proceso de la toma de decisiones.

Los medios no cuantitativos son útiles, no sólo para los problemas que se refieren a los objetivos sino también para los problemas que tratan con los medios de alcanzar los objetivos. Las bases no cuantitativas son en un alto grado personales y están consideradas como la manera natural de tomar una decisión. Sin lugar a dudas existen ciertas cualidades que hacen que los tomadores de decisión sean buenos o malos; las que tienen mayor importancia al analizar al tomador de las decisiones son: la experiencia, el buen juicio e intuición, los hechos y la creatividad. Respecto a la experiencia es lógico suponer que la habilidad de un mando para tomar decisiones crece con la experiencia. Los éxitos o errores pasados conforman la base para la acción futura; se supone que los errores previos son potenciales de menores errores futuros; así mismo los éxitos logrados en épocas anteriores se espera que serán repetidos. La experiencia tiene un importante papel en la toma de decisiones ya sea para las situaciones mal estructuradas o nuevas.

En el caso del buen juicio y la intuición el término juicio se utiliza para referirse a la habilidad de evaluar información de forma inteligente y está constituido por el sentido común, la madurez, la habilidad de razonamiento y la experiencia del tomador de decisiones, además de que éste mejora con la edad y la experiencia. Una decisión debe estar basada en hechos adecuados, con datos objetivos, esto implica que las premisas sobre las cuales está basada la decisión son sólidas e intensamente aplicables a la situación en particular. Por otro lado la creatividad designa la habilidad del tomador de decisiones para combinar o asociar ideas de manera única para lograr un resultado nuevo y útil. El tomador de decisiones creativo es capaz de captar y entender el problema de manera más amplia.

Las herramientas o técnicas que las organizaciones han utilizado, en el transcurso de su historia, son acordes con el contexto en el que se desenvuelven; en este trabajo de investigación se analizó e identificó las técnicas que la organización sinaloense ha utilizado durante sus cincuenta y cuatro años de vida, en la que se ha transformado de pequeña a gran empresa y en la que los escenarios han sido diferentes. La toma de decisiones es uno de los principales procesos que tienen lugar en las organizaciones. En todos los niveles y áreas de la organización los individuos toman decisiones es decir, eligen entre dos o más alternativas; aunque es particularmente importante en el trabajo de un directivo se supone que las toma de decisiones gerenciales son racionales pero no hay que olvidar que la subjetividad en las decisiones individuales es enorme. En las organizaciones, las decisiones de las personas que se ubican en niveles más altos de la jerarquía constituyen el marco de referencia, las premisas, para el decidir de los subordinados.

### **CAPÍTULO 3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

La primera virtud del conocimiento es la capacidad de enfrentarse a lo que no es evidente.

La curiosidad, necesidad o ignorancia pueden originar la realización de una investigación, ya sea porque un organismo o empresa lo encarga, o bien el mismo investigador lo decide. Investigar no es tanto una cuestión de definiciones sino de conocimientos prácticos y operativos; más que problema de conceptos es asunto de estrategias, de quehaceres y prácticas, de destrezas y habilidades (Rodríguez:2003). A investigar se aprende haciendo, es decir imitando y repitiendo una y otra vez cada una de las complejas y delicadas labores de la generación de conocimientos (Sánchez:2005).

Sierra Bravo (1985) señala que para encontrar problemas de investigación significativos es recomendable atender incongruencias y contradicciones en asuntos polémicos, ejercitar el ingenio en obstáculos que se presenten, leer y escuchar críticamente. Así mismo agrega que la elección del problema debe ser un descubrimiento y no una simple elección especulativa; también indica que es necesario identificar el marco del problema de investigación a través de estudios descriptivos, comparativos, estudios de opiniones y actitudes, entre otros.

Es importante que una investigación tenga claro el objetivo a alcanzar, para ello se recomienda analizar los diversos aspectos (descriptivo, estructural, funcional, demográfico, ecológico, conflictivo, evolutivo, histórico, crítico-dialéctico, genético, cultural, proyectivo) susceptibles de ser tratados para elegir el que se crea más interesante o significativo. La investigación como proceso tiene diversas etapas sucesivas que pueden ir desde la construcción del problema; el diseño metodológico; el trabajo de campo (recolección, registro y almacenamiento de datos); la organización, análisis e interpretación de la información y la comunicación de los hallazgos.

En este capítulo se aborda la metodología que se utilizó para la realización de la investigación e incluye aspectos como la investigación científica y sus alcances, diferencias entre el paradigma cualitativo y cuantitativo, definición del estudio de caso como una estrategia de exploración y descripción que permite el acercamiento a la realidad, técnicas de recolección de datos y el planteamiento del problema de investigación así como las preguntas que guiaron este trabajo, entre otros.

### 3.1 La investigación científica

La investigación científica es como cualquier tipo de investigación, aunque se considera más rigurosa y se realiza con mayor cuidado. Kerlinger (1975) la define como un tipo de investigación sistemática, empírica y crítica y aplica tanto a estudios cuantitativos, cualitativos como a los mixtos. El aspecto sistemático tiene que ver con el involucramiento de una disciplina para realizar la investigación científica y que no se dejen los hechos a la casualidad. Lo empírico expresa que se recolectan y analizan datos. Lo crítico significa que se evalúa y mejora constantemente. Puede ser más o menos controlada, flexible, abierta, estructurada, en particular bajo el enfoque cualitativo, pero nunca caótica y sin método (Hernández: 2006).

La investigación puede cumplir dos propósitos elementales: 1) Producir conocimientos y teoría; identificándose como investigación básica; y 2) Resolver problemas prácticos; ésta es la investigación aplicada. La investigación científica es un proceso, implicando con ello dinamismo, continuidad y cambio; y al mismo tiempo está comprendido por una serie de etapas que se derivan unas de otras. Pantoja (2004) define el método científico como una abstracción de las actividades que los investigadores realizan, concentrando la atención exclusivamente en los procesos de adquisición del conocimiento, desentendiéndose del contenido particular de los resultados obtenidos, salvo por el hecho de que sean válidos.

La formulación del método científico se alcanza a través del análisis profundo de la actividad científica, estableciendo con claridad sus elementos, el estudio ordenado de las relaciones que los liga (comprobados o potenciales) y su conformación armoniosa para construir las operaciones metódicas en el ámbito más amplio y elevado. Cereceres (2004) señala que el método científico establece los lineamientos generales para que de él se desprendan los métodos de cada una de las disciplinas en particular. El método se transforma así, en el objeto de estudio de la metodología la cual como reflexión filosófica fundamenta, apoya y modifica al método.

La investigación científica ha puesto al investigador en un dilema entre lo natural y lo social. A lo natural se le relaciona directamente con lo positivista, deductivo y explicativo mientras que a lo social con lo interpretativo, deductivo y hermenéutico. La diferencia de estos enfoques se da principalmente en la forma de aprehender el conocimiento, ya que se realiza de manera diferente. En las ciencias naturales se lleva a cabo en forma a priori mientras que en las ciencias sociales se estudia directamente en el escenario natural en que se desenvuelven los actores principales. Alexander (1991) señala que los investigadores en las ciencias sociales, estudian la vida social en su propio marco natural sin distorsionarla ni someterla a controles experimentales; mientras que en ciencias naturales aprehenden la realidad sometiéndola a controles que permitan un estudio sofisticado y filtrado de adherencias contaminantes.

Respecto a la construcción del objeto, Bourdieu (1978) señala que quizá la maldición de las ciencias del hombre sea la de ocuparse de un objeto que habla, ya que cuando quiere sacar de los hechos la problemática y los conceptos teóricos que le permitan construirlos y analizarlos, corre el riesgo de sacarlos de la boca de sus informantes. Para poder construir un objeto y al mismo tiempo saber construirlo hay que ser conscientes de que todo objeto científico se construye deliberada y metódicamente y es preciso saber todo para preguntarse sobre las técnicas de construcción de los problemas planteados al objeto. Taracena (2002)

plantea que las elecciones del investigador están determinadas por inscripciones políticas, culturales e ideológicas, en función de su novela familiar y su trayectoria cultural.

Pires (1997) plantea que la construcción científica de la realidad supone necesariamente una deformación de la realidad lo cual no significa una deformación de la verdad; con todo, es verdad que no es la realidad, todo es un esfuerzo de aproximación de la realidad. Schwartz (1979) considera que la construcción de significados acerca de la sociedad se lleva a cabo de diversas maneras. Este trabajo de investigación se desarrolló desde la óptica del estudio de las personas en su ambiente natural y la interpretación de sus actos, es decir desde una dimensión subjetiva o de acercamiento a la realidad.

### 3.2 Alcances de la investigación

Después de revisar la literatura referente al tema que se desea indagar y una vez decidido que se realizará la investigación es importante contemplar el alcance que tendrá ésta, ya que es un factor a considerar para determinar la estrategia de investigación que se utilizará. Una investigación puede ser de alcance exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo.

El estudio exploratorio sirve para preparar el terreno y por lo común antecede a los otros tipos de investigaciones. Se realiza cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Sirve para familiarizarse con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular, investigar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras o sugerir afirmaciones y postulados. Generalmente determina tendencias, identifica áreas, ambientes, contextos y situaciones de estudio, relaciones potenciales entre variables o establece el tono de investigaciones posteriores.

Por su lado los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Danhke:1989); pretenden medir y recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Este tipo de estudio es útil para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno o suceso, comunidad, contexto o situación y permite hacer predicciones aunque sean incipientes. En estos estudios, el investigador debe ser capaz de definir, o al menos visualizar qué se medirá y sobre qué o quiénes recolectará los datos.

Los estudios correlacionales asocian variables mediante un patrón predecible para un grupo o población; tiene como propósito conocer la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. Miden el grado de asociación entre dos o más variables. Este tipo de estudios es útil para saber cómo se puede comportar un concepto o variable al conocer el comportamiento de otras variables relacionadas; intentan predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos o casos en una variable, a partir del valor que poseen en la o las variables relacionadas.

En el caso de los estudios explicativos, éstos van más allá de la descripción de conceptos, fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; pretenden establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian. Su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables. Estos estudios son más estructurados que los anteriores; implican los propósitos de ellos (exploración, descripción y correlación) además de que proporcionan un sentido de entendimiento del fenómeno a que hacen referencia. Estos tipos de estudios son igualmente válidos e importantes, dependiendo del objeto de estudio.

Las investigaciones que se realizan en un campo de conocimiento específico pueden incluir diferentes alcances en las distintas etapas de su desarrollo; pudiendo iniciar como exploratoria, después puede ser descriptiva y correlacional y terminar como explicativa. Hernández (2006) señala que el estado del conocimiento sobre el problema de investigación así como la perspectiva que se pretenda dar al estudio, son aspectos que influyen para decidir el alcance de la investigación.

### 3.3 Metodología cualitativa y cuantitativa

La metodología puede definirse como el proceso de transformación de la realidad en datos que se aprehenden y comprenden y que buscan volver inteligible un objeto de estudio. Se trata de un conjunto de conocimientos teóricos y prácticos que dirigen y guían el trabajo de investigación. Rodríguez (2003) señala que la metodología se puede entender como la forma de aproximarse al tema de investigación, además de que establece cómo se abordará el estudio del problema.

A través de la historia de la ciencia han surgido diversas corrientes (empirismo, materialismo dialéctico, positivismo, fenomenología, estructuralismo) así como diversos marcos interpretativos (etnografía, constructivismo) que han originado diferentes rutas en la búsqueda del conocimiento. Desde la segunda mitad del siglo XX dichas corrientes se han polarizado en dos enfoques principales o aproximaciones al conocimiento: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo<sup>40</sup> de la investigación (Hernández: 2006).

---

<sup>40</sup> El enfoque cuantitativo en las ciencias sociales se origina con la obra de A. Comte y E. Durkheim, quienes propusieron que el estudio sobre los fenómenos sociales requiere ser científico, es decir, susceptible a la aplicación del mismo método que se utilizaba con éxito en las ciencias naturales; y sostenían que todas las cosas o fenómenos que estudiaban las ciencias eran medibles (a esta corriente se le llama positivismo). El enfoque cualitativo tiene su origen en otro pionero de las ciencias sociales: M. Weber quien introduce el término "verstehen" o "entender", con lo que reconoce que además de la descripción y medición de variables sociales, deben considerarse los significados subjetivos y la comprensión del contexto donde ocurre el fenómeno; propuso un método híbrido con herramientas como los tipos ideales en donde los estudios no sean únicamente variables macrosociales, sino de instancias individuales.

En general, los dos enfoques son paradigmas de la investigación científica, pues ambos emplean procesos cuidadosos, sistemáticos y empíricos en su esfuerzo por generar conocimiento; y utilizan en general cinco fases similares y relacionadas entre sí: 1) Llevan a cabo observación y evaluación de fenómenos; 2) Establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizadas; 3) Demuestran el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento; 4) Revisan tales suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o del análisis; y 5) Proponen nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar y fundamentar las suposiciones e ideas o incluso para generar otras (Grinnell:1997). Sin embargo, aunque ambos enfoques comparten esas estrategias generales, cada uno tiene sus propias características.

En el enfoque cuantitativo las hipótesis se generan antes de recolectar y analizar los datos; la recolección de datos se fundamenta en la medición y se recolecta utilizando procedimientos estandarizados; los fenómenos deben poder observarse o medirse en el mundo real, los datos se representan mediante números y se deben analizar a través de métodos estadísticos. En el proceso se busca el máximo control para lograr que otras explicaciones posibles, distintas a la propuesta del estudio, sean desechadas y se excluya la incertidumbre y minimice el error. Los análisis cuantitativos fragmentan los datos en partes para responder al planteamiento del problema, interpretándolos a la luz de las predicciones iniciales (hipótesis) y de estudios previos (teoría); la interpretación constituye una explicación de cómo los resultados encajan en el conocimiento existente (Creswell: 2005).

La investigación cuantitativa debe ser lo más objetiva posible, los fenómenos que se observan o miden no deben ser afectados por el investigador, minimizando sus preferencias personales; los estudios cuantitativos siguen un patrón predecible y estructurado y se debe tener en cuenta que las decisiones críticas son efectuadas antes de recolectar los datos. Se pretende generalizar los resultados encontrados en una muestra a una colectividad mayor, buscando que éstos se puedan replicar.

Con estos estudios se procura explicar y predecir los fenómenos investigados, buscando regularidades y relaciones causales entre elementos; esto significa que la meta principal es la construcción y demostración de teorías. Para este enfoque, si se sigue rigurosamente un proceso y ciertas reglas lógicas, los datos generados poseen los estándares de validez y confiabilidad; con ello, las conclusiones derivadas contribuirán a la generación de conocimiento.

Este enfoque utiliza la lógica o razonamiento deductivo que comienza con la teoría y de ésta se derivan expresiones lógicas denominadas hipótesis que el investigador busca someter a prueba; la búsqueda cuantitativa ocurre en la realidad externa del individuo. En el caso de las ciencias sociales, el enfoque cuantitativo parte de que el mundo social es intrínsecamente cognoscible y todos podemos estar de acuerdo con la naturaleza de la realidad social.

Por su parte el enfoque cualitativo de la investigación, a veces referido como investigación naturalista, fenomenológica, interpretativa o etnográfica, incluye diversas concepciones, técnicas y estudios no cuantitativos, existiendo diferentes marcos interpretativos como el interaccionismo, la etnometodología, el constructivismo, el feminismo, la fenomenología, la psicología de los constructores personales y la teoría crítica, entre otros. Bajo este enfoque el investigador plantea un problema pero no sigue un proceso claramente definido, se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación (Grinnell: 1997).

La investigación cualitativa se fundamenta más en un proceso inductivo, va de lo particular a lo general; las hipótesis se generan durante el proceso y se refinan conforme se recaban datos. Se basa en métodos de recolección no estandarizados obteniendo las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos); también se interesa por las interacciones entre individuos, grupos y colectividades. El investigador pregunta cuestiones generales y abiertas, recaba datos a través del

lenguaje escrito, verbal, no verbal y visual, los cuales describe y analiza convirtiéndolos en temas; la preocupación directa se concentra en vivencias de los participantes tal como fueron (o son) sentidas y experimentadas (Sherman y Webb: 1988). Los datos cualitativos son descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones (Patton: 1980).

Las técnicas para recolectar datos que utiliza el investigador cualitativo son la observación, entrevistas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida, interacción e introspección con grupos o comunidades. El proceso de indagación es flexible y se mueve entre los eventos y sus interpretaciones, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. Su propósito es reconstruir la realidad tal como la observan los actores de un sistema social previamente definido. Se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones de los seres vivos; el investigador se introduce en las experiencias individuales de los participantes y construye el conocimiento, siempre consciente de que es parte del fenómeno estudiado. No se pretende generalizar probabilísticamente los resultados a poblaciones más amplias ni necesariamente obtener muestras representativas.

Algunas diferencias existentes entre el enfoque cuantitativo y cualitativo señalan que el enfoque cualitativo busca principalmente dispersión o expansión de los datos e información mientras que el cuantitativo pretende intencionalmente acotar la información midiendo con precisión las variables de estudio. Así como un estudio cuantitativo se basa en otros previos, el cualitativo se fundamenta en sí mismo; el primero se utiliza para consolidar creencias (formuladas de manera lógica en una teoría o esquema teórico) y establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población y el segundo para construir creencias propias sobre el fenómeno estudiado (Hernández: 2006). En el anexo 3.1 se encuentran

otras diferencias que permiten ampliar lo que cada enfoque representa en la realización de un trabajo de investigación.

En resumen, es posible señalar que la realización de un trabajo de investigación, en las ciencias sociales, plantea la cuestión sobre el tipo de metodología a utilizar. Por un lado está la que plantea llevarla a cabo de manera cuantitativa y por el otro lado está la cualitativa. Cada una de éstas ofrece ventajas y desventajas que el investigador habrá de considerar para tomar la decisión sobre cuál de las dos utilizará para su investigación. El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías, mientras que el enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

Los partidarios del análisis cuantitativo consideran que el cualitativo carece de mecanismos internos que garanticen el nivel mínimo de fiabilidad y validez, mientras que los partidarios del análisis cualitativo afirman que la supuesta neutralidad y precisión de medida de los datos cuantitativos no pasan de ser una mera afirmación ideológica, resaltando el escaso valor explicativo de validez aportado por los tests estadísticos y ridiculizando el abuso esotérico de fórmulas. La producción, sofisticación de métodos y técnicas es mucho mayor en la investigación cuantitativa que en la cualitativa, seguramente esto es por su mayor antigüedad, sus resultados heurísticos y sus criterios de validez rigurosos y definitorios (Ruiz Olabuenaga:1999).

En el caso de la investigación cualitativa, ésta se considera más fácil describirla que definirla, ya que aspectos como la visión del mundo de unos y otros, el modo de recoger datos, de analizar la información son tratados desde la opinión particular de cada investigador; cada uno de ellos defendiendo sus posturas (Taylor y Bogdan:1987). Por su lado Sierra Bravo (1985) señala que la diferencia entre estos paradigmas está en el enfoque de los estudios, las técnicas de

recolección de información, el escenario que eligen y la forma en que analizan la información. Este autor indica que mientras la metodología cualitativa estudia significados intersubjetivos, situados y contruidos, la cuantitativa analiza hechos objetivos, existentes y sometidos a leyes y patrones generales. Por su lado Schwartz (1979) señala que la diferencia puede establecerse en los términos de los sistemas de anotación utilizados para describir al mundo; mientras los cuantitativos asignan números a las observaciones cualitativas (contar y medir cosas, pudiendo ser esas cosas los individuos, grupos sociedades, discursos); los cualitativos reportan observaciones en el lenguaje natural, describiendo al mundo social como lo hacen las personas, en sus propias palabras.

Sin embargo, diversos autores coinciden en que las dos metodologías son válidas y su diferencia estriba en la diferente utilidad y capacidad heurística que poseen; por consiguiente no son incompatibles y se recomienda la triangulación. La metodología cualitativa a semejanza de la metodología cuantitativa consiste en más que un conjunto de técnicas para recoger datos; es una forma de hacer frente al mundo empírico. Por otro lado Cook y Reichardt (1995) coinciden que el uso de las dos metodologías potencia la investigación, ya que posibilitan la atención a objetivos múltiples que pueden darse en una misma investigación; vigorizan los puntos de vista que por separado no lo harían y contrastan resultados tal vez divergentes, obligando a replantear. Deslauriers (1997) señala que las pruebas estadísticas no consideraban el uso de los casos excepcionales, de ahí se identifica la necesidad de recurrir a otras opciones metodológicas como la cualitativa.

Independientemente de cómo se le identifique a la metodología cualitativa (método etnográfico, método observacional participante, estudio de caso, método interaccionista simbólico, interpretativo, constructivista) su forma más generalizada es la de métodos o técnicas cualitativas. Para Taylor y Bogdan (1987) la metodología cualitativa se refiere en su más amplio sentido a la investigación que produce datos descriptivos (las palabras de las personas habladas o escritas y la

conducta observable). Estos autores contemplan las siguientes características de la metodología cualitativa:

1. La investigación cualitativa es inductiva, ya que los investigadores desarrollan conceptos partiendo de pautas de los datos y no recogiendo datos para evaluar modelos, hipótesis o teorías preconcebidos. Los investigadores siguen un diseño de investigación flexible, comenzando sus estudios con interrogantes vagamente formuladas.
2. En la metodología cualitativa el investigador ve al escenario y a las personas en una perspectiva holística; el objeto de estudio no es reducido a variables, sino considerado como un todo. Se estudia a las personas en el contexto de su pasado y las situaciones actuales en que se encuentra.
3. Los investigadores cualitativos son sensibles a los efectos que ellos mismos causan sobre las personas que son objeto de su estudio. El investigador interactúa con sus informantes de un modo natural y no intrusivo.
4. Los investigadores cualitativos tratan de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas. Desde un punto de vista fenomenológico y para la investigación cualitativa es esencial experimentar la realidad tal y como otros la perciben; de esta manera el investigador cualitativo se identifica con las personas que estudia para poder comprender cómo ven las cosas.
5. El investigador cualitativo suspende o aparta sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones, viendo las cosas como si estuvieran ocurriendo por primera vez y nada da por sobreentendido, todo es tema de investigación.
6. Para el investigador cualitativo todas las perspectivas son valiosas. No busca la verdad o la moralidad, sino una comprensión detallada de las perspectivas de otras personas; a todas las ve como iguales.
7. Los métodos cualitativos son humanistas. Al estudiar a las personas cualitativamente, llegamos a conocerlas en lo personal y a experimentar lo que ellas sienten en sus luchas cotidianas en la sociedad o en las organizaciones. Aprendemos sobre conceptos tales como belleza, dolor, fe,

sufrimiento, frustración y amor cuya esencia se pierde en otros enfoques de investigación.

8. Los investigadores cualitativos dan énfasis a la validez en su investigación. Los métodos cualitativos permiten permanecer próximos al mundo empírico; están destinados a asegurar un estrecho margen entre los datos y lo que la gente realmente dice y hace. Observando a las personas en su vida cotidiana, escuchándolas hablar sobre lo que tienen en mente y viendo los documentos que producen, el investigador cualitativo obtiene un conocimiento directo de la vida social, no filtrado por conceptos, definiciones operacionales y escalas clasificatorias.
9. Para el investigador cualitativo todos los escenarios y personas son motivo de estudio; ningún aspecto de la vida social es demasiado trivial como para no ser estudiado.
10. La investigación cualitativa es un arte. Los investigadores cualitativos son flexibles en cuanto al método en que intentan conducir sus estudios, es un artífice y son alentados a crear su propio método; se siguen lineamientos orientadores, pero no reglas. Los métodos sirven al investigador; nunca es el investigador esclavo de un procedimiento o regla.

Cereceres (2004, siguiendo a Barba:2001) señala que toda investigación en las ciencias sociales, se sustenta en cuatro conceptos básicos:

1. Las teorías, que proporcionan un conjunto de conceptos explicativos sobre la realidad y que contribuyen a definir el problema a investigar. Sin teoría no puede existir investigación.
2. Las hipótesis, que se distinguen de las teorías en términos de que éstas deben probarse a través de la investigación. Es común que en el caso de la investigación cualitativa no se aclaren las hipótesis desde el principio, sin embargo éstas se producen o inducen en las primeras etapas de la investigación.
3. La metodología, se puede comprender como la forma de aproximarse al tema de investigación, además de que establece cómo se va a abordar el

estudio del problema. Al igual que las teorías, los métodos no pueden ser considerados como verdaderos o falsos, sino solamente más o menos útiles.

4. Los instrumentos metodológicos, se pueden considerar como técnicas específicas de investigación; éstas incluyen técnicas cuantitativas como las correlaciones estadísticas, así como las técnicas de observación, entrevistas y grabaciones en video o audio. Igualmente se puede afirmar que estas técnicas sólo son más o menos útiles en términos de la teoría y de la metodología que se utilice y de las hipótesis que quieran ser verificadas

Para la realización de esta investigación se asume que los estudios sociales no deben ser sólo teóricos o empíricos es decir, que no se deben enfocar exclusivamente en lo cualitativo (fenomológico) o lo cuantitativo (objetivo) sino que es necesario articular pertinentemente teorías, definiciones, percepciones y concepciones, con la información aportada por los hechos y las prácticas efectivas de los sujetos.

La forma de aproximarse a un tema de investigación se da a través de la metodología; en el caso de los estudios organizacionales se han consolidado tanto los métodos cualitativos como los cuantitativos como los más utilizados. Para el desarrollo de esta investigación se adoptó el método cualitativo por ser el que más se acerca al objeto de estudio; se abordó esta investigación bajo este paradigma debido a que éste plantea como idea central cómo las gentes, los grupos y las organizaciones llevan a cabo las diferentes tareas, más que el por qué las realizan. Coincidiendo con Yin (1994) respecto a que antes de indagar el por qué, primero hay que saber el cómo.

La necesidad que se tiene en esta investigación de conocer lo que una organización ha puesto en práctica para enfrentar un ambiente turbulento como el de hoy y así conocer a través de sus dirigentes, la manera en que se han llevado a

cabo los procesos de decisiones así como la forma en que han formulado e implementado las estrategias que les han permitido sobrevivir, crecer y desarrollarse, es la razón de utilizar este paradigma. En el objeto de estudio, se advierte que con el uso de este enfoque, es posible llegar a conocer los rasgos de la organización sinaloense y la forma en que enfrenta todos esos factores que la llevan a la ejecución de su transformación.

En la práctica esta propuesta de investigación se justifica en el sentido de que puede representar una guía para el empresario sinaloense con el fin de que conozca más sobre las diversas formas de lograr superar las situaciones que la llevan a un cambio organizacional, en la búsqueda de su permanencia en el mercado. De la perspectiva teórica depende lo que estudia la metodología cualitativa, el modo en que los estudia y en que se interpreta lo estudiado. Se pretende, en esta investigación, examinar los modos en que las personas aplican reglas culturales abstractas y percepciones de sentido común a situaciones concretas para interpretar la realidad de una organización sinaloense que ha logrado, desde la década de los cincuentas, operar en forma exitosa.

### 3.4 Recolección de datos en la metodología cualitativa

La recolección de los datos implica tres actividades estrechamente vinculados entre sí: 1) Seleccionar una técnica de recolección de los datos entre las disponibles en el área de estudio en la cual se inserte la investigación; 2) Aplicar esa técnica para recolectar datos; es decir obtener observaciones, registros, o mediciones de variables, sucesos, contextos, categorías u objetos que son de interés para el estudio, y 3) Preparar observaciones, registros y mediciones obtenidas para que se analicen correctamente.

En el caso del enfoque cualitativo, los datos se recolectan en dos etapas: 1) Durante la inmersión inicial en el campo o contexto del estudio (aunque sea de manera primaria) y 2) En la recolección definitiva de los datos. El procedimiento usual es aplicar una técnica de recolección de datos, cuya esencia sea también

cualitativa; pudiendo ser observación, entrevistas e historias de vida, entre otras. Su propósito es obtener información de sujetos, comunidades, contexto, variables o situaciones a profundidad, en las propias palabras, definiciones o términos de los sujetos en su contexto. La recolección de datos ocurre completamente en los ambientes naturales y cotidianos de los sujetos. Para Taylor y Bogdan (1987) las principales técnicas cualitativas son la observación participante, la entrevista a profundidad y el estudio del caso y agregan que ningún método es igualmente adecuado para todos los propósitos.

La observación cualitativa es la técnica más antigua y generalizada; ésta se realiza en el medio natural en forma participante o no participante, de tal manera que el observador se involucra o no de manera directa con el observado, formando parte del escenario natural. Taylor y Bogdan (1987) señalan que la observación participante involucra la interacción social entre el investigador y los informantes, en el lugar de los últimos y durante la cual se recogen datos de modo sistemático y no invasivo. Para estos autores, la observación participante se lleva a cabo tanto en la etapa del trabajo de campo previo, para ubicar el escenario en que se desea estudiar e ingresar en él, como en la misma investigación de campo. El diseño de la investigación permanece flexible durante todo el proceso.

La mayor parte de los observadores participantes tratan de entrar en el campo sin hipótesis o preconceptos específicos y tienen en mente algunas interrogantes generales (sustanciales o teóricas). Taylor y Bogdan agregan que a través de esta técnica el investigador tendrá elementos para la selección de escenarios, el acceso a las organizaciones e identificar a los porteros o informantes, entre otros. El rol del observador puede ser abierto, intermedio o encubierto y el tiempo que el investigador destine a la observación puede ser unos minutos u horas o requerir de meses o años, según las necesidades del estudio. La observación puede ser referente a un elemento o significado, o bien, se puede realizar en forma holística (ver tabla 3.1).

Respecto a las entrevistas cualitativas, éstas al igual que la observación, pretenden obtener información para estructurar un marco teórico y conceptual congruente con la realidad que se estudia. Esta técnica se aplica a informantes clave, ellos poseen experiencias y conocimientos relevantes sobre el tema que se estudia o se encuentran en una posición dentro de su grupo social que les permite proporcionar información que otras personas desconocen o darían incompleta.

Tabla 3.1 Características de los tipos de observadores

Papel como evaluador-observador		
Observador participante (participa activamente en tareas o situaciones)	Observador que participa solo parcialmente	Observador no participante (externo)
Rol ante los demás (miembros del ambiente, comunidad o contexto)		
Abierto (Los demás conocen su rol y saben que están siendo observados)	Intermedio (Algunos conocen su rol y saben que están siendo observados y otros no)	Encubierto (Nadie conoce su rol ni sabe que está siendo observado)
Duración de la observación (estancia del observador)		
Breve (Una hora, un día)	Larga (Meses, años)	
Enfoque de la observación		
Focalizado (Un elemento, un significado, una interacción en especial)	General (Holístico: todos los elementos o las unidades)	

Fuente: Elaboración propia MRCL, basado en Hernández (2003)

La entrevista, se trata de una conversación frente a frente entre el entrevistado y el entrevistador. La entrevista implica una relación interpersonal intensa, esta interacción es lo que decide su desarrollo. Conversar con alguien es más que un interrogatorio, una experiencia, un acontecimiento singular; que se puede dominar y codificar, pero que implica cierto número de factores desconocidos (y por tanto de riesgos) inherentes al hecho de que se trata de un proceso de interlocución y no un mero levantamiento de información.

Taylor y Bogdan (1987) utilizan la expresión “entrevistas en profundidad” para referirse a esta técnica de investigación cualitativa. Éstas se entienden como reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los

informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras. Las entrevistas en profundidad siguen el modelo de una conversación entre iguales y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas; el propio investigador es el instrumento de la investigación y no lo es un protocolo o formulario de entrevista. El rol implica no sólo obtener respuestas sino también aprender qué preguntas hacer y cómo hacerlas.

Existen diferentes tipos de entrevistas, las cuales pueden ser estructuradas o no estructuradas; en la primera se establece de antemano el orden y la formulación de las preguntas planteadas al entrevistado mientras que en la segunda no se define el orden ni las preguntas y la dirección de la entrevista está completamente a cargo del entrevistado; por último si el entrevistador lleva al entrevistado a abordar determinado número de temas ineludibles permitiéndole detenerse en aquellos que considere más importantes y más significativos, se considera entrevista semiestructurada. La entrevista es capaz de aproximarse a la intimidad de la conducta social de los sujetos (Galindo:1998).

La diferencia entre la observación y la entrevista reside en los escenarios y situaciones en los cuales tiene lugar la investigación. Mientras los observadores llevan a cabo sus estudios en situaciones de campo naturales, los entrevistadores realizan los suyos en situaciones específicamente preparadas. El observador obtiene una experiencia directa del mundo social; el entrevistador reposa exclusiva e indirectamente sobre los relatos de otros (Taylor y Bogdan:1987).

Como en la observación, las entrevistas cualitativas requieren un diseño flexible de la investigación. Ni el número ni el tipo de informantes se especifica de antemano. El investigador comienza con una idea general sobre las personas a las que entrevistará y el modo de encontrarlas, pero está dispuesto a cambiar de curso después de las entrevistas iniciales. Es difícil determinar a cuántas personas se debe entrevistar en un estudio cualitativo. Algunos investigadores tratan de

entrevistar al mayor número de personas familiarizadas con un tema o acontecimiento.

La elección de la técnica debe estar determinada por los intereses de la investigación, las circunstancias del escenario o de las personas a estudiar y por las limitaciones prácticas que enfrenta el investigador. Con base en lo anterior, las técnicas que se utilizaron para esta investigación son la observación pasiva ordinaria; la entrevista semiestructurada y el análisis de documentos.

El trabajo de campo incluye actividades como: 1) Interacción social (lograr que los informantes se sientan cómodos y ganar su aceptación; 2) Modo de obtener datos y 3) Recolección de datos en forma de notas de campo escritas. La entrada al campo se da en un principio de manera pasiva y conforme se avanza busca lograr el rapport con las personas que se está estudiando, ya sea a través de identificar afinidades, ayudar, ser humilde, si es necesario participar en las actividades; establecer y mantener el rapport es una actividad que se realiza a lo largo de toda la investigación de campo. Algunas tácticas para lograrlo son: actuar como ingenuo, estar en el lugar oportuno. Otro aspecto importante es la formulación de preguntas; éstas son no directivas, no involucran juicios de valor; saber qué es lo no se debe preguntar también es importante, identificar el momento más oportuno para su formulación; cuando ya ha pasado tiempo se puede utilizar el conocimiento ya obtenido para lograr más información.

La obtención de la información debe registrarse en notas de campo completas, precisas y detalladas, anotando todo lo que ocurra. Es importante tener cuidado con el uso de herramientas mecánicas ya que éstas pueden hacer que el informador modifique su conducta; lo más conveniente es abstenerse y tomar notas. Las notas deben permitir la recuperación fácil de los datos y codificar los temas; para hacerlo se recomienda comenzar con carátula titulada, incluir diagramas del escenario, dejar margen suficiente para ampliar comentarios, utilizar con frecuencia el punto y aparte, usar comillas para registrar observaciones

(dobles para el recuerdo exacto, simples para menor precisión y omitirlas cuando un recuerdo es razonablemente aproximado), usar seudónimos para nombres de personas y lugares, notas por triplicado. Las notas deben incluir descripciones (del escenario y actividades de las personas, utilizando término descriptivo y no evaluativos), registro de sentimientos, interpretaciones, intuiciones, preconcepciones del investigador y áreas futuras de indagación.

La retirada del campo se da cuando existe la saturación teórica. Glaser y Strauss (1967) señalan que este es el momento en que los datos comienzan a ser repetitivos y no se logran aprehensiones nuevas importantes. La ética en el campo será con el fin de asegurar que no se violará la privacidad o confidencialidad de los informantes ni exponerlos a perjuicios ni interferir en sus actividades.

### 3.5 Estudio de caso

Para investigar es posible recurrir a diversos mecanismos como la biografía, fenomenología, teoría fundamentada, etnografía y estudios de caso (Creswell:1998). En el área de los estudios organizacionales ésta es una forma de análisis multiperspectiva, la cual se ha convertido en una de las más utilizadas desde la década de los ochenta. Es una estrategia que permite articular los datos con la teoría y puede describir exhaustivamente una situación social así como explicar sus múltiples factores y componentes. Es un enfoque que hace hincapié en la peculiaridad de un problema específico y sus límites diseñan su propio universo. El estudio de caso es una estrategia de investigación amplia que abarca todo (lógica del diseño –secuencia lógica que conecta los datos empíricos a las preguntas iniciales de investigación y finalmente su conclusión-, incorpora planteamientos para la recolección y análisis de datos).

Yin (1993) señala que el estudio de caso es una estrategia preferida cuando las preguntas cómo o por qué comienzan a presentarse, cuando se tiene poco control sobre los eventos y cuando el enfoque es un fenómeno contemporáneo dentro de un contexto de la vida real. La preparación de un estudio de caso requiere de

ciertas habilidades del investigador, como ser capaz de hacer buenas preguntas e interpretar las respuestas; buen oyente y no sea engañado por sus propias ideas; ser adaptable y flexible; identificar las situaciones como oportunidad y no como amenaza; comprender los temas a estudiar; ser imparcial, sensible y perceptible.

Existen diversos tipos de estudios de caso como los exploratorios, explicativos y descriptivos (Yin:1993). El primero es considerado como el preludio de la investigación, el segundo puede ser utilizado como una causa de investigación y el último requiere de una teoría descriptiva para ser desarrollado antes de iniciar el proyecto. Así mismo este autor señala que los estudios de caso deben contener cinco elementos: 1) Preguntas de estudio; 2) Sus proposiciones; 3) Su unidad de análisis; 4) La unión lógica de los datos a las proposiciones; y 5) Los criterios para interpretar los hallazgos. De acuerdo con Creswell (1998) y Yin (1993) para desarrollar científicamente un estudio de caso es necesario contar con un marco teórico desarrollado y un proyecto definido, de lo contrario se corre el peligro de caer en el sentido común.

En esta investigación se trabajó con la tradición cualitativa del estudio de caso, ya que como método de análisis multiperspectiva se convirtió en un procedimiento a través del cual fue posible vincular la información recolectada con los supuestos teóricos, y que al mismo tiempo permitieron detallar el escenario de la organización que se analizó, así como revelar los factores y elementos con los que se transformó de pequeña a gran empresa. Referente a la pertinencia metodológica del estudio de caso en el ámbito de las organizaciones, se identificó que diversas investigaciones relevantes en esta área se han realizado con este método; como ejemplo se puede mencionar los hallazgos de Taylor en la Bethlehem Steel, la propuesta de estudio de las relaciones humanas a partir del experimento en la Hawthorne y la teoría de la contingencia como producto de las cien empresas estudiadas por Woodward, entre otros.

Para la realización de esta investigación se adoptó el procedimiento de estudio de caso propuesto por Tellis (1997), el cual está compuesto por cuatro etapas: 1) Diseño metodológico del estudio de caso (incluye la determinación de habilidades requeridas, como la habilidad para hacer buenas preguntas e interpretar las respuestas, ser buen escuchador, ser adaptable y flexible o firme dependiendo de las situaciones, tener una comprensión sólida de las características estudiadas y ser imparcial de las concepciones preconcebidas; 2) Conducción del estudio de caso, incluye la preparación de la recolección de datos, la distribución del cuestionario y la conducción de las entrevistas, en su caso; 3) El diseño de la estrategia para el análisis de la evidencia aportada por el estudio de caso. En esta investigación el análisis se fundamentó en las propuestas teóricas presentadas y discutidas en el capítulo correspondiente al marco teórico; la etapa 4) Es el desarrollo de las conclusiones, recomendaciones e implicaciones sustentadas en la evidencia.

Un aspecto relevante en los trabajos de investigación es la validez de éstos. Cuando se trata de estudios de caso, éstos se centran en describir y profundizar sobre una realidad específica y su validez se da bajo ese argumento. El investigador debe cuidar que los resultados de su estudio sean las respuestas a cada una de las preguntas planteadas previamente en su investigación. Cereceres:2003 (siguiendo a Winter:2000 y Hammersley:1987) señalan que “un informe es válido o verdadero si representa exactamente aquellas características del fenómeno a describir, explicar o teorizar”. Sin embargo es necesario considerar que el estudio de caso requiere de un marco teórico desarrollado que fundamente el trabajo empírico realizado.

Los criterios para definir la validez de una investigación son diversos; Yin (1994) señala que la validez del diseño de la investigación cualitativa se da a través de la validez de construcción, la validez interna y externa y la confiabilidad (ver cuadro 3.2); mientras que Maxwell:1992 (seguido por Barba:2002) considera que la validez se puede dar a lo largo de la realización de la investigación, pudiendo ser

la validez de tipo descriptiva, interpretativa, teórica, generalidad o evaluativo (ver cuadro 3.3). Por su lado Montañó (1999) indica que cualquiera que sea la elección, lo que se busca es la verdad y por lo tanto esto se constituye como elemento fundamental para todas las perspectivas de validez.

Cuadro 3.2 Validez en el estudio de caso

Pruebas	Tácticas en el estudio de caso	Fase de la investigación
Validez de construcción	Usar múltiples fuentes de evidencia. Establecer una serie de evidencias. Tener la información clave para revisión del reporte del estudio de caso	Recolección de datos Recolección de datos Recolección de datos
Validez interna	Hacer patrones de diseño Hacer la construcción de explicaciones Hacer análisis de series de tiempo	Análisis de datos Análisis de datos Análisis de datos
Validez externa	Usar réplica lógica en los estudios de caso múltiples	Diseño de investigación
Confiabilidad	Usar protocolo en el estudio de caso Desarrollar el estudio de caso con la base de datos	Recolección de datos Recolección de datos

Fuente: Yin (1994).

En resumen, Yin enfatiza que para la solidez de un estudio de caso es primordial contar con un diseño de investigación predeterminado así como definir claramente las técnicas e instrumentos de recolección de datos adecuados, con el fin de procesar las aseveraciones que se generalizarán a partir de los hallazgos de la investigación. Sierra Bravo (1985) señala que la confiabilidad requiere preguntarse hasta qué grado los datos y los resultados que se obtuvieron son creíbles. En la investigación cualitativa es importante manifestar el nivel de autenticidad de los resultados obtenidos en el estudio.

### 3.6 Problema y preguntas de investigación

Las organizaciones del día de hoy son resultado de una realidad en la que el proceso de creación y desarrollo de capital que se vive en el mundo es reflejo de megatendencias como la globalización, transnacionalización y regionalización; las cuales imponen condiciones y orientan sobre la forma en que habrán de conducirse.

Cuadro 3.3 Validez en la investigación

Tipo de validez	Descripción
Descriptiva	Es la que se relaciona con la etapa inicial de la investigación. usualmente involucra la recopilación de datos. El resultado principal es la información que describe lo que fue observado y experimentado.
Interpretativa	La interpretación, como algo cualitativo, es considerada como inextricable e inevitable de la recolección de los datos. Es básicamente utilizada para describir una situación. Es válida si los actores pueden confirmar o reconocer los descubrimientos de la investigación en particular, donde hay oportunidad de que pueda ser inconvenientes para los resultados.
Teórica	Define intrínsecamente la recopilación y la interpretación de los datos en la etapa inicial de la investigación.
Generalidad	Se refiere al grado en el que la explicación es aceptada para ser generalizable. La investigación cualitativa se limita casi exclusivamente a generalizaciones internas, si efectivamente lo que se busca exige alguna forma de generalidad.
Evaluativo	Se refiere a la aplicación de un marco evaluativo, que es similar en la investigación cualitativa y cuantitativa. La evaluación no puede considerarse como un comunicado concluyente.

Fuente: Maxwell:1992 (en Barba:2002).

La existencia de la organización y su expansión es uno de los elementos característicos de la sociedad contemporánea, la expansión es tanto de ámbito de actuación (local, nacional, internacional) como de forma (familiar, fábricas, multidimensional); aunque es importante considerar que toda organización tiene un ciclo de vida determinado el cual puede ser amplio o pequeño en relación a los recursos con que cuenta y del uso que haga de éstos, con la ventaja de que puede detener su proceso de desgaste a medida que concentra más recursos y haga un uso adecuado de ellos.

A partir de la década de los ochenta el desorden comienza a ser lo más natural en las organizaciones, las transformaciones en el mundo laboral provocan que todas las organizaciones para sobrevivir deben prestar atención a su entorno, ya que en él se dan ciertas expresiones que analizadas muestran complejas situaciones donde se mezclan elementos económicos, sociales, jurídicos, morales, éticos; los cuales obligan a buscar crear empresas que operen en condiciones propicias para poder mantenerse en el mercado.

Hay una necesidad de buscar los cambios apropiados en la organización para poder subsistir en el ambiente de turbulencia que se viven en la actualidad. La intensa competencia que se da en las organizaciones ha obligado a operar bajo la búsqueda de mayor eficiencia, aumento de productividad y elevar la calidad de sus productos. Lo anterior se refleja tanto en el ámbito nacional como en el local; en el caso de las empresas sinaloenses, éstas dan claras señales de la dinámica que se vive en las organizaciones mexicanas.

Existen numerosas circunstancias que hacen que las organizaciones afronten la necesidad de adaptarse y cambiar; ante esta situación surge un problema factible de plantear como línea de investigación: las exigencias del mundo actual promueven que las organizaciones consideren el desarrollo de la configuración integral de sus componentes que les permita lograr el crecimiento y desarrollo, convirtiéndose en un fuerte desafío y al mismo tiempo presionando en la realización de mayores esfuerzos para la mejora de su desempeño organizacional. A partir de lo anterior se plantea como pregunta central de este estudio: ¿Cómo se forman e implementan las estrategias y cómo son los procesos de toma de decisiones utilizados, a través de los cuales la organización sinaloense se ha transformado de pequeña a gran empresa? De esta premisa se desprenden las siguientes preguntas secundarias de investigación:

- ¿Cómo se han formado las estrategias de transformación de la organización, a lo largo de su historia?
- ¿Cuáles son las estrategias que la organización ha implementado para su transformación de pequeña a gran empresa?
- ¿Quién participa en la formación de estrategias de transformación de la organización?
- ¿Quién participa en la implementación de estrategias de transformación de la organización?
- ¿Cuáles son los principales cambios estructurales de la organización?
- ¿Cómo es el proceso de toma de decisiones que se ha utilizado en la transformación de la organización?

- ¿Quién participa en la toma de decisiones de la organización, para su transformación de pequeña a gran empresa?
- ¿Cuál es el estilo directivo de quien participa en la toma de decisiones de transformación de la organización?
- ¿Cuáles son los modelos utilizados en la toma de decisiones para su transformación?
- ¿Cuáles son las herramientas utilizadas en la toma de decisiones de la organización para lograr su transformación?

Cuando los cambios del medio ambiente externo son grandes y rápidos o difíciles de predecir, la organización debe ser capaz de cambiar para sobrevivir; para ello se requiere entender su dinámica en el contexto actual, en la que se deberá tener una visión de crecimiento. Porter (1991) señala que la elaboración de estrategias requiere de una comprensión básica del comportamiento del medio ambiente y de la organización interna. Por su lado Ibarra (1989) indica que desde la perspectiva del análisis estratégico de las organizaciones, el elemento más importante que nos permite explicar a éstas, es la estrategia corporativa la cual debe ser entendida como el código mediante el cual el capitalista individual representa en el plano de las decisiones, la realidad percibida y expresa, sustentada en el plano de sus posibilidades y restricciones, un ideal del futuro deseado en el marco de distintos umbrales temporales.

La estrategia corporativa permitirá entender y comprender en forma objetiva a las organizaciones, ya que su análisis permite adentrarse en diversos aspectos como: relaciones de poder, procesos de toma de decisiones, relación capital/trabajo, consideración de variables externas e internas que influyen en la dinámica, conocer potencialidades (recursos) y restricciones (debilidades). Es importante el contexto, pero también reconocer que lo que permitirá que la organización sobreviva, crezca y se desarrolle será la posibilidad de contar con arreglos estructurales, formas de funcionamiento, información oportuna, tecnología

novedosa, personal calificado y sobretodo el diseño de estrategias innovadoras y cambiantes que permitan lograr satisfactoriamente los fines de la organización.

El diseño de las estrategias responde a la necesidad organizacional de reducir la incertidumbre causada principalmente por las contingencias del entorno, de tal manera que el directivo de la empresa visualice su futuro a partir del presente, y que se tomen las medidas pertinentes para modificarlo de acuerdo a sus necesidades. La formulación de una estrategia difiere de una organización a otra, sobretodo si son de diferente tamaño. En el estudio de las organizaciones que buscan el crecimiento se considera que se deben incluir por su relevancia y significado, ya que está íntimamente ligada con el desarrollo de las actividades.

Las respuestas de una organización a las manifestaciones del medio en que se desenvuelve no siempre son obvias, mucho dependerá de la filosofía empresarial, el aprovechamiento del ciclo de vida de la organización, de lo que observan los empresarios que ocurre en el medio y de cómo perciben que las fuerzas del ambiente afecten a la organización y los procesos de toma de decisiones que se adopten para configurar la transformación de la organización. Por ello resulta interesante observar cómo operan y se relacionan las estrategias respecto a las tareas directivas y los procesos de toma de decisiones organizacionales. Cada organización debe identificar cuidadosamente las fuerzas en su entorno que tienen la más alta relevancia para sus operaciones y concentrar la atención sobre ellas en los procesos estratégicos.

Solís (1993) plantea que al final del siglo XX las organizaciones se diseñaron conforme a un contexto internacional caracterizado por la incertidumbre, la diversidad y el desorden. Este escenario es el resultado de profundas transformaciones que están ocurriendo en la gran mayoría de los países, en su tránsito hacia un nuevo orden social. Introducirse en el análisis de aspectos relacionados con las estrategias formuladas e implementadas y los procesos de decisión que permiten definir la transformación de la organización implica enfrentar

un reto complejo. Determinar las cuestiones inconclusas o que no han sido aún desarrolladas es complicado, pero al mismo tiempo es un incentivo para quienes pretendemos contribuir a la generación de nuevos conocimientos en el campo de los estudios organizacionales.

Muchos cambios están ocurriendo a nivel mundial, exigiendo una nueva postura por parte de las organizaciones y éstas no se pueden quedar observando y dejar que las cosas sucedan sin hacer nada, pues esto puede acarrear inseguridad en cuanto al propio futuro de la organización. Los cambios organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente para convertirlo en otro de más provecho; en ese proceso la organización debe considerar el conjunto de tareas que llevarán a cabo para minimizar la reacción de las fuerzas que lo provocaron. Está claro que no todos los cambios son iguales ni se dan en condiciones similares. Los factores condicionantes que pueden trabar el cambio y los elementos reforzadores que pueden facilitarlo, suelen diferir significativamente en cada caso; todo esto hace que cada situación de cambio sea única.

Con base en lo anterior, el objetivo principal de esta investigación es identificar la formación e implementación de estrategias así como el proceso de toma de decisiones a través del cual la organización sinaloense se ha transformado de pequeña a gran empresa.

El estudio de un fenómeno se puede hacer desde diferentes ópticas. En el caso del estudio de la transformación de la empresa pequeña a grande es posible analizarlo desde un enfoque multi e interdisciplinario; como señala Páramo (1999) las investigaciones pueden tener numerosos procesos y múltiples elementos y dimensiones relacionados con otras dimensiones, por lo que es necesario determinar lo que realmente se desea estudiar; para ello sugiere la estrategia multi metodológica que ayuda por un lado a entender la naturaleza y complejidad del estudio y por otro, a delinear las dimensiones y elementos involucrados y la caracterización de la forma en que se relacionan con el resto de la realidad social.

Esta investigación se abordó de una manera heurística ya que ayudó a explicar cómo es un fenómeno en una estructura organizacional, con el fin de contextualizar los procesos de toma de decisiones y formulación e implementación de estrategias en la organización, analizando variables internas y externas en forma dinámica, con el fin de evitar el reduccionismo y el empirismo vulgar.

Acorde con las características de la investigación cualitativa trazadas en este trabajo, se siguió un diseño de investigación flexible, el cual inició con una serie de preguntas formuladas en términos generales las cuales se definieron con más claridad conforme se realizó la revisión teórica que guió el estudio. Por otro lado se recurrió a la perspectiva holística con el fin de ver al escenario y a las personas como un todo, estudiándolas en su ambiente natural así como en el contexto de su pasado y su presente; interactuando con los informantes en forma natural y no invasiva con el propósito de comprender a las personas considerando su marco de referencia y tomando en cuenta todas las perspectivas como valiosas.

Para la recolección de la información se adoptaron los criterios de Creswell (1998), quien plantea las siguientes etapas: a) Localizar la organización; b) Acceso a la información; c) Muestreo con propósito; d) Recolección de información; e) Registro de información; f) Asuntos de campo; y g) Almacenamiento de la información. Con el fin de localizar la organización se analizaron las empresas grandes establecidas en México, de las cuales el .02% se encuentran en el estado de Sinaloa, distribuidas a lo largo de sus dieciocho municipios, principalmente en la ciudad de Culiacán, Mazatlán y Los Mochis; así mismo aproximadamente el 35% de las grandes empresas ubicadas en Sinaloa se encuentran en la ciudad de Culiacán, lugar de origen de la organización que se estudió. Ser de origen mexicano y nacer como pequeña empresa y evolucionar transformándose en grande fueron algunos de los factores que se consideraron para decidirse por el sujeto de estudio. Gámez(2003) señala que el escenario ideal para la investigación es aquel en el cual el observador obtiene fácil acceso, establece una buena relación inmediata con los informantes y recoge datos.

Para el acceso a la información lo primero que se hizo fue averiguar si había algún conocido dentro de la organización; para mi suerte un egresado, que fue estudiante en varias de las clases que impartó en la universidad donde laboro, acababa de renunciar al área de finanzas en la que trabajó por más de dos años, y se mostró dispuesto a ayudarme a contactar a la persona dentro de la empresa que pudiera proporcionarme información; después de varias llamadas telefónicas y encuentros de conversación a través del “messenger<sup>41</sup>”, me informa que el Director de Imagen de la empresa era la persona idónea para presentarle mi propuesta de investigación y decirme si era factible o no realizar el estudio en esa organización. En ese mismo momento le marqué a su número telefónico de la oficina y amablemente accedió a darme una cita. Como señala Becker (1993) los observadores participantes por lo general, obtienen el acceso a las organizaciones, solicitando el permiso de los responsables a quienes se les denomina “porteros”

La primera vez que acudí a la empresa fue el 27 de octubre de 2004, en esa cita me presenté y expliqué brevemente mis intenciones de estudiar a la organización y solicité la autorización para su estudio, así mismo le comenté que el trabajo sería con fines académicos y estrictamente confidencial; después le siguieron otra serie de entrevistas breves para dar más detalles sobre el proyecto de investigación. Después de varios meses de acudir a las oficinas corporativas de la empresa, finalmente el director de imagen (quien se convirtió en el portero) me citó el día 10 de mayo de 2005 a las 8 horas, para que le entregara por escrito una carta de presentación por parte del programa de doctorado en el que estudiaba así como la propuesta de la investigación y amablemente me indicó que le llamara por teléfono en la siguiente semana para darme una respuesta, ya que él tenía que presentarlo a los propietarios de la empresa. La respuesta tardó, ya que antes de autorizar mi entrada a la organización me pidieron que entregara por escrito las

---

<sup>41</sup> El messenger es un programa de mensajería instantánea que permite conversar con un contacto previamente autorizado. Es un medio de comunicación que une a las personas a distancia; opera a través de Internet y se utiliza también para el intercambio de archivos.

preguntas que haría y el tipo de información que requería para la investigación, de esta manera el director de imagen se convirtió en uno de mis informantes clave.

El 16 de junio de 2005 me entrega el informante clave, la carta de autorización para realizar el estudio en la empresa así como diversos folletos informativos internos de la organización. Durante los primeros ocho meses que estuve acudiendo a las oficinas corporativas de la organización tuve la oportunidad de comenzar con la recolección de la información, ya que aproveché para observar diversos aspectos de la empresa, desde las instalaciones, su infraestructura, el personal, la distribución del personal en las oficinas y la forma en que se relacionaba el personal, entre otros; lo cual me dio indicios sobre la dinámica que se vive en la realidad organizacional que se estudió. Las técnicas de recolección de datos que se utilizó fue el análisis de documentos de la organización; observación directa-pasiva y entrevistas semiestructuradas.

El análisis de documentos fue útil para conocer, a través de manuales, folletos, revistas y libros de la organización, algunos antecedentes históricos y hechos relevantes que han permitido a la empresa transformarse; por medio de la observación se conoció, en el ambiente natural de la organización lo que sucede en ella, identificando tanto el cambio en las instalaciones físicas de la empresa como la forma en que desarrollan sus actividades los directivos, empleados y demás personal que labora en la organización (en su propio ambiente).

Las entrevistas semiestructuradas se llevaron a cabo con diversas personas, quienes brindaron información valiosa sobre lo que la organización realiza para su transformación, así como las personas que intervienen para el cambio; éstas se utilizaron como señalan Taylor y Bogdan (1987) como reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes clave, con el fin de comprender las perspectivas de éstos sobre sus experiencias o situaciones, tal como lo expresan en sus propias palabras. El modelo que se siguió para las entrevistas fue de una forma flexible, con un guión de entrevista previamente elaborado y utilizando

artefactos mecánicos, sobre los que no tuvieron inconveniente ninguno de los entrevistados.

Previo a las entrevistas se preparó un guión que se usó para conducir las conforme la teoría indicaba que era necesario indagar; así mismo se averiguó sobre los entrevistados con el fin de tener una idea del tipo de persona con quien me encontraría, las actividades que realizaba o realizó en la organización y con ello tener elementos para establecer el rapport con ellos y lograr recuperar información valiosa para la investigación. Otra de las actividades que se cuidó fue llevar siempre la grabadora digital y la videograbadora lista para utilizarse, con pilas cargadas y con un juego extra, por si se descargaban (y que en más de alguna ocasión se necesitaron) inclusive la cámara fotográfica formó parte del equipo para las entrevistas y la observación. Por último, otro detalle que se atendió fue el de confirmar cada una de las citas para las entrevistas, para estar puntual y brindar la confianza y seriedad que requiere una investigación de este tipo. Tanto en el proceso de observación como en las entrevistas y en cada una de las llamadas telefónicas se llevaron notas de campo en forma detallada, describiendo cada uno de los datos obtenidos por estos medios.

En suma, en este estudio se analiza la transformación de la organización como elemento central, con el propósito de conocer la manera en que las organizaciones evolucionan recurriendo a la formulación e implementación de diversas estrategias así como los procesos de decisión que se llevan a cabo y que les ha permitido sobrevivir, crecer y desarrollarse. El interés en este estudio se centró en reflexionar sobre lo que las empresas mexicanas realizan para su metamorfosis y con ello tener un acercamiento a la realidad local, aun cuando fenómenos como la globalización y regionalización las obligan a replantear constantemente las actividades a realizar para enfrentar el ambiente turbulento en que se desarrollan actualmente y de esta manera conocer a través de los estudios organizacionales, las transformaciones que se viven en el mundo empírico de las organizaciones.

## CAPÍTULO 4 LA ORGANIZACIÓN Y SUS ANTECEDENTES

Una verdad que muchos parecen desconocer: las empresas no surgen por generación espontánea

Muchas empresas han sido fruto del trabajo intenso de sus fundadores, quienes paulatinamente las han organizado de una manera casi intuitiva, es decir con base en la experiencia y la creatividad. El esfuerzo y dedicación así como la transformación en empresas más profesionales las ha llevado a convertirse en empresas exitosas; tal es el caso de la empresa LC la cual, desde sus inicios y hasta el día de hoy, ha demostrado ser un modelo de negocios a seguir tanto en Culiacán (su ciudad de origen) como en Sinaloa y en todo el país. LC tiene una historia singular, es resultado de la visión no sólo de su fundador (LF<sup>42</sup>) sino de toda una perspectiva puesta en marcha por sus hijos a quienes supo transmitir una vocación dándoles al mismo tiempo un proyecto de vida.

Para tener un mayor acercamiento a los orígenes de esta empresa, comenzaremos por conocer la forma en que LF arriba a Sinaloa y los eventos que lo llevaron a decidir por emprender una idea de negocios que el día de hoy se ha convertido en una gran empresa sinaloense. La historia de LF se generó a partir de 1898, año en el que sus padres llegan a México desde China, en busca de nuevas oportunidades y de una mejor forma de vivir; ya que en esas fechas se viven diversos eventos que impulsan a las familias chinas a querer salir de su país de origen y buscar un lugar que les brindara seguridad, estabilidad y tranquilidad.

### 4.1 Migración de China a México. El traslado de la familia

Algunos de los antecedentes sobre los procesos migratorios en México se dan a fines del siglo XIX y principios del siglo XX, en esas fechas ocurren una gran cantidad de fenómenos mundiales de mucha importancia. Uno de estos sucesos

---

<sup>42</sup> En lo sucesivo las letras LF, RL, LL, BL, ML, AL, SL, DL, HL, SL y L representarán los nombres de los propietarios de la organización que se estudió, con el fin de proteger su identidad, quienes accedieron a proporcionar información para la realización de esta investigación

es precisamente el proceso migratorio que arranca en forma dinámica en 1870 y se detiene paulatinamente hacia 1930. La emigración, representa uno de los fenómenos más característicos de la vida asiática durante los últimos dos siglos.

Diversos factores influyeron para los movimientos migratorios desde China hacia diferentes países de Latinoamérica como México. Los problemas internos y externos existentes en el país, el crecimiento de la población y la revolución en los transportes fueron fundamentales para motivar los flujos migratorios hacia otros espacios geográficos donde las otras economías servían como alternativa para quienes se encontraban en la búsqueda de una mejor opción para vivir; lo anterior nos explica las profundas motivaciones, necesidades y factores que impulsaron la salida de millones de chinos. Sin tener conciencia clara de lo que ocurría, se veían expulsados de sus tierras pensando que el futuro estaba en otros espacios.

A todo esto debe agregarse que hacia la mitad de siglo XX comenzó una práctica que reafirmó el proceso de emigración a migración asistida porque en ella participaban individuos o empresas dedicadas a captar fuerza de trabajo para ayudar a trasladarla a América, facilitándole transporte y trabajo a cambio de un contrato que establece las condiciones entre el contratado y la empresa que lo asiste. Estos enganchamientos fueron especialmente comunes en México durante el porfiriato.

En forma paralela a la movilización poblacional, en el mundo empezaba a sentirse el impacto de la revolución de los transportes que en poco tiempo había dado un gran salto permitiendo que se acercaran los continentes. Este factor es un elemento explicativo de primer orden en la consolidación de la economía mundial y por extensión en la de un mercado de trabajo a escala planetaria.

La revolución de los transportes implicó el aumento y mejora sustancial de los medios de intercambio y comunicación, especialmente en la trilogía formada por

el correo, el ferrocarril y el barco de vapor que logran expandir las noticias, los hombres y las mercancías a una velocidad no experimentada antes; este fenómeno se convierte en un dinamizador del proceso migratorio masivo. En el caso de la transportación por la vía marítima, la máquina de vapor permitió reducir el tiempo de trayecto y el abaratamiento, lo que supone facilitar las oportunidades a una población para incorporarse a los mercados de trabajo en otras regiones. Los testimonios hablan de que los viajes eran toda una odisea que llevaba a la gente a viajar siempre pensando en tiempos largos (oscilaba de tres meses hasta un año).

El período entre 1902 y 1921 marcó el auge de la emigración china a México gracias al establecimiento de dos compañías de vapores: Mau li y Chung Hwa, las que se encargaron de transportar entre 40,000 y 50,000 trabajadores chinos a México. En esa etapa Gran Bretaña consiguió el norte de Birmania y Weihai; Rusia el extremo noreste de China; Japón le arrebató las islas Ryv-Kiv; Francia obtuvo Indochina y Kuang-Chon; y Alemania, Kiao-chou. Las pérdidas chinas no fueron mayores gracias a la rivalidad entre las potencias colonialistas pero los intentos reformadores fracasaron y en 1912 abdica el último emperador chino. Todo esto ocasionó un caos económico que forzó a muchas familias a emigrar. En México se fue formando en la costa noroeste una gran colonia china que hacía llegar noticias a sus compatriotas sobre las posibilidades de desarrollo en tierras remotas y desconocidas (Margaona:2005).

El motivo determinante de los movimientos migratorios fue sin lugar a dudas, la configuración de un sistema económico mundial cada vez más estructurado y totalizador. La fuerza del capitalismo actúa como verdadero motor de los flujos poblacionales que dejan de ser, en la vieja idea histórica, coyunturales para presentarse como incontestables sucesos estructurales, insertos en el nuevo y complejo orden mundial que se está conformando (Herrero:2004).

La llegada de la familia a México se da cuando los padres de LF originarios de un pequeño pueblo, como ellos lo describían próximo a Cantón llamado Shung San, llegaron en 1898 a México después de haberse casado y decidir trasladarse hacia América en busca de fortuna.

LL (primogénito de LF) señala que antes de conocer el pueblo de sus abuelos, se refería a éste como un pueblito y cuando decide viajar para conocerlo, en 1986, se encuentra ante la sorpresa de que se trataba de una ciudad muy diferente a la que se había imaginado, diferente a como él la consideraba ya que se trataba de una gran ciudad vistosa por sus grandes rascacielos, totalmente moderna y habitada por más de cinco millones de habitantes. - Ay caray, ¿este es el pueblito donde nacieron mis abuelos? –dijo-.

Sus abuelos desembarcaron, al parecer en forma circunstancial, en el puerto de Mazatlán donde vivieron aproximadamente siete años. Durante ese tiempo nació LF y cuatro años después se regresaron a China; relata LL “pero aparentemente no les fue muy bien o sintieron añoranza por su país y decidieron devolverse en 1905 ya con un hijo, mi papá, quien nació en 1900 en la ciudad de Mazatlán, Sinaloa”. En sus primeros años, cuando vivió en esa ciudad, LF no aprendió a hablar español ya que sus padres le hablaban solamente en chino, adicional a esto en Mazatlán había –como en todos los puertos del pacífico- una importante colonia de personas de origen chino que habían viajado a mediados del siglo XIX a México y que habían hecho fortuna mediante trabajos forzados; así que no tenían mucha necesidad de hablar español.

Al regresar a China LF ingresó a la escuela en el pueblo de sus padres; en 1910 cuando él ya tenía 10 años de edad y estaba a punto de salir de la primaria tuvo un disgusto con sus padres por motivos escolares y decide pasar la noche fuera del hogar. Como vivían cerca del muelle de la ciudad, se salió de su casa y se introdujo en un barco carguero (quizá buscando la aventura o quizá un lugar en donde dormir –dice LL); el barco zarpa sin percatarse de que había un polizonte a

bordo; por su lado LF cuando se dio cuenta, el navío ya estaba en altamar. A la mañana siguiente la tripulación se percató de la presencia del extraño, pero ya no podían hacer nada, así que se lo llevaron con ellos en su travesía por el pacífico oriental. “Fue una situación difícil para un niño de 10 años, pero él tenía un espíritu luchador además de que fue muy sociable y tuvo buen trato con las personas” dice AL, otro de los hijos de LF.

Casual o circunstancialmente el primer puerto que toca el carguero fue el de Mazatlán, Sinaloa como fue el caso de sus padres, marcando su regreso a México. LF que sabía que había nacido en ese lugar, decidió quedarse con un familiar de ellos (SP), quien lo recogió y albergó en su casa. LF regresó a China 56 años después de llegar a México, en 1966, cuando quiso buscar a sus familiares, hermanos y hermanas; para esa fecha sus padres ya no vivían. Su padre nunca quiso saber de él, sabía que estaba vivo porque él hizo contacto por primera vez en 1944, inclusive uno de sus hermanos viajó desde China cuando vivía en Tayoltita, Durango.

Ya instalado en Mazatlán, la primera actividad de LF para mantenerse fue vender montoncitos de carbón para las casas; SP que hablaba chino y poco español, le decía cómo hacerlo puesto que él no hablaba el idioma. Empezó a desarrollarse y como todos los jóvenes se reunía con otros para divertirse. Rápido encontró amigos gracias a su simpatía y a su peculiar manera de hablar el español ya que se le dificultaba, como a tantos de sus connaturales; pronunciar la r causaba gracia y aceptaba las bromas que le hacían al mismo tiempo que correspondía a los sinaloenses de la misma forma.

LF vivió en Mazatlán hasta 1916 en esas fechas tuvo la oportunidad de ir a la revolución y entró al ejército a colaborar con el general Álvaro Obregón llegando a ser su asistente personal al que le preparaba la comida. El general Obregón lo retuvo hasta que fue presidente de la República; en ese tiempo hubo muchas

cosas que él vivió en la revolución. “Él formaba parte del equipo del general Obregón; a donde se movía el general, él también lo hacía” –dice LL.

Cuando terminó la Revolución, el General Obregón lanzó su candidatura e invitó a LF para que se fuera a México, pero él decide quedarse en Mazatlán y le pide al general alguna concesión otorgándole la de proveedor de alimento. Tenía muchos amigos en Mazatlán y ya había hecho su vida allí; en ese tiempo también se desplazaba constantemente hacia otro puerto que le gustaba mucho y donde tuvo bastantes negocios: Guaymas, Sonora. En esa ciudad vivió durante una época en la que tenía un establo y producía leche, misma que entregaba a diversas familias; una de ellas fue la familia Zaragoza, padres de don Alfonso Zaragoza (empresario reconocido en la ciudad de Culiacán); este fue un buen negocio que le permitió hacer su vida durante los años veinte. Allá también conoció a don Francisco del Rincón, en aquel entonces director del Banco de Sonora –en donde los principales accionistas eran chinos- el banco más importante en el noroeste del país; en esa época todas las grandes fortunas de esta región eran de chinos.

En ese período los chinos tuvieron un rápido progreso económico y social alcanzado con base en el comercio, actividad que mayormente realizaban; su prosperidad era tal que los consideraron dueños casi absolutos del comercio en los estados del noroeste del país (Bonfill:1993). El éxito de ellos en el comercio es que realmente iniciaron un mercado moderno porque vendían de todo y llenaron un vacío que existía en ese momento. En 1915 Sonora y Sinaloa estaban casi monopolizados por los comerciantes chinos, sobre todo en los rubros de almacenes y tiendas de productos orientales. Hubo dos empresas que tuvieron más de 200 sucursales cada una; se puede decir que buena parte de las actividades económicas de las dos entidades estaba bajo el control de los chinos (Chou:2001).

De 1920 a 1930 la presencia de chinos en la transformación de la economía fue evidente, principalmente en la actividad comercial creándoles conflicto con el

sector nativo y generando una serie de problemas donde muchos de ellos fueron expulsados del estado y del país. Después de este periodo trágico, los chinos que lograron quedarse en Sinaloa iniciaron de nuevo su actividad comercial convirtiéndose en importantes personajes de la vida empresarial. En el estado de Sonora fue donde se gestó la campaña contra los chinos siendo presidente del país otro sonoreense, Plutarco Elías Calles, aconsejado por sus amigos y paisanos. Este fenómeno, sostiene LL se originó fundamentalmente porque no admitían que los chinos pudieran tener ese poder económico y esa posición privilegiada sin el respaldo de autoridad alguna.

A los 20 años de edad y con todo el ímpetu de la juventud –LF era un joven alegre y gustaba de la música- recorría todos los ranchos del sur de Mazatlán, que son de los más alegres que existen no sólo en México sino en el mundo, donde había tanta muchacha bonita. También le gustaba mucho jugar a las cartas –como todo chino que se respete, señala LL. En esas fechas La Balanza Legal, tienda de SP en la que se vendía de todo, pasó a manos de LF quien se la compró cuando ya no quiso atenderla.

“Yo investigué y dí con ella –comenta LL-. Estaba ahí donde hay una bifurcación rumbo a olas altas, por el malecón en Mazatlán cuando das vuelta cerca de donde estaba el consulado. Allí estaba, obviamente en aquel entonces era diferente todo y había unas casitas que destruyeron ya. A mi papá le gustaba jinetear caballos, le gustaba la cerveza, las muchachas, le gustaba todo lo que le gusta a un joven soltero; además traía dinero todo el tiempo, pero llegó el momento en que se fue de paso porque ganaba mucho. Hijo -me dijo- yo estuve a punto de trozarme los dedos para evitar seguir así, pero no se los cortó porque en un momento de iluminación que vive cualquier individuo se dijo: -no puede ser que yo no pueda evitarlo. Y después de tener el cuchillo listo, tomó la decisión y no volvió a jugar ni a tomar nunca más”, -dice LL.

“LF era un artista de las relaciones públicas y llevaba una vida social intensa. Conoció a don Bonifacio López un carnicero muy famoso del mercado Pino Suárez de Mazatlán; era un señor grandote, muy agradable y simpático con quien de inmediato se identificó. Se levantaba muy temprano para ir al mercado, donde alternaba con don Bonifacio. Generalmente toda la gente de Mazatlán es muy alegre, extrovertida y gritona. No, no, no, quienes los conocieron me contaban que era un verdadero show ver a don Bonifacio y a mi papá platicando y echando charras, diciéndose bromas y toda esta serie de cosas”, señala LL. Con motivo de esta relación de amistad con don Bonifacio, LF empezó a visitarlo en su casa; ahí conoció a Gregoria (su primogénita) y comenzó a cortejarla aunque al poco tiempo conoció a la que sería su esposa.

En 1931 conoce a doña RL, una jovencita de 14 años con la que inicia un noviazgo en 1932. En esos tiempos ya se desarrollaba una campaña contra los chinos auspiciada por Plutarco Elías Calles. “Siente mi padre que podía haber algún riesgo y en el año de 1933 se casa con mi mamá y deciden irse a vivir a Tayoltita, Durango, un pueblo que está en los límites de Durango y Sinaloa; inclusive la línea divisoria pasa por el medio de pueblo” señala LL. Dejan todo y parten a una nueva vida. De la unión de LF y RL nacieron nueve hijos (seis hombres y tres mujeres): LL, BL, ML, AL, SL, DL, HL, SL y L.

La década de los veintes y treintas fueron tiempos difíciles para México. La economía estuvo en serios problemas por diversos eventos internos que se dieron en esas fechas; la depresión de 1929 empeoró la situación. En estados como Sinaloa algunos mexicanos comenzaron a observar el éxito económico de los chinos; ante esto comenzaron a exigir al gobierno que legislara de manera estricta la situación de los empresarios chinos (quienes en su mayoría contrataban solo a sus compatriotas) y de esta manera comienzan a ser atacados. “Fue una forma de expropiar los negocios propiedad de los chinos; la campaña contra los chinos fue cruel, terrible, mataron a miles de chinos con toda su familia porque querían

despojarlos. Los mataban y les quitaban sus propiedades, entonces mi papá dijo: - nos van a matar si nos quedamos, mejor dejo aquí todo lo que tengo”, señala AL.

#### 4.2 Una nueva vida en Tayoltita

En Tayoltita no había habitantes de origen chino, así que los hijos de LF crecieron completamente con la cultura mexicana. “Mi padre nunca aprendió a hablar el español perfectamente” –él siempre tuvo problema con el sonido de la r, dice AL, así que nosotros sólo aprendimos y hablamos español. El único que aprendió el idioma chino fue SL, actualmente embajador de México en China, pero él lo aprendió como diplomático; así mismo aprendió el dialecto mandarín, originario de la región de su padre. Tayoltita era un pueblo con abundante fuente de minerales como el oro y la plata y desde Mazatlán había comunicación una vez a la semana a través de un avión trimotor 28 que volaba precisamente del pueblo a Mazatlán, transportando las barras de oro y plata de la mina; y como LF, que era un hombre muy hábil y positivo pidió trabajo en la compañía minera propiedad de la familia Hearts, también dueños de algunos periódicos en Estados Unidos. En esa época esta mina era la más rica en producción de oro y plata de toda la República Mexicana; la compañía se llamaba San Luis Mining Company.

En esa época habitaban ahí alrededor de cincuenta familias americanas de jóvenes biólogos, ingenieros, geólogos, que trabajaban allí por temporadas, quienes permanecían uno, dos o tres años para después regresar a Estados Unidos; era una colonia protegida por un perímetro de tela de malla ciclónica, como medida de seguridad.

Como la comunicación era muy escasa y no había frutas ni verduras, tenían una huerta en la que le dieron trabajo a LF como hortelano. Eran aproximadamente tres hectáreas las que sembraba para producir lechuga, rábanos, zanahorias y tomates; ahí trabajó alrededor de dos años. En esta etapa nació LL y cuando cumplió un mes de nacido se enfermó; su madre que sólo contaba con 16 años de edad se asustó y acudió rápidamente a buscar a su esposo; LF tuvo que

abandonar su trabajo de emergencia sin tener oportunidad de avisar, para llevar a su hijo al hospital, motivo por el cual lo despidieron. Pero él no se quedó con los brazos cruzados y aconsejado por sus compañeros de trabajo, quienes lo apreciaban mucho por su carácter alegre y amigable, demandó a la compañía y logró una excelente indemnización gracias a la cual pudo establecer una pequeña tienda.

1938 es el año en que abre su primer negocio comercial. Como un visionario que era, se percató de la necesidad que había en el pequeño pueblo de tres mil habitantes de alguien que les proporcionara artículos necesarios para vivir ya que la gran mayoría se dedicaba a trabajar en las minas. En este negocio vendía de todo abarrotes, ropa, medicinas y calzado entre otros; era la tienda del pueblo a la que no le faltaba nada. Comerciante natural, LF empezó a despegar en el negocio.

A la par de este negocio LF se percató que había otra manera de hacer negocios, en forma adicional. En los lugares donde hay minas siempre hay gambusinos, éstos son buscadores de oro que iban a los boleos, como les llamaban a los lugares donde iban a dar los desperdicios de las minas; después de que se hacía la selección del metal, se tiraba lo que se consideraba que no servía y lo echaban afuera de las bocaminas, unos barrancos grandes llenos de metal. Los gambusinos iban y empezaban a buscar y dentro de eso que tiraban había una cantidad enorme de metal que tenía un porcentaje importante de oro y plata; lo acarreaban a sus casas, lo molían, sacaban el polvillo, separaban el oro y la plata y posteriormente iban a venderlo a Tayoltita donde había muchos compradores.

LF con su visión identificó que ahí había que hacer algo, había que aprender a lavar oro y plata, necesitó aprender a fundir y aprendió. Contrató a un amigo de Mazatlán y se lo llevó, lo enseñó y él puso una oficina de compra-venta de metales, una oficina autorizada por la oficina federal de hacienda para evitar que las compras de metal que él hacía pudieran ser consideradas como contrabando

o, como luego así ocurrió, como robo o sustracciones de la hacienda de beneficio de la compañía, donde laboraban alrededor de mil personas.

En ese lugar molían los trozos de oro y plata, se separaban y posteriormente se fundían en forma de barras. En la fundición y en los lugares donde había polvillo ya bien separado, mucha gente hacía sustracciones que vendían en el pueblo. Y ¿quién sabía de dónde venían? nadie, pues ellos no lo vendían directamente sino a través de otros que se dedicaban a esto; y LF como cualquier otro, compraba. Semanalmente él empezó a sacar sus propias barras de oro y plata con sus respectivas facturas autorizadas por la oficina federal de hacienda. Todos los lunes se subía al trimotor que volaba de Tayoltita a Mazatlán, propiedad de una empresa que pertenecía a la misma San Luis Mining Company. LF se iba con sus barras a Mazatlán y se las entregaba al Banco de México o a Peñoles.

Esta actividad no le gustaba a la compañía, mucho menos después de haberlos demandado y ganado el pleito; así que permanentemente trataban de bloquearlo, pero él era un hombre luchador, tenaz y nunca se dejó intimidar por el contrario, en lugar de amedrentarse se creció; logró también hacerse líder moral del sindicato de trabajadores mineros y metalúrgicos de la república mexicana, sección XXI y XXII, Tayoltita. Les construyó tres clínicas en diferentes lugares donde el mismo sindicato escogió de acuerdo con sus necesidades; se las regaló y además de eso cada dos años realizaba negociaciones del contrato colectivo de trabajo, se convirtió en asesor de los líderes del sindicato y en esa época de huelgas, él las sostenía.

La huelga más grande que sostuvo, duró seis meses y durante ese tiempo les dio a los obreros lo que el sindicato determinó que se les diera para su manutención, para que no fueran a flaquear y para que la compañía finalmente, de acuerdo con el pliego de peticiones, accedieran a sus planteamientos; en este tenor el enojo de la compañía contra LF era cada vez mayor. Después de esa huelga compró unos

camiones para trasladar mercancía por Durango, vía Mazatlán y San Ignacio a Tayoltita.

En uno de esos viajes la compañía mandó a un empleado suyo para que le tendiera una trampa; le pusieron unos rieles en uno de los vados del río con unos picos para ponchar las llantas de sus camiones. Él, que era un hombre muy astuto y malicioso, se dio cuenta de que algo raro había en el vado por donde él iba a pasar con los camiones; iba a pasar con un camión y su hijo ML con otro; entonces paró y vio a la gente que estaba lejos observando; eran quienes habían llevado a las planchas con los picos, se bajaron del camión y se subieron los pantalones, caminaron cada quien por un lado de la rodada de los camiones. En ese momento su hijo sintió la punzada fue cuando empezaron a ver que se trataba de unos rieles pegados y unas placas con picos. LF los sacó, los echó al camión y siguió su camino rumbo a Tayoltita; hizo un gran escándalo y lo hizo de tal forma que lo supiera todo el pueblo. Este suceso lo consolidó como un hombre fuerte que además de ser un protector de los hombres –había entre cuatro o cinco mil obreros en el pueblo- ahora era también un poco víctima de la compañía.

Alrededor de 1942 la compañía contrató un detective famoso (VQ) que vivía en la ciudad de México al que contrataron para que se trasladara a Tayoltita, y que viera cómo estaban las cosas y le tendiera una trampa. LF se enteró de inmediato ya que tenía una buena relación con los empleados de la compañía y le informaban de todo. Cuando VQ llegó a Tayoltita, lo estaba esperando con todas las precauciones pues sabía que le querían hacer daño. Sucedió un lunes, día en que LF llevaba sus barras de oro y plata a Mazatlán en el avión trimotor de la compañía minera; obviamente la compañía sabía quién viajaba en cada vuelo, en esa ocasión sólo le vendieron boleto a él; otra persona también iría a bordo: VQ, él no lo conocía pero se imaginó quien era.

Una vez que emprendió su vuelo el trimotor, en un momento dado, VQ se levantó y le preguntó sobre la actividad a la que se dedicaba.

- Yo soy comerciante.
- ¿Y qué lleva ahí?
- Pues llevo unas balas de oro y plata de mi empresa, que está perfectamente bien legalizada.
- ¿Y trae documentación de todo esto? Porque yo soy un inspector investigador que vengo a ver lo de una denuncia que se puso en contra suya de parte de la San Luis Mining Company, de que usted está traficando con barras de oro y plata robadas a la compañía.
- No señor, yo no entiendo por qué es esto.
- A ver, muéstreme su documentación.

LF, quien siempre iba a Mazatlán de traje, muy formal, extrajo de su saco las facturas autorizadas por la oficina federal de hacienda.

- Aquí está –le dice.

VQ las agarró, las vio, las metió en un bote y las quemó; LF se quedó quieto sin decir nada, en eso ya estaban llegando a Mazatlán. Al bajarse de la aeronave LF se percató de que los esperaban en la pista un grupo de policías, periodistas y agentes del ministerio público; se habían encargado de montar muy bien el teatrillo. El agente del ministerio público empezó a interpellarlo. Los dejó que hablaran y cuando él juzgó conveniente inició con las preguntas.

-Señores no entiendo que está pasando, yo no logro entender qué está pasando.

- Aquí, contéstele las preguntas que le está haciendo el ministerio público, porque usted está acusado de traer unas barras de oro y plata robadas -le dijeron.

-No señor, yo no traigo balas de oro y plata robadas.

-Cómo no, aquí está el cuerpo del delito y usted no tiene con qué ampararlas.

-No, pero quién dice eso que no tengo con qué ampararlas –le dice al agente del ministerio público.

-Entonces, a ver, muestre los papeles.

Entonces se quitó un zapato y se sacó las facturas, había sacado dos juegos.

Este asunto, que se divulgó en Mazatlán, hacía reír a quien se enteraba y los periodistas, que siempre se ponen de parte del más débil, se pusieron de parte de LF. A VQ le cayó muy en gracia que LF al que tenía órdenes de comprometer, se le hubiera volteado. Simpatizó tanto con él que se hicieron amigos.

En esa etapa LF llegó a acumular una importante fortuna ya que contaba con varios negocios; tenía la tienda del pueblo que surtía a todos los trabajadores; un rancho que se llamaba V, con 300 vacas de leche Holstein; también tenía en la sierra madre occidental el rancho TQ, con unas 20,000 cabezas de ganado de cría.

Con todos los negocios que tenía a la fecha, LF aceptó la ayuda de varias personas que radicaban en Mazatlán para organizar sus actividades; pero después de varios meses hubo diferencias entre ellos de tal magnitud que los llevó a enfrentarse legalmente durante varios años; esta situación provocó que LF tuviera que trasladarse de Tayoltita a Durango y después a México con el fin de defenderse y resolver el problema. “Cuando mi papá tuvo que salir de Tayoltita para defenderse, me quedé en el pueblo yo solo con mi mamá quien ya tenía seis hijos, aparte de mí y pues me quedé como jefe de familia trabajando a los quince años y al frente de todos mis hermanos; en otras palabras me hice cargo de todo; allí empezó el vía crucis para la familia. Trabajaba en nuestro pequeño changarrito que era lo único que nos habían dejado después de quitarnos todo”, relata LL.

Mis hermanos estaban muy pequeños y yo, al ser el mayor de todos, imponía las reglas siendo la más importante: trabajar y trabajar. Formé un grupo de arrieros para traer mercancía de Durango a través de la sierra ya que transportarla de Mazatlán era mucho más difícil y costoso; nuestra carga la llevábamos primero hasta un aserradero ubicado a doce horas de Tayoltita. Es indudable que las ocurrencias surgen de las necesidades; a mis once años se me ocurrió rentar una bodega y mandé a mi hermano ML a vigilar y cuidar la operación para que no perdiera dinero; de ahí se traía la mercancía a la población pudiéndola así surtir de

algunos alimentos que eran muy escasos, tales como verduras, chorizo, manzanas, cebollas, piloncillo y manteca con lo que lográbamos buenas ventas, señala LL.

LF había enseñado a su hijo el arte y el amor al comercio, por lo que no existía para ellos otra actividad más que esa y la que debía continuarse aún durante su ausencia. LF recurrió a todas las instancias posibles presentando pruebas, entablado juicios para finalmente –en 1952- perder todo, pues gastó sus reservas y no recuperó nada. Al fin se reintegra a la familia; para cuando LF regresó, empezaron a contemplar la necesidad de irse de Tayoltita ya que por un lado el negocio ya no tenía para donde crecer; por otro la familia también crecía y era necesario darles educación formal. Sumando a esto las dificultades que se estaban dando a partir de lo sucedido con la compañía minera.

#### 4.3 Una oportunidad de negocios en Culiacán: LC

LF se dedica a recorrer ciudades buscando un lugar para vivir y trabajar, buscando oportunidades en los diversos asentamientos de colonias chinas; fue a Tampico, Yucatán, Chiapas y Mexicali. En ese tiempo recibieron carta de un amigo de la familia (AM) quien tenía una empresa que se llamaba DC, y tenía una sucursal en Culiacán dedicada a la distribución de manteca al mayoreo y medio mayoreo; esa sucursal estaba por la calle Rubí número 247 y la manejaba la hermana (EM); la carta decía que él ya no quería esa sucursal de Culiacán y que su hermana ya estaba cansada y por ello les vendía el punto y las mercancías que tenía, las cuales valoraron alrededor de \$200,000 pesos de la época.

Cuando regresó LF y leyó la carta, pensó que era su oportunidad de iniciar de nuevo. Padre e hijo deciden aceptar el reto, pero al no tener dinero suficiente se fueron a Mazatlán para solicitar un préstamo a HE, director del banco BOM, banquero amigo de LF. Les prestó \$180,000 pesos que era la cantidad que avalaba el inventario de la tienda; este préstamo les permite comprar el negocio y comienza la historia de LC. El 27 de septiembre de 1954 inauguran su primera

tienda donde empiezan todos a trabajar duramente, hasta la joven hermana lo cual era algo poco usual en familias con raíces orientales y convierten sus esfuerzos personales en recursos.

La organización nace como un pequeño establecimiento de mayoreo y abarrote dedicado principalmente a la venta de granos y víveres. Aquella primera tienda no era sino un modesto local habilitado con un mostrador, mucha mercancía, precios dirigidos a las clases populares y la sabiduría de asumir que el comercio es ante todo, una expresión cultivada del servicio a la comunidad. Era una tienda que vendía maíz, frijol, garbanzo, piloncillo, papas, cebolla, camotes y algo de latería como puré de tomate, salsas, manteca de puerco, manteca vegetal y chiles; sus principales clientes eran los abarrotes pequeños y medianos así como el consumidor final.

“Cuando iniciamos empezamos a trabajar todos yo ya no fui a la escuela porque me dediqué a trabajar; mis hermanos iban a la escuela y ayudaban en sus tiempos libres. Yo venía con un claro propósito; estaba tocado por lo que le pasó a mi papá y quería restituir lo que habíamos perdido porque yo lo había vivido; porque sabía y entendía desde muy chico la magnitud de los negocios que mi papá tenía; además desde la edad de siete años me puso a una maestra para que me enseñara a escribir a máquina para que yo le hiciera las cartas; a partir de esa edad empecé a enterarme de todas las cosas que él hacía o no hacía” -señala LL.

Cuando LL llegó a trabajar a la tienda de la calle Rubí, ya conocía el lugar; él había estado en Culiacán en varias ocasiones cuando compraba productos para vender en Tayoltita; a él le pareció un punto muy importante ya que se encontraba en el corazón de la ciudad. El negocio inició formando equipo de tres, LF y sus hijos LL y BL posteriormente se incorporaron MC Y AL.

“Sabíamos que habíamos tenido una situación económica privilegiada y teníamos hambre por recuperar todo de lo que habíamos sido despojados. Mis hermanos y

yo nos echábamos al hombro sacos de maíz y de frijol de 90 y 100 kilos que pesaban más que nosotros, descargando y cargando camiones que manejábamos hasta horas de la madrugada. Recorríamos todo el estado de Sinaloa comprando y vendiendo; éramos incansables sobre todo los tres más grandes (ML, AL y yo); teníamos el ímpetu y la fuerza de la juventud. Desde la primer tienda nos fue bien, abriendo la segunda en Culiacán y posteriormente un mayoreo en Guamúchil, comenta LL (ver tabla 4.1). A partir de esta época su vida constituyó un esfuerzo muy grande por rehacer lo que habían perdido.

Tabla 4.1 Apertura de tiendas 1954-1969

Año	Tienda	Ciudad
1954	La LC (tienda de abarrotes y mayoreo)	Culiacán
1966	Mayoreo A	Culiacán
1967	Mayoreo LG	Guamúchil

Fuente: Elaboración propia MRCL, con datos de la organización.

#### 4.4 El gusto por el deporte

El gusto de LF y de LL por el deporte empieza en Tayoltita antes de trasladarse a Culiacán; padre e hijo habían probado ya el gozo y la afición por el béisbol durante el tiempo que vivieron en Tayoltita donde había muchos norteamericanos jóvenes organizados e integrados en cuatro equipos de béisbol; posteriormente se formaron otros con personas del pueblo. El sindicato tenía tres y el ayuntamiento uno; en este último jugaba LL, su padre iba a verlo jugar para apoyarlo de ahí nació su afición por este deporte. Cuando LL empezó a ayudar a su padre en los negocios ya no continuó jugando pues no tenía tiempo.

En 1955 LF empezó a patrocinar equipos de béisbol amateur; después de empezar con un equipo decidió meterse con semiprofesionales para después incursionar con profesionales; en 1958 funda la Liga Central. Ya para ese entonces se había terminado la Liga de la Costa del Pacífico y él funda la primera liga en Sinaloa. La liga de la costa, que funcionó desde 1946 hasta 1958<sup>43</sup> hizo

<sup>43</sup> Para más información sobre los orígenes del béisbol de la liga mexicana del pacífico, favor de consultar [www.sinaloa.gob.mx/Revistas/CGA/CausaComun/Enero2006/DEPORTES\\_ESTADIO:ANGEL\\_FLORES.htm](http://www.sinaloa.gob.mx/Revistas/CGA/CausaComun/Enero2006/DEPORTES_ESTADIO:ANGEL_FLORES.htm), consultada el 15 de enero de 2006.

gran afición en Culiacán; cuando ellos empezaron a patrocinar los equipos de béisbol era porque este deporte ya se estaba consolidando en la ciudad.

La Liga Central estaba conformada por cuatro equipos: un equipo se llamaba LC, otro el V –en ese momento estaban iniciando la construcción de la presa López Mateos- otro era patrocinado por guasavenses y el cuarto por navolatenses. “Ocurrió que a mitad, todo el mundo se rajó y nosotros tuvimos que seguir pagando las nóminas de los cuatro equipos; fue una cosa horrible. Afortunadamente se nos ocurrió traer los equipos de Sonora donde ya había una liga formal con equipos importantes, para que jugaran contra el equipo de nosotros. Pues con eso logramos sacar gran parte de las pérdidas que habíamos acumulado por la deserción de los otros equipos. Después de esto, mi papá quiso que nos metiéramos en un circuito que se llamaba Liga del Noroeste conformada por Culiacán, Mazatlán, Acaponeta, Tepic y Santiago Ixcuintla; éramos seis equipos” -dice LL.

Duramos desde 1959 hasta 1964 pues de allí nace toda nuestra historia dentro del béisbol; ya después de 1964 nos salimos de ahí y nos metimos a la Liga de Sonora, que se expandió hasta Sinaloa porque entramos Mazatlán, Culiacán, Los Mochis; y ya se llamó en aquel entonces Liga Sonora Sinaloa -dice LL. Desde 1957 el equipo de béisbol Los Tomateros de Culiacán es un equipo que se ha convertido en parte de la familia. En el año de 1965 trabajaron muy duro en lo deportivo; la Liga de Sonora-Sinaloa se distinguía por ser más formal y se concentraron en darle impulso a este deporte. En 1965, el primer año de la liga, fueron sotaneros pero en 1966 quedaron campeones.

LF fallece el 26 de marzo de 1969 de una afección cardiaca, en esa fecha todavía no iniciaba la campaña así que la liga decidió poner su nombre a la temporada como una forma de reconocer su dedicación y esfuerzo a este deporte y como llevaba el nombre de su padre, LL dio todo de sí y terminaron campeones. Con la muerte de LF quedaron sus hijos LL, ML, AL, DL, SL y HL liderados por el primero

por ser el mayor de ellos y el que más había estado de cerca en los negocios, junto a su padre. LL se vio obligado a cambiar diversos aspectos tanto personales como de negocios. “A su muerte me sentí solo en el mundo, entre él y yo había lazos muy estrechos, sabía cuando aprobaba o desaprobaba algo que hacía y también yo le transmitía mis pensamientos. Sin embargo la relación que yo tenía con mis hermanos era diferente, era como si ellos fueran mis hijos, ya que los regañaba y los trataba como niños ” -dice LL.

Al morir mi padre me pregunté ¿Cómo tengo que comportarme? Una de las encomiendas que él me había dejado era que trabajáramos juntos, diciéndonos que era la mejor forma de tener éxito en la vida. ¿Qué era lo que se tenía que hacer para que no se alejaran mis hermanos de mí, para que nuestra relación fuera amable, positiva?...pasé muchos meses cavilando, sabiendo que esto iba a requerir de mí un cambio enorme. Sentía la necesidad de que alguien me aconsejara para que mi manera de ser formara parte de un hábito de vida, sobre todo para que no me exigiera tanto esfuerzo y control interno cada vez que me enfrentaba a un problema, dijo LL.

Al comentar LL su gran preocupación a un cercano amigo, Horacio LD, éste le sugiere que establezca contacto con Carlos AV, director del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas (IPADE<sup>44</sup>) quien le hace ver que esta institución tenía programas enfocados hacia la problemática de los negocios familiares. LL decide conocer los programas de IPADE acudiendo primero él a la ciudad de México, y conforme lo que ahí se encontrara, él decidiría si los demás asistirían también.

Lo que más lo motivó asistir a IPADE fue la necesidad que tenía de saber cómo le podían hacer para continuar con el negocio familiar que les había dejado su padre para que no se perdiera y para que todos tuvieran la misma filosofía, criterio y

---

<sup>44</sup> IPADE (Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas): escuela de negocios fundada por prominentes hombres de empresa cuya misión es el perfeccionamiento de los máximos dirigentes de las empresas en México.

lenguaje; Carlos AV le dijo: “aquí no te vamos a enseñar cosas nuevas, seguramente tú sabes más que los instructores, nosotros solo te vamos a quitar muchas telarañas para que puedas ver con más claridad lo que no has visto”, dice LL.

Finalmente LL se inscribe en IPADE; durante un año y medio asiste a la ciudad de México para aprender, lo cual le permite sensibilizarse sobre la complejidad del manejo de una empresa en la que está involucrada la familia completa; posteriormente todos los hermanos así como algunos ejecutivos de la empresa se preparan con estos cursos de alta gerencia con grandes resultados. Simultáneamente se inicia relación con un asesor en materia de relaciones interfamiliares; en las reuniones en que participan todos los hermanos y a través de terapias y ejercicios, llegaron a conocerse plenamente y a dirimir sus diferencias y problemas.

En el año de 2004 cumplieron 27 años realizando esta actividad e involucrando a otros integrantes de la familia ya que para 1991 empezaron a incluir en esta dinámica a los nietos del fundador. “Estamos ahora involucrados en traspasar nuestra responsabilidad a la siguiente generación a través de un largo e importante proceso planeado, así nuestra permanencia en el mundo empresarial”, señala LL, quien agrega: “A la muerte de mi padre tuvimos que redefinir la participación de toda la familia en los negocios; nuestro mayor deber era cuidar y proteger el patrimonio que habíamos heredado, esencialmente el relativo a la cultura del trabajo. Mi padre me pidió que cuidara de mi madre y mis hermanos, que agrupara a mis hermanos en torno a nuestro legado de vida; para eso nos asociamos y formamos la actual empresa”.

Hasta aquí se puede observar que la inclinación por los negocios de la familia es en el área comercial la cual está inserta en la clasificación del sector terciario<sup>45</sup> de la economía del país. Este sector se ha caracterizado porque su producto son bienes intangibles; son todos aquellos productos que no son ni agropecuarios ni industriales y en ellos se engloban el comercio, servicios personales, servicios a la empresa, educación, salud, gobierno, entre otros. La actividad comercial<sup>46</sup> tiene la función de salvar en el tiempo y en el espacio la distancia entre la producción y el consumo.

El comercio ha sido caracterizado desde dos enfoques teóricos; el primero de ellos lo concibe como una actividad improductiva aunque necesaria hasta cierto límite y que incrementa de manera artificial el precio de los bienes. El segundo le confiere un importante papel en el desarrollo económico, reconociendo el conjunto de funciones que implica la comercialización tales como el almacenamiento, transporte, abasto, empaque y distribución, entre otras (Escobar:1997).

La importancia del sector comercio como generador de valor agregado en México ha sido relevante en los últimos años ya que éste ha representado una participación que ha oscilado entre el 22 y 35% del PIB. Esta importancia se explica por diversos factores, algunos de ellos por la existencia de numerosas etapas de comercialización, la falta de integración de la actividad, la falta de competencia efectiva de canales paralelos, un desigual poder de negociación entre los participantes, elevados márgenes de utilidad con que operan las grandes y medianas empresas comerciales y la carencia de infraestructura moderna.

El crecimiento en la población aunado a las corrientes migratorias que dieron origen a un acelerado proceso de urbanización, sobre todo a partir de los años

---

<sup>45</sup> Según INEGI en el sector terciario de la economía no se producen bienes materiales; se reciben los productos elaborados en el sector secundario para su venta; también nos ofrece la oportunidad de aprovechar algún recurso sin llegar a ser dueños de él; como es el caso de los servicios. Asimismo, el sector terciario incluye las comunicaciones y los transportes.

<sup>46</sup> Según INEGI el comercio es la actividad mediante la cual se intercambian, venden o compran productos y actualmente es la que tiene el mayor número de establecimientos y personal ocupado en el país (Censos económicos 2004, datos referentes a 2003).

cuarenta, se constituyó en factor clave del desarrollo de la actividad comercial trayendo consigo una tendencia a la reducción del autoconsumo, que implicaba un mayor esfuerzo en el proceso de comercialización; así mismo el cambio en los patrones de demanda de los consumidores y en su escala de preferencias de bienes y servicios, presionaron sobre el comercio y en particular sobre el sistema tradicional de comercialización. Estos cambios en el consumo trajeron consigo importantes cambios en la estructura del comercio, los cuales operaron a la par del desarrollo del sistema de transporte. Se afirma que el nacimiento y desarrollo de los supermercados se encuentra ligado de manera indisoluble al crecimiento de la planta vehicular del país, desplazando al comercio tradicional de la parte del mercado que le había correspondido (Escobar:1997).

Es notoria la transformación de la estructura comercial de México, sobre todo a partir de los años sesenta e inicios de los setenta con la expansión de los supermercados y tiendas de autoservicio entre las que se cuenta Aurrerá, Comercial Mexicana y Gigante como las más representativas en esas fechas a nivel nacional y a Casa Ley y Mercados Zaragoza a nivel local, las que se constituyen en cadenas que ofrecen servicios completos de centro comercial a través de actividades conexas con empresas subsidiarias (Escobar: 1997).

Estas cadenas, en su expansión, han debido vencer obstáculos como el complicado sistema de permisos y licencias para su instalación, el control de precios sobre productos básicos (ahora casi inexistente), espacios adecuados para su establecimiento –por su necesidad de grandes superficies-, inversión requerida, así como a las trabas que se enfrentan con autoridades menores o líderes de mercados públicos. No obstante lo anterior, en conjunto estos establecimientos presentan la tendencia a la absorción de una parte cada vez mayor del mercado de bienes de consumo en el país. A la par que estas cadenas de grandes movimientos, se desarrollan también las cadenas de tiendas de conveniencia o pequeños autoservicios –como Oxxo y Super Flash-, cuyo objetivo es acercarse al consumidor con un amplio surtido de productos básicos y con

horarios más amplios, para atender en forma rápida las necesidades inmediatas de los consumidores (Escobar:1997).

En el comercio, como en el resto de las actividades productivas –aceptando la interpretación que considera productivo al comercio- se observa la coexistencia de modos de producción y de organización del trabajo, correspondientes a niveles de desarrollo técnico, económico y social sumamente diferentes. Así, se tienen dos canales o subsectores alternativos de comercialización; un canal moderno, monopólico, caracterizado por sus altos niveles de capitalización y organización empresarial, alta productividad originada por el uso de sofisticadas tecnologías y empleos altamente remunerados (aunque sólo para los puestos ejecutivos) constituido por las cadenas integradas con amplias ventajas competitivas y de penetración.

Este subsector moderno de comercialización –integrado por un núcleo de comercio al mayoreo interconectado a las otras ramas económicas y grandes cadenas de supermercados, tiendas de autoservicio y de conveniencia en el comercio al detalle- convive con el canal tradicional, atomizado, integrado por detallistas independientes de baja escala, cuyos puestos de trabajo son de baja y a veces nula remuneración, al tratarse en buena parte de los casos de pequeñas empresas familiares. La atomización de este canal se debe primordialmente a la facilidad de entrada de competidores en una economía con un considerable grado de subempleo. No existen restricciones laborales para el propio trabajo familiar, no se requieren habilidades administrativas especiales, ni gran capital de trabajo y la inversión es en muchos casos relativamente pequeña (Montemayor:1988).

En el comercio tradicional se ubican los mercados públicos –con el expendio básico de productos perecederos- y las innumerables tiendas o misceláneas. A diferencia del comercio moderno que se ubica sólo en áreas urbanas, el comercio tradicional está distribuido tanto en las zonas urbanas como en las rurales ya que no precisa de los servicios públicos. López Cervantes (1993) señala como una de

las características más interesantes del comercio en México su falta de integración vertical y horizontal. La ausencia de integración vertical se manifiesta, en las numerosas etapas de comercialización que recorren los bienes hasta el consumidor final; mientras que la integración horizontal tiene que ver con la asociación de comerciantes y/o productores a fin de aumentar sus escalas de operación y reducir sus costos.

En el caso de Sinaloa a pesar de poseer un sector agropecuario fuerte, la estadística informa que la sinaloense es una economía terciarizada; tanto el producto como el empleo del sector terciario tienen una participación mayoritaria en la economía estatal; este crecimiento del sector terciario en el producto de Sinaloa contrasta con las tasas de participación crecientes del sector primario en el PIB nacional, por lo tanto se puede decir que Sinaloa posee una economía agroterciaria (Escobar:1997). Esta tendencia hacia la terciarización tiene su origen en los años cuarenta a partir de una importante corriente migratoria del campo a las ciudades más importantes del estado.

Hacia los años sesenta es evidente la expansión demográfica, aunada al proceso de desruralización de la fuerza de trabajo sobre todo en los municipios de Ahome, Culiacán y Mazatlán. En los setentas el proceso de terciarización conoce su mayor expansión y en la década de los ochenta se consolida. Para 1980 y hasta el día de hoy, la fuerza de trabajo se ocupaba en su mayoría en el sector terciario. Con base en lo anterior se identifica que la presencia de LC en Sinaloa ha sido fundamental en el fortalecimiento del sector terciario y en la creación de fuentes de empleo a nivel estatal.

Las actividades de comercio en Sinaloa, además de concentrar sus operaciones en cadenas de supermercados y tiendas de descuento como Casa Ley, Mercados Zaragoza y Almacenes Coppel se ubican en su mayoría en cuatro municipios del estado: Culiacán, Ahome, Mazatlán y Guasave. El acelerado crecimiento demográfico que experimentó Sinaloa durante el periodo 1960-1980 reforzó la

economía urbana de Culiacán la cual se apoyó principalmente en el desarrollo del comercio, los servicios públicos, personales, colectivos y en menor medida en los servicios al productor. Así, la tendencia espacial del desarrollo terciario en Sinaloa, constituye a la ciudad de Culiacán en metrópoli regional, donde el comercio es factor fundamental de este proceso (Ibarra:1995).

Escobar (1997) ofrece una tipología de los establecimientos comerciales de Culiacán, en donde se consideran dos grandes tipos: los estrictamente comerciales, que no intervienen en la producción de bienes; y los productores comercializadores, que venden los bienes producidos por ellos mismos. La variable de clasificación fue la cobertura geográfica, de tal manera que se cubrió todo el espectro de la polarizada estructura comercial de la localidad. Se encuentran representados en esta tipología desde las pequeñas tiendas de abarrotes y establecimientos que operan a pequeña escala, hasta las grandes cadenas nacionales e internacionales, así como las franquicias (ver tabla 4.2).

#### 4. 5 Los supermercados; una oportunidad nueva de negocios

HL y DL, hermanos de LL, se incorporaron a la empresa después del fallecimiento de su padre. La tienda seguía funcionando como mayorista y medio mayorista. Los hermanos empezaron a observar que la tendencia del abarrotes era hacia el autoservicio, como una forma evolucionada de comercializar la mercancía; a LF nunca le había gustado este sistema de venta ya que decía que la gente robaba mucho y que valía más vender lo que se pudiera controlar y ver.

Desde años atrás el tema de los supermercados empezaba a inquietar a LL quien le decía a su padre:

-Hay que ver el asunto de los supermercados.

-No, hijo, allí la gente roba mucho se mete, agarra y roba; eso no sirve.

No le gustaba, simplemente, pero LL estaba muy inquieto; no compartía la misma opinión que su padre, veía que en otras partes también estaban proliferando los

supermercados; ya existían en la zona supermercados muy bien montados, como los de la familia Zaragoza (quienes en la década de los sesenta habían abierto negocios bajo este formato) por lo que los hermanos consideraron que necesitaban saber “cómo se comía esa cosa” señala LL.

Tabla 4.2 Tipología del comercio formal de la ciudad de Culiacán, Sin.

Categoría	Criterio de definición	Variable de clasificación
Establecimientos Comerciales	Establecimientos que se dedican a la compra-venta de mercancías.	No interviene en la transformación de los productos que comercializan.
Unidades independientes	Establecimientos que operan sin ninguna sucursal, generalmente son administrados por sus dueños, tipo empresa familiar; contratan servicios de profesionales eventualmente, a través de despachos y/o asociaciones de comerciantes.	Su cobertura se limita a la zona de la ciudad en la que están ubicados.
Cadena local	Grupo de dos o más establecimientos, cuyo giro comercial es similar o afín (bajo una misma razón social o no) y/o que son propiedad de la misma persona o sociedad. Cuentan con un departamento administrativo que controla las empresas del grupo, para el cual son contratados profesionales.	Su cobertura se circunscribe a la ciudad de Culiacán.
Cadena regional	Grupo de dos o más establecimientos, con giro comercial similar bajo una misma razón social. Opera como grupo de establecimientos propiedad de la misma persona o sociedad. Sus oficinas centrales se encuentran en la ciudad donde reside la matriz de la empresa. El mayor peso del personal profesional contratado se encuentra en la ciudad sede.	Su cobertura comprende dos o más estados del noroeste y pacífico centro del país.
Cadena nacional	Grupo de dos o más establecimientos, con giro comercial es similar bajo una misma razón social. Opera bajo la forma de empresas propiedad de una persona o grupo de empresarios. Sus oficinas centrales se ubican en la ciudad donde reside la matriz de la empresa. La contratación de personal profesional se realiza básicamente para las oficinas centrales, en la ciudad sede, ya que en el resto de establecimientos se manejan sólo aspectos operativos de la empresa.	Su cobertura comprende dos o más zonas o regiones del país.
Cadena internacional	Grupo de dos o más establecimientos, con igual giro comercial, bajo una misma razón social. La contratación de profesionales se ajusta al modelo de funcionamiento de las cadenas comerciales, por lo que la relación de ocupación de éstos respecto de la ocupación total es muy baja. El grueso de la contratación de profesionales se realiza en las oficinas centrales del país sede y en las oficinas centrales.	Su cobertura comprende dos o más países.
Franquicias y concesiones	Establecimientos que operan como empresas individuales pero, a diferencia de éstas, sus propietarios compran una marca o franquicia, lo cual determina no sólo el giro comercial y la razón social, sino también les compromete a asumir las características del estableciendo modelo, definidas por el propietario de la marca. Así, tanto las instalaciones físicas y el stock de productos, como la plantilla de personal, corresponden a lo estipulado en el contrato de compra de la franquicia o concesión. La contratación de profesionales responde también al tipo de propietario de la franquicia o concesión, ya que éste puede manejarse en la lógica de empresa individual o de grupo de empresas.	Su cobertura, tomadas como empresas individuales, se circunscribe a la ciudad donde se ubican. Si se considera la marca en cuestión, su cobertura es variable, dependiendo de la marca o concesión de que se trate.
Empresas productoras comercializadoras	Empresas integradas –vertical y horizontalmente. Su actividad comprende la producción de la materia prima, su transformación y la comercialización del producto-. Además de las ventas al mayoreo,- expenden sus productos al menudeo en establecimientos con la misma razón social de la empresa.-	Comercializan bienes que han sido producidos por ellas mismas.

Fuente: Escobar (1997)

Con el propósito de investigar, rentaron un local anexo al mayoreo. Una parte del mayoreo la convirtieron en autoservicio y la otra siguió como una tienda de abarrotes tradicional. Así fue como empezaron a aprender y abrieron el primer supermercado en 1970. Contrataron personal con experiencia, entre ellos gente de Aurrerá que era el ejemplo a seguir en México (esta empresa inició operaciones en 1958).

Ante el éxito obtenido con la apertura del supermercado, y con la visión de lograr abarcar un mayor segmento de mercado, los hermanos emprenden un nuevo proyecto: la posibilidad de construir un centro comercial. Con esta nueva idea en mente esperan poder ofrecer al cliente no sólo la oportunidad de realizar sus compras en el supermercado, sino también ofrecerles otro tipo de productos a través de diversos comerciantes instalados en el centro comercial.

Para hacer realidad ese propósito, LL acude a la Financiera del Norte de Monterrey para solicitar un préstamo. El director de la institución, Manuel G, era originario de la ciudad de Culiacán y él les facilitó trece millones y medio de pesos a pagar en un plazo de 12 años; recurso con el cual se construyó la primera Plaza. Dicho centro comercial se inaugura en noviembre de 1972. “La viabilidad de las compañías tiene mucho que ver con la sanidad financiera de las mismas. Si una empresa sea supermercado o mayoreo no tiene solidez financiera, está destinada a ir sin rumbo y a no tener éxito. Una rotación adecuada con un flujo de efectivo que se ajuste a las exigencias del negocio son requisitos indispensables”, asegura LL.

Para la apertura del nuevo formato de supermercado se planeó cada una de las actividades a realizar, apoyándose en expertos en el ámbito tanto de la construcción como de la operación del autoservicio. En la construcción, la ayuda y experiencia del señor HQ ha sido muy importante desde los setenta hasta el día de hoy; mientras que para aprender la forma en que funcionaba este tipo de establecimientos, los hermanos realizaron varias actividades; fue necesario

acercarse a quienes ya conocían cómo funcionaba el comercio moderno. Una de las primeras acciones fue el traslado de AL a la ciudad de México para buscar y contratar a personas con experiencia en el ramo; la contratación fue temporal, mientras aprendían la técnica del manejo de este tipo de negocios. Otro aspecto fue el uso de tecnología que se requería para su operación; “y como no estábamos pensando en quedarnos con un solo supermercado, pues entonces había que prepararnos bien” señala LL. También se apoyaron en la literatura sobre el comercio moderno y la asistencia a eventos que ofrecía el Food Marketing Institute<sup>47</sup> al que asistían para obtener información que les ayudara a aprender sobre el funcionamiento del supermercado.

Con la llegada de los hermanos al frente de la organización y con ideas frescas sobre el rumbo a tomar en el sector comercial así como la puesta en marcha de su visión en los negocios, de 1970 a 1980 logran la apertura de once tiendas más en sus diferentes formatos (supermercado, mayoreo, tienda de ropa y accesorios) instaladas no solo en la ciudad de Culiacán, sino en otros municipios del estado, inclusive extendiéndose hacia otros estados como Sonora.

La primera sucursal que inauguraron fuera de Sinaloa fue en Hermosillo, Sonora en 1978, año en el que abrieron dos tiendas en esa ciudad. Durante ese periodo construyen cinco plazas comerciales, dos tiendas departamentales y tres tiendas de autoservicio y un mayoreo. Con la apertura de estas once tiendas logran un total de catorce sucursales de su propiedad (ver tabla 4.3).

#### 4.6 Una visión a largo plazo: lograr el crecimiento sostenido

Para fines de los setentas (del siglo pasado) una de las grandes preocupaciones de los hermanos era cómo lograr un crecimiento y al mismo tiempo sentían que

---

<sup>47</sup> Desde hace más de sesenta años, la feria internacional FOOD MARKETING INSTITUTE (FMI) constituye uno de los eventos más importantes en el mercado estadounidense de alimentos y bebidas. El FMI es considerado como la feria más importante en la proveeduría de productos alimenticios para supermercados en Estados Unidos, ya que se estima que visitan al evento empresarios de más de 130 distintos países, siendo los diez principales: Estados Unidos, Canadá, Japón, Brasil, México, Argentina, China, Venezuela, Italia, y Corea del Sur. Las tres categorías más importantes de las empresas visitantes son principalmente: a) supermercados y tiendas de autoservicio independientes; b) supermercados y tiendas de autoservicio de cadena y; c) mayoristas y distribuidores de alimentos, así como tiendas de especialidades.

debían hacerlo a la mayor brevedad posible y con gran rapidez. En esa fecha ya contaban con catorce establecimientos y consideraban que se requería acelerar el proceso de crecimiento ya que el negocio dependía de lograrlo. Una de las opciones, que en esas fechas representaba una alternativa para los empresarios como la oportunidad de crecer, eran las asociaciones. Para los hermanos, había que encontrar una asociación en participación ya que veían que el mundo empresarial con el que tenían que enfrentarse era cada vez más complejo; atravesaban una difícil época post devaluatoria y se avizoraba una etapa inflacionaria.

Tabla 4.3 Apertura de tiendas 1970-1980

Año	Tienda	Ciudad
1970	Autoservicio LC	Culiacán
1972	Plaza LC	Culiacán
1974	Plaza LCG	Guamúchil
1975	Plaza LC	Culiacán
1977	Tienda departamental	Culiacán
1978	Ley Plaza G	Guasave
1978	Tienda departamental	Guamúchil
1978	LC Boulevard	Hermosillo
1978	LC Chico	Hermosillo
1979	Plaza LC	Mazatlán
1980	Mayoreo LC	Culiacán

Fuente: Elaboración propia MRCL, con datos de la organización

La competencia comercial era cada vez más severa y las grandes cadenas de la ciudad de México estaban llegando al noroeste amenazando con una seria lucha de mercado. Eran tiempos de buscar nuevas fuerzas que se sumaran al grupo LC; su objetivo lo habían establecido con claridad, deseando asociarse para tener una mayor capacidad de crecimiento con una adecuada tecnología, para con ello garantizar su permanencia.

Para el logro de su nuevo objetivo los hermanos deciden elaborar una lista de todas las compañías mexicanas con quienes ellos tenían algún tipo de relación y con quien fuera conveniente asociarse. Del directorio hecho, la empresa que eligieron fue VISA<sup>48</sup> (Valores Industriales, S.A.) quien operaba como uno de sus

<sup>48</sup> Valores Industriales S.A. empresa tenedora de las compañías de Cervecería Cuauhtémoc.

proveedores y los que solicitan una entrevista con los directivos en la ciudad de Monterrey; VISA acepta reunirse con ellos y LL acude a la cita en representación de los intereses del grupo de hermanos; él describe la empresa y sus inquietudes señalando que estaban convencidos de que si compartían sus esfuerzos con alguien que pudiera aportar capital, lograrían un gran desarrollo. “Ah pues, dijo el señor Garza L vamos a platicar, nos interesa el tema; llamó a Alfonso R, quien empezaba a trabajar con su suegro y le pidió que hiciera un estudio de la empresa.

De ahí en adelante él se hizo cargo de todo y empezó a elaborar el plan para una posible sociedad dice LL, quien regresó a Culiacán junto con cuatro ejecutivos y se iniciaron las pláticas y elaboración de un proyecto para una posible alianza, en el que participaban con entusiasmo todos los hermanos. Los dueños no tenían muchas pretensiones ya que sus deseos se centraban en tener dinero para seguir creciendo como empresa sana y en forma rápida. VISA empezó a enviar más personal a Culiacán, quienes estuvieron trabajando arduamente durante nueve meses y entregaron los resultados al Sr. Garza L en noviembre de 1980.

Los resultados del estudio indicaban que el negocio era viable y que era conveniente por lo que VISA dijo estar de acuerdo en seguir adelante con el proyecto, pero que deseaban reservar la decisión final para que ésta la hiciera el corporativo durante la junta de consejo que se llevaría a cabo el día treinta de enero de 1981. Los hermanos acordaron esperar, pero pidieron que en señal de seriedad se realizara un convenio en el que VISA dejara la cantidad de \$150 millones de pesos dentro de la empresa. Si la operación se concretaba esto se tomaría en cuenta como parte del precio convenido, pero si no era así, ese dinero se quedaría en la empresa durante tres años sin pago de intereses, después de los cuales se les reembolsaría.

Dado que solo faltaban dos meses para actuar sobre una decisión ya tomada sobre un buen negocio, VISA pensó que no había ningún problema en ordenar a

su banco que entregaran los \$150 millones de pesos a Lc para así asegurar al convenio, cubriendo ellos los intereses por lo que iban a ser sólo unos días pero, en ese momento ALFA, empresa perteneciente al mismo grupo industrial que VISA, estaba con problemas financieros y empezaban a ver las posibles devaluaciones. Una de las medidas que tomaron fue la de detener toda la avalancha de compras de empresas que realizaba VISA y por consecuencia detuvieron la operación con la organización el 30 de enero de 1981. “En vista del convenio realizado, nosotros conservamos los \$150 millones de pesos a cubrir en tres años, sin pagar ni un centavo de intereses durante ese tiempo”, señala LL.

#### 4.7 El deporte, una puerta abierta para las asociaciones

“Fue aquí donde sucedió algo fortuito y muy positivo” relata LL. “También el treinta de enero de ese año se acababa la temporada de béisbol, deporte con el que estamos involucrados desde la década de los cincuenta y mi hermano SL, el arquitecto inglés oxforiano quien actualmente es embajador de México en China, y yo nos fuimos a la ciudad de San Francisco a buscar un arreglo con los Gigantes de esa ciudad, tratando de obtener unos peloteros para el equipo de los tomateros de Culiacán.

“Casualmente conocemos ahí a Peter M, quien era accionista y uno de los directores del equipo de los Gigantes. Empezamos a conversar y nos dice que era además el presidente del consejo de Sfw, una de las compañías de supermercados más grande del mundo, con 1,775<sup>49</sup> puntos de venta. Le relatamos lo que acababa de ocurrir con VISA y nos dice que a ellos les gustaría tener alguna inversión en México. A los ocho días llegó con seis de sus ejecutivos en un jet y pudimos darles todo el estudio y el resumen ejecutivo que había hecho la empresa regiomontana y que les había tomado nueve meses realizar” comenta LL.

---

<sup>49</sup> Dato correspondiente a marzo de 2007.

El 19 de mayo de 1981, cuatro meses después de haberse conocido, se firmaba una sociedad con Sfw quienes adquirieron el 49% del capital de LC. Este convenio cumple próximamente 26 años durante los cuales Sfw no ha vuelto a inyectarle recursos a la compañía y solamente en dos ocasiones se han decretado algunos dividendos para ambas partes, los que han sido considerados como retorno de capital. La compañía ha estado capitalizando sus utilidades y ambos socios están contentos porque la empresa cada día tiene más valor. La capitalización ha permitido un crecimiento constante de LC. Esa decisión fue un parteaguas en la historia de la empresa pues a partir de ese momento se inicia un despegue que ha llevado a la empresa a contar con 133<sup>50</sup> establecimientos distribuidos en varios estados del noroeste y occidente del país.

Sobre el tema de las alianzas, Yoshino y Srinivasan Rangan ofrecen una definición relativamente matizada y algo más precisa de lo que son las alianzas estratégicas. Estos autores comienzan recordando que el principal factor que ha impulsado las alianzas estratégicas ha sido la aparición de una feroz competencia global. Al quedar rebasada la eficacia de las estrategias sencillas, las empresas se han visto obligadas a innovar constantemente para tomar la delantera a rivales igualmente innovadoras de todo el mundo. Es un escenario que requiere simultáneamente adquirir capacidades en diversas áreas: van desde el desarrollo de tecnología hasta los procesos de producción, desde el análisis económico de las plantas hasta el marketing y la distribución. Esas capacidades además, deben adquirirse con extrema rapidez y con recursos limitados, lo que constituye la parte realmente fundamental de la iniciativa empresarial. Las alianzas estratégicas hacen factible a las empresas remodelar creativamente estrategias competitivas en respuesta a la globalización (Yoshino y Srinivasan Rangan: 1996, en Cerutti:2000).

Al argumentar su definición de las alianzas estratégicas, ambos analistas aseguran que un dato fundamental es que ponen en relación facetas específicas

---

<sup>50</sup> Dato correspondiente a abril de 2007.

de los negocios de dos o más empresas. En el fondo se trata de una combinación mercantil que aumenta la eficacia de las estrategias competitivas de las firmas participantes al hacer posible el intercambio mutuamente beneficioso de las tecnologías, las cualificaciones o los productos que poseen. Una alianza puede adoptar diferentes formas, que van desde un contrato a distancia hasta un proyecto conjunto. Sus tres características necesarias y suficientes son:

- a) Las dos empresas o más que se unen siguen siendo independientes tras la formación de las alianzas;
- b) Las empresas participantes comparten los beneficios de la alianza y controlan los resultados de las tareas asignadas;
- c) Las empresas participantes contribuyen continuamente en una o más tareas estratégicas clave (tecnología, productos, etc.). Las “fusiones, las absorciones y las adquisiciones en las que una empresa asume el control de una nueva entidad no son alianzas” (Yoshino y Rangan:1996).

Las alianzas estratégicas en el sentido que expresan estos autores, ha sido uno de los matices centrales de las respuestas de los hermanos, como empresarios en la búsqueda de opciones de crecimiento para su organización. A través de esta estrategia la empresa busca contar con los elementos necesarios que le permita una rápida respuesta al cambio en el entorno, con la apertura que ya visionaban, se realizaba en el país. Pozas (1999) señala que las alianzas estratégicas sería uno de los mecanismos de penetración de mercados más importantes en el contexto del nuevo modelo de producción.

Para Pozas (1999), las alianzas estratégicas pueden incluir fusiones entre dos o más empresas, pero hay otro tipo de alianzas: tecnológicas, convenios permanentes de subcontratación, inversiones conjuntas para proyectos específicos y convenios de asesoría técnica; estas últimas formas son las que aprovecha LC, al decidir llevar a cabo la alianza con Sfw y contar con la tecnología de primer mundo que esta compañía les ofreció como parte del convenio de cooperación establecido entre estas dos empresas. Dada la fragmentación e

inestabilidad de los mercados, estos arreglos facilitan dar respuestas rápidas a cambios abruptos en el mercado permitiendo también la distribución de riesgos y pérdidas a lo largo de la cadena productiva; minimizando costos de transacción como el acceso a la información, abastecimiento de materias primas y componentes, entre otros.

Aunque las alianzas pueden resultar problemáticas en algunos casos, para LC no fue difícil ya que desde 1977 se venían preparando para ella. Los empresarios de Sfw sienten que tomaron una decisión que ha sido muy conveniente al asociarse con un grupo que conoce la idiosincrasia de la zona, que se identifican con su clientela y que tiene buenas relaciones con el gobierno. Una de las decisiones de la organización Sfw fue no intervenir en la operación para evitar equivocarse, dejando a LC manejar y administrar la compañía, con el fin de que tomen las medidas y adopten las políticas de venta que ellos consideraran conveniente.

Desde el inicio Sfw ha enviado un representante de la empresa, quien inyecta sus ideas y que permite no tener que estar cuestionando respecto a decisiones importantes relacionadas con aspectos patrimoniales. Este ejecutivo está bajo la responsabilidad de la presidencia, quien le asigna las tareas a realizar. En los primeros diez años enviaron a una persona, cambiándola cada dos años, al día de hoy esta persona permanece por más tiempo dentro de la organización y el puesto que se le asigna es el de Director de Tecnología.

El desarrollo de LC a nivel nacional ha sido muy interesante, ya que desde 1978 habían comprado y adaptado dos tiendas en Hermosillo, iniciando así su expansión fuera del estado de Sinaloa y su competencia con cadenas locales de Sonora. Su crecimiento continuó hacia otros estados como Baja California, Nayarit, Colima, Baja California Sur, Michoacán, Guanajuato y Jalisco. Todas sus experiencias fuera de su estado natal, Sinaloa, han sido muy exitosas.

### Centros comerciales sobresalientes a nivel Latinoamérica

En el proceso de abrir mercados, han realizado proyectos muy especiales; uno de ellos es el que realizaron en Mexicali en el año de 1981. En esa ciudad había un terreno en condiciones deplorables y justo en el corazón de la localidad al que la gente llamaba la jabonera ya que había existido ahí una fábrica de manteca y la despepitadora de Anderson Clayton. Con casi veinte hectáreas se consideraba atractiva para muchos proyectos, pero nadie los realizaba; los propietarios de LC contactaron a los dueños y concertaron una cita para comentar su interés por el predio. En una sola reunión llegaron a un acuerdo y de inmediato LL contactó al gobernador del estado, a quien le ofreció eliminar ese mal aspecto del centro de la ciudad.

El proyecto era construir un centro comercial que atrajera la clientela no sólo de Mexicali sino extender el campo de influencia, haciendo que se trasladaran a México a divertirse y realizar sus compras miles de compatriotas que residen cerca de la frontera. El gobernador ofreció todo su apoyo y la idea empezó a tomar forma. Se creó una gran expectativa en la ciudad, aunque la mayoría de las personas pensaban que era demasiado grande para Mexicali o que era una locura que iba a fracasar, comentarios que generalmente se hacen cuando hay una obra de gran magnitud que rebasa la capacidad de proyección de la gente.

El centro comercial de la Cachanilla es indudablemente la operación más grande que el grupo LC ha realizado. Su extensión es de aproximadamente veinte hectáreas y su estilo arquitectónico es Art Deco, que estaba de moda cuando se construyó y que da una sensación de amplitud y luz. Durante seis meses se desarrolló el concepto y en otros seis se hicieron los proyectos y planos, logrando algo muy avanzado para el momento.

Este conjunto comercial incluye trece grandes tiendas ancla con 405 pequeños y medianos negocios, con una amplia área para venta de alimentos. Como tiendas ancla están LC, Almacenes Coppel (con dos grandes establecimientos); Dorian's

(con veinte mil metros cuadrados en lo que es su punto de venta más grande); comerciantes como los Wong (con dos grandes tiendas); restaurantes y doce cines de la cadena Ramírez. Tardaron casi dos años en la construcción y desde que se inauguró en 1983 hasta la fecha, han tenido éxito. El centro comercial se vendió en su totalidad y los locales pequeños que costaron en un principio cincuenta mil dólares ahora valen medio millón y no hay quien venda uno.

#### 4.8 Cambios internos en la organización

Para 1990 LL decide que es necesario realizar otra serie de cambios en la organización; uno de éstos fue el nombramiento de un nuevo Director General de LC. HL el ingeniero y el más joven de los hermanos queda al frente de la cadena de supermercados, reconociendo así su capacidad de trabajo. Desde esa fecha LL se fue retirando poco a poco de la operación de los supermercados, aunque reconoce que todavía interviene en muchas cosas principalmente cuando se trata de las relaciones externas de la empresa, como es el caso de la relación con gobierno, con empresarios y con proveedores, entre otros.

Retirarse de una posición de poder en la que durante tanto tiempo todas las decisiones importantes eran suyas, ha requerido esfuerzo y cambio en LL, quien acepta que ha tenido que crear una nueva personalidad en la que ha buscado la transición de operativo a ejecutivo de otro nivel (actualmente es el presidente ejecutivo del Corporativo LC). “Me ha costado mucho trabajo lograr no ser el protagonista de todo, como acostumbraba. Ahora me limito a planear estrategias, muy alejado de la acción, una diferencia como la de la noche al día. Nunca le he comentado a nadie lo difícil que me fue este delicado proceso”, comenta LL.

“En innumerables ocasiones veía lo que estaba ocurriendo, sabía que lo podía hacer mejor y tenía que exigirme paciencia para no intervenir, esperando que la situación se modificara a medida que los demás aprendieran con los golpes que recibían. Esto es particularmente arduo para un individuo como yo que toda su vida fue formado a través de la acción y de hacer él mismo las cosas, y que ha

visto como resultado de su esfuerzo la creación de riqueza. Tengo que confesar que en muchas ocasiones no he podido resistir mis impulsos y he intervenido para después reflexionar y arrepentirme”, señala LL.

Durante el tiempo que LL estuvo al frente de la cadena de supermercados, se preocupó por crear una cultura de respeto en función de una misión. El respeto no se da ni por generación espontánea ni porque un individuo sea el mayor, sino porque todo lo que maneja el líder viene rodeado de sentido común y se realiza con la suficiente inteligencia para llevar a su grupo al éxito, agrega LL.

Todo esto ha sido transmitido a nuestros hijos y ellos saben que quien desee estar dentro de la compañía tendrá que demostrar capacidad, para que con su talento pueda llegar hasta los niveles de dirección. Si no es así, preferiríamos que una administración profesional llegara a manejar nuestras empresas en el futuro, comenta LL y agrega: “para triunfar en la vida no se necesita ser un genio ni un individuo excepcional, lo único que se requiere es tener una alta capacidad de trabajo y tener un cierto nivel de inteligencia que le impida cometer grandes errores. No requerimos sabios para componer los problemas del mundo. Sólo necesitamos gente común y corriente que se dedique a trabajar de manera constante y disciplinada. Ese ha sido nuestra norma de vida y el legado más importante que nos dejó nuestro padre. Él sembró la semilla del trabajo entre nosotros y nos hizo ver la importancia de permanecer unidos. Digamos que nuestro éxito se basa en que tengo mejores hermanos que yo”.

#### 4.9 Integración de la segunda generación en la dirección de la organización

A mediados de la década de los noventa del siglo XX LC continúa implementando cambios en la organización; uno de ellos fue el inicio de la integración de los hijos de cada uno de los hermanos en la dirección de la cadena de supermercados; su presencia en la empresa ha permitido recibir ideas frescas, innovadoras, a través de las cuales la organización ha conseguido mantener su crecimiento y reafirmado su presencia en el mercado. JA, JM y H son algunos de

los que ya están participando con sus propuestas sobre cómo llevar a LC hacia la permanencia en los mercados tan competidos a los que se enfrenta la organización actualmente. La experiencia de sus padres en el sector, la preparación académica que han recibido y el talento que han desarrollado les ha permitido ser parte del equipo de directivos que se dedican, al igual que sus padres, al cien por ciento a la empresa.

De 1981 a 1990 LC aumenta su crecimiento con la apertura de 20 sucursales en sus diferentes formatos, consolidando su presencia tanto en el estado de Sinaloa como en el de Sonora; así mismo aumenta su cobertura geográfica expandiéndose hacia nuevos estados como Baja California y Nayarit (ver tabla 4.4). De 1991 a la fecha LC ha abierto noventa y nueve tiendas en estados como Jalisco en 1992, Colima en 1993, Baja California Sur y Michoacán en 1999, Guanajuato, Coahuila, Durango y Chihuahua en 2000 y Aguascalientes en 2001. Los planes de la empresa son continuar con su plan agresivo de crecimiento a través del establecimiento de tiendas en sus diferentes formatos, con el fin de atender las necesidades de sus clientes en forma más directa.

Tabla 4.4 Apertura de tiendas 1981-1990

Año	Tienda	Ciudad
1983	Plaza LC	Mexicali
1983	Mayoreo LC	Mazatlán
1984	Mayoreo LC	Los Mochis
1984	LC Plaza	Tijuana
1984	LC Cajeme	Ciudad Obregón
1985	Mayoreo LC	Ciudad Obregón
1986	LC Plaza	Culiacán
1986	LC Plaza	Los Mochis
1986	Mayoreo LC	Mexicali
1986	LC Pueblo Nuevo	Mexicali
1987	Mayoreo LC	Hermosillo
1988	LC Plaza	Tepic
1988	Tienda departamental	Tepic
1988	LC	Tijuana
1988	Mayoreo LC	Culiacán
1989	LC	Huatabampo
1989	Plaza LC	Mexicali
1989	LC Plaza	Hermosillo
1990	LC Plaza	Navojoa
1990	LC Plaza	Mazatlán

Fuente: Elaboración propia MRCL, con datos de la organización.

Actualmente cuenta con 133 establecimientos en sus diversos formatos ubicados en trece estados, a lo largo de 42 ciudades del noroeste y occidente del país; lo

que demuestra que esta empresa continua estudiando las opciones a su alcance para extender su crecimiento y desarrollo (ver tabla 4.5). “En LC cada tienda ha sido y será concebida teniendo en mente las cambiantes necesidades de un público consumidor que nos conoce, que nos identifica y que espera encontrar en nuestras instalaciones la vigencia de nuestras más claras definiciones comerciales y en este caso de las innovaciones que nos hacen ser una empresa siempre a la vanguardia”, dijo LL.

Tabla 4.5 Apertura de tiendas 1991- 2007 (febrero)

Año	Tienda	Ciudad
1991	Mayoreo LC	Culiacán
1991	Mayoreo LC	Tepic
1991	LC	Ciudad Obregón
1991	LC	Culiacán
1991	Mayoreo LC	Mazatlán
1991	LC Plaza	Ciudad Obregón
1991	LC Plaza	Guamúchil
1992	LC	Nogales
1992	Mayoreo LC	Ocotlán
1992	Tienda departamental	Ocotlán
1992	LC	Culiacán
1992	Mayoreo LC	Guasave
1992	LC P	Guaymas
1992	LC Plaza	Culiacán
1992	Mayoreo LC	Ensenada
1992	LC	Hermosillo
1992	LC Plaza	Guasave
1993	LC	Hermosillo
1993	LC Plaza	L. de Moreno
1993	LC	Hermosillo
1993	LC Plaza	Colima
1993	LC P	La Barca
1994	Mayoreo LC	Hermosillo
1994	LC	Guasave
1994	LC	Escuinapa
1994	LC	Hermosillo
1994	LC	Los Mochis
1994	Mayoreo LC	Colima
1994	Plaza LC	Colima
1994	LC	Mazatlán
1994	Tienda departamental	Guasave
1994	LC	Culiacán
1994	LC	Culiacán
1994	LC	Nogales
1994	LC	Mexicali
1994	Mayoreo LC	Nogales
1994	LC	Culiacán
1995	LC	Tijuana

1995	LC	Pto. Vallarta
1997	LC	Navolato
1997	LC	Ensenada
1997	Mayoreo LC	Tijuana
1997	LC	Nogales
1998	LC	Hermosillo
1998	LC	Los Mochis
1998	Mayoreo LC	Los Mochis
1999	LC	Hermosillo
1999	LC	La Paz
1999	Mayoreo LC	La Paz
1999	LC	J.J.Ríos
1999	LC	Mazatlán
1999	LC	Tepic
1999	LC	La Piedad
1999	LC	Mexicali
1999	LC	Mexicali
2000	LC	León
2000	LC	León
2000	LC	Tijuana
2000	LC	Torreón
2000	LC	Durango
2000	Mayoreo LC	Durango
2000	LC	Gómez Palacio
2000	LC	Cd. Juárez
2000	LC	Gómez Palacio
2000	LC	H. Caborca
2000	LC	Chihuahua
2001	LC	Aguascalientes
2001	LC	Tepic
2002	LC	S.L. R.Colorado
2002	LC	Saltillo
2002	LC	Guasave
2003	Super LC	Puerto Peñasco
2003	LC	La Paz
2003	Super LC	Cd. Constitución
2003	LC	Navojoa
2003	LC	Tijuana
2003	LC	Culiacán
2004	LC Express	Culiacán
2004	Super LC	Tijuana
2004	Super LC	Ensenada
2004	Super LC	Tijuana
2004	Super LC	Mexicali
2004	LC Express	Culiacán
2004	Super LC	Mexicali
2005	LC Express	Tijuana
2005	Super LC	Tijuana
2005	Super LC	S.José del Cabo
2005	LC Express	Cd. Obregón
2006	LC Express	Cd. Obregón
2006	LC Express	Mexicali
2006	LC Express	Mexicali
2006	LC Express	Cananea

2006	LC Express	Agua Prieta
2006	LC Express	Culiacán
2006	LC	Manzanillo
2006	LC Express	El Fuerte
2007	LC Express	Mexicali
2007	LC Express	Hermosillo
2007	LC Express	Torreón

Fuente: Elaboración propia MRCL, con datos de la organización.

#### 4.10 LC al día de hoy

LC es una empresa que opera en el sector terciario de la economía del país, dedicada a la comercialización de mercancías al mayoreo y menudo bajo el sistema de autoservicio y tiendas al mayoreo. Es una cadena de tiendas que ofrece productos del área de abarrotes, perecederos, ropa y mercancías generales. La principal actividad es la operación de tiendas de autoservicio, las cuales ofrecen servicios que dan valor agregado tales como panaderías, tortillerías, carnicerías, sucursales bancarias dentro de las tiendas, cajeros automáticos, centro de comida rápida y la posibilidad de pagar ciertos servicios, como recibo telefónico, agua y consumo de energía eléctrica.

Al mes de abril de 2007 la compañía cuenta con 133 tiendas de autoservicio así como tiendas de mayoreo y departamentales. Las tiendas de autoservicio operan a través de diversos formatos, los cuales varían con relación al tamaño de las tiendas, la selección de los productos, los niveles de precios y los servicios proporcionados. Manejan entre 15,000 y 55,000 unidades de inventario (SKU's<sup>51</sup>) que son adquiridos de aproximadamente 4,000 proveedores con quienes se integra y comunica para elevar los niveles de eficiencia y competitividad con el fin de que haya certidumbre en sus operaciones conjuntas y que esto se traduzca en beneficio directo al público consumidor.

La organización es una de las cadenas líderes de autoservicio en México; es reconocida como la número uno en el noroeste del país ya que es la zona donde

<sup>51</sup> Unidades de inventarios que se manejan; es un término de la industria de autoservicio utilizado para representar artículos. Un SKU es el equivalente a una referencia o Código de Barras.

se encuentran establecidas la mayoría de sus sucursales. El 76% de sus tiendas se localizan en esa región; actualmente de las 133 tiendas, 102 se localizan en los estados de Sinaloa, Sonora y Baja California con 45, 30 y 27 negocios respectivamente, a lo largo de 23 ciudades del total de las 42 en las que tiene presencia.

LC se constituyó y abrió su primer establecimiento en 1954 en la ciudad de Culiacán, Sinaloa; a través de la puesta en marcha de una pequeña tienda de medio mayoreo que fundó LF, inmigrante de origen chino que tras años de intensa actividad comercial en Tayoltita, Durango, decidió dar un nuevo rumbo a su visión de negocios. La primer tienda fue un modesto local habilitado con un mostrador, mucha mercancía, precios dirigidos a las clases populares y la idea de asumir que el comercio es ante todo, una expresión cultivada del servicio a la comunidad. La apertura de esta tienda de granos, víveres y diversos artículos básicos se realizó con la filosofía: mejorar el servicio hasta alcanzar la excelencia; la cual ha sido reafirmada y redimensionada por medio de los elementos que LF proporcionó a sus hijos LL, ML, AL, SL, DL y HL, quienes conducen a la organización hacia la competitividad que caracteriza a la economía de nuestros tiempos.

La directriz de su operación es ofrecer un nivel de precios bajos, el cual se enriquece para proteger el sustento familiar de la sociedad a la que sirve. “Más cosas a mejores precios” es su actual filosofía empresarial y de servicio. La empresa señala que la decisión de servicio de quienes operan cada una de las tiendas los hace sentir seguros de que ofrecen a la sociedad un producto confiable y de la más alta calidad. Así mismo se considera una empresa en constante evolución, moderna y en donde se esmeran todos los días por aportar algo nuevo a la actividad comercial.

LC encara los tiempos actuales buscando ganarle el paso al futuro, es por ello que en ejercicio de su condición de líder del sector detallista en el Noroeste de México, se plantea un permanente afán de crecimiento y expansión, basado en formatos

de tiendas definidos para mercados específicos. Lo anterior se representa en la ejecución de mejores prácticas de mercado guiadas por una adecuada administración de categorías de enfoque multiformato. Se mantiene así y se acrecienta la debida cobertura a nichos bajo esquemas de operación de máxima eficiencia.

“En LC abrir una nueva tienda resulta siempre una muy grata experiencia; somos una empresa que ha ido proyectando su crecimiento en forma paulatina pero consistente, cumpliendo ya nuestros primeros 50 años de existencia con la satisfacción de sabernos en proceso permanente de consolidación y fortalecimiento. A nuevos tiempos, nuevas decisiones; cambiamos para mejorar, cambiamos para seguir siendo la elección más cercana, más eficiente y más comprometida con la debida atención a las necesidades de consumo de nuestros clientes, quienes son finalmente nuestra razón de ser” declara LL.

La empresa ha expandido continuamente sus operaciones y la oferta de productos y servicios a través de apertura de nuevas tiendas y el desarrollo de nuevos formatos. Sus oficinas corporativas se encuentran en la ciudad de Culiacán, Sinaloa, mientras que las tiendas se ubican a lo largo de los estados de Sinaloa (45 a partir de 1954), Sonora (30, a partir de 1978), Baja California (27, a partir de 1983), Nayarit (4, a partir de 1988), Jalisco (5, a partir de 1992), Colima (4, a partir de 1993), Baja California Sur (5, a partir de 1999), Michoacán (1, a partir de 1999), Guanajuato (2, a partir de 2000), Coahuila (3, a partir de 2000), Durango (4, a partir de 2000), Chihuahua (2, a partir de 2000) y Aguascalientes (1, a partir de 2001); (ver tabla 4.6 y figura 4.1).

Tabla 4.6 Número de tiendas de Casa Ley establecidas por estado y por año

	Año	Estado	No.de tiendas	No. de ciudades
1	1954	Sinaloa	45	9
2	1978	Sonora	30	11
3	1983	Baja California	27	3
4	1988	Nayarit	4	1
5	1992	Jalisco	5	4
6	1993	Colima	4	2
7	1999	Baja California Sur	5	3
8	1999	Michoacán	1	1
9	2000	Guanajuato	2	1
10	2000	Coahuila	3	2
11	2000	Durango	4	2
12	2000	Chihuahua	2	2
13	2001	Aguascalientes	1	1

Fuente: Elaboración propia MRCL, con datos de la organización.

Figura 4.1 Distribución de tiendas Casa Ley, S.A. de C.V.



Fuente: Elaboración propia MRCL, con datos de la organización.

Bajo la filosofía “nuestro compromiso: servir a la comunidad” LC mantiene un sólido posicionamiento contando para ello con el soporte de la asociación

estratégica que mantiene desde 1981 con la firma estadounidense Sfw, cuya presencia mundial es ampliamente reconocida; “LC y Sfw representan una alianza dirigida a servir con esmero, eficiencia y calidad a nuestros clientes, un destino que hace valer que en la unión está la fuerza”, señala LL. Preocupados por estar integrando a la infraestructura, con los más modernos avances tecnológicos, adaptados éstos a las necesidades de operación de cada una de las tiendas ubicadas en las 42 ciudades a las cuales sirve; LC se encuentra en la mejor disponibilidad de ofrecer los más altos niveles de satisfacción al cliente.

## CAPÍTULO 5 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

“plus ça change, plus c'est la meme chose”

Llegar a esta fase de la tesis implica comenzar a mostrarles lo que se vive en la realidad organizacional correspondiente a una empresa mexicana que nace en 1954 en el estado de Sinaloa y que en sus 52 años de vida ha realizado una serie de actividades que le han permitido convertirse de una pequeña empresa a una gran organización, permitiendo con ello lograr un acercamiento a lo que se vive localmente en la transformación de las empresas nacionales.

En nuestros días, el estudio profundo de la organización admite considerarla como un constructo social complejo e incierto, representado por relaciones sociales que van más allá de la búsqueda de la eficiencia, el orden y la armonía, como señala Montaña (2004) “la organización se establece en un contexto que es a la vez espacial y temporal, a la vez cultural, tecnológico, económico, político y social; pero que la organización no es mero reflejo sino proyecto basado en un alto nivel de heterogeneidad, que el entorno es reconstruido en la organización tanto como la organización lo es en espacios más amplios”.

Desde los estudios organizacionales, la historia de las grandes empresas mexicanas con base en la formación e implementación de la estrategia, así como de los procesos de toma de decisiones ha sido poco atendida. La organización posee un pasado y un contexto que influyen de una manera importante en sus posibilidades y rumbos de desarrollo; así mismo constituye un sistema de transformaciones productivas que responde de manera sensible a los cambios del modelo económico en que se desenvuelve. En este apartado, se presentan los hallazgos de la investigación empírica realizada en la empresa LC, con el fin de realizar la reconstrucción de su pasado como componente de su presente y con ello identificar lo que se ha hecho a lo largo de la historia de esta organización, que la llevó a transformarse de pequeña a gran empresa.

### 5.1 Estrategia utilizada para la investigación empírica

En el marco de las Ciencias Sociales y el estudio de las organizaciones, la metodología que se utilizó para esta investigación fue la perspectiva cualitativa, la cual permitió aprehender la realidad a través del análisis de las cualidades del fenómeno estudiado. Desde el enfoque etnometodológico interpretativo se buscó especificar los procedimientos reales a través de los cuales se elabora y construye el objeto de estudio (qué realiza, bajo qué condiciones, cómo lo realiza), aclarando que el trabajo de interpretación estuvo influido por el marco teórico que guió este trabajo de investigación.

El estudio de caso, como estrategia de investigación cualitativa, se utilizó para el análisis de la realidad ya que éste hace eco de los presupuestos y propósitos de la investigación interpretativa; como señala Yin (1994) “es un método de investigación que permite un estudio holístico y significativo de un acontecimiento o fenómeno contemporáneo dentro del contexto real en que se produce”; por otro lado Stake (1994) plantea “el estudio de caso, es el estudio de la particularidad y la complejidad de un caso singular para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes”.

Como se mencionó en el capítulo tres, la observación directa - pasiva, el análisis de documentos y las entrevistas semiestructuradas, fueron las técnicas que se utilizaron para la recolección de los datos, apoyados con el diario de campo y las grabaciones en audio y video, las cuales permitieron realizar el análisis repetidas veces, con el fin de efectuar la interpretación de la información obtenida. La observación se efectuó desde la primer visita que se realizó a la organización en el mes de octubre de 2004 y durante los dos años que se continuó asistiendo; a través de ésta se identificó aspectos como: la infraestructura de la empresa, el tamaño, arreglo espacial, la forma en que están ordenados los departamentos, señales, accesos, sitios con funciones centrales (oficinas de la dirección, oficinas generales); el ambiente social y humano: el personal que labora en cada uno de los departamentos, las formas de organización, patrones de interacción y

vinculación, jerarquías y procesos de liderazgo, características de los grupos, edad, nivel socioeconómico, género, vestimenta; actores clave: líderes y quienes toman decisiones, costumbres; mientras que a través del análisis de documentos se conoció cómo es la estructura organizacional, las políticas de la empresa, antecedentes históricos y de crecimiento, así como algunos datos que permitieron conocer las transformaciones de pequeña a gran empresa. Por otro lado, las entrevistas semiestructuradas se realizaron a propietarios, directivos y ex empleados de la empresa, quienes a través de su propio punto de vista, con sus propias palabras y a partir de su participación en la organización, proporcionaron datos con los que se logró dar respuesta a cada una de las interrogantes que guiaron este trabajo de investigación.

El estudio se llevó a cabo en la empresa LC; ésta nace en el año de 1954 en la ciudad de Culiacán en el estado de Sinaloa, como un pequeño establecimiento acondicionado para la comercialización de diversos productos, con un formato de abarrotes y medio mayoreo; actualmente la oficina matriz se encuentra en Culiacán, en la cual está concentrada toda la operación administrativa de sus sucursales. Esta cadena del sector detallista cuenta con 133 sucursales a lo largo de 13 estados, ubicados principalmente en el noroeste y occidente del país; de las 133 tiendas, 102 se encuentran distribuidas en los estados de Sinaloa, Sonora y Baja California; 45, 30 y 27 tiendas respectivamente, representando el 76.69% del total de establecimientos. Así mismo, de las 45 tiendas en Sinaloa; 20 se localizan en la ciudad de Culiacán.

El objetivo principal de esta investigación es identificar la formación e implementación de estrategias así como el proceso de toma de decisiones a través del cual la organización sinaloense se ha transformado de pequeña a gran empresa, del cual se desprenden las preguntas que guiaron este estudio. En este espacio se revelan las respuestas de cada una de ellas, comenzando con las preguntas: ¿Cómo se han formado las estrategias de transformación de la organización, a lo largo de su historia?; ¿Cuáles son las estrategias que la

organización ha implementado para su transformación de pequeña a gran empresa?; ¿Quién participa en la formación de estrategias de transformación de la organización?; ¿Quién participa en la implementación de estrategias de transformación de la organización?.

## 5.2 Formación de las estrategias

La investigación de la formación e implementación de estrategias en la organización que se estudió, se justifica con base en el análisis de diversos elementos que llevan a considerar que ha vivido varias transformaciones a lo largo de su vida reflejando históricamente diversas características de algunas de las escuelas de formación de estrategias propuestas por Mintzberg. Este autor plantea que la estrategia es el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo; por ello a partir del análisis en la línea del tiempo de la organización y a través de la observación, revisión de documentos y entrevistas semiestructuradas se presentan los hallazgos sobre el desempeño de la organización respecto a su transformación y la estrategia como instrumento de cambio.

Los resultados se presentan dividiendo la transformación de la organización en cuatro momentos clave identificados por una serie de acontecimientos en el que se reflejan los principales cambios que se han dado desde su nacimiento hasta el día de hoy. El primer momento clave (1954-1969) se caracteriza por ser la etapa inicial del negocio en la que opera como una pequeña empresa incrustada en el sector detallista y dirigida por su fundador. El segundo momento (1970-1980) se da a partir de la muerte del fundador de la empresa, originando que el hijo primogénito quedara al frente de la compañía, quien con su visión empresarial identifica la oportunidad de crecimiento de la organización. El tercer momento (1981-1991) empieza en 1981, año en el que el grupo de hermanos, liderados por el mayor de ellos, deciden asociarse con una organización extranjera con el fin de obtener recursos con los que fue posible continuar creciendo y permanecer en el mercado; el cuarto y último momento clave (1992-2007) es identificado por los

cambios internos que se realizan, siendo uno de ellos el cambio de director de la compañía, pasando a manos del hijo menor del fundador y otro cambio interno es el que se presenta cuando integrantes de la segunda generación de la familia, se incorporan en la dirección de la organización.

#### Primer momento clave (1954-1969)

El primer momento clave inicia en 1954, año que marca el arranque de la pequeña empresa dedicada a la actividad comercial (compra venta de granos, víveres y diversos artículos) dirigida por su fundador (LF) quien a esa fecha ya contaba con experiencia en el sector debido a que desde su llegada de China a México, a los 10 años de edad, comenzó a trabajar en el comercio apoyado por familiares que radicaban en la ciudad de Mazatlán y que trabajaban también en esa actividad; conforme pasaron los años LF fue conociendo el negocio de la comercialización, no sólo en Mazatlán, sino también en Guaymas, Sonora, ciudad en la que logró abrir negocios no sólo del comercio sino también del sector ganadero.

La campaña antichina que se llevó a cabo en la década de los veintes y treintas así como el matrimonio de LF lo llevaron a trasladarse a la ciudad de Tayoltita, lugar donde comenzó a trabajar para una compañía minera, en la siembra de hortalizas; posteriormente en 1938 abrió su primer negocio comercial en esa ciudad. Como un visionario que era, se percató de la necesidad que había en el pequeño pueblo de tres mil habitantes, de alguien que les proporcionara artículos necesarios para vivir ya que la mayoría se dedicaba a trabajar en las minas. En este negocio vendía de todo: abarrotes, ropa, medicinas y calzado entre otros; era la tienda del pueblo a la que no le faltaba nada. Comerciante natural, LF empezó a despegar en el negocio; a la par de este ejercicio, se percató que había otra manera de hacer negocios en la compra venta de oro y plata a gambusinos e instaló una oficina de compra venta de metales; y tiempo después amplió su negocio con la crianza de ganado.

La experiencia en el sector comercio, adquirida desde su niñez y con la apertura de una tienda en la década de los treintas y cuarentas muestran que LF fue un hombre emprendedor. Durante su estancia en Tayoltita llegó a ser dueño de varios negocios como: La tienda principal del pueblo, la extracción y comercialización de oro, la siembra y comercialización de diversas hortalizas, la crianza y comercialización de ganado y la distribución y comercialización de diversas mercancías en pueblos colindantes a Tayoltita; esto le permitió ofrecer a su familia, integrada por su esposa RL y sus nueve hijos (LL, BL, ML, AL, SL, DL, HL, SL Y L) un nivel de vida decoroso y sin preocupaciones financieras. Dicha situación cambió a raíz de un fraude que sufrió a fines de la década de los cuarenta, en el que perdió la mayor parte de sus bienes.

La pérdida de sus bienes, el crecimiento de la familia y las necesidades de educación de sus hijos, son las principales razones que motivan a LF buscar nuevas oportunidades de negocios en otras ciudades. En esa búsqueda aparece su amigo AM, quien propone traspasarle un negocio que él ya no quería trabajar y del que LF reconoce como una muy buena opción para reiniciar su vida empresarial, y es en 1954 cuando a través de un financiamiento bancario, LF empieza con su pequeño negocio, auxiliado con el trabajo de sus hijos mayores: LL, BL, ML y AL quienes tenían 21, 19, 17 y 15 años respectivamente.

En el transcurso de esta etapa la organización fue dirigida por su fundador, quien contaba con amplios conocimientos y experiencia en el ramo; LF fue una persona de trabajo, siempre atento a los posibles negocios que él podía llevar a cabo y fue quien decidió lo que se hacía y lo que no. No compartía sus ideas solo las ponía en marcha. Para el año de 1966 decide ampliar su negocio y abre una sucursal en formato de mayoreo, en la ciudad de Culiacán y para 1967 decide explorar nuevos mercados y estableció un nuevo mayoreo en la ciudad de Guamúchil. Durante los quince años en los que permaneció como principal dirigente de la organización, la gestión para el crecimiento y desarrollo de la empresa lo llevó a abrir solamente dos sucursales. “Él nos indicaba qué hacer a cada momento; sólo él sabía qué

más se haría; en ocasiones nosotros le proponíamos algo, pero al final él era el que decidía” –dice LL.

Otro aspecto a considerar en esta etapa es la situación económica del país en que se desenvuelve la empresa, ya que por un lado las leyes promulgadas en 1955 para el fomento de las industrias nuevas y necesarias, permitieron el establecimiento de un importante número de empresas fundamentalmente medianas y pequeñas (Rodríguez:2001) y el gobierno instituyó mecanismos de carácter financiero para responder a la demanda de créditos de las empresas, creando un rápido proceso de expansión y diversificación, principalmente en el ramo industrial e impulsando con ello el ramo comercial. El modelo de industrialización sustitutiva, en su segunda fase, se desarrolló en el periodo de 1955-1970, el cual se caracterizó por un endeudamiento con el exterior para financiar el gasto público, aunque también propició con la política económica del sexenio de López Mateos (1958-1964) el crecimiento sostenido, con una inflación inferior a 5% y una estabilidad cambiaria (Méndez:1997) identificándose como el periodo de desarrollo estabilizador. Este modelo continuó con Díaz Ordaz (1964-1970) y se dio el crecimiento sostenido sin inflación y con estabilidad cambiaria; protección arancelaria, subsidios, exenciones de impuestos, control oficial de las organizaciones obreras, control salarial y liberación de precios.

En esta etapa, los esfuerzos por dirigir la organización se enfocaron hacia el interior de la empresa ya que una de las principales preocupaciones era ofrecer los precios más bajos del mercado. El sector empresarial estaba protegido contra la interferencia del exterior y los controles eran mínimos. La interferencia gubernamental con la empresa libre era poco frecuente, predominando la política económica proteccionista. La mayor preocupación de LF, fue ofrecer precios bajos y generar utilidades y simultáneamente mantener un estricto control de los productos que se comercializaban así como las zonas de distribución. Él prefirió un crecimiento lento pero seguro, el cual se reflejó en el tiempo que transcurrió desde que abrió la primer (1954) tienda y la segunda (1966), en la que pasaron

doce años para que se diera la ampliación del negocio. La forma empresarial se da de manera simple y centralizada, ya que el fundador atiende todas las actividades de la empresa, apoyado por sus hijos.

La evolución de la empresa se da a partir de las ideas que su dueño tenía en mente, de tal manera que su transformación se da cuando él piensa que es posible; considerando que en esta etapa el ambiente económico refleja cierta estabilidad que le permitía dirigir la organización en condiciones de certidumbre. Todas las propuestas de actuación de la organización provenían de sus ideas, con base principalmente en su experiencia, intuición y capacidad de percepción que tenía para los negocios. Su principal preocupación fue satisfacer las necesidades de la familia, quienes eran su inspiración, aunado a la cultura de trabajo intensa inculcada por las personas con las que creció y aprendió sobre el comercio, quienes eran principalmente de origen chino y fueron considerados los dueños casi absolutos del comercio en los estados del noroeste del país. El éxito de ellos en el comercio, es que realmente iniciaron un mercado moderno porque vendían de todo y llenaron un vacío que existía en ese momento (Bonfill: 1993). Lau Rojo (1998) indica que los chinos fueron los que inventaron el truco del pilón (astucia comercial china) del comercio para atraer clientes. LF como dueño del negocio, fue quien ejerció el control de todas las actividades ya que él era el único que sabía lo que se haría en la empresa, para él esta era la oportunidad de recuperar la situación de abundancia en la que vivió años atrás.

En esta etapa de la organización el proceso de formación de la estrategia está presente conforme las características de la escuela empresarial en la cual se señala que la formación de la estrategia es visto como un proceso visionario, ya que existe implícitamente en la mente del líder, es semiinconsciente y está arraigado en la experiencia e intuición de un líder visionario. La estrategia surge de la visión del empresario quien basa su éxito en el conocimiento profundo y detallado de la actividad y el sector en que opera la empresa; “la inspiración no

surge de la suerte, sino de una experiencia interminable en determinado contexto”, señala Mintzberg (1999).

Este líder mantiene un estrecho control personal tanto en el proceso de formulación de la visión como en su posterior proceso de implementación. Como consecuencia de ello, poco se puede decir sobre sus principales características al considerarse como una caja negra encerrada en el cerebro humano (Mintzberg:1997). Con respecto al contexto, esta escuela señala que la estrategia se desarrolla adecuadamente en etapas iniciales de un negocio donde son necesarios un liderazgo fuerte y una visión estratégica para establecer una dirección adecuada, siendo el caso de LF; él decidió cada uno de los cambios que se dieron en la organización, tuvo la visión para contemplar iniciar el crecimiento de la organización, para modificar su tamaño y estructura; reflejando el control y gestión por un único cerebro: el líder visionario.

#### Segundo momento clave (1970-1980)

Esta etapa de transformación inicia con la muerte del fundador de la organización en 1969 a causa de un infarto; en este caso, la dirección de la empresa tuvo continuidad a través de su hijo primogénito, quien quedó al mando de la organización. El trabajo cercano a su padre le permitió conocer con detalle todo lo que se hacía en la empresa; no sucedió lo que señala Mintzberg cuando dice que un ataque cardíaco literalmente borra del mapa al principal estratega de la organización.

De 1954 a 1969 la empresa tuvo un ligero crecimiento al abrir en ese periodo dos tiendas con formato de mayoreo, una en la ciudad de Culiacán y otra en Guamúchil; con esto la empresa cambió de ser una pequeña empresa a mediana, al contratar más personal para atender las tres sucursales que se tenían a ese año (aproximadamente 45 personas trabajan en la empresa)<sup>52</sup>. A esa fecha, el negocio

---

<sup>52</sup> El DOF de 2002 señala que la empresa comercial pequeña es aquella que cuenta con 1 a 30 trabajadores en su nómina mientras que la mediana tiene de 31 a 100.

consistía en comercializar principalmente alimentos y granos por medio de dos vías: 1) el método tradicional en el que se vende en mostrador directamente al consumidor final, en el que el cliente llega, pide el producto y se le entrega; y 2) el método de medio mayoreo-mayoreo el cual es dirigido a distribuidores e intermediarios. Al faltar el dueño fundador, fue necesario determinar a la persona que quedaría al frente de la empresa; diversos factores influyen en este aspecto.

LL al ser el hijo mayor de LF, comenzó a conocer sobre el negocio desde los 10 años de edad, cuando su padre contrató una maestra para que le enseñara mecanografía para que él redactara los documentos que necesitaba LF en los negocios que tuvo en Tayoltita. Después, en 1948 se quedó como responsable de la tienda (tuvo que abandonar los estudios de secundaria) cuando su padre se vio obligado a trasladarse a México para resolver el problema del fraude que sufrió. “Cuando mi papá tuvo que salir de Tayoltita para defenderse, me quedé en el pueblo yo solo con mi mamá quien ya tenía seis hijos, aparte de mí, y pues me quedé como jefe de familia trabajando a los quince años y al frente de todos mis hermanos; en otras palabras me hice cargo de todo. Trabajaba en nuestro pequeño changarrito que era lo único que nos habían dejado después de quitarnos todo, mis hermanos estaban muy pequeños y yo, al ser el mayor de todos, imponía las reglas siendo la más importante: trabajar y trabajar” relata LL.

Esta situación continuó cuando abrieron la primer tienda LC en Culiacán; LL y su padre atendían al 100% la empresa, mientras el resto de los hermanos ayudaban en los tiempos que sus estudios se lo permitían. LL aprovechó sus ratos libres para estudiar por correspondencia la carrera de contador público, ya que como él señala “yo quería conocer el vocabulario de los negocios”. A la muerte de LF la influencia de la filosofía oriental fue relevante para aclarar que LL sería el que se quedaría como responsable para continuar como principal directivo de la organización; “continuamos con la filosofía oriental, la cual señala que en el terreno de los negocios el heredero son los hijos varones y la forma de quedar organizados ante la falta del padre, indica que la responsabilidad del hijo mayor

era la de quedarse haciendo las veces del padre, como ocurrió en mi caso”, dice LL. Por otro lado él fue el primero que comenzó a ayudarle al padre en los negocios. Al año de 1969 ya tenía más de 20 años de experiencia en el sector; estos aspectos influyeron para considerar que LL era la persona idónea para continuar el trabajo del padre.

Ante esta situación, el grupo de hermanos decide asociarse para continuar con el legado de su padre; la sociedad la integran solo los hermanos varones, excluyendo a las hermanas, influenciados por las recomendaciones del padre quien le indicó a LL: “hijo, cuando yo ya no esté, entre ustedes se pueden asociar los hermanos, pero con las hermanas no. Tú separa el patrimonio y ves lo que corresponde a cada quien y ustedes se asocian pero con ellas no se pueden asociar”. LL señala que la primera preocupación fue definir la participación de la familia en el negocio; para ello se emprendieron diversas acciones. La primera fue asistir a IPADE para conocer los programas que ofrece sobre empresas familiares; convencido de lo que podían lograr, decidió que todos los hermanos y algunos directores de área, tenían que acudir también; lo cual les ayudó a sensibilizarse sobre la problemática que se da en empresas de tipo familiar; “la idea era que todos unificáramos criterios, con el mismo lenguaje y filosofía para decidir sobre los negocios familiares” dice LL. Posteriormente iniciaron relación con un asesor en materia de relaciones interfamiliares para redefinir la participación de la familia en los negocios.

Otra de las preocupaciones del grupo de hermanos fue los cambios que ya se empezaban a dar respecto a la forma de comercializar sus productos, ya que la tendencia del abarrote era hacia el autoservicio; LL señala que él ya lo había platicado con su padre, pero él le decía: “la gente entra al supermercado y roba mucho, vale más darle barato y no inflar los precios y luego que se roben y que se pierda el control; él decía eso y yo así lo hice” comenta LL; así que no hubo cambios mientras el padre dirigió la empresa, ya que él prefería los métodos tradicionales de comercialización. Los conocimientos y la experiencia en el sector

le permitieron tener la visión de lo que se veía venir y que sería el gran cambio mundial en el comercio al menudeo, por lo que decide comercializar la mercancía en un local diseñado especialmente para la venta en formato de autoservicio y procede a sustituir los tradicionales mostradores a pesar del convencimiento que existía de que la atención individual era uno de los caminos para dar el mejor servicio.

LL dice: “era el momento de hacer cambios; la familia seguía creciendo y era necesario hacer algo”; por otro lado el ambiente comercial también se estaba modificando y la opción para continuar en el mismo negocio era la venta a través del autoservicio, modelo que no conocían pero que estaban dispuestos a aprender “necesitábamos saber cómo se comía esa cosa” dice LL. En 1970 abren el primer supermercado; para ello efectuaron varias actividades, una de ellas fue acondicionar parte del local donde inició LC con el formato de abarrotes y medio mayoreo.<sup>53</sup> También viajaron a la ciudad de México para conocer más de cerca la forma en que se trabajaba en Aurrerá (esta fue la empresa que representó un modelo a seguir); contrataron personal eventual que ya había laborado en ese supermercado con el fin de aprender a través de ellos. Asistieron a ferias e instituciones internacionales del sector detallista. Para lograr el cambio era indispensable crear una organización adecuada, con una política de precios consistente y un sistema que sustituyera al lápiz; “era indispensable contratar a expertos que ayudaran en el proceso” reconoce LL.

La transformación al formato de supermercado implicaba algo más que cambiar los muebles; los factores importantes a considerar para el nuevo formato eran 1) El aumento en la demanda; 2) La necesidad de ampliar las líneas de inventario; y 3) La operación de departamentos perecederos como carne, pescado, salchichonería, frutas y verduras. El primero exigía una mayor inversión dado que se requerían inventarios más grandes, los que tenían que ser manejados con gran habilidad para mantener una rotación alta, sin la cual no se obtendrían las

---

<sup>53</sup> Convirtieron una parte del local donde iniciaron el negocio, en autoservicio y en la otra siguió con su formato tradicional.

utilidades adecuadas; el segundo requería un mayor conocimiento del mercado y habilidad para comprar y negociar con proveedores; y el tercero implicaba que se tenían que manejar líneas a las que los abarrotos no estaban acostumbrados, había que aprender el funcionamiento de estos departamentos, que requerían de un abastecimiento diferente, la búsqueda de proveedores y sobre la base de negociaciones directas hechas en los mercados de abasto o con productores del campo.

La base para la obtención de utilidades también cambió radicalmente; aunque el proceso de marcaje de los productos se fue modificando gradualmente, las condiciones de venta se transformaron. Antiguamente cada comerciante marcaba su mercancía de acuerdo a la demanda o a lo que se había pagado por el artículo y en algunos casos a los precios de competencia más próxima. Poco a poco y a medida que el consumidor estaba mejor informado, el procedimiento cambió. Los precios tenían que fijarse con base en los que ofrecían establecimientos similares, aun cuando estuvieran alejados. Así mismo las utilidades dependían de la velocidad con la que se reponían los inventarios ya que a mayor rotación mayor ganancia.

La visión de LL para ampliar el negocio, lo llevó a contemplar la alternativa de construir centros comerciales en los que el supermercado sería el centro de atracción principal y a su alrededor estarían una serie de tiendas en la que los clientes de LC podrían adquirir productos que en el supermercado no encontrarían; para ello solicitan un préstamo de 13 millones de pesos y en 1972 inauguran el primer centro comercial en Culiacán. De 1972 a 1979 construyen cinco plazas comerciales (2 en Culiacán, 1 en Guamúchil, 1 en Guasave y 1 en Mazatlán). “El negocio de las plazas comerciales fue muy exitoso; todavía no se terminaban de construir y ya se habían vendido o rentado todos los locales” dice LL. Una de las habilidades de LL, fue su intuición para determinar las ubicaciones más convenientes para los puntos de venta y su capacidad para negociar ya que adquirió propiedades a bajos precios. Para él, la década de los setentas fue el

inicio de la transformación de la organización al ampliar el negocio a través de un nuevo formato de negocio: el autoservicio; abrir un mayor número de sucursales (11); logrando su expansión geográfica a lo largo de Sinaloa e instalando la primer tienda fuera del estado (Sonora en 1978). La comercialización de productos a través de supermercados llevó a estos empresarios a ampliar las líneas de productos que hasta ese momento ofrecían a sus clientes (ropa, accesorios automotrices, enseres y blancos entre otros).

“Poco a poco y en base a precios, promociones, surtido adecuado y un buen servicio fuimos evolucionando y atrayendo más clientela; era poca la competencia en la plaza en este tipo de formato y dado que las personas ya se habían familiarizado con esta mezcla de mercancías y con el sistema de venta, la operación fue un éxito”, comenta LL. La apertura de las once tiendas requirió que la organización estableciera formalmente y por escrito las políticas de operación de la empresa y la estructura organizacional (señalando las líneas de autoridad y responsabilidad para cada uno de los niveles de la empresa); “dentro de la mejora del funcionamiento de esta empresa, todo se acostumbraba a transmitir y enseñar verbalmente, lo que parecía ser el proceso lógico de organización en esos tiempos, sin embargo el desarrollo requería que ahora pusiéramos todo por escrito” comenta LL. El nivel de operaciones aumentó por lo que para 1980 el número de personas trabajando para la empresa ascendió a 2,000; se implantaron métodos contables más precisos y refinados; se adquirió tecnología de punta para las tiendas. Todos estos cambios llevan a convertir a LC en una empresa grande.

El incremento de la población, la emigración de zonas rurales a las urbanas, el desarrollo tecnológico y la magnitud de los mercados, son algunos de los factores que propiciaron cambios en la forma de operar de estos empresarios. Conforme avanza la década se manifiestan algunas transformaciones económicas, como el cambio de la actividad industrial hacia el establecimiento del comercio; varias de las empresas importantes estaban organizadas como grupos familiares en los que el financiamiento de la inversión de los proyectos era endógena o a través de las

instituciones bancarias; Las grandes empresas con capital mayoritario extranjero operaban preferentemente en la industria del papel, petroquímica y alimentos (Vidal:2000). En el comercio destacaban algunas cadenas ubicadas principalmente en la ciudad de México (Aurrerá, Comercial Mexicana y Gigante). Muchas firmas tomaban las decisiones de inversión considerando el mercado interno en el que no existían otros competidores. Vidal (2000) señala que los empresarios de esta época realizaron adquisiciones en el ramo de bienes raíces, el comercio y los servicios especulando con la tierra urbana y el crecimiento de las ciudades.

Durante los primeros años de la década de los setentas, México vivía inmerso en una economía cerrada caracterizada por el proteccionismo gubernamental, el cual propició que las empresas operaran protegidas de la competencia internacional y el control de precios; sin embargo, los desequilibrios económicos provocados por la deuda externa, la devaluación e inflación, propiciaron un deterioro en la generación de empleos y el nivel de bienestar. De 1975 a 1977 se observa un quiebre que tiene como momento crítico y de cambio la devaluación del peso frente al dólar. A partir de entonces la modificación de la relación de la economía del país con la economía internacional sería una constante. Para fines de los setenta LC comienza a resentir los problemas económicos generados por la devaluación y para 1977 LL comienza a pensar en una alianza como una forma de asociación para sobrevivir y continuar con la expansión.

LL como director de la organización manifiesta una preocupación por lo que sucede fuera de la empresa analizando las tendencias y a partir de ahí define las actividades a realizar en la empresa. Su principal preocupación era crecer y consolidarse y sentía que debía hacerlo tan rápido como fuera posible; lo anterior refleja que los factores subjetivos individuales influyen en las percepciones del entorno y de la organización y en consecuencia en la formulación de la estrategia; la cual se centró en la figura del estratega y de la racionalización que éste hace del mundo que le rodea.

Al tomar la dirección de la organización el hijo mayor del fundador, las actividades que se realizaban en la organización se modifican, sin embargo las estrategias de negocios continuaban en la mente del principal directivo, como producto de su intuición, experiencia y perspectiva sobre el sector; LL comenta: “yo decidí que había que hacer algo, mientras no te actualices corres el riesgo que otros lo hagan y te rebasen y eso significa que tú retrocediste”. Con ello se identifica que la formación de estrategias en esta etapa se da conforme las características planteadas por la escuela cognoscitiva. Mintzberg plantea que la formación de estrategias es un proceso cognitivo que tiene lugar en la mente del estratega. En consecuencia las estrategias son perspectivas o conceptos que se forman en esa mente; el entorno del estratega es complejo, sus capacidades cognitivas limitadas; por lo tanto, la recepción de información está restringida y sesgada y el proceso de formación de estrategias se distorsiona con ello; como resultado de las diferencias cognitivas individuales, los estrategas varían significativamente en sus estilos de formación de estrategias.

En el mismo sentido, Mintzberg (1997) sostiene que el modelo propuesto por la escuela cognoscitiva parece tener una mejor aplicación a la formación de estrategias como un proceso individual más que colectivo, prestando especial atención a determinadas etapas de dicho proceso, principalmente a los periodos de concepción original de la estrategia, a los de reconcepción y especialmente a los periodos de adherencia de las estrategias existentes debido a los sesgos cognitivos.

Durante esta etapa la organización refleja características planteadas por la escuela cognoscitiva ya que durante los primeros años la estrategia es resultado de la intuición y percepción que LL tiene para contemplar el crecimiento del negocio; la perspectiva estratégica es personal, como producto de la construcción del líder; de esta manera la organización responde a los dictados de este individuo, subordinándose a su liderazgo. La visión de LL es la inspiración sobre lo que es posible llegar a hacer, apoyado en su experiencia en el sector; como

señala Schumpeter (1976) la clave está en hacer cosas nuevas o de un modo nuevo, las que ya se están haciendo.

La necesidad de control, el talento y capacidad para los negocios comerciales, la centralización del poder y el liderazgo visionario, son aspectos que continuaron con LL al frente de la empresa en los primeros años de la década. Conforme pasó el tiempo se comenzaron a manifestar algunas características de la escuela del diseño, la cual plantea que la estrategia es resultado de una formalización de los planes de la empresa, ya que la acción fluye de la razón, como señala Mintzberg (1999), de un pensamiento estrechamente controlado, se mantiene la responsabilidad, el control y el conocimiento en el directivo principal, en el que el proceso se asocia conforme las indicaciones del líder, mientras que los hermanos juegan un papel secundario en la formulación de la estrategia.

Así mismo el modelo de formación de la estrategia se mantiene de una manera simple e informal recurriendo en gran parte a su intuición inconsciente y al análisis formal. La estrategia es única ya que proviene de LL quien diseña individualmente los cursos a seguir en la organización y se los informa al grupo de hermanos, quienes logran comprender las intenciones del líder y participan en su implementación “Yo decidí abrir más negocios pero como autoservicio, claro que involucraba a mis hermanos, pero yo era el que manejaba las decisiones; con el tiempo, cuando empezaron a tener más experiencia y participación en la empresa, tuve que empezar a tomarlos como iguales”, señala LL. La estrategia se aplica después de que se ha hecho explícita y para formular una nueva, considera el estado actual de la empresa y lo que se requiere para la formulación de una nueva estrategia. Al ser LL el que conoce de una manera detallada y amplia toda la operación de la empresa, se contempla que un solo cerebro maneja toda la información importante.

### Tercer momento clave (1981-1990)

Al año de 1980 LC ya era una empresa grande que contaba con 14 establecimientos<sup>54</sup> de los cuales 12 se encontraban en Sinaloa y 2 en Sonora, consolidando su presencia en el estado y reafirmando los conocimientos respecto al funcionamiento del comercio moderno a través del autoservicio; LL estaba convencido de que el futuro del comercio estaba en este formato. La iniciativa tomada de ampliar el concepto permitió que la empresa continuara no solo expandiéndose sino operando dentro de un mercado que cada día era más competido; probó con esta acción que la estrategia para sobrevivir en el comercio al menudeo es el cambio y crecimiento constante con una toma de riesgo sin descanso, “nuestro crecimiento y desarrollo se basó en el trabajo duro y constante, la experiencia y visión para continuar en el sector; donde nuestro padre fue el ejemplo que nosotros seguimos” reconoce LL.

El ahorro y la reinversión les había permitido capitalizarse y crecer, por otro lado el desarrollo de la cadena se facilitó por el apoyo que daban los proveedores ya que estaban dispuestos a aportar mercancía y promociones con un amplio crédito, con el fin de mantener la relación con LC, sin embargo la realidad económica del país a fines de la década de los setenta ya daba señales de que era necesario hacer algo si se deseaba continuar con el crecimiento “mi preocupación era cómo crecer más y sentía que debía hacerlo a la mayor brevedad posible y con rapidez, había que encontrar una asociación en participación, yo ya veía que el mundo empresarial al que nos teníamos que enfrentar era cada vez más complejo, atravesábamos una época difícil, la competencia comercial se estaba dando con mayor intensidad y si queríamos crecer y estar a la vanguardia, teníamos que hacer algo; era muy importante tener recursos para acelerar la expansión” comenta LL. Su objetivo lo habían establecido, deseando asociarse para tener una mayor capacidad de crecimiento y con una adecuada tecnología.

---

<sup>54</sup> De los 14 establecimientos, 3 eran supermercado, 5 centros comerciales, 4 mayoreo y 2 Alamoda (tiendas departamentales).

La selección de un socio estratégico se haría considerando cuatro características: 1) Estar dispuesto a contribuir con capital de trabajo para propiciar la expansión; 2) Que su aportación sea limitada, sin que llegue a representar el control de la empresa; 3) Que esta asociación represente una mayor fuerza en la escala de compra para aumentar así la capacidad de negociación ante los grandes proveedores a nivel mundial que hoy en día, por la globalización de los mercados, se ha concentrado en las grandes cadenas internacionales; y 4) Habilidad para uso de las tecnologías.

Conforme la empresa fue desarrollándose, la formación de estrategias también fue cambiando; el establecimiento de un objetivo a alcanzar indica que el proceso se da conforme lo planteado por la escuela del diseño, ya que el principal directivo define de una forma racional lo que pretende llevar a cabo, considerando las capacidades internas de la organización e integrando el análisis superficial que hace personalmente sobre el entorno en que se desenvuelve la empresa. Su experiencia, intuición y visión sobre el sector lo llevan a definir lo que es necesario realizar para que la empresa sobreviva y logre permanecer en el mercado. Aunque no realiza una evaluación profunda de la situación externa e interna de la empresa como lo plantea la escuela del diseño, sí es evidente que las actividades a realizar ya no son resultado de lo que tiene en la mente solamente, sino que ya traslada sus ideas a la determinación de los logros a alcanzar de manera formal.

La escuela del diseño señala que los estrategas establecen diversas alternativas que se evalúan para seleccionar la mejor y aplicarla, lo cual se da cuando LL y sus hermanos deciden buscar con quien asociarse para continuar con su crecimiento, para ello elaboran una lista de las compañías mexicanas con quien les podía convenir asociarse y analizan las ventajas y desventajas de cada una y seleccionan a VISA (Valores Industriales, S.A., corporativo de la Cervecería Cuauhtémoc). LC era uno de sus clientes y eran ya conocidos por lo que LL solicitó entrevista con los directivos en Monterrey; él se presenta como representante del grupo de hermanos, describe la empresa y sus inquietudes,

señalando que estaban convencidos de que si compartían sus esfuerzos con alguien que pudiera aportar capital, lograrían consolidar la empresa. A VISA le interesa la propuesta y se elabora el plan de negocios para la posible sociedad; “el propósito era tener dinero para seguir creciendo sana y rápidamente” dice LL.

El proyecto se elaboró en el transcurso de nueve meses, para noviembre de 1980 el estudio indicó que el negocio era viable y VISA dijo estar de acuerdo en seguir adelante, pero que reservarían la decisión final al Consejo, quienes tendrían junta el 30 de enero de 1981. El grupo de hermanos aceptaron esperar, pero solicitaron que se realizara un convenio, como muestra de seriedad, en el que VISA les entrega 150 millones de pesos. Si el corporativo autorizaba, esto se tomaría a cuenta como parte del precio acordado pero si no, ese dinero se quedaría en la empresa y se reembolsaría en un plazo de tres años sin pago de interés. VISA aceptó y entregó el dinero a LC considerando que era un buen negocio, sin embargo los problemas financieros de una de las filiales del grupo VISA los llevó a detener todos los planes de compra de empresas que había estado realizando, incluyendo la operación con LC, “en vista del convenio realizado, nosotros conservamos los 150 millones de pesos a cubrir en tres años, sin pagar ni un centavo de intereses durante ese tiempo” señala LL.

“Fue aquí cuando sucedió algo fortuito y muy positivo” relata LL. “También el 30 de enero de ese año se terminaba nuestra temporada de béisbol, deporte con el que estamos involucrados desde 1957 y mi hermano SL y yo nos fuimos a San Francisco en Estados Unidos a buscar un arreglo con el equipo de los gigantes, para obtener más peloteros para nuestro equipo y casualmente conocemos ahí a Peter M quien era accionista y uno de los directivos de los gigantes. Empezamos a conversar y nos dice que era además el presidente del consejo de Sfw, una de las compañías de supermercado más grande de Estados Unidos con 1775 puntos de venta actualmente; le dijimos lo que acababa de pasar con VISA y nos dice que a ellos les gustaría tener alguna inversión en México, a la siguiente semana llegó con sus ejecutivos y le entregamos el estudio que se había hecho y en el mes de

mayo de 1981 se firmó la sociedad en la que adquirirían el 49% del capital de LC”, comenta LL.

LC tenía solo 10 años de experiencia con el formato de autoservicio mientras que Sfw ya contaba con 50 años. La asociación brindó a LC aparte del dinero que necesitaban para crecer, acceso a nuevas tecnologías y los conocimientos para mejorar la forma de operar; su principal interés estaba centrado en la expansión con un enfoque totalmente moderno, para lo cual buscaban las ideas más avanzadas y los expertos más destacados, “se deseaba aprender del mejor, integrando ideas y sistemas” dice LL. Se unían dos grandes representantes del comercio, cada uno en su país, uniendo la experiencia y capital de ambos: LC como conocedor del mercado desde 1930 y Sfw con su amplia experiencia en formato de supermercado.

En esta etapa, la tecnología representó una de las formas de ofrecer un mejor servicio al cliente, ya que fue posible realizar con más velocidad y control todas las transacciones (tanto con el cliente como con el proveedor). En esta década LC abrió 20 sucursales<sup>55</sup> incursionando en nuevos mercados como Baja California y Nayarit, fortaleciendo su presencia en Sinaloa y Sonora con 6 tiendas más en cada estado, logrando un total de 23 y 8 sucursales respectivamente; “tomar una decisión de expandirse hacia fuera no era fácil por el esfuerzo y el riesgo que representaba” señala LL. Decidir la plaza en que se abrirían nuevas tiendas ya era resultado de un análisis interno y externo de la organización, atendiendo a los objetivos fijados por el directivo. La asociación con Sfw representó la obtención de los recursos para continuar con el crecimiento, pero al seguir siendo dueños de la empresa por mayoría, LL seguía siendo el estratega que diseñaba los cursos de acción, quien buscaba lograr la concordancia entre capacidades internas y las posibilidades externas; sus preferencias y creencias prevalecían en la conducción de la empresa.

---

<sup>55</sup> 5 autoservicios, 8 centros comerciales, 6 mayoreos y 1 tienda departamental.

Este directivo, conocedor del negocio, evolucionaba junto con el mercado, las estrategias que resultaban de sus ideas en mente, pasaron a ser resultado de un proceso consciente y deliberado; de un pensamiento controlado donde la acción fluía de la razón, como señala Mintzberg “no es una aptitud natural ni intuitiva sino adquirida”. Su socio Sfw decidió no intervenir en la operación para evitar equivocarse, dejando a los propietarios manejar la compañía ya que sabían que ellos conocían muy bien la idiosincrasia de la zona; que estaban muy bien identificados con sus clientes y que mantenían excelentes relaciones con el gobierno. La presencia de Sfw en LC ha sido a través de un representante, quien inyecta sus ideas y conocimientos sobre el funcionamiento del formato de supermercado, así como del uso de la tecnología en el negocio, para mejorar el servicio.

La responsabilidad por el control y el conocimiento descansa en LL como directivo principal, las estrategias son resultado de su punto de vista, el proceso de diseño es individual y explícito para los demás; como plantea Mintzberg (1997) “un solo cerebro maneja la información importante para la formación de la estrategia”. La centralización del conocimiento está respaldada por sus 40 años de experiencia en el sector y el trabajo arduo dentro de la organización; con base en ello, los demás integrantes de la organización están dispuestos a delegar en LL la definición de la estrategia central de la compañía.

En esta década, con la presencia de Sfw como socio de LC, el directivo refleja en sus actos una combinación de la filosofía oriental con la occidental, al decidir los cursos de acción de la empresa, basándose por un lado en el sentido común, pero por otro lado siendo racional; el grupo de hermanos participa más en las decisiones operativas al integrarse como directores de cada una de las áreas de la empresa, aunque sigue predominando la figura de LL como líder, con su visión para ampliar el negocio cambiando de formato y desarrollando productos y mercado; reafirmando con ello su posición como empresa grande. El conocimiento y visión de LL le permiten diseñar la estrategia mentalmente, mientras que los

planes se convierten en el mecanismo a través del cual las diseña formalmente. Sus actos reflejan un liderazgo comprometido con la acción y visión enfocada a resultados.

Cabe aclarar que aún cuando en esta etapa, en el año de 1982 México sufrió nuevamente la devaluación de su moneda, originando serios problemas económicos tanto para las empresas como para los consumidores, a LC no afectó de manera importante en sus planes de expansión, ya que los recursos obtenidos a través de VISA y Sfw le permitieron dar continuidad a su proyecto de crecimiento y transformación. “en LC nos esforzamos por crecer a través de la generación de recursos de la misma empresa, esto nos ha ayudado a enfrentar las diferentes etapas económicas complicadas que se han dado en el país” comenta LL.

#### Cuarto momento clave (1991-2007)

La cadena de supermercado representa una estrategia que como forma particular de hacer negocios y de organizar transacciones económicas ha reemplazado, en buena parte, a la pequeña tienda de víveres del comercio tradicional. La situación cambia con el tiempo y con ello se abren nuevas oportunidades. Se había ya cambiado la tradición de ir al centro de compras; LC contribuye al proceso educativo de los compradores al decidir incursionar en el comercio moderno abriendo 21 tiendas de autoservicio, 10 mayoreos y 3 tiendas departamentales en el periodo de 1954 a 1990 en los estados de Sinaloa, Sonora, Baja California y Nayarit.

La década de los noventa fue significativa para LC ya que había inquietud por los nuevos y agresivos mercados que estaban surgiendo no sólo en México, sino en todo el mundo “sabíamos que era necesario tomar decisiones para enfrentar los retos que planteaba el entorno tan cambiante que se empezó a gestar en la década de los ochenta con la apertura de México hacia el exterior, así como la guerra de precios que se estaba dando con la competencia” comenta LL.

Este momento clave se da con los cambios internos de la organización; LL decide no seguir al frente de la cadena de supermercados para quedarse como presidente del corporativo; y para ello pidió a su hermano HL (el menor de los hijos varones de LF, que había estudiado ingeniería) que estuviera a su lado durante un tiempo como su discípulo, para que aprendiera los detalles del negocio y se involucrara al 100%; y a fines de 1990 lo nombra director general de LC, reconociéndole su talento y capacidad de trabajo; quedando como responsable de todo lo que ahí se haría en adelante.

Desde esa fecha LL se retiró paulatinamente de la operación, sin embargo él reconoce que todavía interviene en diversas actividades, sobretodo en la relación con el gobierno, empresarios, proveedores y todo lo que tiene que ver con sucesos externos de la empresa. LL dice: “retirarse de la posición de poder en la que durante tanto tiempo tomé todas las decisiones yo, ha sido difícil, y he tenido que crear una nueva personalidad: la de operativo a ejecutivo de otro nivel, me ha costado mucho trabajo no ser el protagonista de todo, como acostumbraba. Ahora me limito a planear estrategias muy alejado de la acción, una diferencia como de la noche al día, sobretodo para alguien como yo que toda mi vida fui formado a través de la acción, de hacer yo mismo todas las cosas y de ver como resultado de ese esfuerzo, la creación de riqueza”.

Con HL al frente de la organización, el objetivo de crecimiento continuó. De 1991 a la fecha se han abierto 99 tiendas más, ampliando su presencia en 9 estados del país. ÉL decidió continuar con un crecimiento concéntrico; de las 133 tiendas que se tienen actualmente, 102 se encuentran en Sinaloa (45), Sonora (30) y Baja California (27) representando un 76.69% del total de establecimientos. El plan de expansión continua sobre las bases de crecer en la zona noroeste, asegurando su presencia en esta área, en la que aún sigue siendo el más fuerte; sus competidores más cercanos como Wal Mart, Soriana, Comercial Mexicana y Gigante tienen 61 tiendas en esa región (28, 20, 12 y 1 respectivamente). La filosofía es desarrollar sus propios puntos de venta. “Actualmente no se puede

tener una empresa estática sino que hay que darle movilidad continua, lo que se facilita si se está cerca del cliente para saber qué demanda y qué espera recibir de quien le brinda el servicio”, dice HL; y agrega: “los gustos en el consumo tienen alteraciones profundas e instantáneas y ya no se compra de la misma forma que antes, las nuevas generaciones están influenciadas por el mundo electrónico que hace que se active dentro de otros parámetros”.

Los noventa fue un periodo de crecimiento para LC, en los primeros años de la década se abrieron 39 tiendas (15 se inauguraron en 1994). Fueron años de apertura y globalización comercial que se detuvieron con la devaluación de diciembre del año de 1994, provocando una contracción del mercado. La inflación mermó el poder adquisitivo de la población; para LC fue necesario tomar medidas. Aun cuando en 1995 se abrieron dos tiendas, para 1996 se suspendió el plan de crecimiento durante todo ese año. Fue un momento difícil que LC logró superar debido a que su nivel de apalancamiento era bajo ya que se mantenía conservador en sus programas de financiamiento. HL le apostó a que la situación se compondría y decide continuar con el plan de crecimiento, y de 1997 a 1999 se abrieron 16 tiendas más, mientras que para el periodo de 2000 a 2007 ya se han establecido 42 sucursales. “La planeación de la empresa ha sido más estratégica que financiera, basándonos en tres factores: 1) Tecnología; 2) Posicionamiento en el mercado; y 3) Proveeduría interna, permitiéndonos competir con las cadenas nacionales e internacionales.

El ritmo de crecimiento se ha mantenido a través de los recursos generados por la misma operación y sin financiamiento externo, obteniendo muy buenos resultados. LC busca su permanencia no con un enfrentamiento directo sino con una especialización en otro nicho” señala HL. Por otro lado, HL como director general de LC, decide continuar con la principal fortaleza que ha tenido la empresa desde su creación, la cual es: seguir ofreciendo productos con los precios más bajos del mercado. El cliente de LC sabe que en sus instalaciones encontrará variedad de productos con los mejores precios de la zona, permitiéndole mantener su posición

como líder en cadenas de supermercado en el noroeste del país. Lo anterior refleja que las estrategias de LC se han formado con base en la escuela de posicionamiento, la cual señala que la empresa define su posición a partir de su contexto y la comparación con otras empresas. Así mismo es una estrategia que surge totalmente deliberada y formal como resultado del análisis de la industria en que se desenvuelve la organización y los cálculos de los efectos de su implementación. HL se apoya en un grupo de analistas, quienes se encargan de estudiar con detalle cada uno de las ubicaciones de las tiendas, estudia datos del sector y la competencia y presenta las recomendaciones a la alta gerencia después del análisis estratégico, para que decida; “el principal directivo es quien controla el proceso” señala Mintzberg.

De alguna manera la estrategia genérica de liderazgo de costos que propone Porter en la escuela de posicionamiento, ha estado presente desde el inicio de la organización, a LF le preocupó poder ofrecer los precios más bajos a sus clientes como una forma de diferenciarse de sus competidores; filosofía que logró transmitir a sus hijos y que ha permanecido hasta el día de hoy en la empresa. Las ventajas competitivas que LC ha logrado mantener son: bajos costos y un mercado meta claramente definido, permitiéndole alcanzar un desempeño superior al promedio de la industria, en la región del noroeste de México, donde está posicionada la compañía.

La ventaja competitiva la ha logrado mediante la experiencia que se tiene en el sector ya que la empresa ha evolucionado conforme lo ha hecho el comercio; “siempre nos ha preocupado estar a la vanguardia” señala HL. Lograr superar los retos que el sector detallista ha impuesto a LC le ha permitido convertirse de pequeña a gran empresa. La posición de gran empresa alcanzada en la década de los setenta y que ha logrado mantener, le ha dado un poder de mercado mayor, permitiéndole negociar con sus proveedores para lograr ofrecer precios bajos a su clientela. “Sabíamos que el precio era la base de la competencia por lo que era indispensable obtener el costo más bajo” dice HL.

El ambiente turbulento e inestable prevaleciente actualmente, provoca una lucha entre las empresas para atraer ciertos segmentos de mercado; en el caso de LC, ésta se ha esforzado por conservar su participación de mercado enfocándose en los puntos clave de éxito que ellos resumen en precio, ubicación, surtido, calidad y servicio; así como con un cuidado especial de los gastos y en el desarrollo de una avanzada tecnología; así mismo, en el año de 2004, HL planteó reformular el formato de autoservicio a través del concepto express con el propósito de mantener una cercanía con el cliente, ofreciéndoles ahorro, conveniencia y surtido óptimo a través de un catálogo de productos que tienden a satisfacer la necesidad de consumo del día a día y con ello garantizar que la necesidad de compra será ampliamente satisfecha.

Los planes de la empresa son contar con tiendas en formato express, por lo que sus esfuerzos de crecimiento serán para este tipo; “decir express es decir que tras medio siglo de existencia, en LC mantenemos firme nuestra decisión de cambiar para mejorar, cambiamos para seguir siendo la elección más cercana, más eficiente y más comprometida con las necesidades de consumo” dice HL. Mintzberg señala que hay organizaciones que en lo estratégico, se distinguen por su ubicación. Los planes de LC son de apertura total a nuevas ideas, a nuevos formatos y a nuevas inversiones. “En nuestro mercado existen nichos que no están cubiertos, lo que obliga a pensar en agregar nuevos conceptos para llenar esos espacios de demanda” comenta HL.

Otro hecho relevante de esta etapa de transformación de la empresa, es la incorporación de la segunda generación en la operación de la organización, quienes para poder estar en los puestos directivos que hoy ocupan, tuvieron que pasar por un proceso formativo acerca del negocio para aprender sobre la actividad comercial y la forma en que operan cada una de las tiendas; para ello estuvieron trabajando en las diferentes áreas que componen a las tiendas y una vez que conocieron y obtuvieron experiencia, se instalaron en puestos clave de planeación estratégica. Basados en su cultura de trabajo, con una visión clara

hacia donde se desea llegar y con la incorporación de la segunda generación familiar, LC manifiesta los conocimientos que tiene sobre sus clientes. “En la empresa hemos creado una cultura de respeto, en función de su misión. El respeto no se da ni por generación espontánea ni porque un individuo sea el mayor sino porque todo lo que maneja el líder viene rodeado de sentido común y se realiza con la suficiente inteligencia para llevar a su grupo al éxito. Todo esto ha sido transmitido a nuestros hijos y ellos saben que quien desee estar dentro de la compañía tendrá que demostrar su capacidad, para que con su talento pueda llegar hasta los niveles de dirección. Si no es así, preferiríamos que una administración profesional llegara a manejar nuestras empresas en el futuro”, señala HL.

“Para triunfar en la vida, no se necesita ser un genio ni un individuo excepcional, lo único que se requiere es tener una alta capacidad de trabajo; sólo necesitamos gente común y corriente que se dedique a trabajar de manera constante y disciplinada; esa ha sido nuestra norma de vida y el legado más importante que nos dejó nuestro padre. Él sembró la semilla del trabajo entre nosotros y nos hizo ver la importancia de permanecer unidos” señala LL.

Al darse cambios administrativos, directivos y de socios, normalmente ocurren ajustes; un proceso de transición es complicado ya que de un momento a otro se transforma la autoridad que se ejerce sobre un equipo; en LC aun cuando cambió el director general y se integraron algunos miembros de la segunda generación, la influencia de LL en las decisiones sigue presente, ya que continúan consultándolo para tomar algunas decisiones operativas y estratégicas.

En los últimos años, la organización ha efectuado una serie de actividades con el fin de aumentar ingresos, incrementar la lealtad del cliente y permanecer en el mercado. Algunas de esas actividades son: el uso de la tecnología que le permite mejorar el servicio, ofrecer servicios con el fin de asegurar la lealtad del cliente: tarjeta de puntos, tarjeta para pagar con cheques personales, tarjeta de crédito

exclusiva para comprar en LC, tarjeta de crédito, ingresos adicionales por renta de espacio dentro del supermercado (bancos, compañías telefónicas, accesorios y pizzería entre otros. También ha incursionado en la comercialización de productos con marca propia; participa en club de redondeo, aportando recursos recolectados de los clientes para proveer a escuelas públicas de equipo de cómputo y promueve eventos de cultura, entre otros.

Al día de hoy, LC se considera una empresa en la que el problema es una oportunidad que hay que aprovechar; supervivencia, desempeño económico eficiente, permanencia en el mercado, crecimiento, estar a la vanguardia, si otros pueden por qué yo no; han sido los motores de transformación, permitiéndole mantenerse como empresa privada, ya que consideran que uno de sus activos importantes es el hecho de no estar en la bolsa debido a dos razones: "1) Siempre hemos podido financiar el crecimiento con recursos propios, generados por la misma empresa y 2) Consideramos que el hecho de que LC pueda conocer todos los detalles financieros de su competencia, mientras que los de nosotros son desconocidos, nos da una ventaja sobre los demás; lo haremos cuando consideremos que es necesario o provechoso" dice LL. Lo anterior les ha permitido decidir bajo un enfoque pragmático y de conveniencia inmediata sin tener que considerar lo que es necesario desde el punto de vista de un mercado accionario.

En esta etapa, la organización refleja un comportamiento similar al propuesto por Mintzberg en la escuela de configuración, ya que conforme la empresa se ha transformado a través del tiempo, el proceso de formación de estrategias ha cubierto características, de algunas de las escuelas, según sea la situación de la organización. La complejidad de la formación de estrategias como un único proceso está justificada por las siguientes características de la formación de estrategias (Mintzberg: 1999): a) Es diseño evaluado, visión intuitiva y aprendizaje emergente; b) Tiene que ver con la transformación a la vez que con la perpetuación; c) Debe implicar cognición individual e interacción social, tanto

cooperativa como conflictiva; d) Debe incluir análisis antes, programación después y negociación durante; y e) Todo lo anterior debe ser en respuesta a lo que puede ser en un entorno demandante.

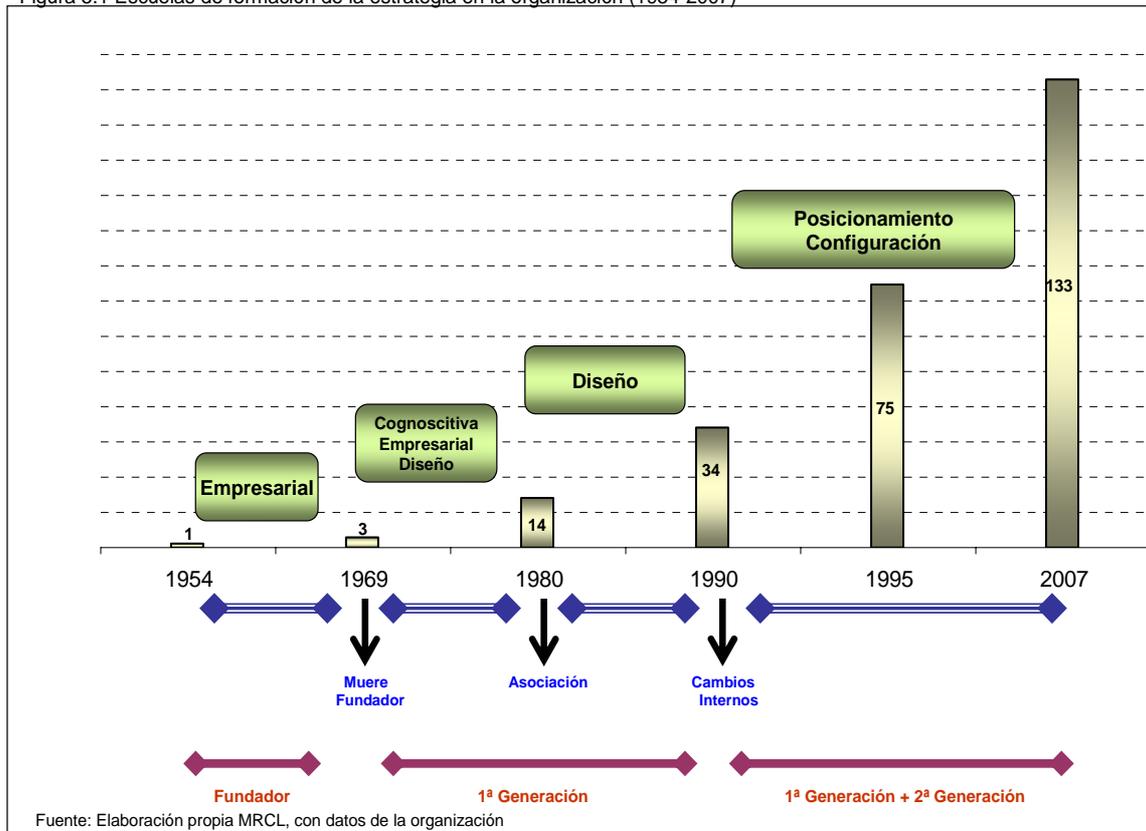
Mintzberg (1997) afirma que los comportamientos de las organizaciones se describen mejor en términos de configuraciones –grupos distintos e integrados de dimensiones relacionados con el estado y el tiempo- y la formación de sus estrategias se da a través de un proceso episódico en el que una empresa adaptada a un tipo de entorno determinado, realiza el proceso de una forma concreta durante un periodo de tiempo diferenciado, lo que lleva a que este proceso de formación puede ser conceptual, formal, de análisis sistemático, de visión intuitiva, guiado por un liderazgo personalizado, por la cultura organizacional o por el entorno; de tal manera que las estrategias resultantes pueden adoptar la forma de planes o modelos, tácticas, posiciones o perspectivas, pero todo debe encontrarse en su propio momento y en su propio contexto.

La formación de una estrategia difiere de una organización a otra, sobretodo si son de diferente tamaño. En el estudio de las organizaciones que buscan el crecimiento es relevante incluirla, ya que está íntimamente ligada con el desarrollo de las actividades que le permiten transformarse. Conocer la forma en que operan y se relacionan las estrategias respecto a las tareas directivas y los procesos organizacionales permite tener un acercamiento a la realidad que se vive en las organizaciones locales.

Los hallazgos de esta investigación han permitido identificar algunos aspectos que las organizaciones deben considerar, si están en la búsqueda de su crecimiento y desarrollo; uno de ellos es el proceso de formación de estrategias emergentes en pequeñas empresas que inician; y que son desplegadas por sus dueños, debido a que están en la mente de su dirigente, como producto de su visión. Conforme la empresa va creciendo es posible desplegar estrategias en forma deliberada, ya que el directivo planea y plasma por escrito sus intenciones, asimismo las

estrategias se diseñan a través del trabajo de un grupo y no solo por el director; el control de la dirección de la empresa pasa del dueño a un grupo de personas, quienes colaboran para definir el rumbo de la organización; en la figura 5.1 se muestra a lo largo de la línea del tiempo de la historia de la empresa, las escuelas de formación de estrategias que han estado presente en la organización que se estudió.

Figura 5.1 Escuelas de formación de la estrategia en la organización (1954-2007)



En la primera etapa, cuando la organización nace pequeña, dirigida por su fundador y operando a partir de las ideas en la mente del líder, la formación de la estrategia se da con base en la característica de la escuela empresarial; para la segunda etapa, la empresa ya es considerada mediana, hay un cambio en el líder al frente de la organización, el crecimiento y desarrollo se da paulatinamente, con los cambios que implementa el nuevo directivo, llevándola a convertirse en una empresa grande y requiriendo complementar cambios formales para enfrentar las

necesidades surgidas a raíz del crecimiento de la empresa, por ello las escuelas de formación de estrategia que están presentes son la empresarial, cognoscitiva y de diseño.

En la tercera etapa, cuando la organización se consolida como una empresa grande, la formación de estrategias se da con base en las características de la escuela de diseño, en la que todas las estrategias son resultado de la planeación de actividades, el registro formal de las intenciones de los directivos; y en la cuarta etapa se refleja en la formación de estrategias, características de la escuela de posicionamiento y configuración, ya que la empresa busca consolidar su presencia en el mercado y transformarse según los tiempos se lo exigen.

Ser consciente de la forma y los procesos que se siguen al desplegar estrategias permite tener claro a sus directivos, respecto al quehacer de la organización, considerando tanto el pasado como el presente y su futuro. Conocer el mercado, contar con una amplia experiencia en la actividad que se realiza, la visión para identificar las oportunidades de crecimiento y el reconocimiento de los puntos fuertes de una empresa, constituye un recurso para su desarrollo y transformación.

### 5.3 Tipos de estrategias implementadas

En este apartado se presentan los resultados del trabajo de campo realizado, respecto a la pregunta: ¿Cuáles son las estrategias implementadas a través de las cuales la organización se ha transformado de pequeña a gran empresa? Para enfrentar los retos que la vida empresarial impone a las organizaciones de todos los tiempos, éstas recurren al uso de diversos procesos con los cuales esperan contar con la capacidad para salir adelante y lograr sus objetivos; uno de esos procesos es la formulación e implementación de estrategias; en dicho proceso se refleja la forma en que llevan a cabo sus funciones como directivos; la importancia que dan al medio ambiente tanto interno como externo y la visión de lo que se espera lograr en el futuro de la empresa, ya sea en el corto o en el largo plazo.

La empresa estudiada ha recurrido a diversas estrategias a lo largo de su historia con el fin de sobrevivir, crecer y desarrollarse, consiguiendo su transformación de pequeña a gran empresa. En sus inicios esta organización, considerada por su tamaño como pequeña, desplegó una serie de estrategias de tipo emergentes como resultado de las ideas en la mente de su fundador. La operación comercial en su forma más tradicional y un ambiente comprensible y estable permitieron a su directivo implementar estrategias implícitas a partir de su conocimiento tácito; Polanyi (1966) plantea que el conocimiento tácito es personal, específico del contexto y por lo tanto resulta difícil formalizarlo y comunicarlo.

Para iniciar el negocio, su fundador recurrió al financiamiento bancario, con el cual le fue posible adquirir la tienda que le ofreció su amigo AM; su intuición y experiencia lo llevaron a identificar esta propuesta como una buena opción para continuar con lo que él había aprendido desde muy corta edad: El comercio. El trabajo del fundador al frente de la organización estuvo enfocado en la implementación de una estrategia a nivel de negocios, cuyo objetivo central fue la ubicación del negocio medular; a través de ésta, su propietario definió establecer un negocio dedicado a la comercialización de diversos productos que se comprarían a través de diferentes proveedores establecidos alrededor de la organización, en la misma ciudad o en otros estados. Como señala Kluyver (2001) las estrategias formuladas en el nivel de la unidad de negocios son aquellas que se llevan a cabo considerando un solo producto o servicio y el principal desafío de la gerencia es decidir qué producto o servicio ofrecer, cómo fabricarlo o crearlo y cómo llevarlo al mercado. En las estrategias a nivel de negocios, generalmente sus resultados se miden con base en su rentabilidad (Bowman:1996).

Durante la gestión de LF en LC, se instrumentaron diversas estrategias por medio de las cuales comenzó su transformación, Mintzberg (1997) plantea que al estudiar la evolución de la organización es posible conocer la forma en que se desarrolla y crece a través de la implementación de estrategias de ubicación, diferenciación y elaboración del negocio medular, ya que permiten definir

claramente la principal actividad económica a realizar contestando a la pregunta ¿Qué producto o servicio ofrezco? y las identifica como las estrategias más adecuadas al nivel de negocios. Respecto a la estrategia de ubicación del negocio medular, LF decidió operar la empresa dentro de una red de industrias conforme la corriente abajo, dicha estrategia se caracteriza por una variedad de materiales que convergen en un estrecho embudo; así mismo se inclinan más por la obtención de sus ganancias a través de bajos costos, favoreciendo el impulso a las ventas sobre el mercado general (Galbraith:1974).

Definida la ubicación del negocio, LF decidió implementar estrategias para elaborar el negocio medular, como señala Mintzberg (1997) “una vez localizado el círculo que identifica el negocio medular, el siguiente paso es ampliarlo para distinguir las características que permiten a una organización lograr la ventaja competitiva y con ello sobrevivir en su propio contexto; en ese sentido, la principal estrategia que LF llevó a cabo fue la búsqueda de los proveedores que le brindaran los mejores precios, ya que de esto dependía que él pudiera ofrecer a sus clientes los precios más bajos del mercado, idea que se transmitió a sus hijos y que ha prevalecido hasta el día de hoy, permitiendo que LC sea reconocida como la empresa detallista con los precios más bajos en la región en que opera.

Después de 12 años en funcionamiento LC decide elaborar el negocio medular recurriendo a la penetración y desarrollo de mercado. Estas estrategias intensivas permiten mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes, plantea David (1997). La primer estrategia implementada fue la penetración de mercado, al abrir una sucursal de mayoreo en la misma ciudad en que ya operaba, como señala Mintzberg (1997) “pretende aumentar la participación de mercado que corresponde a productos o servicios ya existentes en el mercado actual, por medio de un esfuerzo mayor que la comercialización”; posteriormente en 1967 implementa la estrategia de desarrollo del mercado al abrir otra tienda de mayoreo en una ciudad diferente (Guamúchil); como indica

Mintzberg (1997) “introduce productos y servicios actuales en otras zonas geográficas”.

Las estrategias implementadas en el primer momento clave de LC le permitieron transformarse de pequeña a mediana empresa; su situación cambia en el segundo momento clave, ya que la empresa se desenvuelve en un ambiente que pasa de ser estable en los primeros años, a un ambiente confuso y turbulento al final de esta etapa. La llegada de LL como directivo principal (debido a la muerte del fundador) y el trabajo que realiza, refleja que las estrategias desplegadas al inicio de su gestión son de tipo emergente ya que decide, a partir de su intuición y visión, agregar un nuevo formato de negocios para la comercialización de los productos, cambiando la operación tradicional del comercio a un modo moderno en el que la tecnología jugaría un papel muy importante para la transformación de la organización. La actividad principal de la empresa sigue siendo la misma, el negocio medular permanece. La estrategia de comercialización se implementa con el fin de estar a la vanguardia en la forma de realizar su actividad central (el comercio al detalle), vendiendo la mercancía de una manera diferente a la tradicional en la que el contacto entre comprador y vendedor se daba a través de un mostrador; el autoservicio fue la señal de la evolución del sector y con ello la de la organización.

La ubicación del negocio medular es clara, el formato de autoservicio es una forma más de definirlo; mientras que la diferenciación del negocio se implementa como estrategia con el propósito de establecer aquello que los diferenciaría de la competencia, para sobrevivir en su propio contexto. Al modificar el formato de negocios, integrando a su red de sucursales un nuevo concepto pasando de abarrotes-medio mayoreo a supermercado. La empresa comenzó a establecer de manera más detallada cada una de las funciones a realizar por los miembros de la organización; se empezó a recurrir al uso de la tecnología, como soporte para su funcionamiento con el fin de facilitar y hacer más eficientes los procesos de

captura y control de la información (entrada y salida de mercancía; ingresos y egresos de la empresa; controles más estrictos de inventarios, entre otros).

Por otro lado, la elaboración del negocio medular se efectúa a través de las estrategias de desarrollo de productos (o diversificación concéntrica, según David), ya que la apertura de nuevos formatos de comercialización llevan a la organización a ampliar sus líneas de productos, ofreciendo mercancía que no vendía anteriormente, como señala Mintzberg “la proliferación de líneas de productos tiene como objetivo una segmentación más amplia de los productos y la cobertura total de un negocio específico”. Mientras que David indica que la diversificación concéntrica representa la adición de productos o servicios nuevos pero relacionados. Así mismo implementa estrategias de penetración y desarrollo de mercado cuando JMLL decide comercializar los productos de LC a través del autoservicio en el formato de supermercado y centro comercial, en la ciudad en que nace la compañía; una vez que prueba que su fórmula es exitosa, decide llevar a cabo una expansión directa en Culiacán y posteriormente una expansión geográfica a otros municipios de Sinaloa, inclusive en otro estado (Sonora). La penetración de mercado implica elevar las ventas aumentando su participación en el mercado con el mismo producto o servicio y en el mismo mercado; así mismo el desarrollo de mercado representa promover sus productos y servicios en nuevas áreas geográficas, señala Mintzberg.

Al final de este periodo, las estrategias implementadas por LL para transformar la organización se llevan a cabo en forma deliberada, ya que para conseguir crecer fue necesario traducir las ideas en la mente a una forma explícita, conciente y controlada sobre lo que realizaría; “las estrategias explícitas son las que se plasman formalmente por escrito” revela Mintzberg. Así mismo, el concepto de supermercado en centro comercial requirió que los directivos buscaran un financiamiento bancario para poder lograrlo; esta estrategia financiera les permitió abrir cinco centros comerciales en diferentes zonas geográficas (Guamúchil, Guasave, Mazatlán y 2 en Culiacán).

El tercer momento clave en LC, es una etapa en la que la empresa es plenamente identificada como una empresa grande, inmersa en un ambiente cada vez más impreciso y turbulento y en la que la tecnología es imprescindible para enfrentar los niveles de competencia que se viven en este periodo. Las estrategias desplegadas son totalmente premeditadas y explícitas, la experiencia e intuición son relevantes pero es necesario plasmar por escrito y formalizar las intenciones del directivo. Los principales participantes en la formulación e implementación de las estrategias son LL y sus hermanos, junto con los socios estratégicos.

El deseo de continuar creciendo para asegurar su permanencia en el mercado, llegó a LL a implementar una estrategia de asociación. Esta estrategia plenamente deliberada por LL le permitió obtener recursos financieros sin ningún costo, al contactar a VISA, a quien consideró como la empresa más viable pero que al final desistió por problemas financieros de una de sus filiales y que en el proceso de negociación había aceptado entregar el dinero como muestra de seriedad en el acuerdo. El plan conciente y racional de asociarse lo pone en marcha a través de Sfw, quien proporciona los recursos financieros, técnicos y tecnológicos con los que continuó el proyecto de expansión de la organización. David plantea que esta estrategia es de tipo defensiva ya que la empresa comparte el riesgo al constituir una sociedad con el objetivo de aprovechar alguna oportunidad.

Otra estrategia que se implementa es la elaboración del negocio medular al continuar con la penetración de mercado abriendo sucursales en mercados ya conocidos y al desarrollar nuevos mercado a través de la expansión geográfica en los estados de Baja California y Nayarit. David (1998) indica que la estrategia de desarrollo de mercados es recomendable cuando existen mercados que no han sido tocados ni están saturados.

El cuarto momento clave es un periodo de consolidación para LC como una empresa grande, posicionada y reconocida como líder en la región noroeste del país. El ambiente de apertura económica en el que se encuentra inmersa la lleva a

operar con prácticas cada vez más sofisticadas; las estrategias desplegadas son deliberadas como resultado del análisis profundo que se realiza del ambiente interno y externo de la empresa, con el fin de identificar los factores que le pueden permitir o limitar su plan de crecimiento.

Un aspecto relevante en esta etapa es el cambio de director general y la integración de la segunda generación en la dirección de la organización, quienes imprimen nuevas ideas para la permanencia y el plan de crecimiento de la compañía. LC continúa implementando estrategias para elaborar el negocio medular; por medio de la penetración del mercado, aumenta su presencia en Sinaloa, Sonora, Baja California y Nayarit, estados que cuentan con 45, 30, 27 y 4 tiendas respectivamente<sup>56</sup>, como plantea Mintzberg “las estrategias de penetración funcionan a partir de la base de productos y mercados existentes, buscando penetrar en el mercado mediante el incremento de la participación que de él tiene la organización y se puede lograr por medio de la expansión directa. El tratar de aumentar las ventas sin ningún cambio fundamental, ni en el producto ni en el mercado es quizá lo más obvio para la expansión, aunque también lo más difícil, puesto que al menos en un mercado estable, significa extraer una participación del mercado a otras empresas, esto conlleva a una competencia mayor”.

Respecto al desarrollo de mercados, LC abre nuevos mercados en nueve estados (Jalisco, Colima, Michoacán, Guanajuato, Coahuila, Durango, Chihuahua, Aguascalientes y Baja California Sur) en los que se localizan el 23% de sus tiendas. David reconoce que estas estrategias son aconsejables cuando una organización tiene mucho éxito haciendo lo que hace y cuando tiene capacidad para realizarlo. Con la implementación de esta estrategia, LC tiene presencia en un total de trece estados (cuarenta y dos ciudades) del país. Por otro lado, los niveles de competencia existentes han impulsado a LC a extender la línea de productos que ofrecen en sus establecimientos; el consumidor acude a este tipo de tienda con el fin de encontrar “todo en un mismo techo” señala LL.

---

<sup>56</sup> Datos de la organización, correspondientes al 31 de marzo de 2007.

Consolidarse como empresa grande requiere mantenerse a la expectativa de los cambios a desarrollar para estar a la vanguardia; LC lo sigue haciendo, y en el año 2004 decide implementar una estrategia comercial más, la cual consiste en comercializar sus productos por medio de un nuevo formato de negocios: el express; dicho concepto representa el reto del plan de crecimiento estimado para los próximos años de la organización.

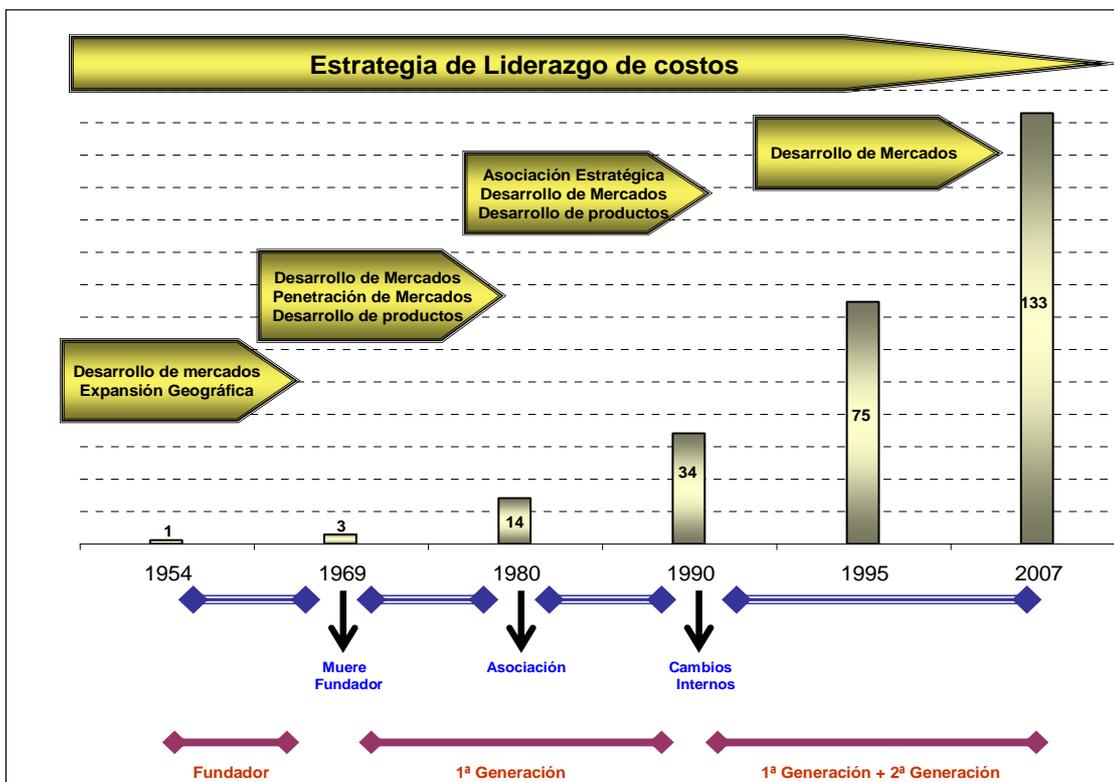
Conocer profundamente el negocio y el sector en que se desenvuelve una empresa, proporciona los elementos clave para permanecer y crecer en él. LC es una organización que desde su creación ha operado contando con la experiencia, conocimientos sobre el mercado y sus clientes, así como con la visión de sus directivos; esta base de datos ha llevado a la empresa a funcionar ofreciendo los precios más bajos del sector; a través de esta estrategia la compañía se ha posicionado como empresa líder en su región. “Esta estrategia se realiza por medio de la ganancia de experiencia, del uso de economía de escala y del monitoreo cuidadoso de los costos operativos totales” señala Porter.

Intuitiva o concientemente, en forma implícita o explícita, LC se ha preocupado por conocer el ambiente interno y externo en el que se desarrolla analizando a los participantes de ese mercado (proveedores, compradores, competidores actuales y potenciales) así como los aspectos internos que la hacen ser diferente a la competencia; como indica Porter “conocer las fuerzas competitivas y a los rivales de la industria, permite identificar las perspectivas y oportunidades para la empresa; para ello el estratega debe encontrar una posición en la industria que permita a la empresa defenderse mejor contra estas fuerzas e influir en ellas para su provecho” y reconoce que “el análisis del ambiente interno de la empresa permite identificar y evaluar las fuentes potenciales de ventaja competitiva para la organización”.

Para los directivos, la competencia en el sector detallista ha sido intensa y por ello siempre han estado atentos a lo que sucede en él para decidir los planes a realizar

en la empresa. “La estrategia de negocios debe basarse en la estructura del mercado en el cual la organización opera; la esencia de la formulación de la estrategia es adecuarse o adaptarse a la competencia” plantea Porter. La estrategia de bajos costos ha estado presente a lo largo de la historia de LC (aclarando que no ha sido la única estrategia formulada e implementada); esto se ha logrado con base en la centralización de la autoridad de sus directivos; el control estricto sobre los costos así como el establecimiento de procedimientos operativos estándares. Con este tipo de estrategia, la organización busca eficiencia en las instalaciones y reducción de costos. “Una estrategia exitosa de liderazgo en costos se disemina en toda la empresa según lo demuestra la eficiencia elevada, los gastos generales bajos, las prestaciones limitadas, la intolerancia al desperdicio, la revisión minuciosa de las solicitudes al presupuesto y los amplios elementos de control” indica Porter; en la figura 5.2 se muestran las diversas estrategias que la organización ha implementado a lo largo de su historia.

Figura 5.2 Tipos de estrategias implementadas en la organización (1954-2007)



Fuente: Elaboración propia MRCL, con datos de la organización

Los hallazgos anteriores reflejan la necesidad de que las organizaciones que pretenden crecer y desarrollarse, estarán obligadas a considerar la creación de de estrategias para su transformación, como señala Hax (1992) citando a Burgelmanse (1983) el éxito de una empresa no reside en fórmulas prediseñadas, sino en tomar las mejores decisiones en el momento adecuado y saber cuándo cambiar el rumbo para adaptarse al entorno.

#### 5.4 La toma de decisiones, un proceso organizacional

Las organizaciones del día de hoy no son igual a las de un siglo o dos siglos atrás; diversos factores han provocado cambios en ellas favoreciendo su transformación, mostrándose en diversas formas, diferentes tamaños y variadas actividades.

La toma de decisiones, como elemento que conforma la actuación de una organización, es un factor que está presente en su transformación. Toda empresa crece, prospera o falla como resultado de las decisiones de sus ejecutivos. Como señala Gibson (1987) las decisiones se convierten en mecanismos organizacionales por medio de los cuales se intenta llegar a un estado deseado; dicho mecanismo se da en medio de diversos escenarios que van desde ambientes estables, operaciones rutinarias, información amplia y total hasta situaciones en constante cambio, información poco clara y puntos de vista en conflicto.

Este trabajo de investigación incluye los hallazgos referentes a la toma de decisiones en una organización que a lo largo de cincuenta y dos años de vida se ha transformado de pequeña a gran empresa. Durante este periodo la empresa se ha desenvuelto en diversos escenarios, enfrentando los retos que cada uno de éstos le ha impuesto, logrando sobrevivir, crecer y desarrollarse.

A través de la línea del tiempo de la organización que se estudió, se muestran las diferentes formas en que se manifiesta el comportamiento de los directivos de la organización, respecto al proceso organizacional de toma de decisiones en cada

una de las etapas en que se dividió la vida de la empresa; comenzando en la etapa en que la empresa era pequeña y dirigida por su fundador, continuando con las etapas en las que los directivos son los hijos del fundador y posteriormente la incorporación de socios estratégicos; finalizando con la etapa en que la organización reúne características de una gran empresa y en la que el director cambia y al mismo tiempo se integra la segunda generación a la dirección de la organización.

La organización considerada como un complejo sistema de decisiones en la que cada miembro participa escogiendo y decidiendo entre alternativas más o menos racionales que se presentan según su personalidad, motivaciones y actitudes, está permeada de decisiones y acciones donde todas las personas, en todas las áreas y niveles jerárquicos así como en todas las situaciones se encuentran tomando decisiones relacionadas o no con su trabajo; en este apartado se presentan los resultados de la investigación de campo realizada, la cual se guió en las siguientes preguntas: ¿Cómo es el proceso de toma de decisiones que se ha utilizado en la transformación de la organización? ¿Quién participa en la toma de decisiones de la organización, para su transformación de pequeña a gran empresa? ¿Cuál es el estilo directivo de quien participa en la toma de decisiones de transformación de la organización? ¿Cuáles son los modelos utilizados en la toma de decisiones para su transformación? ¿Cuáles son las herramientas utilizadas en la toma de decisiones de la organización para lograr su transformación?

### 5.5 Áreas y niveles jerárquicos en que se toman las decisiones

Con base en el análisis de los datos recolectados, se identifica que a lo largo de la vida de la organización la toma de decisiones se ha dado conforme la circunstancia en que se encuentra la empresa, ya que en sus primeros años, el propietario o sus hijos fueron los que decidían los cursos a seguir tanto a nivel operativo como a nivel estratégico. A medida que fue creciendo y desarrollándose apoyado en la alianza estratégica lograda con Sfw, las necesidades surgidas llevaron a delegar cierto tipo de decisiones en el personal que se contrató; de esta

manera las decisiones relacionadas con las actividades cotidianas, se tomaban por los miembros que trabajaban en la empresa, mientras que las decisiones estratégicas continuaban tomándose en la cumbre de la organización; varios de los entrevistados coincidieron en que al tratarse de actividades de rutina, ellos tenían la libertad de decidir los cursos de acción, pero al presentarse una situación extraordinaria, poco usual o con ciertas dudas, entonces recurrían a los jefes o directores de niveles más altos para que ellos decidieran; “la libertad para decidir depende del tipo de decisiones, si son cotidianas no hay problema, pero si son extraordinarias, entonces hay que recurrir a los jefes inmediatos superiores” señala un entrevistado.

Conforme a los datos recolectados, en los primeros años de existencia del negocio, éste es considerado como una pequeña empresa comercial, ya que como señala Méndez (2000) ésta nace financiando sus actividades, por un lado con préstamo bancario, pero por el otro con el capital aportado por su dueño, siendo él mismo quien dirige su marcha en una forma empírica y funcionando con sus seis hijos como los empleados de la empresa. En esta etapa todas las decisiones las tomaba su fundador, reflejando con ello que tanto las decisiones operativas como las estratégicas estaban a cargo de su dueño. Él era el único que conocía todo lo que sucedía en la empresa, ya que contaba con la información sobre lo que se llevaría a cabo en ella.

Conforme la empresa empezó a crecer, fue necesario contratar más personal para que apoyara en el quehacer de la organización. A la muerte del fundador, la organización ya contaba con dos negocios de mayoreo y uno de abarrote-medio mayoreo los cuales se establecieron con base en las decisiones de su propietario y su deseo de crecer, pero con cierto límite; como señala LL “para mi padre valía más vender lo que se pudiera controlar y ver”. Lo anterior refleja una ideología de dirigir una empresa en la que las decisiones de todo tipo serían solamente a través de su dueño.

Con la llegada de los hijos del fundador a la dirección de la organización, la empresa inicia una transformación en diversos aspectos, comenzando con la apertura de nuevos negocios pero con formato diferente a los que se tenían anteriormente; de las tiendas de abarrotes y mayoreo se pasó a tiendas de autoservicio. Modificar el formato y lograr la expansión de la actividad comercial creó la necesidad de implementar una serie de cambios sobre los que había que tomar decisiones. Al no tener al padre, LL asume la dirección y es el que toma las decisiones tanto operativas como estratégicas ya que él define crecer y desarrollarse considerando las tendencias que le indicaba el mercado; decide de qué manera funcionarían las nuevas tiendas, la contratación del nuevo personal así como todas las necesidades que el nuevo formato de negocio le demandó.

Identificada la posibilidad de continuar con la expansión, los directivos de la organización se asocian y con ello obtienen más recursos con los que prolongan su plan de crecimiento, sin embargo LL continúa decidiendo al representar a la mayoría de capital de la empresa; sus socios deciden confiar en sus conocimientos, habilidades y visión del negocio. Con el crecimiento de la empresa, las decisiones operativas quedan a cargo del personal que ocupa los diferentes puestos de la empresa, mientras que en los niveles más altos se encargan de las decisiones estratégicas. Otro aspecto en la toma de decisiones es el referente a las diversas situaciones en las que es posible estudiar lo que sucede con este proceso organizacional. Como en muchas organizaciones, los problemas que puede enfrentar una empresa son diversos y complejos; el análisis de los datos obtenidos muestra que conforme la empresa fue creciendo y desarrollándose, los problemas y situaciones se volvieron también más complejos y variados.

Las condiciones económicas imperantes en los primeros años de existencia de la empresa (1950 y 1960) le permitieron sobrevivir en un escenario estable (los cambios eran más lentos, predominando un enfoque organizacional centrado en la autoridad del dueño); la gran mayoría de las situaciones que se presentaban en la empresa estaban relacionadas con problemas estructurados, recurriendo a las

decisiones programadas para su solución; como señala Simon (1979) ante una situación que se presenta con frecuencia, se requiere desarrollar un procedimiento de rutina para resolverlo. Los problemas más complejos ante los que se encontró el fundador, fueron a la hora de decidir la apertura de los dos negocios que se instalaron durante su gestión al frente de la empresa; LL señala que para su padre, la gente robaba mucho y que valía más vender lo que se pudiera controlar y ver. Establecer una sucursal representó una nueva situación para el fundador, lo cual implicó recurrir a la toma de decisiones no programadas, ya que como señala Gibson (2003) el dueño se encontró ante un problema nuevo, rodeado de información ambigua o incompleta que requería de una decisión única, a la medida.

En la segunda etapa de transformación de la empresa los problemas comienzan a ser más complejos; en la década de los setentas se produce una serie de cambios en cuanto a regulaciones gubernamentales, información tecnológica, competidores de mayor escala, influencias y demandas de los consumidores, entre otros; aumentando la presión para generar el cambio en el modo de operar de las organizaciones y exigiendo la adaptación a sus entornos ahora turbulentos; ante esta situación, los problemas a resolver en la empresa ya no son solamente rutinarios sino que se empiezan a presentar problemas más complejos, obligando a sus directivos a definir la forma en que enfrentaría cada tipo de problema.

En el caso de los problemas rutinarios, la empresa se propone precisar reglas, procedimientos y políticas a través de las cuales se definieran la actuación de los miembros de la organización. Como plantea Daft (2000): muchas compañías adoptan reglas basadas en la experiencia cuando se trata de decisiones programadas. El primer documento que se establece como norma a seguir es el manual de objetivos y políticas generales de cada uno de los nuevos departamentos que se crean para el ejercicio de la organización (estos documentos se emiten en octubre de 1977); éste contiene: objetivos generales, políticas generales, políticas de organización, políticas de relaciones públicas,

políticas de comercialización, políticas de operación, políticas de recursos humanos, políticas de estilo de mando, políticas de administración, políticas financieras y políticas de informática, incluyendo los diversos apartados de cada una de estas políticas.

Respecto a situaciones no estructuradas, el dirigente de la empresa enfrenta nuevos problemas al contemplar la creación de negocios con características diferentes al que se tenía, así como al crecimiento y expansión geográfica de sus nuevas sucursales, ya que durante la década de los setentas se da la apertura de once tiendas ubicadas no sólo en el estado de Sinaloa, sino que decide abarcar nuevos mercados en el estado de Sonora. Desde años atrás el tema de los supermercados empezaba a inquietar a LL, quien le decía a su padre: “Hay que ver el asunto de los supermercados”. La apertura de más tiendas con diferente formato, nuevas ciudades y estados lo llevó a enfrentar nuevos retos y nuevos problemas a los que había que diseñar una solución a la medida. Robbins (2005) indica que los problemas se hacen menos estructurados a medida que ascienden por la jerarquía de la organización ya que los encargados de niveles inferiores se ocupan de las decisiones de rutina y dejan que los gerentes de niveles superiores se encarguen de las decisiones que les parecen nuevas, inusitadas o difíciles. Los gerentes de niveles superiores delegan las decisiones de rutina en sus subordinados para concentrarse en los problemas más difíciles.

Para fines de los setentas (del siglo pasado) una de las grandes preocupaciones de los propietarios era cómo continuar con el crecimiento y consolidarse. En esa fecha ya contaban con catorce establecimientos y consideraban que se requería acelerar el proceso de crecimiento ya que el negocio dependía de lograrlo; una de las alternativas, que en esas fechas representaba una opción para crecer, eran las asociaciones. Para los empresarios, había que encontrar una asociación en participación ya que veían que el mundo empresarial con el que tenían que enfrentarse era cada vez más complejo.

LL señala: “La competencia comercial era cada vez más severa y las grandes cadenas de la ciudad de México estaban llegando al noroeste, amenazando con una seria lucha de mercado, eran tiempos de buscar nuevas fuerzas que se sumaran a la empresa”. Su objetivo lo habían establecido con claridad, deseando asociarse para tener una mayor capacidad de crecimiento, con una adecuada tecnología, para con ello garantizar su permanencia. Esta nueva situación representó un reto más, ya que implicó tomar decisiones respecto a un problema del cual no tenían experiencia, por lo que es posible identificar que se trata de una decisión no programada, que requiere la intervención de los niveles más altos para su resolución. Hall (1996) identifica a este tipo de decisiones, tomadas en la cumbre de la organización, como decisiones estratégicas ya que requiere que los directivos de la empresa definan los cursos de acción para su transformación.

A partir de 1981 y hasta la fecha, las decisiones que se toman en la organización que se estudió, se identifican plenamente como programadas y no programadas. Las primeras son aquellas que se dan en los niveles medios hacia abajo, donde los que se encargan de tomarlas son los miembros que colaboran para la organización. Robbins (2005) señala que estas situaciones se llaman problemas estructurados ya que son sencillos, familiares y fáciles de definir. Ante este tipo de problemas, las decisiones se consideran programadas, ya que es una decisión repetida, que se maneja de rutina. Como el problema está estructurado, no hay necesidad de esforzarse en emprender un proceso de decisión; su solución es evidente o por lo menos se reduce a pocas alternativas conocidas y que se ha probado que funcionan.

Un ejemplo de este tipo de decisiones es el que señala un entrevistado, quien plantea que hay decisiones que se tienen que tomar día con día 24-7 (24 horas al día, los 7 días de la semana) para mantener la operación compleja de la empresa; “las decisiones cotidianas están en función al área de influencia y de decisión de apoderamiento que tiene cada ejecutivo; un gerente de tienda puede contratar, despedir o promover a una persona, sin necesidad de solicitar autorización a los

principales directivos; otro ejemplo es la distribución de mercancía, si no alcanzan los camiones, los gerentes de logística pueden decidir contratar más camiones para resolver el problema”.

Por otro lado, las decisiones no programadas o estratégicas, a través de las cuales se da la transformación de la empresa, se realizan en los niveles más altos. Como indica Daft (2000): una buena cantidad de decisiones no programadas se refieren a asuntos estratégicos, porque incluyen mucha incertidumbre y las decisiones son complejas; los directivos y las organizaciones de hoy se enfrentan a un mayor porcentaje de decisiones no programadas a causa del entorno de negocios en rápido cambio. El ambiente actual ha incrementado la cantidad y la complejidad de las decisiones y ha creado la necesidad de nuevos procesos de toma de decisiones. Un entrevistado comenta: “en los niveles más altos de la empresa es donde se decide las estrategias que tienen que ver con el formato de tiendas, cómo será el crecimiento de nuevas sucursales, la adopción de nuevos sistemas de gestión empresarial, entre otros, ya que son actividades con procesos y efectos a largo plazo y en los que se invierte muchos millones de dólares”.

#### 5.6 Grado de información, certidumbre y riesgo, en la toma de decisiones

El grado de información al alcance de quien decide en la empresa, es otro aspecto que influye en los procesos de decisiones y el estudio de la transformación de pequeña a gran empresa. En este estudio se identificó que en los primeros años de operación de la empresa, en la que predominó un ambiente de estabilidad, el flujo de información al alcance de su fundador le permitió contemplar la posibilidad de abrir dos sucursales, con un mínimo de riesgo; Koontz (2004) considera que en un escenario de certidumbre se dispone de información confiable y se está en conocimiento de las relaciones de causa y efecto, se tiene razonablemente seguridad de lo que ocurrirá una vez tomada la decisión. En tales condiciones, el fundador de la empresa que es quien decide, conoce el conjunto de estrategias posibles, también conoce los resultados correspondientes a cada una de las

estrategias disponibles y conoce sus preferencias por los diversos resultados considerados.

Las decisiones organizacionales varían en complejidad; para la década de los setentas el entorno externo se modifica y la organización empieza a desenvolverse en un escenario en el que la constante es el cambio; en esta etapa las decisiones se dan en condiciones de riesgo ya que el principal directivo de la empresa como tomador de decisiones solo hace una estimación de la probabilidad de ciertos resultados basados en su experiencia, en información de segunda mano o en datos históricos (incompletos en ocasiones, él señala que no se llevaban registros exactos de las operaciones de la empresa); y comenta: “fue necesario solicitar ayuda de expertos en diversas áreas, para capacitarse y enfrentar las demandas del medio ambiente”.

La crisis económica que se vivió en los setentas y la que anticipaban se volvería a presentar en las siguientes décadas, los llevó a decidir buscar un socio estratégico en este caso, la alianza estratégica con Safeway, de quien tratarían de aprovechar sus conocimientos en el sector para disminuir los riesgos que enfrentarían ante el deseo de crecer, desarrollarse y transformarse en una gran empresa. LL aclara: “el objetivo se estableció con claridad y se buscó la asociación para tener una mayor capacidad de crecimiento, con una adecuada tecnología y con ello garantizar la permanencia de la empresa”.

Como se mencionó anteriormente, a partir de la década de los setenta las organizaciones comienzan a operar en un mundo en constante cambio; en este periodo la organización da señales de convertirse en una gran empresa obligándola a implementar cambios en su operación interna para enfrentar el ambiente turbulento en el que se desenvuelve; para ello se establece una diferenciación entre niveles jerárquicos y una estructura organizativa explícita; se da la división de funciones y cuando se observa cierto grado de descentralización se da la delegación de autoridad.

Las organizaciones generalmente se adaptan a sus contextos, pero a menudo desempeñan papeles activos en la conformación de los mismos. Muchas buscan que las autoridades les concedan privilegios legales y se las ingenian para institucionalizar sus objetivos y estructuras en las reglas que definen esas autoridades (Meyer y Rowan:2001).

### 5.7 Modelos de toma de decisiones

En todos los niveles y áreas de la organización los individuos toman decisiones, es decir eligen entre dos o más alternativas. Las decisiones vienen en todos los tipos y tamaños; algunas son en realidad pequeñas y triviales, otras son enormes y de gran trascendencia. Mientras las decisiones en niveles inferiores se toman considerando la funcionalidad de la empresa, las decisiones en la cumbre de la organización suele llamárseles decisiones estratégicas (Hall:1996, Hickson:1987; Heller et al:1988).

El proceso de toma de decisiones es uno de los elementos más relevantes a través del cual las organizaciones configuran sus actividades en la búsqueda del logro de sus objetivos. En el análisis de los datos recolectados de la organización estudiada se encuentra que la empresa, a lo largo de la transformación de pequeña a gran empresa, ha llevado a cabo el proceso de decisión con diferentes protagonistas, reflejando con ello características particulares en cada uno de esos momentos. ¿Cuál es el proceso de toma de decisiones que se sigue en las empresas que se transforman de pequeña a gran empresa? Es una de las interrogantes de esta investigación, la cual es respondida a través de la información recopilada.

Los hallazgos demuestran que cada decisión es el resultado de un proceso dinámico que está influenciado por una multitud de fuerzas. Dicho proceso se realiza a través de diferentes pasos, que no son fijos sino que se da en forma secuencial, permitiendo examinar cada elemento en la progresión normal que lleva a la decisión. Diversos autores coinciden en que el proceso de toma de decisiones

requiere seguir varios pasos, etapas o fases (Daft:2000, Robbins:2005, Hall:1996, Chiavenato:2006); por su lado Gibson (2003) señala que cuando se trata de problemas que ocurren frecuentemente, el proceso entero no es necesario si se establece una política para manejar tales problemas, de tal forma que los directivos no necesitan desarrollar y evaluar cada alternativa cada vez que surge un problema de esta clase.

Dado que en esta investigación se estudiaron los procesos que se dan en la toma de decisiones y que permiten la transformación de pequeña a gran empresa, el análisis realizado permitió identificar las características del proceso en las diferentes etapas en que se dividió la vida de la organización, refiriéndonos en este caso a los procesos efectuados en decisiones no programadas, conocidas también como decisiones estratégicas o de alto riesgo. A partir del análisis en la línea del tiempo de la empresa, los procesos de toma de decisiones identificados han sido desde aquél en el que el fundador dirige la empresa en su totalidad recurriendo a la racionalidad limitada en la toma de decisiones, de Simon (1982) y por los procesos progresivos de toma de decisiones de Mintzberg (1997).

Durante la primer etapa de la empresa, en la que fue una pequeña empresa, el principal protagonista en el proceso de toma de decisiones fue su fundador; Daft (2000) señala que la toma de decisiones individual se puede describir de dos formas: 1) A través del enfoque racional que sugiere que los ejecutivos deben tratar de decidir y 2) A través de la perspectiva de la racionalidad limitada, que describe la forma en que las decisiones tienen que tomarse realmente, de acuerdo con severas restricciones de tiempo y recursos.

En la empresa estudiada tanto el contexto en que se desarrolló como el tamaño fueron factores relevantes para definir la forma en que se llevó a cabo el proceso de toma de decisiones por parte de su único directivo, su propietario, quien realizó un análisis de las diferentes ciudades en las que iniciaría su nuevo negocio de comercialización de productos; siendo la ciudad de Culiacán la seleccionada, ya

que fue una oportunidad que se le presentó para arrancar con el negocio deseado. LL comenta: “cuando se vio que el negocio ya no tenía para donde crecer en Tayoltita, Durango mi papá se dedicó a recorrer ciudades buscando un lugar para vivir y trabajar, buscando oportunidades en los diversos asentamientos de colonias chinas. Fue a Tampico, Yucatán, Chiapas y Mexicali y en ese tiempo recibí una carta de un amigo de mi padre, AM; él tenía una empresa en Mazatlán y tenía una sucursal en Culiacán, dedicada a la distribución de manteca al mayoreo y medio mayoreo, esa sucursal la manejaba una hermana; la carta decía que él ya no quería esa sucursal, que su hermana ya estaba cansada y que nos vendía el punto y las mercancías que tenía y que valuaron alrededor de \$200,000 pesos de la época”.

Como sugiere Simon (1982), el proceso de toma de decisiones es de cuatro fases básicas: Búsqueda del medio para las condiciones que requiere la decisión; inventar, analizar y desarrollar posibles cursos de acción; seleccionar un curso de acción particular entre los que se tienen disponibles y evaluar las elecciones pasadas. En el caso de la empresa estudiada, dicho proceso se realizó por el propietario de la empresa al considerar la necesidad de cambiar de ubicación el negocio que tenía; revisar qué ciudades eran viables para el cambio y seleccionando la que se le presentó como una oportunidad para el logro de sus objetivos; Simon (1982) señala que las personas se comportan con una racionalidad limitada ya que actúan en forma racional solamente en función de aquellos aspectos de la situación que logran percibir y tomar conocimiento; los otros aspectos de la situación que no se perciben o no se conocen por las personas, a pesar de que existen en la realidad, no interfieren en sus decisiones, lo que significa que las personas toman decisiones racionales (adecuación de medios y fines) únicamente en relación con los aspectos de la situación que logran percibir e interpretar.

Una vez establecido en la ciudad de Culiacán en 1954, el propietario incluyó en su equipo de trabajo a sus hijos mayores (LL, BL, ÁL y ML) y esperó 12 años para

abrir una sucursal en la misma ciudad (1966); para él lo primero fue posicionarse como empresa abastecedora de mercancías tanto para el consumidor final como para otros pequeños negocios establecidos a los alrededores de la ciudad. Como señalan Kast y Rosenzweig (1998) el contexto del que toma la decisión puede ser en sistemas relativamente cerrados, en el que la persona que toma la decisión no busca información adicional y tiende a hacer rutinario el proceso; sólo se seleccionan y admiten unas cuantas dimensiones del medio ambiente de decisión; en el proceso de decisión: las relaciones acción-producto y utilidad. Quien decide es considerado como alguien lógico, metódico, que busca maximizar ventajas. Con los seres humanos en el proceso de decisión, el sistema puede variar de relativamente abierto a relativamente cerrado, dependiendo de la propensión del individuo y de la situación específica.

Cereceres (2005) señala que en la pequeña empresa de México es común encontrar que el poder de toma de decisiones está centralizado en un solo punto de la organización: el propietario de la empresa, sin embargo es preciso considerar que lo que importa no es sólo el control sobre las decisiones sino también el control sobre las acciones en lo que la organización realmente hace; cuando el empresario controla todos los pasos él obtiene su propia información, la analiza él mismo, hace la elección sin necesidad de buscar autorización para enseguida ejecutarla.

Como se puede observar, el proceso de toma de decisiones está sujeto al criterio únicamente del dueño de la empresa, quien durante los quince años que estuvo al frente de la organización solo abrió dos sucursales, una en la misma ciudad y otra en Guamúchil, Sinaloa (ciudad ubicada al norte de Culiacán). “Recorríamos todo el estado de Sinaloa comprando y vendiendo; éramos incansables sobre todo los tres más grandes; teníamos el ímpetu y la fuerza de la juventud. Desde la primer tienda nos fue bien, abriendo la segunda en Culiacán y posteriormente un mayoreo en Guamúchil” –dice LL.

A la muerte del propietario, sus hijos quedan al frente de la empresa, liderados por LL (por ser el mayor de ellos y el que más había estado de cerca de los negocios junto a su padre) lo cual origina una serie de cambios en todas las áreas de la organización. “A la muerte de mi padre, tuvimos que redefinir la participación de toda la familia en los negocios; nuestro mayor deber era cuidar y proteger el patrimonio que habíamos heredado, esencialmente el relativo a la cultura del trabajo. Mi padre me pidió que cuidara de mi madre y mis hermanos, que agrupara a mis hermanos en torno a nuestro legado de vida; para eso nos asociamos y formamos la actual empresa” -dice LL.

Las personas cambian cuando se dan cuenta del potencial que tienen para cambiar las cosas. Una oportunidad de crecimiento reveló la necesidad de empujar más decisiones hacia un nuevo formato de negocios. En esta etapa el nuevo protagonista en la toma de decisiones es el hijo mayor del fundador; como nuevo directivo está obligado a ser él quien decida sobre el curso a seguir en la organización; para él es importante contar con información que le ayude a decidir y para ello empieza a interactuar con el medio ambiente, reuniendo información de diversas fuentes.

“Mis hermanos y yo empezamos a observar que la tendencia del abarrote era hacia el autoservicio, como una forma evolucionada de comercializar la mercancía; a mi padre nunca le había gustado este sistema de venta; desde años atrás el tema de los supermercados empezaba a inquietarnos, yo le decía a mi padre: -Hay que ver el asunto de los supermercados, pero a él simplemente no le gustaba. Yo estaba muy inquieto, no compartía la misma opinión, veía que en otras partes también estaban proliferando los supermercados; ya existían en la zona supermercados muy bien montados, así que queríamos saber cómo se comía esa cosa” -señala LL.

En esta etapa, las decisiones tomadas llevan a transformar a la empresa convirtiéndose paulatinamente de pequeña a mediana y de mediana a gran

empresa<sup>57</sup>. De 1970 a 1977 abrieron cinco sucursales, en 1978 inauguraron cuatro y en 1979 y 1980 una tienda cada año, sumando un total de once tiendas a partir de la llegada de la primera generación en la dirección de la organización. En el estado de Sinaloa abrieron nueve tiendas en municipios como Guasave y Mazatlán; y en Sonora, en la ciudad de Hermosillo se instalaron dos más.

El proceso de decisiones que se siguió en este periodo fue muy similar al anterior, con la diferencia de que el nuevo directivo comenzó a considerar lo que sucedía fuera de la empresa para decidir los nuevos cursos de acción de la organización. Primero analizó la posibilidad de transformar la empresa; segundo, desarrolló alternativas de acción que lo llevarían a lograr la transformación; posteriormente seleccionó la que consideró como la más factible y por último evaluó los hechos ocurridos en la empresa con el fin de lograr su objetivo: crecer y desarrollar, expandiéndose y abarcando nuevos mercados.

Daft (2000) considera que al tomar decisiones, la persona necesita mucha información sobre la situación para poder analizar y evaluar, y cuando eso está más allá de la capacidad individual de colecta y análisis, la persona toma decisiones por medio de presuposiciones, de premisas que asume subjetivamente y en las cuales basa su opción, de tal manera que las decisiones se relacionan con una parte de la situación o con únicamente algunos aspectos de ella. Cuando las organizaciones enfrentan poca competencia y asuntos que se comprenden bien, por lo general los directivos utilizan procedimientos racionales en la toma de decisiones, sin embargo las investigaciones sobre las decisiones comprueba que suelen ser incapaces de seguir un procedimiento ideal. Los ejecutivos solo tienen cierto tiempo, recursos, información y capacidad mental, por lo que no pueden evaluar todas las metas, problemas y opciones; el propósito de ser racional está limitado por la complejidad de muchos problemas.

---

<sup>57</sup> Para 1980 la empresa ya tenía contratada en su nómina a más de 2,000 trabajadores.

Simon (1982) llama satisfactorio al proceso de selección de un curso de acción satisfactorio o aceptable frente a determinadas circunstancias. Si bien muchas decisiones se toman con el deseo de que se les pueda aplicar en las condiciones más seguras posibles, en su mayoría persiguen la toma de las mejores decisiones a su alcance dentro de los límites de la racionalidad y a la luz del grado y naturaleza de los riesgos implicados. Por su lado Daft (2000) señala que la perspectiva de la racionalidad limitada se asocia a menudo con los procesos de decisiones intuitivas, las cuales se basan en la experiencia y el criterio, más que en una lógica secuencial o razonamiento explícito; la intuición no es arbitraria o irracional porque se fundamenta en años de práctica y experiencia en el terreno, la cual se acumula en el subconsciente.

Para 1981 la empresa ya contaba con catorce negocios y ante el éxito obtenido con la apertura de los supermercados aunado a la visión de abarcar un mayor segmento de mercado, una de las grandes preocupaciones de su director fue cómo lograr un mayor crecimiento, el cual sentía que debían hacer inmediatamente. Una de las alternativas para los empresarios, eran las asociaciones, que en esas fechas representaba la oportunidad de crecer.

“Había que encontrar una asociación en participación ya que el mundo empresarial que teníamos que enfrentar era cada vez más complejo. La competencia comercial era cada vez más severa y las grandes cadenas de la ciudad de México estaban llegando al noroeste, amenazando con una seria lucha de mercado. Eran tiempos de buscar nuevas fuerzas que se sumaran a la empresa. El objetivo lo establecimos con claridad: asociarse para tener una mayor capacidad de crecimiento, con una adecuada tecnología, para con ello garantizar la permanencia de la empresa” –dice LL.

Decidir con quien asociarse fue una situación nueva para su directivo; para ello identificó la situación en que se encontraba la empresa; después realizó un análisis de los posibles socios; eligió al que consideró más conveniente y lo

contactó para hacerle la propuesta. Desafortunadamente la primera empresa a la que propusieron la alianza no aceptó por problemas financieros internos; esto los llevó a continuar con el análisis de opciones. Al encontrarse en esta fase, LL tiene contacto, en forma accidental, con el presidente de la cadena de supermercados Sfw, a quien le expone la propuesta de asociación. Después de analizar el plan de negocios, Safeway acepta.

Una vez firmada la sociedad con esta compañía, quien adquiere el 49% del capital de LC, las condiciones de operación se modificaron. Esa decisión fue un parte aguas en la historia de la empresa, pues a partir de ese momento se inicia un despegue que ha llevado a la empresa a contar con 133 establecimientos distribuidos en varios estados del noroeste y occidente del país. Por consecuencia los procesos de toma de decisiones sufren también una modificación; fue necesario crear un consejo de administración encabezado por la familia, el cual sometería a la consideración de los nuevos socios, los cambios que se deseaban implementar, aunque cabe aclarar que el poder de decisión continuó en el grupo de hermanos, al poseer la mayor parte del capital.

Daft (2000) indica que las organizaciones están formadas por ejecutivos que deciden usando procesos de tipo racional e intuitivo, las decisiones a nivel organizacional generalmente no las toma un solo ejecutivo; muchas de ellas incluyen varios ejecutivos, quienes participan con sus diferentes puntos de vista. Esta situación se da principalmente en organizaciones que han crecido y se han desarrollado de tal forma en la que es importante la participación de sus ejecutivos, ya que en el caso de empresas pequeñas generalmente las decisiones se toman en forma individual, siendo su propietario quien decide sobre sus cursos de acción. Después de la asociación, la organización implementa de manera más formal una serie de cambios que llevan a definir ampliamente la forma de operar. Chiavenato (2006) señala que el proceso de decisión permite solucionar problemas o enfrentarse con situaciones y agrega que la subjetividad en las decisiones individuales es enorme y plantea algunas observaciones referentes a la

racionalidad limitada, la imperfección de las decisiones, la relatividad de las decisiones, la jerarquización de las decisiones, la racionalidad administrativa y la influencia organizacional. De este último punto señala que la organización retira de sus participantes la facultad de decidir sobre ciertos asuntos y la sustituye por un proceso de decisión propio, previamente establecido y definido como rutinario. Las decisiones que la organización toma por el individuo consisten en: división de tareas; estándares de desempeño; sistemas de autoridad; canales de comunicación; y entrenamiento y doctrina.

“Cuando la empresa renueva su proceso de toma de decisiones debe tomar algunos pasos prácticos: alinear los roles de decisiones con las fuentes de valor más importantes, asegurarse de que las decisiones son tomadas por las personas correctas en los niveles precisos de la organización y dejar que las personas que vivirán con el nuevo proceso ayuden a diseñarlo” (Kast y Rosenzweig: 1998). El cambio en la organización se evidenció en la estructura formal, en elementos como el organigrama, líneas de autoridad y la subordinación. Por su lado Cereceres (2005) plantea que en la medida que la empresa crece, el empresario debe considerar la posibilidad de delegar poder, para que los subordinados tomen las decisiones en su lugar de trabajo.

Identificar cómo es el proceso de toma de decisiones que permite a la empresa transformarse de pequeña a gran empresa fue uno de los propósitos de esta investigación, el cual se logró al identificar que después de la asociación los directivos anteriores y los actuales se reúnen periódicamente para realizar un análisis sobre lo que ocurre en la organización. Este análisis permite a sus directivos definir lo que pretende lograr en el futuro de la empresa; determinados los objetivos y metas a alcanzar, el siguiente paso es analizar las alternativas al alcance de la empresa para continuar creciendo y desarrollándose, las cuales se evalúan para conocer la más viable y con ello tomar la decisión más conveniente para el negocio.

Los empleados entrevistados señalan que el director de la empresa tiene reunión cada semana con el jefe o encargado de cada área, dichas reuniones se realizan con el fin de saber qué fue lo que sucedió en la empresa durante la semana inmediata anterior, para conocer los errores<sup>58</sup>, detectar ineficiencias (que ellos llaman oportunidades) y conocer más de cerca la versión de quienes realizan la actividad directamente como responsables del área administrativa o de la tienda. (Daft: 2000) plantea que la toma de decisiones en grupo ha ido cobrando fuerza bajo el argumento de que es una manera de integrar, cohesionar y motivar a los grupos de trabajo que participan en la organización.

March, Simon y Cyert coinciden en que las decisiones a nivel de la organización incluían muchos ejecutivos y que una decisión final se basaba en una coalición entre ellos. La decisión de seguir creciendo y desarrollándose se tomó en coordinación con los nuevos socios estratégicos, quienes señalaron que ellos estaban interesados en conocer la dinámica del negocio en el país, así que ellos aportarían recursos financieros y su experiencia en el uso de tecnología, mientras que de la familia se aprovecharía sus conocimientos sobre el mercado local. De 1981 a 1990 la organización inauguró 20 tiendas, en diversos formatos (mayoreo, supermercado y centros de distribución).

En diciembre de 1994 el gobierno anuncia la caída del tipo de cambio del peso ante el dólar provocando un gran conflicto económico al generar altos niveles de inflación en el país; esta situación impactó en los planes de crecimiento de la organización, obligándolos a disminuir el ritmo de apertura de tiendas que hasta ese momento habían logrado. Como plantea Mintzberg en su modelo progresivo de decisiones: el proceso de toma de decisiones es la secuencia estructurada de las actividades que se emprenden desde el descubrimiento de un problema hasta su solución; las organizaciones se mueven a través de varios puntos de decisión y pueden encontrar obstáculos en el camino (interrupciones de la decisión); también

---

<sup>58</sup> Unos de los entrevistados señala que las reuniones no son para comentar los aciertos, porque para el director, las actividades que se realizan siempre deben llevar a aciertos, por ello sólo se enfocan al análisis de los errores (u oportunidades como los considera el director).

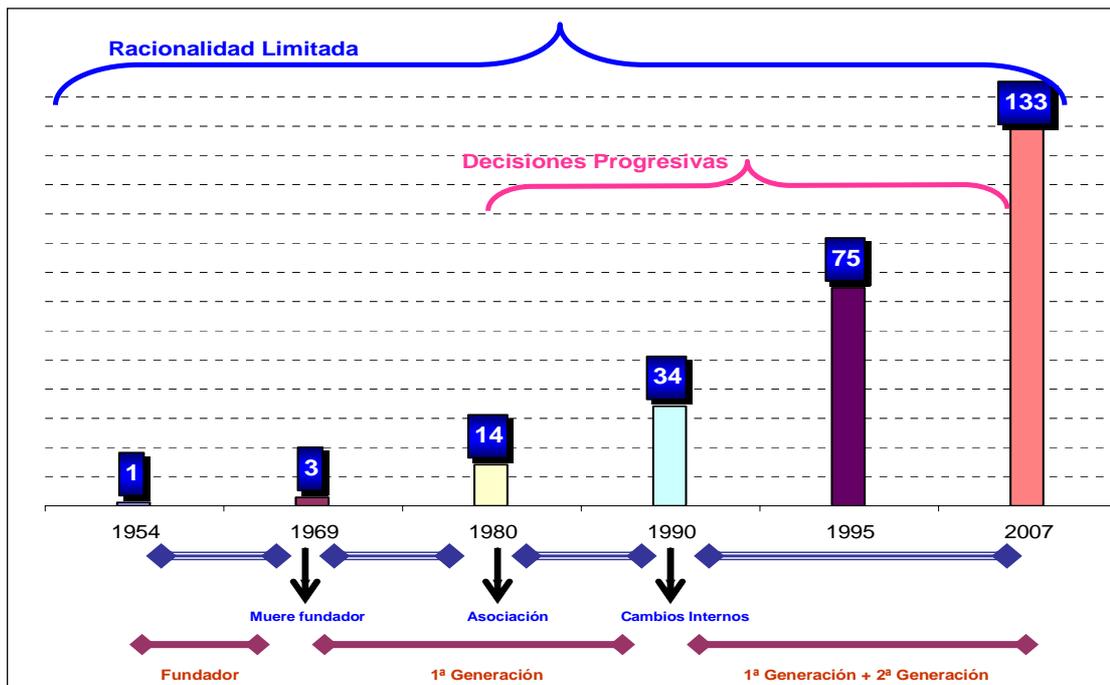
señala que los ciclos de decisión son una forma en que las organizaciones aprenden qué posibilidades funcionarán, pudiendo ser muy diferente de lo que se había anticipado al principio.

Mintzberg y sus asociados afirman que las decisiones no pueden ser clasificadas estáticamente en dos tipos, sino que es un proceso integrado por ciclos recurrentes y alternativos; su modelo se lleva a cabo en tres etapas: la identificación, el desarrollo y la selección. Bajo este modelo, la etapa de identificación en la empresa estudiada se da al reconocer la necesidad de un mayor crecimiento de la organización y en forma sostenida; en el segundo paso, los directivos recopilaron información sobre la situación económica del país y de la empresa, aspectos tecnológicos, materiales, técnicos y con ello realizaron un diagnóstico de la situación actual, el cual les indicó la posibilidad de continuar con los planes de expansión en nuevos mercados; y por último se definió las estrategias a implementar, realizando un análisis previo de todas las opciones a su alcance apoyándose en la experiencia que hasta ese momento se tenía en el sector y en los recursos aportados por el nuevo socio.

La elección se llevó a cabo en forma combinada basándose en el criterio y la negociación. Mintzberg señala que la etapa de selección se presenta cuando ya se ha elegido la solución, la cual implica también la evaluación de la solución. La elección a criterio es cuando la selección incluye el juicio basado en la experiencia del que toma la decisión y la de negociación se presenta cuando un grupo de personas toma la decisión (en forma de coalición). El estudio realizado por Mintzberg refleja que las decisiones organizacionales no siguen un avance ordenado; es posible que surjan problemas menores que obliguen a regresar a una etapa anterior; los ciclos de retroalimentación pueden ser generados por problemas de tiempo, política, desacuerdo entre ejecutivos, incapacidad para identificar una solución factible, rotación de ejecutivos, o la aparición de otra posibilidad.

Considerando que la mayor parte de las decisiones de la empresa estudiada se dan en un periodo amplio, las circunstancias alrededor de la organización también cambian y la toma de decisiones se convierte en un proceso dinámico que puede requerir diversos ciclos antes de que se resuelva un problema. La experiencia tanto de la organización como del socio juega un papel muy importante en la definición del quehacer de la empresa; cada uno aporta información valiosa que permite a la organización lograr un posicionamiento en el mercado y continuar con la expansión (ver figura 5.3).

Figura 5.3 Modelos de toma de decisiones en la organización (1954-2007)



Fuente: Elaboración propia MRCL, con datos de la organización.

Respecto a las decisiones grupales, éstas son más adecuadas al entorno económico globalizado en que se desarrollan las organizaciones actualmente, sin embargo la toma de decisiones individual puede ser más flexible y exitosa en algunas ocasiones, ya que lleva implícita algunas características clave que posee

el ejecutivo, tales como: valores, personalidad, propensión al riesgo, intuición, experiencia, asociados generalmente a la cultura (Cereceres: 2005).

#### 5.8 El hombre: actor principal en la toma de decisiones

Los escenarios en que se desenvuelven las empresas tienen efecto no sólo en la organización sino también en la forma de actuar de quien la dirige. A lo largo de la historia de la organización estudiada, ésta se ha visto involucrada en contextos con características diversas que de alguna manera le han permitido y en ocasiones la han limitado, en su proceso de transformación de pequeña a gran empresa.

La primer etapa en que se desenvuelve la organización (1954-1969) es caracterizada por una economía con cierto nivel de estabilidad propiciado por la implementación de modelos de protección por parte del gobierno para el empresario mexicano; el cual influyó para que las empresas mexicanas crecieran acostumbradas a obtener ganancias fáciles y rápidas al poder operar protegidas de la competencia internacional adicional al control de precios ejercido que reforzó su desinterés y apatía por invertir en nuevas tecnologías e infraestructura lo cual provocó que los empresarios no se preocuparan por ser más eficientes (Borboa:2004).

En este periodo el concepto de competencia era dominar o absorber al competidor en lugar de enfrentarlo con el mercado; la empresa que ofreciera un producto al menor precio sería la que ganaría. Muchos problemas tuvieron que resolverse, pero la preocupación por los retos estratégicos no era uno de ellos; existían oportunidades de crecimiento prometedoras; el aliciente para diversificar hacia nuevos ambientes interesó solamente a las empresas más audaces y la mayoría se satisfizo con sus propias expectativas de crecimiento. La atención de la gerencia se dirigió al interior de las empresas con respecto a la eficiencia de los mecanismos de operación (Ansoff:1998).

El sector empresarial estaba protegido contra la interferencia del exterior y los controles político y social eran mínimos; la interferencia gubernamental con la empresa libre era poco frecuente y cuando era necesario, podía esperarse que el gobierno proporcionara una política económica proteccionista; la mayor parte del tiempo el límite del ambiente empresarial permanecía inviolable. En esa época la empresa que lograba el éxito era la que ofrecía los precios más bajos.

Bajo este escenario el fundador de la organización, quien estuvo al frente durante este periodo, definió el funcionamiento de la empresa basándose en su experiencia y la visión de crecimiento organizacional limitado por su forma de pensar. Para él lo más importante fue tener una fuente de trabajo que le permitiera generar los ingresos suficientes para sostener a la familia, pero que también le permitiera apoyar el deporte (el béisbol fue una de sus pasiones), lo anterior lo llevó a tomar decisiones en la empresa orientadas a la generación de utilidades, apoyado en la seguridad del ambiente. El enfoque del hombre económico señala que el individuo analiza todas las alternativas a su alcance, desde el punto de vista económico. La decisión es considerada como un proceso racional, con características como: conocimiento completo de factores ambientales relevantes; capacidad para ordenar preferencias de acuerdo con un patrón de utilidad y habilidad para elegir la alternativa que maximice la utilidad de quien toma la decisión (Cereceres:2005).

En las siguientes etapas de la empresa ésta se transforma a partir de diversos acontecimientos como la muerte del fundador, la alianza estratégica y la incorporación de la segunda generación en la dirección de la organización. La muerte del fundador origina que sus hijos sean los nuevos directivos que tomen las decisiones y quienes a su vez recurren a una asociación estratégica con el fin de tener capacidad para sostener el crecimiento y desarrollo de la empresa. El hombre económico prevaeciente en la etapa anterior, se convierte en un hombre administrativo, ya que la forma de tomar decisiones es influenciada por los cambios en el contexto y el funcionamiento interno de la organización. Los nuevos

directivos recopilan información tanto del ambiente interno como del externo con el fin de tener un acercamiento a la realidad que rodea a la empresa, aunque con la limitación de que los datos obtenidos no son los suficientes para determinar todas las posibles alternativas ni los posibles resultados de sus acciones.

Los empleados que se entrevistaron coinciden que al reunirse con el director se presentan los problemas que surgen durante las actividades operativas y ellos mismos hacen propuestas basándose en la experiencia que tienen en el área y que esperan los pueda ayudar a resolverlos. En el caso de las decisiones estratégicas, el director comenta que al decidir los cambios en las estrategias de crecimiento de la empresa, consideran lo que sucede en ese momento a su alrededor, pero que continúan al pendiente de los cambios en el entorno para mantenerse actualizados en las tendencias que el contexto les indica. Simon (1979) señala que el hombre considera sus satisfacciones contentándose con lo que está a su alcance, inclusive si lo que está a su alcance es mínimo, pero que en la situación o momento representa para él lo máximo. Con esto se atenúa el concepto del hombre económico cuyas aspiraciones son objetivas o materiales, buscando siempre la maximización absoluta o la mejor forma de hacer algo. March y Simon (1958) enfatizan que las organizaciones buscan una solución satisfactoria y no una solución óptima; la conducta de búsqueda cesa cuando la organización encuentra un estándar considerado aceptable o razonablemente bueno. Cuando la realización cae a un punto inferior a ese nivel, se intentará una nueva búsqueda de soluciones.

#### 5.9 Estilos del tomador de decisiones

La forma en que actúan los directivos de una organización cuando toman decisiones es influenciada por aspectos como la forma de pensar, la tolerancia a la ambigüedad, la cantidad de información que usan y el número de alternativas que utilizan, entre otros. Conforme los datos recolectados, en la primer etapa de la historia de la empresa, su principal directivo fue una persona con un estilo decisivo para decidir, ya que él se basaba sólo en datos internos de la empresa sin

considerar el contexto externo y se enfocaba en resolver primero un problema, para después pasar a resolver el siguiente. Daft (2000) señala que el estilo decisivo en la toma de decisiones es satisfactor monofocal ya que utiliza un mínimo de información y quizás una sola opción para resolver con rapidez un problema. La atención pasa pronto al siguiente problema.

Así mismo también reúne características de un estilo directivo ya que fue una persona con una forma de pensar racional, con la idea de lograr la máxima eficiencia en la realización de las actividades de la empresa; “a mi padre siempre le preocupó que las cosas se hicieran bien a la primera, nos exigió ser trabajadores y honestos, para él eso era lo principal” –comenta LL; Robbins (2005) señala que el tomador de decisiones directivo es el que tolera poco la ambigüedad; son eficientes y lógicos, toman decisiones rápidas centrándose en el corto plazo. Su eficiencia y prontitud al tomar decisiones hacen que cumplan esta función con mínima información y que evalúen pocas alternativas.

En la segunda fase de la historia de la empresa, el nuevo director se conduce en la organización conforme al directivo con un estilo analítico, ya que él toma decisiones considerando no sólo lo que sucede dentro de la empresa, sino también lo que está pasando fuera de ella; le preocupó saber cómo se realizaba el negocio a través de la competencia y a partir de ahí resolvió el curso a seguir en la empresa; logrando con ello su transformación, hasta convertirla en una empresa grande. Como estrategia él decide afectando al funcionamiento de la organización, desde su particular visión y para consolidar el negocio en el futuro. Robbins (2005) indica que el tomador de decisiones analítico es una persona que tolera la ambigüedad mucho más que los tipos directivos; quieren más información antes de tomar una decisión y consideran más alternativas que en el estilo directivo. Se caracterizan por su capacidad para adaptarse o enfrentar situaciones únicas.

LL comenta: “Para mí y mi familia ha sido muy importante conocer muy bien lo que hacen las empresas allá afuera; es la manera en que se puede tener claro lo que

afecta o beneficia a la empresa, pero eso sí, siempre teniendo en cuenta lo que nuestro padre nos inculcó: trabajar siempre al máximo, buscando la calidad y la excelencia en los mejores precios para la comunidad". Lo anterior indica que este directivo se conduce con un estilo maximizador monofocal, (jerárquico) ya que los datos que obtiene los analiza con el fin de resolver los problemas que se le presentan, siempre pensado en la máxima eficiencia; Daft (2000) plantea que este tipo de directivo, utiliza mucha información y análisis para crear una solución detallada y específica relacionada con un problema. Este estilo ejerce el control subrayando la calidad y perfección para alcanzar la mejor solución.

Después de la alianza estratégica en 1981, las decisiones continúan tomándose por LL, aunque con un compromiso mayor de generar resultados eficientes al tener que cumplir con lo acordado al socio, quien decide no intervenir en las decisiones sobre los cursos de acción planeados por LC; para ello LL tiene claro que es necesario recabar información amplia y completa sobre todos aquellos factores que pueden ejercer influencia en el quehacer de la empresa. Una vez que tiene la información la revisa, analiza y con ella prepara diferentes alternativas de acción que lo lleve al logro de los objetivos organizacionales; las decisiones estratégicas que se toman son siempre pensando en el largo plazo de la empresa. Como se puede observar, esta forma de actuar del principal directivo de la empresa se conduce bajo la forma del estilo maximizador y multifocal (integrador y conceptual), ya que reúne mucha información y la usa para desarrollar muchas soluciones posibles, enfatizando en la creatividad y la exploración así como en la apertura a nuevas opciones. Generalmente tienen un alcance muy amplio buscan muchas alternativas enfocándose en el largo plazo; son muy buenos para encontrar soluciones creativas a los problemas (Robbins: 2005 y Daft: 2000).

De 1991 a la fecha, el estilo del tomador de decisiones es integrador (maximizador-multifocal) y conceptual, permanece con el nuevo directivo; el ambiente confuso y turbulento obliga al director a estar alerta a lo que sucede en el entorno; se informa de todos los acontecimientos que rodean a la empresa;

analiza detenidamente los datos obtenidos y desarrolla su creatividad para decidir sobre lo que más conviene a la empresa. Los planes de trabajo los desarrolla considerando un horizonte de largo plazo.

Con base a lo anterior es posible determinar que los estilos directivos que han adoptado quienes toman las decisiones estratégicas en la organización estudiada, ha sido diferente debido a las diversas circunstancias y escenario en los que se ha desarrollado la empresa (ver figura 5.4); presentándose desde una conducta rígida, monofocal evidente en la principal persona que se encargó de la organización durante varios años, hasta una conducta más abierta, flexible, atento al entorno y a los cambios que el contexto le indica. Siguiendo a Driver (en Daft:2000) no hay un estilo que sea el mejor, las personas deben adaptar su estilo a la decisión.

#### 5.10 Herramientas utilizadas para la toma de decisiones

La experiencia, la intuición, el análisis matemático y las computadoras entre otros, son herramientas o técnicas en las que los directivos de las organizaciones se apoyan para llevar a cabo la toma de decisiones, ya sean decisiones operativas o estratégicas. Conforme la información recolectada a través de los entrevistados, se identifica que en la primer etapa de la empresa la herramienta utilizada fue la intuición y la experiencia del fundador de la empresa, ya que para él lo más importante fue abrir un negocio, en el que él ya tenía experiencias y que le permitía tener idea de lo que implicaba ponerlo en marcha; el negocio que tuvo en Tayoltita, Durango le dio esos elementos para tener la confianza de seguir haciendo lo mismo, pero en una ciudad más grande que la anterior.

A la llegada de los hijos del propietario a la dirección de la organización, también la experiencia jugó un papel muy importante, ya que LL desde muy chico estuvo al lado de su padre aprendiendo lo que se necesitaba para apoyarlo en la operación del negocio; este nuevo directivo complementó su experiencia con algunos análisis matemáticos de los efectos de cada una de sus decisiones, aunque éstos

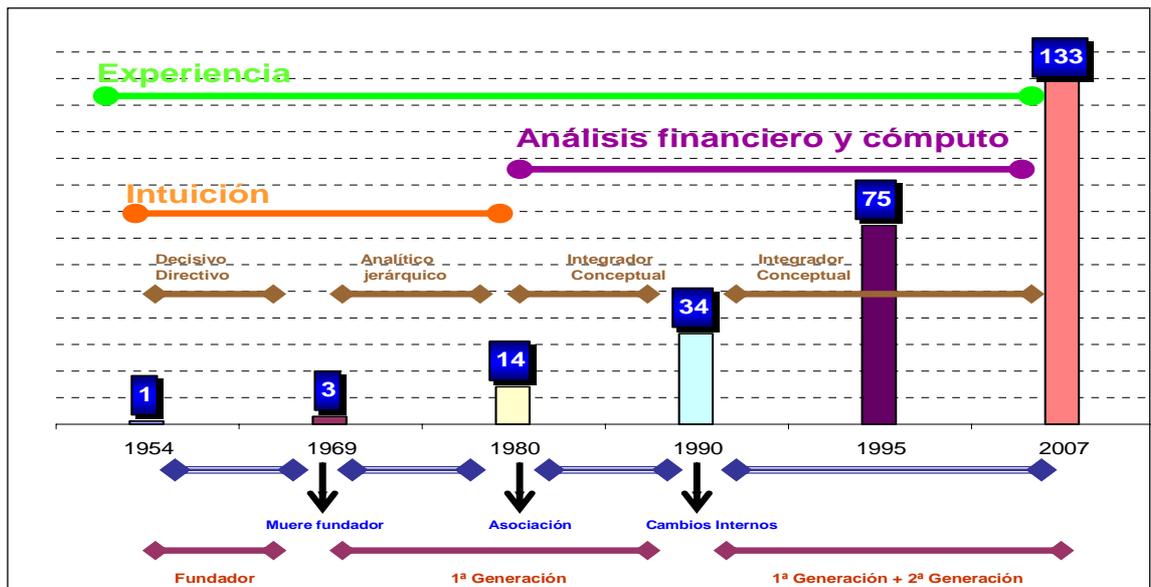
fueron de forma básica; él confió más en su experiencia y su intuición, contemplando no sólo lo que sucedía dentro de la empresa, sino también lo que había en el ambiente externo a la organización. “Fue necesario saber lo que sucedía allá afuera, ya que nosotros sabíamos que podíamos hacer más, pero no podíamos ignorar lo que la competencia estaba haciendo ya”, comenta LL.

Con la alianza estratégica, las decisiones del grupo de directivos fueron apoyándose en los informes y reportes generados a través del uso de las nuevas tecnologías, aunado a la experiencia de los directivos locales; así mismo los reportes financieros también se empezaron a usar como herramienta, ya que les informaba sobre los efectos de sus decisiones, en la posición financiera de la organización. LL señala: “Sfw decidió aliarse a la empresa confiando principalmente en la experiencia que tenemos en la región, sobre cómo se hace este negocio en este país”.

Actualmente la toma de decisiones estratégicas de la organización se efectúa utilizando una combinación de diversas herramientas como la simulación en las computadoras, los reportes de actividades operativas; los estados financieros de la empresa y el análisis estadístico de diversas operaciones; aunque para los directivos la experiencia sigue siendo la herramienta más importante, ya que como ellos señalan: “nadie sabe mejor que nosotros lo que funciona o no para la empresa; los años de estar haciendo lo mismo nos han dado los elementos para saberlo. Los reportes nos dan una idea, pero la experiencia nos da mayor seguridad en lo que puede ser bueno para la empresa; se intentó tomar decisiones usando solo los reportes, pero la experiencia nos demostró que estos solo nos hablan del pasado de la empresa, mientras que las decisiones son sobre el presente y el futuro de la organización, por ello decidimos que las reuniones semanales con los encargados de todas las áreas sería la forma de mantenernos informados en tiempo real” dice LL.

Con base en lo anterior se identifica que a lo largo de la historia de esta empresa, la experiencia ha sido la principal herramienta utilizada en la toma de decisiones, complementada con otras como el uso de computadoras, de reportes e informes, de estudios y modelos matemáticos estadísticos, los cuales se han ido incorporando para ayudar al que toma decisiones, aunque en menor medida (ver figura 5.4). Para los directivos, estas nuevas herramientas son útiles pero nunca sustituirán la experiencia obtenida a lo largo del funcionamiento y la transformación de la organización.

Figura 5.4 Estilos de tomadores de decisión y herramientas utilizadas por la organización (1954-2007)



Fuente: Elaboración propia MRCL, con datos de la organización.

## CONCLUSIONES

Si uno quiere ser mañana una gran empresa, debe empezar a actuar hoy mismo como si ya lo fuera. Thomas J. Watson

Las organizaciones no nacen por generación espontánea, son producto de los cambios que la misma sociedad ha impuesto conforme ha ido evolucionando. La necesidad de satisfacer las necesidades de la población ha propiciado que las empresas se ocupen y preocupen por cubrirlas de diversas formas. Los antecedentes históricos de las organizaciones señalan que las primeras nacieron pequeñas y conforme éstas acumularon capital, generado por las utilidades, tuvieron la oportunidad de evolucionar y aumentar su tamaño.

En México más del 99% de las empresas son pequeñas y medianas las cuales contribuyen en buena parte a la generación de empleos, sin embargo éstas son muy débiles y con frecuencia así como nacen, mueren. Estudiosos de la ecología poblacional señalan que de 100 empresas que nacen el 30% muere en el primer año y de éstas, entre el 60% y el 70% desaparecen en el transcurso de los siguientes 5 años, reflejando con ello inestabilidad y poca permanencia en el mercado. Es por ello que se reconoce la importancia de que no desaparezcan sino que crezcan para aumentar el impacto positivo en la economía.

Conforme al análisis del número de empresas en México, correspondientes al censo de 1999 y 2004, éstos muestran que las grandes empresas han aumentado mientras que las pequeñas han disminuido, esto da pie a considerar que existe una mayor preocupación por las empresas, de mantenerse en el mercado; con base en esto, este estudio se realizó con el fin de identificar qué es lo que las empresas pequeñas han hecho para sobrevivir, crecer y desarrollarse hasta transformarse en una gran empresa.

Realizar una investigación seria y profunda sobre la organización que se transforma de pequeña a grande implicó un gran reto pero al mismo tiempo una oportunidad de acercarse a una realidad en la que sus componentes se originan

en el país; se han desarrollado en su propio escenario nacional y al mismo tiempo se han enfrentado a un ambiente caracterizado por el desorden y el caos, como resultado de la apertura comercial a nivel mundial. Esta investigación representa la posibilidad de conocer lo que la empresa mexicana lleva a cabo para lograr crecer, desarrollarse y transformarse inscrita en su propio contexto local, reflejando con ello una realidad propia de lo que sucede en un país subdesarrollado, con condiciones económicas, políticas, tecnológicas y sociales muy diferentes a las de las economías desarrolladas, que es donde se ha gestado la gran mayoría de las teorías a través de las cuales se ha estudiado a la organización. Se espera que este solo sea el primer paso de muchos, para generar teorías derivadas de hechos ocurridos en el ambiente natural mexicano.

Para decidir la organización a estudiar, se tuvieron que analizar diversos aspectos, el primero fue que la empresa cubriera aspectos como: ser de origen mexicano, haber nacido como pequeña y evolucionar hasta convertirse en grande, lograr que autorizaran la entrada a la empresa para su estudio y definir desde cuál perspectiva, de todas las existentes, se abordaría su análisis. Una vez cubiertos todos estos aspectos, se procedió a realizar el trabajo que hoy culmina con este apartado de las conclusiones de la investigación; para ello fue necesario identificar la metodología a partir de la cual se haría la investigación; revisar las diversas teorías a través de las que se explicarían el trabajo empírico realizado; así como analizar, categorizar e interpretar los hallazgos del trabajo de campo que se llevó a cabo a lo largo de dos años, en periodos interrumpidos, en ocasiones por las exigencias de los trabajos del programa de doctorado; por la dificultad para que me dieran fecha y hora para las entrevistas así como por el periodo en que estuve ausente al realizar una estancia corta en el Centre de Recherche en Gestion de la Ecole Polytechnique en París, Francia.

El enfoque metodológico que se utilizó para este trabajo de investigación fue el cualitativo, ya que a través de éste fue posible reconstruir desde el propio escenario natural de los actores que convergen en la organización y que le dan

vida y personalidad a un fenómeno social de transformación; fueron sus propias palabras las que permitieron identificar lo que se hace en la empresa para su evolución. La observación, el análisis de documentos y las entrevistas semiestructuradas fueron las técnicas utilizadas para la recolección de los datos, complementando con las notas de campo y las grabaciones. La observación fue útil para ver lo que se hace dentro y fuera de la compañía que promueve su cambio; por medio del análisis de documentos se logró identificar algunos cambios estructurales que sufrió la empresa conforme pasaron los años; y finalmente con las entrevistas se logró recuperar información que habría sido difícil obtener por otros medios debido a que son datos que están en la mente de los directivos y empleados de la empresa, como señalan Taylor y Bogdan “la metodología es la articulación del dato con la teoría”; es la que orienta los esfuerzos hacia la aprehensión y comprensión de los datos para volver inteligible el objeto de estudio.

A través de este paradigma fue posible ir y venir entre teoría y datos, permitiendo llevar a cabo un trabajo con la flexibilidad necesaria para no caer en la tentación de querer ajustar una realidad que no corresponde a la propuesta teórica generada en un escenario diferente a la organización que se estudió. El estudio de caso como estrategia de investigación utilizada en este trabajo, permitió enfocarse en una situación social de la que se buscaba explicar sus múltiples componentes y factores, enfatizando en la peculiaridad de un problema específico, con sus propios límites, como fenómeno contemporáneo dentro de un contexto de la vida real.

Los referentes teóricos más los hallazgos del trabajo de campo, fueron el marco a través de los cuales se logró la validez de la investigación, al recurrir al estudio de caso centrándose en la descripción y la profundización sobre la realidad de la organización que se estudió; de igual manera la información obtenida con el levantamiento de datos permitieron dar respuesta a cada una de las interrogantes de investigación que guiaron el trabajo; como señala Cereceres (2003) “un

informe es válido o verdadero si representa exactamente aquellas características del fenómeno a describir, explicar o teorizar”, por su lado Montañó (1999) indica que cualquiera que sea la elección, lo que se busca es la verdad y por lo tanto esto se constituye como elemento fundamental para todas las perspectivas de validez.

En este complejo mundo de las organizaciones, no hay nada más práctico que una teoría, ya que se requiere una clasificación de conceptos para describir e iluminar ciertos aspectos de esa complejidad. Las teorías son útiles porque reducen la necesidad de hacer acopio de grandes volúmenes de datos; es más fácil recordar un marco de referencia sobre algún fenómeno que considerar cada uno de los detalles. Este trabajo habría sido muy confuso sin ellas. Se aprovecharon los beneficios acumulados durante muchos años de cuidadosa investigación y reflexión acerca de los procesos que se siguen en la organización para su transformación y se trabajó con la intención de rescatar las particularidades de la organización mexicana que se desenvuelve en un ambiente económico específico con ciertas diferencias respecto al ambiente en que se han generado esas teorías; aunque como señala John Maynard Keynes “la mayoría de los hombres prácticos son los esclavos de algún difunto teórico”.

Esta investigación se realizó con el propósito de conocer la organización mexicana que evoluciona en su propio contexto; la pregunta central que guió esta investigación fue ¿Cómo se forman e implementan las estrategias y cómo son los procesos de toma de decisiones utilizados, a través de los cuales la organización sinaloense se ha transformado de pequeña a gran empresa? De la cual se desprenden varias interrogantes que se respondieron con los hallazgos del trabajo de campo. La multidisciplinariedad e interdisciplinariedad existente en los estudios organizacionales obligó a realizar una revisión detallada de cada uno de los referentes teóricos que permitirían enmarcar el estudio; después de leer y leer, se logró identificar que la propuesta teórica de Mintzberg respecto a las escuelas de formación de estrategias, así como los planteamientos de Simon, Quinn, March y

Olsen, sobre toma de decisiones serían las que permitirían explicar la realidad de la empresa estudiada.

Las preguntas formuladas respecto a la formación e implementación de la estrategia de la organización que se transforma de pequeña a grande, quedaron enmarcadas en la teoría de Mintzberg y su análisis de las diez escuelas de formación de la estrategia, en la que señala que la estrategia es resultado de una serie de patrón de acciones que se configuran a lo largo de la historia de una organización y que por consecuente estas estrategias pueden estar de manera implícita o explícita, formal o informal, escrita u oral, en la mente o en un plan; y que pueden ser o no, resultado de un trabajo racional de quien se encarga de esta tarea dentro de la organización.

Cada una de las escuelas reúne una serie de características que las diferencia de las demás. Las escuelas de diseño, planificación y posicionamiento, son escuelas prescriptivas que se preocupan por el cómo se deberían formular las estrategias, en conjunto forman lo que se denomina el pensamiento estratégico racional que engloba la concepción convencional de la formulación estratégica, con carácter normativo. Estas escuelas pretenden señalar que la estrategia se da en forma deliberada y proporciona a la dirección, los instrumentos para la formulación de estrategias a partir de un estudio previo del entorno y las capacidades de la empresa. Por otro lado, la escuela empresarial, cognoscitiva, aprendizaje, poder, cultural y del entorno, integran los modelos de formación de estrategias de naturaleza prescriptivas, las cuales describen cómo y por qué surgen y se desarrollan las estrategias, pudiendo ser desde la mente del líder, la colectividad que aprende, a través de procesos de negociación, en función a las creencias y comportamiento que comparte la colectividad o a partir de la influencia del entorno que determina y conduce las acciones de la organización. Finalmente la escuela de la configuración, señala que la formación de estrategias se da como un proceso episódico en el que la estrategia, estructura y entorno interactúan para formar prototipos o configuraciones comunes que describen a las organizaciones

mostrando su naturaleza compleja; las estrategias resultantes pueden adoptar la forma de planes, modelos, tácticas, posiciones o perspectivas, pero todo debe encontrarse en su propio momento y en su propio contexto.

Es importante aclarar que en la búsqueda de la teoría que ayudara a explicar a la organización estudiada, fue complicado identificar la teoría adecuada, ya que la gran mayoría de los estudios parten de la idea que las empresas formulan e implementan estrategias sobre una base racional en la que todo está previamente planeado y plasmado por escrito y no consideraban esa etapa en las empresas que operan conforme el entorno les marque la línea a seguir; conforme el directivo decide con la base sólo de su experiencia e intuición. Por otro lado, se identificó que son variadas y diversas las estrategias que las organizaciones implementan con el fin de transformarse de pequeña a grande; se encontró que existen estrategias específicas para cada nivel en que se encuentre la empresa, ya sea nivel de negocios o al nivel corporativo, en las cuales se localizan diversas y variadas para cada tipo de nivel; en el caso de la organización que se estudió, el análisis se hizo desde el nivel de negocios debido a que ese fue uno de los límites que se estableció para el desarrollo de este trabajo; permitiendo explicar la realidad que se estudió. Así mismo dentro de las estrategias a nivel de negocios existen otros grupos, de las cuales la estrategia de ubicación del negocio medular, diferenciación y ubicación, engloban estrategias como la de penetración de mercado, de desarrollo de mercados y de productos. Por otro lado, estrategias como la asociación estratégica, forman parte del referente teórico del estudio, ya que ha sido una de las más utilizadas para el crecimiento de las organizaciones.

Respecto a las preguntas formuladas sobre la dimensión del proceso y modelos de toma de decisiones, éstas se encuadraron en las propuestas teóricas de Simon, Mintzberg, Quinn, March y Olsen. Las decisiones son mecanismos organizacionales por medio de los cuales se intenta llegar a un estado deseado, de ahí que toda organización, crece, prospera o falla como resultado de las decisiones de sus ejecutivos; para ello, aspectos como la cantidad de información,

la toma de riesgo del directivo y su forma de pensar influyen en forma en que se efectúan los procesos y modelos de decisión. La teoría de las decisiones nace con Simon y su estudio del comportamiento humano en las empresas en 1945, concibiendo esta teoría a la organización como un sistema de decisiones.

La racionalidad limitada, propuesta teórica de Simon, señala que las decisiones organizacionales aparte de ser complejas se ven influenciadas por restricciones que influyen en quien toma la decisión, limitando la búsqueda de opciones o la aceptación de alguna de ellas. Las limitaciones de información, tiempo y certidumbre restringen la racionalidad y Simon llama satisfaciente al proceso de selección de un curso de acción satisfactorio o aceptable frente a determinadas circunstancias. Por su lado, el modelo de decisiones progresivas propuesto por Minzberg muestra la secuencia estructurada de las actividades que se emprenden desde el descubrimiento de un problema hasta su solución; e indica que las organizaciones se mueven a través de varios puntos de decisión y pueden encontrar obstáculos en el camino y señala que los ciclos de decisión son una forma en que las organizaciones aprenden qué posibilidades funcionarán, pudiendo ser muy diferente de lo que se había anticipado.

El escenario en que se desenvuelven las organizaciones juega un papel muy importante para determinar las estrategias y los procesos de toma de decisiones que éstas utilizarán para lograr su crecimiento y desarrollo, con el fin de transformarse de pequeña a gran empresa. La formación e implementación de estrategias se da conforme las circunstancias en que se encuentra una empresa. En las pequeñas empresas predomina la visión del fundador de la organización, quien mantiene sus ideas de cómo operar el negocio en su mente, sin compartirlas e implementado estrategias de crecimiento y desarrollo en forma emergente, en base a su experiencia e intuición; de tal manera que las decisiones se dan en forma centralizada y autoritaria, ya que él es el único que decide los cursos de acción de la organización, la creación de las estrategias se da conforme lo planteado por la escuela empresarial, la cual plantea que éstas surgen a partir de

la visión del líder, a partir de la experiencia e intuición que los guía en su actuación. A medida que la organización va evolucionando, la formación de estrategias también cambian. Esas estrategias que surgían de la mente del directivo, ahora son resultado de un proceso racional que se externa y plasma por escrito para formalizar las intenciones de la organización convirtiéndose en estrategias deliberadas sujetas a un plan de acción. La visión del directivo que permanecía como caja negra, ahora está en un documento que permite que la estrategia sea explícita y no implícita como lo fue con el líder visionario. La creación de la estrategia se va modificando paulatinamente desde la escuela empresarial, para continuar con el enfoque de la escuela cognoscitiva, la del diseño, del posicionamiento y la configuración.

La escuela cognoscitiva está presente en la formación de estrategias de LC cuando sus directivos, durante los primeros veinte años, forman las estrategias como producto de un proceso cognitivo que tiene lugar en la mente del líder; así mismo, la escuela del diseño se revela cuando el líder de la empresa identifica que las tendencias del negocio marcan la necesidad de comercializar a través de un nuevo formato, de esta manera la estrategia la controla totalmente el directivo, ya que su experiencia y conocimiento del sector le permiten identificar una opción más para el crecimiento de la organización, de esta manera el proceso de creación comienza a darse de manera formal. Cuando LC logra convertirse en una empresa grande, se vio obligada a crear sus estrategias de una manera más conciente, formal y sistemática; otro aspecto que influyó también, fue el ambiente, el cual pasó de ser estable a confuso y turbulento debido a la apertura comercial y el aumento de la competencia; la escuela del posicionamiento se revela en esta etapa al señalar que las organizaciones deben evaluar el contexto en que se desenvuelven, para definir las estrategias que le permita mantener su transformación.

Finalmente, la escuela de la configuración está presente a lo largo de la historia de la organización, ya que como señala Mintzberg, el comportamiento de una

empresa se describe mejor en términos de configuraciones que se dan en grupos distintos e integrados de dimensiones relacionadas con el estado y el tiempo, de tal manera que la formación de las estrategias es un proceso episódico en el que la empresa se adapta a su entorno, de tal manera que el proceso de creación de la estrategia puede ser bajo la escuela empresarial, de diseño, de posicionamiento o de cualquier otra, conforme se desarrolla la organización.

Conforme la visión de transformación del propietario le va indicando las oportunidades de crecimiento y éste las aprovecha, la empresa está obligada a cambiar en forma paulatina su forma de operar; la relación estructura – tecnología son los principales elementos que se modifican con la transformación de la organización; lo que significa que para las organizaciones de hoy la estructura, tecnología y la estrategia, tienen que estar en línea especial cuando cambian las condiciones de la competencia.

El tipo de estrategia que la organización implementa para su transformación va desde la ubicación del negocio medular, con el que se pretende definir claramente el producto o servicio a ofrecer en el mercado, para continuar con la ubicación de negocio medular, la cual se da a través de la penetración de mercados, donde la organización aprovecha para aumentar su cuota de mercado abriendo más sucursales en la misma localidad y con los mismos productos (dándose una expansión directa); así mismo recurre también a la estrategia de desarrollo de productos y desarrollo de mercados. En el primero, la organización identifica por medio del análisis del ambiente en que se desenvuelve, las tendencias en los nuevos conceptos de comercialización y por ello decide agregar un nuevo formato de tienda, el cual sería el que le permitiría posicionarse hasta el día de hoy, como una empresa grande, líder en la región noroeste del país; el desarrollo de mercados es una estrategia que está presente a lo largo de la historia de la empresa, ya que se da la expansión geográfica hacia varios estados, logrando abrir 133 tiendas establecidas en 13 estados y 42 ciudades del país. La expansión

geográfica es una estrategia en la que la empresa busca abarcar, con los mismos productos, mercados distintos, en puntos geográficos diferentes.

Otras estrategias implementadas por la organización son la asociación estratégica, estrategias comerciales y estrategias financieras; las cuales han contribuido de una forma muy importante al crecimiento de la organización. La asociación estratégica se da en un momento en que el ambiente externo de la organización comenzaba a verse caótico, turbulento y confuso, su directivo contempla la necesidad de buscar más apoyos para lograr sobrevivir y permanecer, de esta manera busca hasta encontrar con quien establecer esa alianza. Las estrategias comerciales que ha implementado han sido originadas por esos cambios estratégicos llevados a cabo y que le han obligado a integrar para complementar el concepto del cambio. Agregar un nuevo concepto de comercialización de mercancía, como el autoservicio llevó a la empresa a aumentar también sus líneas de productos, el uso de tecnología fue requisito indispensable para la operación de este concepto, y ofrecer servicios que aseguren la lealtad del cliente, entre otros.

Respecto a estrategias financieras, se identificó que para iniciar el negocio, su propietario recurrió a un préstamo bancario, debido a que no contaba con el dinero suficiente; posteriormente con la introducción del formato de supermercado y la construcción de centros comerciales para su instalación, también se recurrió al crédito en el banco para la puesta en marcha del nuevo concepto; así mismo, en la búsqueda de socios estratégicos, logran obtener dinero ajeno sin ningún costo para la empresa, aprovechando al máximo su habilidad para negociar; y finalmente la asociación estratégica con Sfw, les brindó la seguridad de obtener recursos suficientes para mantenerse, crecer y desarrollarse. Actualmente, LC decidió implementar una nueva estrategia comercial con la cual pretende dar atención a sus clientes: el formato de tienda Express.

Como se puede observar, las estrategias creadas e implementadas por LC han pasado de ser emergentes en sus primeros 20 años de operación a estrategias

deliberadas; actualmente las estrategias que contribuyen al crecimiento de la empresa se dan de una manera racional, controlada, sistematizada, explícita, formal y por escrito; aunque como señala Mintzberg, las estrategias no son cien por ciento emergentes ni cien por ciento premeditadas sino que se da una combinación de estos enfoques, en algunas ocasiones más deliberadas que emergentes o a la inversa.

Con base a la información anterior, se revela que han sido respondidas cada una de las preguntas elaboradas respecto a la dimensión de la estrategia como componente en el proceso de la transformación de pequeña a gran organización. La mayor competencia global de hoy significa mercados más volátiles, ciclos de vida de productos más cortos y consumidores más refinados y conocedores; la flexibilidad para atender estas demandas nuevas se ha convertido en un imperativo estratégico de muchas organizaciones. Determinar las estrategias más adecuadas para la organización requiere que se considere no sólo las tecnologías, las estructuras y los enfoques de comercialización que facilitarán el cambio, sino también realinear las estructuras de organización y los procesos de dirección.

Respecto a la vertiente de toma de decisiones, las propuestas teóricas de Simon, Quinn, Daft, Robbins, Mintzberg, Hall, se usaron como una guía para la investigación. Aspectos como el proceso de toma de decisiones; modelos, herramientas y estilos en la toma de decisiones, proporcionaron la base para el estudio de la organización. Las preguntas que guiaron esta vertiente son ¿Cómo es el proceso de toma de decisiones que se ha utilizado en la transformación de la organización? ¿Quién participa en la toma de decisiones de la organización, para su transformación de pequeña a gran empresa? ¿Cuál es el estilo directivo de quien participa en la toma de decisiones de transformación de la organización? ¿Cuáles son los modelos utilizados en la toma de decisiones para su transformación? ¿Cuáles son las herramientas utilizadas en la toma de decisiones de la organización para lograr su transformación? Estas preguntas fueron

respondidas a través de los hallazgos en la organización que se estudió, como se mostró en el apartado de resultados de la investigación.

La toma de decisiones como proceso organizacional que permite el cambio en la empresa, es resultado de varios aspectos que confluyen para este quehacer. La forma de pensar de quien decide, así como la toma de riesgo que asume y las condiciones del ambiente en que se desenvuelve, son aspectos que influyen en el directivo que decide en la organización. Así mismo, queda claro que las decisiones se dan en todos los niveles de la organización de tal manera que algunas corresponden a hechos rutinarios que se resuelven a través de las reglas, políticas y lineamientos establecidos para atender los problemas estructurados, que generan soluciones programadas en la organización. Aunque como se ha señalado a lo largo de este trabajo, la investigación se centra principalmente en las decisiones de tipo estratégica, esas que se dan en la cumbre de la organización, al considerarse que éstas son las que permiten la transformación de la organización de pequeña a grande. En las organizaciones, las decisiones de las personas que se ubican en niveles más altos de la jerarquía constituyen el marco de referencia, las premisas, para el decidir de los subordinados.

Las organizaciones del día de hoy no son igual a las de un siglo o dos siglos atrás; diversos factores han provocado cambios en ellas favoreciendo su transformación, mostrándose en diversas formas, diferentes tamaños y variadas actividades. La toma de decisiones, como elemento que conforma la actuación de una organización, es un factor que está presente en su transformación. Toda empresa crece, prospera o falla como resultado de las decisiones de sus ejecutivos; las decisiones se convierten en mecanismos organizacionales por medio de los cuales se intenta llegar a un estado deseado; dicho mecanismo se da en medio de diversos escenarios que van desde ambientes estables, operaciones rutinarias, información amplia y total hasta situaciones en constante cambio, información poco clara y puntos de vista en conflicto.

Los modelos de toma de decisiones que se identificaron que han estado presentes en la organización son el de la racionalidad limitada propuesto por Simon y el de la toma de decisiones progresivas de Mintzberg. El primero, es un modelo que está presente en toda la historia de la empresa, ya que quienes han estado al frente de la empresa han adoptado una actitud de logro a partir de las opciones que le dan esa satisfacción, es decir conformándose con lo que en el momento ha sido satisfactor para la situación a la que se enfrentan; así mismo el modelo progresivo de decisiones se presenta, pero en las últimas etapas clave de transformación de la organización, ya que el directivo decide tomando en cuenta que existen una serie de factores que pueden impulsar o limitar la transformación y que sobre la marcha, pueden presentarse eventualidades que detengan el proceso y que lo obligue a iniciar.

Es necesario considerar que las decisiones que se toman en la organización se han llevado a cabo recurriendo al uso de diversas herramientas a su alcance. En los primeros veinte años de la organización la experiencia y conocimientos sobre el sector en que se desenvuelve la empresa, jugaron un papel muy importante, ya que fue a partir de la intuición (la cual resulta de muchos años de experiencia en la industria) que los directivos decidieron transformar la empresa; posteriormente, conforme la empresa fue creciendo, se apoyaron en modelos computacionales, reportes de departamentos, estados financieros, modelos matemáticos y estadísticos, pero se reconoce que estos solo son complementarios y que la experiencia, conocimiento e intuición siguen siendo la principal herramienta para tomar las decisiones en la organización.

Las organizaciones que pretenden crecer y desarrollarse, estarán obligadas a considerar la creación y formulación de estrategias para su transformación. El éxito de una empresa no reside en fórmulas prediseñadas, sino en tomar las mejores decisiones en el momento adecuado y por otro lado, tener presente que las decisiones que se toman tienen un efecto directo sobre la empresa y sus posibilidades de sobrevivir, permanecer y crecer.

En conclusión, se identifican los siguientes aspectos:

- La transformación de la organización responde a la necesidad de adaptarse al entorno.
- La adaptación al entorno es con el fin de sobrevivir y permanecer en el mercado.
- La organización se orienta a ver los problemas como oportunidades, los cuales aprovecha para transformarse.
- El inicio de cada transformación ha sido después del cambio del principal directivo al frente de la organización.
- En la organización está presente la influencia oriental del fundador.
- La experiencia y visión de los propietarios de la organización han sido relevantes para su transformación.
- La organización opera en el sector comercial desde su nacimiento, pasando del comercio tradicional (mostrador) al comercio moderno (autoservicio).
- Es una organización que aún cuando se ha transformado de pequeña a gran empresa, mantiene el control y dirección de la organización en forma centralizada en la familia.
- Las organizaciones poseen un pasado y un contexto que influye en sus posibilidades y rumbos de desarrollo constituyendo un sistema de transformaciones productivas que responde de manera sensible a los cambios del modelo económico en que se desenvuelve.

Es importante aclarar que este trabajo de investigación muestra una realidad parcial de la organización, quedando de alguna manera inconclusa ya que la transformación de la organización puede ser estudiada desde diferentes perspectivas como la transformación y la estructura; su cultura, la empresa familiar que se transforma; el isomorfismo de las empresas que se transforman, las formas organizacionales que adoptan las empresas que crecen, la ecología poblacional de las empresas que evolucionan; entre otras. Se espera que esta investigación sea el motor que impulse nuevas investigaciones sobre empresas mexicanas que nacen siendo pequeñas y logran transformarse en empresas grandes.

## Bibliografía

- Abell, P. (1975), *Organizations as bargaining and influence systems*, Halstead.
- Aktouf, Omar (1989) *La administración entre la tradición y la renovación*, Ed. Gaetan Morin, Québec, Canada
- Alexander, Jeffrey, C. (1991). "La centralidad de los clásicos" en Giddens y Turner (comps.). *La teoría social, hoy*. México: Alianza Editorial-Consejo Nacional para la Cultura y las Artes.
- Allaire, Yvan, Mihaela E. Firsirotu (1993). *L'entreprise strategie :pense la strategie*. Boucherville.
- Andersen, Arthur (1999). *Diccionario de Economía y Negocios*. Editorial ESPASA, España.
- Anderson, C., y Paine, F. (1975). *Managerial perceptions and strategic behavior*. *Academy of Management Journal* Vol. 18. pp. 811-823.
- Andrews, Kenneth R. (1971, reed. 1980, 1987). *The concept of corporate strategy*. Dow Jones-Irwin, Richard D. Irwin Inc, Homewood IL.
- Ansoff, H. Igor (1965). *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*. Nueva York. Mc Graw Hill.
- Ansoff, H. Igor y Edward J. McDonnell (1984). *Implanting strategic management*. Prentice hall.
- Ansoff, H. Igor y Edgard J. McDonell (1998). *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. Pearson.
- Anzola, Sérvulo (2001). *Administración de pequeñas empresas*. Editorial McGraw Hill.
- Arellano, David (2004) *Gestión estratégica para el sector público*. Fondo de cultura económica, México.
- Babbie, E.R. (2001). *The practice of social research*. Wadsworth Publishing Co.
- Baran, Paul B. y Paul Sweezy (1986). *El capital monopolista*, Siglo XXI, México.
- Barba, Alvarez Antonio (2002). *Calidad y cambio organizacional: Ambigüedad, fragmentación e identidad. El caso del laboratorio de pruebas de equipos y materiales*. Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa y CFE. México
- Barba, Alvarez Antonio (2001). *Calidad y cambio organizacional: Ambigüedad, fragmentación e identidad. El caso del laboratorio de pruebas de equipos y materiales*. Tesis inédita presentada para obtener el grado de Doctor en Estudios Organizacionales. Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México
- Barba, Alvarez, Antonio (2000), *La administración frente a los desafíos del cambio social, Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de administración*. *Revista Iztapalapa* No. 48. México
- Barba, A. Antonio, Luis Montañó Hirose y Pedro Solís Pérez (1999) "Perspectivas internacionales de los estudios organizacionales" memoria, III Foro Nacional de Investigación en las Disciplinas Financiero-Administrativas. División de Investigación de la FCA-UNAM, México
- Barba, A. Antonio y Pedro Solís Pérez (1997) *Cultura en las organizaciones; enfoques y metáforas en los estudios organizacionales*. Vertiente editorial, Estado de México.
- Basave, Kunhardt Jorge (2001). *Empresas mexicanas ante la globalización*. UNAM, IIE, colección Jesús Silva Herzog. México, D.F.

- Basave, Kunhardt Jorge (2001). Un siglo de grupos empresariales. UNAM, IIE. México, D.F.
- Bayart, Denis (2004). En desempeño organizacional. Retos y enfoques contemporáneos. Coordinado por Guillermo Ramírez. Universidad de Occidente-Universidad Autónoma Metropolitana.
- Becker, H.S. (1993). Theory: the necessary evil. En D. Flinders y G. Mills eds. *Perspectivas from the field, theory and concepts in qualitative research*. Nueva Cork: Teachers Collage Press.
- Berelson, B. (1971). *Contents análisis in communication research*. Nueva Cork: Hafner.
- Bhidé, Amar V. (2000). Origen y evolución de nuevas empresas.
- Bonfil, Batalla, Guillermo (1993). *Simbiosis de culturas. Los inmigrantes y su cultura en México*, FCE/CONACULTA, México.
- Borboa, Quintero María del Socorro (2004). *Prácticas y estrategias de la gestión organizacional*. Universidad Autónoma de Sinaloa. México.
- Boudes, Thierry (1997). *L'organisation de la preparation au changement dans les grandes entreprises dominantes*. Thèse pour obtenir le grade de Docteur de l'Ecole Polytechnique.
- Bourdieu, P., et al. (1978). *El oficio del sociólogo*. Buenos Aires: Ed. Nueva Alianza.
- Bouteiller, Jean Paul (2000). *Stratégies d'entreprise dans les pays émergents*. Groupe HEC.
- Bowman, E.H. (1996). Strategy changes: Possible worlds and actual minds, en Fredrickson, J.W. (ed.). *Perspectives on Strategic Management*. Harper & Row. Nueva York. pp. 9-38.
- Brealey, Richard A. y Stewart C. Myers (2003). *Principios de finanzas corporativas*. Editorial Mc Graw Hill
- Brown, Jonathan (1993). *Oil and revolution en Mexico*. Berkeley y Los Angeles. University of California Press.
- Bueno Campos, E. (1999). Estrategia y dirección estratégica, en Martínez, M.J. (coord.): *Lo que se aprende en los mejores MBA. Gestión 2000*. Barcelona.
- Butera, Federico (2002). *La metamorphose de l'organisation*. Les editions d'organisations.
- Burgelman, R.A. (1983). A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy. *Academy of Management Review*, Vol. 8. pp. 61-70.
- Cabin, Phillipe, Bruno Choc (2005). *Les organisations. Etat des savoirs*. Editions Sciences Humaines.
- Calva, Mercado Alberto (1998). *La microempresa grande y la grande micro*. Mc graw hill.
- Cazadero, Manuel (1995). *Las revoluciones industriales*. Fondo de cultura económica. México, D.F.
- Cereceres, Gutiérrez Lucía, María del Socorro Borboa Q., Oswaldo del Castillo C. y Marco Antonio Rodríguez P. (2005). *La toma de decisiones en la empresa sinaloense*. Universidad Autónoma de Sinaloa. México. Universidad Autónoma Metropolitana unidad Iztapalapa. México.

- Cereceres, Gutiérrez Lucía (2004). Evolución organizacional. Proceso de crecimiento de pequeña a mediana empresa. Universidad Autónoma de Sinaloa. México.
- Cereceres, Gutiérrez Lucía (2003). La evolución de pequeña a mediana empresa: El caso de Servicios Al Campo, S.A. de C.V. Tesis doctoral.
- Cerutti, Mario (2000). Propietarios, empresarios y empresa en el norte de México. Siglo veintiuno editores. México, D.F.
- Céspedes del Castillo (1992). El tabaco en Nueva España. Madrid. Real academia de historia.
- Chafee, Ellen Earle (1985). Three models of strategy. *Academy of management review* 10. 89-98.
- Chandler, Alfred (1962), *Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise*, MIT Press, Cambridge, Massachussets.
- Chandler, Alfred (1977). *The visible hand: the managerial revolution in american business*. Cambridge, Mass. Harvard University Press.
- Chandler, Alfred (1987). *La mano visible. La revolución en la dirección de la empresa norteamericana*. Col. Historia social. Ministerios de trabajo y serguridad social. Madrid.
- Chandler, Alfred (1990). *Scale and scope: the dunamics of industrial capitalism (con la colaboración de Takashi Hikino)*. Cambridge, Mass. Harvard University Press.
- Chiavenato, Adalberto (2006) *Introducción a la teoría general de la administración*. Mc graw Hill. México.
- Chiavenato, Adalberto (1998) *Introducción a la teoría de la administración*, cuarta edición, Mc graw Hill interamericana, Santa Fe de Bogota, Colombia
- Chou, Diego (2002). *Los chinos en Hispanoamérica*. FLACSO. México.
- CIPI (2001). *Documento informativo sobre las pequeñas y las medianas empresas en México*. Secretaría de Economía. 24 de abril de 2001.
- Cipolla, Carlo M. (1993). *The Fontana economic history of Europe*, vol. 3. *The industrial revolution*, Fontana/Collins, Glasgow.
- Clegg, R. Stewart (1990) *Modern organization, Organization Studies in Postmodern World*, publicaciones Sabe, London.
- Coase, Roland H. (1937). *The nature of the firm*. *Economica*, vol. 4, número 16 pp.386-405 (traducido en García Ruiz (1994) pp. 86-108).
- Coase, Roland H. (1988). *The firm, the market and the law*. Chicago, university of Chicago press.
- Coase, Roland H. (1990). *The firm, the market and the law*. The University of Chicago, Press Chicago and London.
- Cohen, Michael D. James G. March y Johan P. Olsen (1998), *A Garbage Can Model of Organizational Choice*, en March, James G. *Decisions and Organizations*, Blakwell, Nueva York.
- Cook, T. y Reichardt, Ch. (1995). *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*. Madrid. Morata.
- Cordero, Salvador, et al (1983). *El poder empresarial en México*. Terra nova. México
- Coronilla, Raúl (2004) *Los estudios organizacionales en México*. Porrúa, México, D.F.

- Creswell, J. (1998). *Qualitative inquiry and research designs: choosing harmony among five traditions*. Thousand oaks. Sage publications.
- Creswell, J. (2005). *Educational research: planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research*. 2a. ed. Upper Saddle River. Pearson Education Inc.
- Curchod, Corentin (2003). *Les strategies d'intermediation. Elaboration d'un cadre theorique d'analyse a partir de l'etude et de la comparaison de cas*. Thèse pour obtenir le grade de Docteur de l'Ecole Polytechnique.
- Cyert, Richard M. y James G. March (1963). *A behavioral of the firm*. Prentice Hall. Engle Cliffs, N.J.
- Daft, Richar (2000). *Teoría y diseño organizacional*, Thompson editores.
- Danhke, G.L. (1989). *Investigación y comunicación*. En C. Fernández-Collado y G.L. Danhke eds. *La comunicación humana: ciencia social*. México. Mc Graw Hill.
- David, Fred R. (1997). *Conceptos de administración estratégica*. Prentice Hall.
- Deans-Smith, Susan (1990). *State enterprise in Bourbon Mexico. Profits and politics of the Tobacco monopoly*. *Journal of policy history*.
- Deslauriers, J.-P- (1997) « L'induction analytique » En Poupart et al. (Coords.), *La recherche qualitative: Enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Gaëtan Morin.
- DiMaggio, P. (2001). *Introduccion: Making sense of the contemporary firm and prefiguring its future*. In DiMaggio, Paul, *The Twenty First Century Firm, changing economic organization in international perspective*. USA: Princeton University Press.
- Drancourt, Michel (2002). *Lechón d'histoire sur l'entreprise de l'antiquité à nous jours*. Press Universitaires de France.
- Driver, Michael J., Kenneth R. Brousseau y Phillip L. Hunsaker (en Daft: 2000). *The dynamic decisionmaker*. Publicado en Ballinger.
- Drucker, Peter (1954). *The practice of management*. Nueva Cork:Harper & Brothers.
- Dussauge, Pierre, Bernard Garrette (1993). *Stratégie d'entreprise:études de cas*. interEditions.
- Duncan, Robert B. (1972). *Characteristics of organizational environments and perceived enviromental uncertainty*. *Administrative Science Quarterly*, 30.
- Enriquez, Eugène (2003). *L'organisation en analyse*. Presses Universitaires de France.
- Elguea, Solis Javier (1989). *La economía mexicana y sus empresarios*. Universidad Anáhuac del Sur. México, D.F.
- Escobar, Ana Lucía (1997). *Los profesionales en el comercio de Culiacán*. Universidad Autónoma de Sinaloa-Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior-Sistema de Investigación del Mar de Cortés.
- Fernández C., Carlos (1987). *La comunicación en las organizaciones*. 2da. Edición. México. Ed. Trillas.
- Galbraith, John Kenneth (1979). *Annals o fan abiding livaler, perspectivas on the twenty century and the case por comino to terms with it*. Houghton Mifflin. Boston.
- Galbraith, John Kennet (1974). *The U.S. economy is not a free market economy*. *Forbes*, 113, 99

- Galindo Cáceres, Luis Jesús. (1998). Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación. Ed. Pearson Educación Latinoamericana/Addison Wesley Longman, México.
- Galván, Sánchez Inmaculada (2003). Tesis doctoral: La formación de la estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de las empresas. Accesible a texto completo en <http://www.eumed.net/tesis/>. <http://www.eumed.net/tesis/igs/index.htm>
- Gamez, G. Rosalinda, (2003). Estudios organizacionales, hacia el umbral del milenio. Universidad de Occidente. México.
- Gibson, James, John M. Ivancevich y James H. Donnelly, Jr. (2003). Las organizaciones. Mc Graw-Hill Interamericana. México.
- Gibson, James, John M. Ivancevich y James H. Donnelly, Jr. (1987). Las organizaciones. Mc Graw-Hill Interamericana. México.
- Glaser, B. y Strauss, A. (1967). The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research. Nueva York. Aldine.
- Gómez Galvarratio Freer, Aurora (1990). El primer impulso industrializador de México: el caso de la fundidora Monterrey. Tesis de licenciatura en economía. México. Instituto Tecnológico Autónomo de México.
- Grinnel, R.M. (1997). Social work research and evaluation: Quantitative and qualitative approaches. Ed. E.e. Peacock Publishers. Itasca Illinois.
- Hall, Richard (1996). Organizaciones: estructuras, procesos y resultados. Prentice Hall.
- Hatch, M.J. (1997). Organization Theory, Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives. Oxford University Press. Great Britain.
- Hax, Alfred y Nicolás Majluf (1993) Gestión de empresa con una visión estratégica, Dolmen ediciones, Argentina
- Hax, Arnoldo (1992) Estrategia empresarial, el Ateneo editorial, Argentina
- Hax, Arnoldo y Nicolás Majluf (1997). Estrategia para el liderazgo competitivo. De la visión a los resultados. Dolmen ediciones. Argentina.
- Heller, Frank A., Pieter Drenth, Paul Coopman y Veljko Rus (1988). Decision in organizations: A three country comparison. Newbury Park, CA:Sage.
- Hernández Sampieri, R., Carlos Fernández C. y Pilar Baptista L. (2003). Metodología de la investigación. Ed. McGrawHill, México.
- Hernández Sampieri, R., Carlos Fernández C. y Pilar Baptista L. (2006). Metodología de la investigación. Ed. McGrawHill, México.
- Herrero B., Carlos (2004). Los empresarios mexicanos de origen vasco y el desarrollo del capitalismo en México 1880-1950. Plaza y Valdés editores. Universidad Autónoma Metropolitana unidad Iztapalapa.
- Herrera, Canales Inés (1989). Empresa minera y región en México. La compañía de Minas del Real del Monte y Pachuca (1824-1906). Siglo XXI.
- Hickson, David J. (1987). Decision makin at the top of organization. Annual review of sociology, 13. Palo Alto, CA:Annual review, InCc.
- Hogan, William (1971). Economic historic of the iron and steel industry in United Status. Lexington books. Lexington.
- Ibarra, Eduardo y Luis Montañó (1989). Ensayos Críticos Para el Estudio de las Organizaciones en México, Editorial Miguel Ángel Porrúa, México.

- Ibarra, Escobar Guillermo (1995). Economía terciaria y desarrollo regional en México. Culiacán, UAS-INSEUR-NL.
- Inostroza Fernández, Luis A. (1997). Privatizaciones, megatendencias y empresas públicas. Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco.
- Jackson, Susan E., y Jane E. Dutton (1988). Discerning threats and opportunities. *Administrative Science Quarterly*, 33.
- Jennings, David y Stuart Wattman (1996). Toma de decisiones. Un enfoque integrado. CECSA. México.
- Jurado A., vivar V., Pérez R. (1997). Programa de apoyo a la micro y pequeña empresa. in: Estrategias para el impulso de la vinculación universidad – empresa. Pallán C., Avila G. eds. 3er Congreso Nacional de Vinculación ANUIES, Cuernavaca, Morelos 27 y 28 de enero de 1997.
- Kast, Fremont E. y James Rosenzweig (2000). Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias. Mc Graw Hill. México.
- Kast, Fremont E. y James Rosenzweig (1998). Administración en las organizaciones. Mc Graw Hill. México.
- Kluyver, Cornelis A. (2001). Pensamiento estratégico. Prentice Hall.
- Learned, E.R., C. Christensen, K. Andrews y W.D. Guth (1969). Business policy: tests and cases. Homewood, Ill:Richard D. Irwin.
- Koontz, Harold y Heinz Wehrich (2004). Administración. Una perspectiva global. Mc Graw-Hill.
- Laperrière, A. (1997) « Les critères de scientificité des méthodes qualitatives. » En Poupard et al. (Coords.)\_La recherche qualitative: Enjeux épistémologiques et méthodologiques. Gaëtan Morin.
- Lau Noriega, Ramón (1998). Comentarios a la conferencia de la embajada de China en México, en Sinaloa. Territorio promisorio: migraciones japonesa y china, Alfredo Octavio Millán Alarid. UAS-Fundación Noroeste, Topolobampo y la cuenca del pacífico.
- Lazarsfeld, P. y Boudon, R. (1986). Metodología de las Ciencias Sociales. Barcelona, España: edit. Laia. V.I.
- López, Cervantes Gerardo (1993). La actividad comercial en México, ponencia presentada en el seminario sobre alternativas para la economía mexicana. Mazatlán.
- López, Leyva Santos (2001) un Espacio Teórico de la Innovación Tecnológica, Universidad Autónoma de Sinaloa, Culiacán, Sinaloa, México
- Malevski, Yoran y Alejandro Rozott (1998). El camino y la meta. Editorial Piedra Santa, Guatemala. Auspiciado por la Organización de los Estados Americanos y la agencia alemana de cooperación técnica GTZ (Gessellschaft für Technische Zusammenarbeit)
- March, James G. y Herbert A. Simon (1958). Organizations. Nueva York: Wiley.
- March, James G. y Johan P. Olsen (1976) Ambiguity and Choice in Organization, Bergen, Noruega, Universitetesforlaget
- Margaona Ampudia, Elisa (2005). El Pochteca moderno. ANTAD. México.
- Marichal, Carlos y Mario Cerutti (1997). Historia de las grandes empresas en México, 1850-1930. Fondo de cultura económica. México.
- Matus, Carlos (1995) Chimpancé, Machiavello y Ghandi. Estrategias Políticas. Fondo Editorial Altadir, 1ª. Edición, Venezuela.

- Maxwell, J.A. (1992). Understanding validity in qualitative research. *Harvard Educational Review*, 62, 3. pp.279-300.
- Méndez Morales, José Silvestre (2000). *Economía y la Empresa*. Editorial McGraw-Hill, México.
- Méndez Morales, José Silvestre (1997). *Problemas Económicos de México*. Editorial McGraw-Hill. México.
- Meyer, J.W. y Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony". *American journal of sociology*.
- Micklethwait, J., & Wooldridge, A. (2003). *La empresa, historia de una idea revolucionaria*. España: Mondadori.
- Miles, Raymond E., Charles C. Snow y Jeffrey Pfeffer (1974). Organizations environment: concepts and issues. *Industrial relations*, 13.
- Miller, Dany (1987). Strategy makin on structure: analysis and implications for performance. *Academy of Management Journal* 30. 7-32.
- Mintzberg, Henry (2002). *La estructuración de las organizaciones*. Ed. Ariel Economía. Barcelona, España.
- Mintzberg, Henry, Bruce Aslstrand y Joseph Lampel (1999). *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Ediciones Garnica. Argentina
- Mintzberg, Henry, James Brian Quinn y John Voyer (1997). *El Proceso Estratégico*. Prentice Hall hispanoamericana. 1ª edición. México
- Mintzberg, Henry, James Brian Quinn (1993). *El Proceso Estratégico*. Prentice Hall hispanoamericana. 2ª edición. México
- Mintzberg, Henry (1990). Strategy formation: Schools of thought. En *perspectives on Strategy Management*. Ed. James W. Frederickson. Nueva York:Harper Business.
- Mintzberg, Henry (1990). Strategy formation. *Strategy Management Journal* 11
- Montaño Hirose, Luis (2004). *Los Estudios organizacionales en México*. Porrúa. México.
- Montaño Hirose, Luis (2001). *Estrategias Empresariales de Modernización Frente al Proceso de Globalización Económica. El caso de México*. Ponencia titulada en el Congreso Nacional en Investigación en Ciencias administrativas: Los Desafíos de la Investigación Administrativa. Guadalajara, Jalisco. Marzo 2001. México.
- Montaño Hirose, Luis (2000). *El Estudio de las Organizaciones en México. Una perspectiva social, ponencia presentada en el Coloquio Internacional. El análisis de las organizaciones y gestión estratégica: Perspectivas Latinas*, Zacatecas. Julio, México.
- Montaño Hirose, Luis (1993). *La Modernidad Organizacional en Estrategias Organizacionales. Una Aproximación al Estudio de las Realidades Locales, en varios Estrategias Organizacionales*. Serie de Investigación II. Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa. Ed. Rosa Maria Ortega. México. D.F.
- Montemayor, Aurelio H. (1988). *Tendencias del desarrollo comercial en México: 1910-1985, en México: 75 años de revolución*. México, F.C.E.-INEHRM.
- Nelson, Ralph (1959). *Merger movements in american industry. 1895-1956* Princeton University Press, Priceton.

- Padua, J. (1979). *Técnicas de Investigación Aplicada a las Ciencias Sociales*. México, D.F., El Colegio de México.
- Palmer, Ian y Richard Dunford (1996), *Conflicting uses of metaphors: reconceptualizing their use in the field of organizational change*, en *Academy of management Review*, vol. 2, num. 3
- Páramo, Teresa. (1999). *Social Identity, Telenovelas and the Reading Process: Ten Case Studies among Hispanics in Texas*. Disertación doctoral no publicada, University of Texas, Austin, EE. UU. Capítulo V: "Methodological design"
- Parkin, Michael (2004). *Economía*. Editorial Pearson
- Patton, M. Q. (1980). *Qualitative evaluation methods*. Londres. Sage publications.
- Pentrose, Tilton Edith (1962). *Teoría del Crecimiento de la Empresa*. Aguilar. España.
- Pérez Herrero, Pedro (1988). *Plata y libranzas: la articulación comercial del México borbónico*. México. El Colegio de México.
- Peters, T.J. y Waterman, R.H. (1982). *In search of excellence: lessons from America's best-run companies*. Harper business.
- Pfeffer, Jeffrey (2000) *Nuevos rumbos en la Teoría de la Organización. Problemas y posibilidades*, Editorial Oxford University Press, México, D.F.
- Pfeffer, Jeffrey (1992) *Organizaciones y Teoría de las organizaciones*, Fondo de Cultura Económica, México
- Pettigrew, Andrew M. (1996), *Investigación longitudinal de campo sobre el cambio: teoría y práctica*, *Gestión y política pública*, vol. V, num. 1, enero-junio, CIDE.
- Pettigrew, A.M. (1979). *On studying organizational cultures*. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 24.
- Pires, A. (1997) « De quelques enjeux épistémologiques d'une méthodologie générale pour les sciences sociales ». En Poupart et al. (Coords.), *La recherche qualitative: Enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Gaëtan Morin.
- Polanyi, M. (1966), *The tacit dimension*. London : Routhledge & Kegan Paul.
- Poupart, J. (1997) « L'entretien de type qualitatif : considérations épistémologiques, théoriques et méthodologiques. » En Poupart et al. (Coords.), *La recherche qualitative: Enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Gaëtan Morin.
- Porter, Michael E. (2001). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. CECSA. México, D.F.
- Porter, Michael E. (1999) *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*, Ed Deusto España.
- Porter, Michael E. (1996) *Estrategia competitiva*, Ed CECSA, vigésimaprimer impresión, México.
- Porter, Michael E. (1991). *La Ventaja competitiva de las naciones*, ed. Vergara, Argentina.
- Porter, Michael E. (1985). *Competition in global industries*. Cambridge, Mass. Harvard Graduate School of Business Administration.
- Porter, Michael E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York. The Free Press.
- Pozas, María de los Angeles (1999). *Estrategias de globalización y encadenamientos productivos: el caso de Monterrey*. En *la globalización en Nuevo León*.

- Quinn, J.B. (1997). "El Concepto de Estrategia", en Mintzberg, H. Quinn J. B. Y Voyer J. El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos. Prentice- Hall, México.
- Quinn, J. B. (1980). *Strategics for Change: Logical Incrementalism*. Irwin, Homewood.
- Ralph, Nelson (1959). *Merger Movements in American Industry, 1895-1956*. Princeton University Press, Princeton.
- Ramírez, Jaime y Guillermo Ramírez M., (2004) *Hacia un paradigma de la previsión para la empresa global*, ed. Universidad de Occidente, México, D.F.
- Real Academia Española (2006). *Diccionario de la lengua española*. Vigésima segunda edición.
- Robbins, Sthepen y Mary Couler (2005). *Administración*. Prentice Hall. México.
- Rodarte, Mario y Berta Zindel (2001). "Las Empresas Pequeñas y Medianas Frente al Mercado". Artículo tomado de la revista *Ejecutivos de Finanzas*, publicación mensual, Año XXX, Mayo, No. 5, México.
- Rodríguez, Darío (1999) *Diagnóstico organizacional*, ed. Alfaomega, México, D.F.
- Rodríguez, Peñuelas Marco Antonio (2006). *Estrategias de desarrollo de la empresa sinaloense*. Editada por UAS, Promep. México.
- Rodríguez, Peñuelas, Marco A. (2003). Tesis doctoral *El proceso de modernización de la empresa hortícola sinaloense: el caso de la empresa agrícola San Isidro*. Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.
- Ruiz Olabuenaga, José I. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao, Universidad de Deusto.
- Rodríguez, Valencia Joaquín (2001). *Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas*. International Thomson Editores, México.
- Rodríguez, Valencia Joaquín (1996). *Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas*. International Thomson Editores, México.
- Ross, Stephen, et al (2005). *Finanzas corporativas*. Editorial Mc Graw Hill
- Samuelson, Paul A. y William D. Nordhaus (2002). *Economía*. Editorial Mc Graw Hill.
- Sánchez, J.J. (2005). *Análisis de contenido cuantitativo de medios*. En M.R. Berganza y J.A. Ruiz eds. *Investigar en comunicación*. Madrid. Mc Graw Hill/interamericana.
- Schein, E.H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo; Una visión dinámica*. Plaza y Janes editores, S.A.
- Shumpeter, Joseph A. (1976). *Teoría del desarrollo económico*. FCE. México.
- Shumpeter, Joseph A. (1975). *The theory of economic development*. London: Oxford University Press).
- Schwartz, H. y Jacobs J. (1979). *Qualitative sociology. A methods to the madness*. New York, N.Y. The free Press.
- Schwartz, H. y Jacobs J. (1999). *Sociología cualitativa. Método para la construcción de la realidad*. México. Editorial Trillas.
- Schwenk, Charles R. (1988). *The Essence of Strategic Decision Making*.
- Sherman, R.R. y Webb, R.B. (1998). *Qualitative research in education: A focus*. En R.R. Sherman y R.B. Webb eds. *Qualitative research in education: focus and methods*. Londres. Falmer press.

- Shiristava, P. (1985). Integrating strategy formulation with organizational culture. *The journal of business strategy*. Vol. 5
- Sierra Bravo, R. (1985). *Técnicas de Investigación Social*. Paraninfo.
- Simon, A. Herbert (1988). *El Comportamiento Administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa*. ed. Aguilar. Buenos Aires, Argentina.
- Simon, A. Herbert (1982). *El Comportamiento Administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa*. ed. Aguilar. Buenos Aires, Argentina.
- Simon, A. Herbert (1979). *El Comportamiento Administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa*. ed. Aguilar. Buenos Aires, Argentina.
- Solís, C. Pedro (1993). *Organizaciones Modernas: Nuevos retos para el diseño de estructuras y procesos de decisión*. En varios estrategias organizacionales. Serie de investigación II. Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa. Ed. Rosa Maria Ortega. México. D.F.
- Stacey, Ralph D. (1993), *The chaos frontier: creative strategic control for business*, Londres, Butterborth-Heinemannes.
- Stake, Robert E. (1994). *Case Study en Denzin, Norman K. e Yvonna S. Lincoln editores, Handbook Qualitative Research*. Sage publications. California, USA.
- Steiner, G.A. (1979). *Strategic planning. What every manager must know*. Nueva York: Free Press.
- Suárez, Nuñez, Tirso (2005); Ponencia: La micro empresa y la empresa familiar: los desafíos de su estudio; presentada en el tercer Congreso de Análisis Organizacional 2005, en la ciudad de Tuxtla Gutierrez, Chiapas, del 3 al 5 de noviembre de 2005
- Taracena, E. (2002). *La construcción del relato de implicación en las trayectorias profesionales*. Perfiles Latinoamericanos. Revista de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Sede México. No. 21, Diciembre
- Taylor, S.F. y Bogdan R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Buenos Aires, PAIDOS.
- Tellis (1997 July). *Introducción to case study*. *The qualitative Report*, 3(2). Available; <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR3-2/tellis1.html>.
- Thompson, James D.(1967).*Organizations in action*. Mc Graw-Hill. Nueva York.
- Torres Villanueva, Enrique (1993). *Catálogo de publicaciones sobre la historia empresarial española de los siglos XIX y XX*. Madrid, Fundación de empresa pública. Documento de trabajo 9301.
- Trujillo, Mario (1994). *Los obreros de las industrial del valle de México, 1950-1880*. Tesis doctoral. México, el Colegio de México.
- Van Houten, Donald R. (1987). *The political economy and technical control of work humanization in Sweden during the 1970s and 1980s*. *work and occupations*, 14, 483-513.
- Vidal, Gregorio (2000). *Grandes empresas, economía y poder en México*. Plaza y Valdés.
- Von Neumann, J. y O. Morgenstern (1947). *Theory of games and economics behavior*. 2a edición Princeton: Princeton University Press.
- Weber, Max (1970). *Economía y sociedad*. Fondo de Cultura Económica. México

- Weber, Karl E. (1968). *Economy and society: an outline of interpretive sociology*.  
Williamson, Oliver E. (1989). *Las instituciones económicas del capitalismo*. México, Fondo de cultura económica.  
Wyatt-Walter, Andrew (1995). *Regionalism, globalization and world economic order*. Louise Fawcett y Andrew Huerrel eds. *Regionalism in World politics*. Oxford University Press.  
Yin, Robert K. (1993). *Applications of case study research*. Sage Publishing. Newbury Park. CA.  
Yin, R.K. (1994). *Case study research. Design and methods*. Thousands oaks. Sage.  
Yoshino, Michael Y. y Srinivasa Rangan (1996). *Las alianzas estratégicas. Un enfoque empresarial a la globalización*. Barcelona. Ariel.  
Zemelman, H. (1987) *Uso crítico de la teoría. En torno a las funciones analíticas de la totalidad*. México, DF. El Colegio de México-Universidad de las Naciones Unidas.  
Zorrilla, Salgador Juan Pablo (06 de mayo de 2004). "La importancia de las Pymes en México y para el mundo". Artículo publicado en *Gestiopolis* (Comunidad de Conocimiento en Negocios de Hispanoamérica). Texto completo en: <http://www.gestiopolis.com/> . Bogotá, Colombia.

Documentos internos de LC: Manual de organización, Manual de bienvenida, Boletín informativo, Revista de inauguración de tiendas y Trípticos de publicidad Revista Expansión (Julio de 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006 y 2007).

INEGI 1999, 2004

<http://www.inegi.gob.mx/inegi/default.aspx>

<http://cuentame.inegi.gob.mx/Economia/default.aspx?tema=E>

<http://cuentame.inegi.gob.mx/economia/terciario/comercio/default.aspx?tema=E>

<http://www.ocdemexico.org.mx/pages/0,2966, es36288966 36288129 1 1 1 1, 00.html>

<http://biblioteca.itam/docs/inf gob02/386-387.pdf>

[www.fmi.org](http://www.fmi.org)

## Anexo 2.1 Matrices de cartera

Técnicas de análisis competitivo o de énfasis en las relaciones externas

Técnica	Autores	Enfoque
Matriz escenario-estrategia o BCG	Boston Consulting Group (1966) Smith (1988)	Organizaciones privadas y públicas
Matriz A.D.Little	Arthur D. Little	Organizaciones privadas
Matriz General Electric	General Electric (1973)	Organizaciones privadas
Tablero de juegos		Organizaciones privadas
Guerra mercadológica	Ries y Trout (1986)	Organizaciones privadas
Estrategias genéricas de Porter	Porter (1978)	Organizaciones privadas
Estrategias competitivas	Ohmae (1988)	Organizaciones privadas
Matriz de riesgo	Varios	Organizaciones privadas
Las ventajas estratégicas	Abell (1978)	Organizaciones privadas
PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy)	Varios, década de los setenta	Organizaciones privadas

Fuente: Arellano, D., Gestión estratégica para el sector público, (2004), p.162

### 1) Matriz Escenario – Estrategia o Boston Consulting Group

Los fundamentos del método del Boston Consulting Group (BCG) están en el supuesto de que el factor estratégico clave se encuentra en el potencial de crecimiento del mercado, aunado al potencial de crecimiento de la empresa. Esto en el supuesto de que la generación neta de fondos sea utilizada en forma inteligente según estos dos factores.

La participación relativa en el mercado se considera trascendente para la generación neta de fondos, pues se estima que refleja la situación relativa de los costos entre la empresa y su competidor principal por efectos de aprendizaje.

Esta participación relativa se mide con respecto al competidor que posee la más alta participación (sólo la empresa con la más alta participación se mide en relación con la segunda más alta):

$$\text{Participación relativa} = \frac{\text{Participación de la empresa}}{\text{Participación de la empresa más grande}}$$

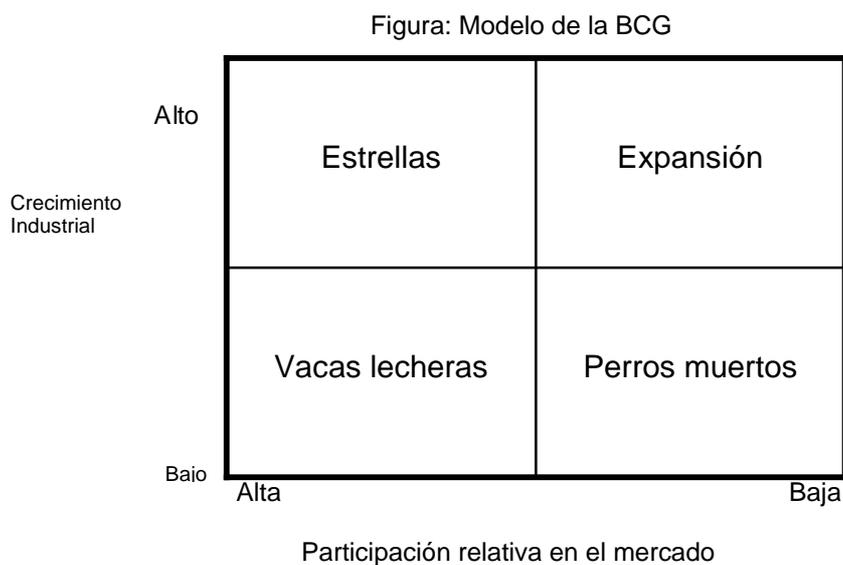
Estos estudios se pueden hacer por empresas en determinadas ramas o por componentes de un mismo negocio entre sí o con otras empresas. Las empresas

o los negocios (otros las denominan sub unidades de negocios) se pueden clasificar en 4 categorías:

1. Componentes con alta participación relativa y baja tasa de crecimiento, “vacas lecheras” o “tesoros”, son fuertes generadoras de fondos sin requerir mucho para sí mismas.
2. Componentes con alta participación relativa y alta tasa de crecimiento o “estrellas” que generan fondos requiriendo altas cantidades para hacerlo.
3. Componentes con baja participación relativa y alta tasa de crecimiento, “incógnitas” o “gatos monteses”, que tienen fuerte demanda de fondos para crecer, pero sus perspectivas generadoras son dudosas. Pueden resultar a la larga en un fracaso o en un éxito rotundo.
4. Componentes con baja participación relativa y baja tasa de crecimiento, “perros muertos” o “pozos sin fondo”; son negocios que difícilmente llegarán a algo; requieren fuertes inversiones sin asegurar retornos.

La matriz de BCG obtiene su utilidad al posicionar a la organización en términos de criterios económico-competitivo con respecto a otros actores. La movilización de los recursos financieros y económicos de la organización debe contener una estructura que vaya más allá de la eficiencia administrativa, que sea observada en relación y dependencia de las variables competitivas y de mercado, en sentido amplio. La acción táctica eficiente de una organización en un contexto turbulento y competitivo debe considerar las condicionantes y oportunidades que se tienen de manera fáctica. Una vez obtenido ese dato, será posible pensar en nuevas alternativas de multirrelación de los recursos (Ver Figura 3).

En todo caso sería más importante para algunas organizaciones ser más específicas en términos de movimientos detallados de la rama donde se trabaja, con el fin de obtener una mejor visión de las posibilidades futuras. Este intento corresponde a la siguiente técnica.



Fuente: B.C.Henderson y A. Zakon

## 2) Matriz A.D. Little

La generación neta de fondos es el factor estratégico para su autor. Son dos los supuestos sustantivos: La generación de fondos es una función de la posición estratégica competitiva. A su vez, es función de la fase del ciclo de vida del producto.

Las posiciones estratégicas competitivas se clasifican como sigue:

- Dominante: controla el comportamiento competitivo y tiene amplio abanico de alternativas para elegir estrategias.
- Fuerte: con capacidad para tomar decisiones independientes en forma estable y poco riesgosa a largo plazo. Puede defenderse de los ataques competitivos.
- Favorable: sus estrategias particulares tiene fuerza y poder: tiene la posibilidad de crecer en el corto plazo.
- Desfavorable: desempeño pobre, posiblemente inicia en la labor. Tiene oportunidad de subir.
- Marginal: sin posibilidades de mejorar, desempeño insatisfactorio.

Para el pensamiento estratégico y táctico, no existen parámetros determinísticos absolutos, pueden ser cambiados y modificados, con restricciones y límites, parcialmente y de manera paulatina, pero pueden ser cambiados. El acento de esta técnica hacia la operacionalización permite observar con claridad ciertas perspectivas inmediatas de acción dentro de los mercados, pese a la poca formalización de las funciones que utiliza.

### 3) Matriz General Electric

Esta matriz realiza una importante sistematización propia del análisis de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. (Ver figura 4). Relaciona dos variables sustantivas: una ambiental (para amenazas y oportunidades) basada en el atractivo de la industria en el contexto económico y otra desde la empresa (para fortalezas y debilidades) como posición de la empresa en la industria. De esta manera el factor estratégico clave para esta matriz está en el rendimiento sobre la inversión (ROI en inglés). Lo que interesa a la organización es considerar el rendimiento de cada componente y sus perspectivas futuras.

Figura: Matriz General Electric Company  
Empresas (fortalezas y debilidades)

		Débil	Fuerte
Ambiente (oportunidades y amenazas)	Positivo	Reposicionamiento	Expansión
	Negativo	Liquidación	Diversificación

Fuente: Sallenave, P., Gerencia y planeación estratégica, 1993

El atractivo de la industria depende de seis factores:

1. Mercado. Tamaño, tasa, crecimiento, patrones de demanda, servicios e infraestructura.
2. Competencia. Fuerza y tipo de competidores, concentración, barreras de ingreso y de salida, patrones de comportamiento competitivo.
3. Industria. Estructura de producción, provisión y calidad de las materias, economías de escala.
4. Tecnología. Madurez, pertinencia y existencia de las tecnologías, tasa de desarrollo y creación, capacidad de producir o importar.
5. Economía y finanzas. Intensidad de capital fijo, de capital de trabajo y acceso a fuentes de financiamiento.
6. Sociopolítica. Actitudes del gobierno, marco legal, grupos de presión, sindicalización.

#### **4) Tablero de juegos**

Esta matriz trata de relacionar las variables “ataque” y “estrategia” en términos de amplitud y tiempo, respectivamente. Su acento está más que nada en prescribir soluciones cerradas, en despertar la creatividad de los estrategas, moviéndose de casilla en casilla del tablero (Ver Figura 5). De esta manera el objetivo es comprender la posición actual en el tablero, si es posible ubicar a otros competidores y definir la forma de moverse en los cuadrantes y discutir la nueva posición. Se trata de comprender supuestos clásicos que se tienen en cada cuadrante y pensar si se puede cambiar o con qué acciones esto es posible.

Figura: Tablero de juegos estratégicos

Selectivo	Segmentación	Nicho
Ataque	Esfuerzo	Diferenciación defensiva
Formal	Actual	Nueva

Estrategia

Fuente: Adaptado por Sallenave

### 5) Guerra mercadológica

Se basa en la perspectiva del posicionamiento estratégico. Lo fundamental para desarrollar una posición competitiva adecuada es la comprensión de las características del mercado en términos de fuerza. Para Ries y Trout existen cuatro principios militares por recuperar, guerra defensiva; guerra ofensiva; ataque por los flancos; guerra de guerrillas. Mientras que por otro lado considera tácticas de defensa como el posicionamiento defensivo; la defensa móvil; la defensa ofensiva; la defensiva de flanqueo y la contraofensiva, entre otros.

## Anexo 2.2 Actividades primarias y de apoyo

### Actividades primarias:

1. Logística interna. Las actividades relacionadas con la recepción, el almacenamiento y el reparto de insumos para el producto (incluye almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos).
2. Operaciones. Las actividades que comprende transformar los insumos en un producto final (maquinado, empaque, montaje, pruebas, mantenimiento del equipo).
3. Logística interna. Cobrar, almacenar y distribuir el producto a los compradores.
4. Mercadotecnia y ventas. Las actividades que comprenden ofrecer un medio para que los compradores puedan adquirir el producto y para inducirlos a comprarlo (publicidad, ventas, selección de canales, políticas de precios, promociones).
5. Servicio. Ofrecer un servicio para mantener o elevar el valor del producto (instalación, capacitación, suministro de piezas, reparaciones y mantenimiento).

### Actividades de apoyo:

1. Adquisición. Se trata de la función de adquirir, incluye todos los procedimientos para tratar con los proveedores. Esta actividad se da a lo largo y ancho de la empresa, no se limita sólo al departamento de adquisiciones. Aunque los costos de esta actividad en sí solo representan una parte mínima de los gastos indirectos, el impacto de una mala adquisición puede ser drástico y conducir a costos más elevados y mala calidad.
2. Evolución de tecnología. Este punto no abarca sólo las máquinas y los procesos, sino también los conocimientos, los procedimientos y los sistemas. En algunas industrias la tecnología del proceso puede ser una fuente clave de la ventaja.

3. Administración de los recursos humanos. Esta incluye todas las actividades necesarias para el reclutamiento, capacitación, superación y la remuneración del personal. Algunas empresas reconocen la ventaja potencial que se puede derivar de coordinar estas actividades a lo largo y ancho de la empresa y hacen grandes inversiones en ellas. El reclutamiento y la conservación de un personal calificado es un elemento importante de la estrategia de empresas.
4. Infraestructura de la empresa. Esta incluye la administración general, las finanzas y la planeación, la administración de instalaciones y el control de calidad. La infraestructura sostiene a toda la cadena de valor (a diferencia de las otras tres actividades de apoyo que pueden estar ligadas concretamente a una o dos actividades primarias). La infraestructura sirve para lograr una ventaja competitiva o impedirlo. Un magnífico sistema de información administrativa sirve para controlar los costos; una estructura departamental rígida puede entorpecer la comunicación a lo largo y ancho de la empresa, impidiendo con ello la innovación de productos.

## Anexo 2.3 Tipos de estrategias de Mintzberg

### **Estrategias de ubicación del negocio medular:**

Estrategia de los negocios corriente arriba. Los negocios corriente arriba funcionan cerca de la materia prima; el flujo productivo tiende a ser divergente de una materia básica a una variedad de usos de ella; con fuerza tecnológica y de capital más que en el elemento humano; se inclinan más por la obtención de sus ganancias a través de bajos costos, que mediante márgenes altos de ganancia y favorece impulsar las ventas sobre el mercado general (Galbraith:1979).

La estrategia de los negocios entre corrientes. La organización se sitúa como en el cuello de un reloj de arena y utiliza diversos materiales para un solo proceso productivo del que surge un producto destinado a diferentes usuarios.

La estrategia de los negocios corriente abajo. Se caracteriza por una gran variedad de materiales que convergen en un estrecho embudo, tal es el caso de las tiendas departamentales donde se tiende a la venta de toda clase de productos.

### **Estrategias de elaboración del negocio medular:**

Estrategias de penetración. Funcionan a partir de la base de productos y mercados existentes, buscando penetrar en el mercado mediante el incremento de la participación que de él tiene la organización. Se puede lograr por medio de la expansión directa, mediante la incorporación de la competencia existente. El tratar de aumentar las ventas sin ningún cambio fundamental, ni en el producto ni en el mercado es quizá lo más obvio para la expansión, aunque también lo más difícil puesto que al menos en un mercado estable, significa extraer una participación del mercado a otras empresas, esto conlleva a una competencia mayor. Obviamente que cuando es posible la incorporación o fusión evita la competencia aunque tal vez a un alto costo.

Las estrategias de desarrollo del mercado. La elaboración del mercado constituye una estrategia predominante que implica la promoción de los productos existentes en nuevos mercados a saber, la ampliación del alcance del negocio a través de nuevos segmentos de mercado, para ser atendidos mediante nuevos canales. La sustitución de productos representa un ejemplo específico de esta estrategia y se refiere a la reducción del número de segmentos del mismo. La estrategias de expansión geográfica representa una forma de desarrollar un mercado, ya que implica llevar la oferta de productos existentes a nuevas áreas geográficas, a cualquier lado. Cuando ello involucra también una estrategia de racionalización geográfica, la localización de las diversas funciones de los negocios en lugares diferentes, a esto se le suele llamar estrategia global.

Las estrategias de desarrollo de productos. Otra manera común de elaborar un negocio medular es ofrecer productos nuevos o modificados en el mismo negocio de base. La proliferación de líneas de productos tiene como objetivo una segmentación más amplia de los productos, la cobertura total de un negocio específico.

### **Estrategias para ampliar el negocio:**

Estrategias para la integración en cadena. Las organizaciones pueden extender sus cadenas de operaciones en sentido ascendente o descendente, abarcando en sus propias operaciones las actividades de sus clientes en el extremo de las entregas o de sus proveedores en el extremo de sus suministros. Optan por fabricar en lugar de comprar vender.

Estrategias para la diversificación. Se refiere a entrar en algunos negocios que no están dentro de la misma cadena de operaciones. Puede estar relacionada con alguna competencia distintiva o un activo del propio negocio medular (diversificación concéntrica), de lo contrario sería diversificación inconexa o conglomerado.

Estrategia para entrar y controlar. La integración en cadena o diversificación se pueden lograr en razón de un desarrollo interno o una adquisición. Es decir, una organización puede entrar en un negocio nuevo desarrollándose o comprando una organización que está en ese negocio. Ambas situaciones implican la posesión completa y el control formal del negocio diversificado.

**Estrategias de reformulación del negocio o negocios medulares:**

Estrategia básica para redefinir los negocios: un negocio se puede definir de diferentes maneras; y tienen concepciones populares, algunos limitados y tangibles; con un poco de esfuerzo e imaginación se puede redefinir un negocio concreto; reconcebir la “receta” de la forma de realizar ese negocio.

Estrategias para recombinar los negocios. Para Mintzberg, la estrategia horizontal es lo mismo que la recombinación de negocios es decir, el esfuerzo por recombinar, de alguna manera, diferentes negocios al límite al reconcebir negocios como uno solo. La recombinación de negocios también puede ser tangible, basándose en las actividades compartidas de la cadena de valores.

Estrategias para reubicación medular. Se cierra el círculo en el punto donde empezó, en la ubicación del negocio medular. Una organización además de tener una o varias posiciones estratégicas en los mercados, tiende a tener un solo “centro de gravedad” como lo llama Galbraith (1979). No obstante, conforme se operan cambios en las posiciones estratégicas, también se dan cambios en este centro de gravedad.

## Anexo 2.4 Tipos de estrategias de David

La integración hacia adelante implica aumentar el control sobre los distribuidores o detallistas; en la integración hacia atrás tanto los fabricantes como los detallistas compran a los proveedores los materiales que necesitan; es una estrategia para aumentar el control sobre los proveedores de una empresa o adquirir el dominio y puede ser muy conveniente cuando los proveedores actuales no son confiables, son caros o no satisfacen las necesidades de la empresa; la integración horizontal se refiere a la estrategia de tratar de adquirir el dominio o una mayor cantidad de acciones a los competidores de una empresa; es muy utilizada como estrategia de crecimiento (las fusiones, adquisiciones y absorciones de los competidores permiten aumentar las economías de escala y mejoran la transferencia de recursos y competencias).

Las estrategias intensivas requieren del esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes. La penetración en el mercado pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, en los actuales mercados, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización, (muchas veces se usa sola o combinada); el desarrollo del mercado representa introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas; el desarrollo del producto pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los productos o servicios (generalmente se requiere grandes cantidades de dinero para investigación y desarrollo de los productos).

En opinión de David las estrategias de diversificación están perdiendo su popularidad, ya que las organizaciones tienen cada vez más problemas para administrar las actividades de negocios diversos; al respecto Porter dice: “Los gerentes descubrieron que no podían manejar a la bestia”; por su parte Peters y Waterman (1982) aconsejan a las empresas que se “ciñan a la trama” y que no divaguen alejándose demasiado de las competencias básicas de la empresa; sin

embargo hay que considerar que la diversificación sigue siendo una estrategia adecuada para algunos casos. La diversificación concéntrica representa la adición de productos o servicios nuevos pero relacionados; mientras que la diversificación horizontal es la adición de productos o servicios nuevos, que no están relacionados; estas estrategias requieren que la empresa conozca muy bien a sus clientes actuales. La diversificación en conglomerado es la suma de productos o servicios nuevos, no relacionados.

En el grupo de las estrategias defensivas, la empresa de riesgo compartido (joint venture) se da cuando dos compañías o más constituyen una sociedad o consorcio temporal, con el objeto de aprovechar alguna oportunidad; el encogimiento se da cuando una organización se reagrupa mediante la reducción de costos y activos a efecto de revertir la caída de ventas y utilidades, y se diseña con miras a fortalecer la competencia distintiva básica de la organización; la desinversión implica la venta de una división o la parte de una organización y se usa para reunir capital para otras adquisiciones o inversiones estratégicas; la liquidación es la venta en partes de los activos de una compañía, por su valor tangible, y la combinación se da cuando la empresa aplica una combinación de dos o más estrategias, las cuales se deben realizar con mucho cuidado ya que pueden ser muy riesgosas.

Por su lado las adquisiciones y fusiones se usan para seguir ciertas estrategias. La adquisición ocurre cuando una organización grande compra una empresa pequeña o viceversa; una fusión ocurre cuando dos organizaciones más o menos del mismo tamaño se unen para formar una empresa. Respecto a las estrategias genéricas de Porter, éstas ya se definieron en párrafos anteriores.

## Anexo 2.5 Lineamientos para situaciones en las que determinadas estrategias resultan más efectivas

### Integración hacia adelante

Cuando los distribuidores presentes de la organización son demasiado caros, poco confiables, o incapaces de satisfacer las necesidades de distribución de la empresas.

Cuando la existencia de distribuidores buenos es tan limitada que ofrece una ventaja competitiva a las empresas que se integran hacia adelante.

Cuando la organización compite en una industria que está creciendo y que se espera que siga creciendo mucho, se trata de un factor porque la integración hacia adelante disminuye la capacidad de la organización par diversificarse si su industria básica falla.

Cuando la organización cuenta con los recursos humanos y de capital necesarios para administrar el negocio nuevo para la distribución de sus propios productos.

Cuando las ventajas de una producción estable son muchas; se trata de una consideración porque la organización puede mejorar los pronósticos de la demanda de sus productos por medio de la integración hacia delante.

Cuando los distribuidores o los detallistas presenten tienen elevados márgenes de utilidad; esta situación sugiere que una compañía podría distribuir en forma rentable sus propios productos y ponerles precios más competitivos si se integra hacia adelante.

### Integración hacia atrás

Cuando los proveedores presentes de la organización son muy caros, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa en cuanto a partes, componentes, ensamblajes o materias primas.

Cuando no hay muchos proveedores y sí hay muchos competidores.

Cuando la organización compite en una industria que está creciendo a gran velocidad; se trata de un factor porque las estrategias de tipo integrador

(hacia adelante, hacia atrás y horizontales) disminuyen la capacidad de la organización para diversificarse en una industria a la baja.

Cuando la organización tiene los recursos humanos y de capital que necesita para administrar el negocio nuevo de suministrar sus propias materias primas.

Cuando las ventajas de los precios estables tienen gran importancia: se trata de un factor porque la organización puede estabilizar el costo de sus materias primas y el precio consecuente de su producto por medio de la integración hacia atrás.

Cuando los proveedores presentan elevados márgenes de utilidad, lo que sugiere que el negocio de suministrar productos o servicios en una industria dada es una empresa que vale la pena.

Cuando la organización necesita adquirir a gran velocidad un recurso que necesita.

#### Integración horizontal

Cuando la organización puede adquirir características monopólicas en una zona o región sin verse afectada por el gobierno federal poro “tender notoriamente” a reducir la competencia.

Cuando la organización compita en una industria que está creciendo.

Cuando las economías de escala producen importantes ventajas competitivas.

Cuando la organización tiene el capital y el talento humano que necesita para administrar debidamente la organización expandida.

Cuando los competidores están fallando debido a la falta de experiencia administrativa o porque necesitan determinados recursos que su organización sí tiene; nótese que la integración horizontal no sería acertada si los competidores estuvieran fallando debido a que las ventas de la industria entera están disminuyendo.

#### Penetración en el mercado

Cuando los mercados presenten no están saturados con su producto o servicio concretos.

Cuando se podría aumentar notablemente la tasa de uso de los clientes presentes.

Cuando las partes del mercado correspondientes a los competidores principales han ido disminuyendo al mismo tiempo que el total de ventas de la industria ha ido aumentando.

Cuando la correlación de las ventas en pesos y el pago para comercialización en pesos ha sido históricamente alta.

Cuando aumentas las economías de escala ofrece ventajas competitivas importantes.

#### Desarrollo del mercado

Cuando existen nuevos canales de distribución que resultan confiables, baratos y de buena calidad.

Cuando la organización tiene mucho éxito en lo que hace.

Cuando existen mercados nuevos que no han sido tocados o no están saturados.

Cuando la organización cuenta con los recursos humanos y de capital que necesita para administrar las operaciones expandidas.

Cuando la organización tiene capacidad excesiva de producción.

Cuando la industria básica de la organización está adquiriendo alcance global a gran velocidad.

#### Desarrollo del producto

Cuando la organización cuenta con productos exitosos que están en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto; en este caso la idea es convencer a los clientes satisfechos de que prueben productos nuevos (mejorados) con base en la experiencia positiva que han tenidos con los productos o servicios presentes de la organización.

Cuando la organización compite en una industria que se caracteriza por la velocidad de los avances tecnológicos.

Cuando los principales competidores ofrecen productos de mejor calidad a precios comparables.

Cuando la organización compite en una industria de gran crecimiento.

Cuando la organización tiene capacidad muy sólida para la investigación y el desarrollo.

#### Diversificación concéntrica

Cuando la organización compite en una industria que crece lentamente o nada.

Cuando añadir productos nuevos, pero relaciones. Eleva notablemente las ventas de los productos presentes.

Cuando los productos nuevos, pero relacionados, se puedan ofrecer a precios muy competitivos.

Cuando los productos nuevos, pero relacionados, tengan niveles estacionales de ventas que equilibran las altas y bajas existentes de la organización.

Cuando los productos de la organización están en la etapa de declinación del ciclo de vida del producto.

Cuando la organización tenga un equipo gerencial sólido.

#### Diversificación en conglomerado

Cuando la industria básica de la organización está registrando cada vez menos ventas y utilidades anuales.

Cuando la organización cuenta con el capital y el talento gerencial que necesita para competir con éxito en una industria nueva.

Cuando la organización tiene la oportunidad de comprar un negocio no relacionado que parece una oportunidad atractiva para invertir.

Cuando existe sinergia financiera entre la empresa adquiriente y la adquirida; nótese que una diferencia fundamental entre la diversificación concéntrica y

la diversificación en conglomerado es que la primera se debe fundamentar en algún punto común en cuanto a mercados, productos o tecnología, mientras que la segunda más bien se debe fundamentar en consideraciones respecto a las utilidades.

Cuando los mercados existentes para los productos presentes de la organización están saturados.

Cuando se pueda acusar de actos monopólicos a la organización, que por tradición se ha concentrado en una sola industria.

#### Diversificación horizontal

Cuando los ingresos derivados de los productos o servicios presentes de la organización subieran significativamente gracias al aumento de productos nuevos, no relacionados.

Cuando la organización compite en una industria muy competitiva y/o sin crecimiento, como lo señalan los bajos márgenes de utilidad y rendimiento de la industria.

Cuando los canales de distribución presentes de la organización se pueden aprovechar para comercializar productos nuevos a los clientes presentes.

Cuando los productos nuevos tienen patrones contracíclicos de ventas en comparación con los productos presentes de la organización.

#### Empresa en riesgo compartido

Cuando la organización de dominio privado constituye una empresa mancomunada con la organización de dominio público; el dominio privado ofrece ciertas ventajas, por ejemplo, pocos propietarios; el dominio público ofrece ciertas ventajas, por ejemplo, el acceso a emisiones de acciones como fuente de capital. Es ocasiones, las ventajas singulares del dominio público o del dominio privado se pueden combinar, en forma sinérgica, en una empresa de riesgo compartido.

Cuando la organización doméstica constituye una empresa mancomunada

con una compañía extranjera; la empresa en participación puede ofrecer a la doméstica la posibilidad de conseguir gerentes locales en el país extranjero, recudiendo con ello riesgos como expropiación y hostigamientos por parte de los funcionarios del país anfitrión.

Cuando las competencias distintivas de dos o más empresas se complementan especialmente bien.

Cuando algún proyecto tiene potencial para ser muy rentable, pero requiere una cantidad enorme de recursos y riesgos; el oleoducto de Alaska sería un ejemplo.

Cuando dos o más empresas pequeñas tienen problemas para competir con una empresa grande.

Cuando se presenta la necesidad de introducir una tecnología nueva a toda velocidad.

#### Encogimientos

Cuando con el paso del tiempo, la organización tiene una competencia claramente distintiva, pero no ha podido alcanzar sus objetivos y metas en forma consistente.

Cuando la organización es uno de los competidores más débiles de una industria determinada.

Cuando la organización se ve afectada por ineficiencia, poca rentabilidad, ánimo decaído de los empleados y presión de los accionistas para mejorar los resultados.

Cuando, con el tiempo, la organización no ha podido capitalizar las oportunidades externas, minimizar las amenazas externas, aprovechar las fuerzas internas y superar las debilidades internas; es decir, cuando los gerentes de las estrategias de la organización han fracasado (y, con toda probabilidad, reemplazados por personas más competentes).

Cuando la organización ha crecido tanto y a tanta velocidad que necesita una reorganización interna importante.

### Desinversión

Cuando la organización ha seguido la estrategia de encogimiento, pero no ha podido lograr las mejoras que necesita.

Cuando una división, para ser competitiva, necesita más recursos de los que puede proporcionarla la compañía.

Cuando una división es la responsable de los malos resultados de la organización entera.

Cuando una división no se adapta al resto de la organización; esta situación se puede dar a causa de mercados, clientes, gerentes, empleados, valores o necesidades radicalmente diferentes.

Cuando se requiere una gran cantidad de dinero, en poco tiempo, y éste no se puede obtener en otras fuentes razonables.

Cuando las leyes antimonopólicas aplicadas por el gobierno amenazan a la organización.

### Liquidación

Cuando la organización ha seguido la estrategia de encogimiento y la estrategia de desinversión y ninguna de las dos ha tenido éxito.

Cuando la única alternativa de la organización es la quiebra; la liquidación representa una manera ordenada y planificada para obtener la mayor cantidad de dinero posible por los activos de la organización. Una compañía puede declarar primero la quiebra legal y después liquidar diversas divisiones para reunir el capital que necesita.

Cuando los accionistas de una empresa pueden minimizar sus pérdidas vendiendo los activos de la organización.

Fuente: David (1997). Adaptado de David "How do we chose among alternative growth strategies?" Managerial planning 33, Num. 4 (enero-febrero 1985): 14-17, 22.

## Anexo 2.6 Etapas del proceso de decisión

### **Chiavenato (2006)**

El proceso de decisión es complejo y depende de las características personales del tomador de decisiones, de la situación en que está involucrado y de la forma en como percibe la situación. El proceso de decisión exige siete etapas, éstas son:

1. Percepción de la situación que involucra algún problema.
2. Análisis y definición del problema.
3. Definición de los objetivos.
4. Búsqueda de alternativas de solución o de cursos de acción.
5. Selección de la alternativa más adecuada al alcance de los objetivos.
6. Evaluación y comparación de las alternativas.
7. Implementación de la alternativa seleccionada.

Cada etapa influencia otras y todo el proceso. No siempre las etapas se siguen estrictamente. Si la presión es muy fuerte para una solución inmediata, las etapas 3,5 y 7 pueden ser abreviadas o suprimidas. Cuando no exista presión, algunas etapas pueden ser ampliadas o extendidas en el tiempo.

### **Daft (2000)**

El enfoque racional hace hincapié en la necesidad de un análisis sistemático del problema, seguido por una elección e implantación en una secuencia lógica paso por paso. Este enfoque se desarrolló para guiar la toma de decisiones individuales, porque se observó que muchos ejecutivos eran arbitrarios y poco sistemáticos en sus decisiones organizacionales. De acuerdo con el enfoque racional, el proceso de decisión puede desglosarse en los siguientes ocho pasos:

1. Vigile el entorno de las decisiones
2. Defina el problema de la decisión
3. Especifique los objetivos de la decisión
4. Diagnostique el problema
5. Desarrolle soluciones alternas
6. Evalúe las opciones
7. Escoja la mejor opción

## 8. Implante la alternativa seleccionada

Los primeros cuatro pasos pertenecen a la etapa de identificación y los siguientes cuatro a la etapa de solución del problema en la toma de decisiones. Normalmente los ocho pasos aparecen en la decisión de un administrador, aunque no se distinga cada uno. De acuerdo con su experiencia, los administradores pueden saber exactamente qué hacer en una situación, de modo que minimizarán uno o más pasos.

1. Vigile el entorno de las decisiones. En el primer paso, el administrador vigila la información interna y externa que indicará desviaciones de lo planeado o de la conducta aceptable. Habla con sus colegas y revisa los estados financieros, las evaluaciones de desempeño, los índices de la industria, las actividades de ventas, los competidores.
2. Defina el problema de la decisión. el ejecutivo reacciona a desviaciones al identificar detalles esenciales del problema: dónde, cuándo, quién participó, quién se vio afectado y cómo influye esto en las actividades actuales.
3. Especifique los objetivos de la decisión. El ejecutivo determina qué resultados de desempeño deben alcanzarse con una decisión.
4. Diagnostique el problema. En este paso, el ejecutivo escarba bajo la superficie para analizar la causa del problema. Pueden reunirse datos adicionales para facilitar el diagnóstico. Entender la causa permite el tratamiento adecuado.
5. Desarrolle soluciones alternas. Antes de seguir adelante con un plan de acción decisivo, hay que tener claro un conocimiento de las diversas decisiones disponibles para alcanzar los objetivos deseados. El administrador puede buscar ideas y sugerencias de otras personas.
6. Evalúe las opciones. Este paso puede significar el uso de técnicas estadísticas o la experiencia personal para determinar la probabilidad de éxito. Se definen los méritos de cada posibilidad y la probabilidad de que alcance los objetivos deseados.

7. Escoja la mejor opción. Este paso es el núcleo del proceso de decisiones. El ejecutivo usa su análisis del problema, objetivos y opciones para seleccionar la ruta que tenga las mejores oportunidades de éxito.
8. Implante la alternativa seleccionada. Por último, el ejecutivo utiliza sus habilidades administrativas, persuasivas y de manejo, y da instrucciones para asegurarse de que la decisión se lleve a la práctica. La actividad de vigilancia (paso 1) comienza de nuevo tan pronto como se implanta la solución.

### **Robbins (2005)**

Aunque la toma de decisiones se considera habitualmente una “elección entre alternativas”, la idea es demasiado simplista. ¿Por qué? Porque la toma de decisiones es un proceso completo, no sólo el acto de escoger entre opciones. El proceso de toma de decisiones comienza por identificar un problema y los criterios de decisión y por ponderarlos; enseguida se pasa a trazar, analizar y elegir una alternativa para resolver el problema, y para concluir se evalúa la eficacia de la decisión. El proceso sirve también para describir decisiones de individuos y de grupos. El proceso abarca ocho etapas:

1. Identificar un problema
2. Identificar los criterios de decisión
3. Asignar pesos a los criterios
4. Desarrollar las alternativas
5. Analizar las alternativas
6. Seleccionar una alternativa
7. Implementar la alternativa
8. Evaluar la eficacia de la decisión

A continuación se detalla cada una de las etapas:

1. Identificar el problema. El proceso de toma de decisiones comienza con la existencia de un problema o, más específicamente, de una discrepancia entre la situación actual y la situación deseada. Para identificar los problemas, los gerentes tienen que comprender las tres características de los problemas: estar conscientes de ellos, estar presionados para actuar y

- tener los recursos necesarios para emprender acciones. Los gerentes se hacen conscientes de un problema al comparar el estado actual de las cosas con la situación en la que deberían estar o quisieran que estuvieran.
2. Identificar los criterios de decisión. Cuando un gerente detecta un problema, tiene que identificar los criterios de decisión importantes para resolverlo. Es decir, los gerentes tienen que determinar qué es pertinente para tomar una decisión. Sean explícitos o tácitos, los gerentes tienen criterios para guiar sus decisiones.
  3. Asignar pesos a los criterios. Si los criterios que se identificaron en la etapa dos no tienen todos la misma importancia, quien toma la decisión tiene que ponderarlos en forma ordenada para asignarles la prioridad correcta en la decisión.
  4. Desarrollar las alternativas. En esta etapa quien toma la decisión tiene que preparar una lista de las alternativas viables que resuelvan el problema. No se hace intento de evaluarlas, solo se enumeran.
  5. Analizar las alternativas. Después de identificar las alternativas, quien toma la decisión tiene que analizarlas críticamente. ¿Cómo? Las evalúa de acuerdo con los criterios establecidos en las etapas uno y dos. Con esta comparación se revelan las ventajas y desventajas de cada alternativa.
  6. Seleccionar una alternativa. Esta etapa consiste en elegir la mejor alternativa entre todas las consideradas. Después de ponderar todos los criterios de la decisión y de analizar todas las alternativas viables, simplemente escogemos aquellas que generó el total mayor en la etapa cinco.
  7. Implementar la alternativa. En esta etapa se pone en marcha la decisión, lo que consiste en comunicarla a los afectados y lograr que se comprometan con ella.
  8. Evaluar la eficacia de la decisión. Consiste en evaluar el resultado de la decisión para saber si se resolvió el problema.

## Anexo 2.7 Implicaciones sobre la teoría de decisiones

El proceso de decisión permite solucionar problemas o enfrentarse con situaciones. La subjetividad en las decisiones individuales es enorme. Simon (1979) hace algunas observaciones:

- Racionalidad limitada. Al tomar decisiones, la persona necesitaría de un gran número de información al respecto de la situación para que pudiera analizar y evaluar. Como eso está más allá de la capacidad individual de colecta y análisis, la persona toma decisiones por medio de presuposiciones, es decir, de premisas que esta persona asume subjetivamente y en las cuales basa su opción. Las decisiones se relacionan con una parte de la situación o con únicamente algunos aspectos de ellos.
- Imperfección de las decisiones. No existen decisiones perfectas: únicamente unas son mejores que otras en lo que se refiere a los resultados reales que producen. Para proceder de forma racional en sus acciones, la persona necesita escoger entre las diferentes alternativas las que se diferencian por sus resultados; éstos a su vez, deben estar conectados con los objetivos que la organización pretende alcanzar. El proceso decisorio racional implica la comparación de caminos (cursos de acción) por medio de la evaluación precisa de los resultados que se derivan de cada uno y de la confrontación entre tales resultados con los objetivos que se desea alcanzar. El criterio orientador en la decisión es la eficiencia, es decir, la obtención de resultados máximos con recursos mínimos.
- Relatividad de las decisiones. En el proceso de decisiones, la elección de una alternativa implica en la renuncia de las demás alternativas y la creación de una secuencia de nuevas alternativas a lo largo del tiempo. A esa gama de alternativas en cada decisión se da el nombre de árbol de decisión. Toda decisión es, hasta cierto punto, una acomodación, pues la alternativa seleccionada jamás permite la realización completa o perfecta de los objetivos al cual se enfocan, representando únicamente la mejor solución encontrada en aquellas circunstancias. La situación del ambiente

limita las alternativas disponibles, estableciendo el nivel que se puede alcanzar en la consecución de un objetivo. Ese nivel nunca es óptimo, sino únicamente satisfactorio.

- Jerarquización de las decisiones. La conducta se planea cuando uno se guía por objetivos y es racional cuando selecciona las alternativas adecuadas a la consecución de los objetivos. Existe una jerarquía para distinguir qué es un medio y qué es un fin. Los objetivos a los cuales las personas se enfocan obedecen a una jerarquía, en la cual un nivel se considera el final en la relación con el nivel más bajo y se considera medio en relación con el de orden mayor.
- Racionalidad administrativa. Existe una racionalidad en la conducta administrativa, pero es planeada y orientada en el sentido de alcanzar objetivos de la forma más adecuada. Los procesos administrativos son básicamente procesos decisorios, pues consisten en la definición de métodos rutinarios para seleccionar u determinar los cursos de acción adecuados, y en su comunicación a las personas por ellos afectados.
- Influencia organizacional. La organización retira de sus participantes la facultad de decidir sobre ciertos asuntos y la sustituye por un proceso de decisión propio, previamente establecido y definido como rutinario. Las decisiones que la organización toma por el individuo consisten en:
  - a) División de tareas; la organización limita el trabajo de cada persona para ciertas actividades y funciones específicas, que son sus cargos. Estándares de desempeño; la organización define estándares que sirven de guía y orientación para la conducta racional de las personas y para actividad de control de la organización.
  - b) Sistemas de autoridad; la organización influencia y condiciona la conducta de las personas por medio de la jerarquía formal y del sistema informal de influencia en las personas.
  - c) Canales de comunicación; la organización proporciona toda la información vital en el proceso decisorio de las personas.
  - d) Entrenamiento y doctrina; la organización entrena y condiciona en las personas los criterios de decisión que ella pretende mantener.

## Anexo 2.8 Cuatro corrientes de interés para la toma de decisiones

Las decisiones son el resultado de corrientes de hechos independientes en la organización. Las cuatro corrientes de interés para la toma de decisiones organizacionales son:

**Problemas.** Son puntos de insatisfacción con las actividades y desempeño actuales. Representan una brecha entre el desempeño deseado y las actividades actuales. Se cree que requieren atención. Sin embargo son distintos de las soluciones y las opciones. Un problema puede conducir a una propuesta de solución o no. quizá no se resuelvan cuando se adopten las decisiones.

**Soluciones potenciales.** Una solución es una idea que alguien propone que se adopte. Forman un flujo de soluciones alternas en toda la organización. las ideas pueden provenir de personal de reciente contratación o del personal existente. Los participantes pueden verse atraídos por ciertas ideas y apoyarlas como opciones lógicas, sean cuales sean los problemas. Dicho atractivo puede hacer que un empleado busque un problema en que puede funcionar, con lo cual la justificaría. El punto es que las soluciones son independientes de los problemas.

**Participantes.** Los participantes de la organización son empleados que entran y salen por ella. Se contrata, reubica y despide a las personas. Las ideas, percepción de problemas, experiencia, valores y capacitación de los participantes varían ampliamente. Los problemas y soluciones que reconoce un ejecutivo pueden ser diferentes de los que reconozca otro.

**Oportunidades de elección.** Las oportunidades de elección son ocasiones en que una organización toma una decisión. Tienen lugar cuando se firman acuerdos, se contrata gente o se autoriza un producto nuevo.

## Anexo 2.9 Principales técnicas de la Investigación de Operaciones

Teoría de los juegos. Es propuesta por los matemáticos John Von Neumann (1903-1957) y Oscar Morgensten (1902-1962) propone una formulación matemática para la estrategia y el análisis de los conflictos. El concepto de conflicto involucra la oposición de fuerzas o de interés o de personas que origina una acción dramática. La situación de conflicto ocurre cuando un jugador gana y otro pierde, pues los objetivos en la mira son indivisibles, antagónicos e incompatibles entre sí. La teoría de los juegos es aplicada a los conflictos (llamados juegos) que involucran disputa de intereses entre dos o más participantes, en el cual cada jugador puede asumir una variedad de acciones posibles, delimitadas por las reglas del juego. La cantidad de estrategias disponibles es finito y, por lo tanto, innumerable. Cada estrategia describe lo que será de hecho en cualquier situación. Conocidas todas las estrategias posibles de jugadores, se pueden estimar los resultados posibles. La teoría de juegos se aplica cuando:

- La cantidad de participantes es finito.
- Cada participante dispone de un número finito de cursos posibles de acción.
- Cada participante conoce los cursos de acción a su alcance.
- Cada participante conoce los cursos de acción al alcance del adversario, aunque desconozca cuál será el curso de acción escogido por él.
- Las dos partes intervienen cada vez y el juego es “suma cero”, es decir, puramente competitivo; los beneficios de un jugador son las pérdidas del otro, y viceversa.

Cuando los participantes escogen sus respectivos cursos de acción, el resultado del juego mostrará las pérdidas o las ganancias finitas, que son dependientes de los cursos de acción escogidos. Los resultados de todas las combinaciones posibles de acción son perfectamente calculables.

Teoría de las colas. Se refiere a la optimización de arreglos en condiciones de aglomeración y de espera, y utiliza técnicas de las matemáticas variadas. Es la teoría que cuida de los puntos de estrangulamiento y de los tiempos de espera, o

sea, de las demoras observadas en algún punto de servicio. La mayor parte de los trabajos de teoría de las colas se sitúa en problemas de cuellos de botella y esperas, como llamadas telefónicas, problemas de tráfico, cadenas de suministros, logística y atención a clientes en agencias bancarias. En esta teoría los puntos de interés son: el tiempo de espera de los clientes; la cantidad de clientes en la cola; y la razón entre el tiempo de espera y el tiempo de prestación de servicio.

En una situación de cola, existen los siguientes componentes:

- Clientes u operaciones.
- Un pasaje o punto de servicio por donde deben pasar los clientes u operaciones.
- Un proceso de entrada (input).
- Una disciplina sobre la cola.
- Una organización de servicio.

La situación de cola ocurre cuando los clientes desean prestación de servicio, cuando cada cliente se aproxima al punto de servicio, ocurre un periodo de prestación de servicio que termina cuando el cliente se retira. Los otros clientes que llegan, en cuanto el primero está siendo atendido, esperan a su vez, es decir, forman una cola.

Teoría de lo grafos. Se basa en redes y diagramas de flechas para varias finalidades. Ofrece técnicas de planeación y programación por redes (REDES, PERT, etc.) utilizadas en las actividades de construcción civil y de montaje industrial. Tanto PERT (Program Evaluation Review Technique), como CPM (Critical Path Method) son diagramas de flechas que identifican el camino crítico estableciendo una relación directa entre los factores de tiempo y costo, indicando el "óptimo económico" de un proyecto. Ese "óptimo económico" es alcanzado por medio de una cierta secuencia de las operaciones de un proyecto que permita el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles en un plazo optimizado. El Neopert es una variación simplificada del Pert, posibilitando economía de tiempo en su elaboración. Las redes o diagramas de flechas se aplican en proyectos que

involucran varias operaciones y etapas, varios recursos, diferentes órganos involucrados, plazos y costos mínimos. Todo eso debe articularse, coordinado y sincronizado. Pero los cronogramas convencionales y el diagrama de Gant no permiten la sincronización de todas esas variables. Las redes o diagramas de flechas presentan las siguientes ventajas:

Ejecución del proyecto en el plazo más corto y al menor costo.

Permiten la interrelación de las etapas y operaciones del proyecto.

Distribución óptima de los recursos disponibles y facilitar su redistribución en caso de modificaciones.

Proveen alternativas par ala ejecución del proyecto y facilitan la toma de decisiones.

Identifican tareas u operaciones “críticas” que no ofrecen holgura en el tiempo para su ejecución, y así concentrarse en ellas totalmente. Las tareas u operaciones “críticas” afectan el plazo para término del proyecto global.

Definen responsabilidad de órganos o personas involucradas en el proyecto.

Programación lineal (PL). Es una técnica matemática que permite analizar los recursos de producción para maximizar las utilidades y minimizar el costo. Es una técnica de solución de problemas que requiere la definición de los valores de las variables involucradas en la decisión para optimizar un objetivo a ser alcanzado dentro de un conjunto de limitaciones o restricciones que constituyen las reglas del juego. Tales problemas involucran asignación de recursos, relaciones lineales entre las variables de la decisión, objetivo a alcanzar y restricciones. Casi siempre, esa técnica enfoca problemas en la búsqueda de la mejor manera de asignar recursos escasos entre actividades competentes. El problema de la asignación involucra situaciones como programar la producción para maximizar utilidades, mezclar los ingredientes de un producto para minimizar costos, seleccionar una cartera excelente de inversiones, asignar personal de ventas en un territorio o definir una red de transportes intermodales con el menor costo y mayor rapidez. La PL se aplica a la programación de

procesos de decisión para obtener costo mínimo o rendimiento máximo. La PL presenta características como:

- Busca la posición óptima en relación con un objetivo. La finalidad es minimizar costos y maximizar beneficios en función del objetivo preestablecido.
- Supone la elección entre alternativas o combinación de esas alternativas.
- Considera límites o restricciones que cercan la decisión.
- Las variables deben ser cuantificables y tener relaciones lineales entre sí.

Programación dinámica. Se aplica en problemas que poseen varias etapas interrelacionadas, donde una decisión adecuada a cada una de las etapas debe adoptarse, sin perder de vista el objetivo final. Únicamente cuando el efecto de cada decisión se evalúa es que se efectúa la elección final.

Probabilidad y análisis estadístico. El análisis estadístico es el método matemático utilizado para obtener la misma información con menos cantidad de datos. Una de sus aplicaciones más conocidas es el control estadístico de calidad (CEQ) en el área de producción. Los métodos estadísticos permiten producir el máximo de información a partir de los datos disponibles; provee medios para la elección de muestras y sus características para ser representativas del universo de datos y cuál es el riesgo asociado en la decisión de aceptar o rechazar un lote de producción, en función de la información obtenidas por el examen de la muestra. La aplicación de la estadística a los problemas de calidad comenzó con Walter A. Shewhart en el transcurso de la segunda guerra mundial. A partir de sus ideas, dos gurús irían a revolucionar el concepto de calidad, inicialmente en Japón Deming y Juran. Deming (1900-1993) popularizó el control estadístico de la calidad (CEQ) (o SQC, Statistical Quality Control) el cual se aplicaba en el nivel operacional y de preferencia en el área de producción y manufactura; y Juran (1904-) que extendió los conceptos de la calidad para la empresa con su control total de la calidad (TQC, Total Quality Control) desde el nivel operacional hasta el institucional, abarcando todo el personal de la oficina y de la base de la fábrica en un todo, involucrando también la red de proveedores que llegan hasta el cliente final en un conjunto sin límites.

### Anexo 3.1 Diferencias entre los enfoques cuantitativo y cualitativo

Definiciones (dimensiones)	Enfoque cuantitativo	Enfoque cualitativo
Marcos generales de referencia básicos.	Positivismo, neopositivismo y postpositivismo.	Fenomenológica, constructivismo, naturalismo, interpretativismo.
Punto de partida.	Hay una realidad que conocer. Esta puede hacerse a través de la mente.	Hay una realidad que descubrir, construir e interpretar. La realidad es la mente.
Realidad a estudiar.	Existe una realidad objetiva unida. El mundo es concebido como externo al investigador.	Existen varias realidades subjetivas construidas en la investigación, las cuales varían en su forma y contenido entre individuos, grupos y culturas. Por ello, el investigador cualitativo parte de la premisa de que el mundo social es "relativo" y solo puede ser entendido desde el punto de vista de los actores estudiados. Dicho de otra forma, el mundo es construido por el investigador.
Naturaleza de la realidad.	La realidad no cambia por las observaciones y mediciones realizadas.	La realidad si cambia por las observaciones y la recolección de datos.
Objetividad.	Busca ser objetivo.	Admite subjetividad.
Metas de la investigación.	Describir, explicar y predecir los fenómenos (casualidad). Generar y probar teorías.	Describir, comprender e interpretar los fenómenos, a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes.
Lógica	Se aplica la lógica deductiva. De lo general a lo particular (de las leyes y teoría a los datos).	Se aplica la lógica inductiva. De lo particular a lo general (de los datos a las generalizaciones –no estadísticas- y la teoría).
Relación entre ciencias físicas/naturales y sociales.	Las ciencias físicas/naturales y las sociales son una unidad. A las ciencias sociales pueden aplicárseles los principios de las ciencias naturales.	Las ciencias físicas/naturales y las sociales son diferentes. No se aplican los mismos principios.
Posición personal del investigador.	Neutral. El investigador "hace a un lado" sus propios valores y creencias. La posición del investigador es "imparcial", intenta asegurar procedimientos rigurosos y "objetivos" de recolección y análisis de los datos, así como evitar que sus sesgos y tendencias influyan en los resultados.	Explicita. El investigador reconoce sus propios valores y creencias, incluso son parte del estudio.
Interacción física entre el investigador y el fenómeno.	Distanciada, separada.	Próxima, suele haber contacto.
Interacción psicológica entre el investigador y el fenómeno.	Distanciada, lejana, neutral, sin involucramiento.	Cercana, próxima, hepática, con involucramiento.
Papel de los fenómenos estudiados (objetos, seres vivos, etcétera).	Los papeles son más bien pasivos.	Los papeles son más bien activos.
Relación entre el investigador y el fenómeno estudiado.	De independencia y neutralidad, no se afectan. Se separan.	De interdependencia, se influyen. No se separan.
Planteamiento del problema.	Delimitado, acotado, específico. Poco flexible.	Abierto, libre, no es delimitado o acotado. Muy flexible.

Uso de la teoría.	La teoría se utiliza para ajustar sus postulados al mundo empírico.	La teoría es un marco de referencia.
Generación de teoría.	La teoría es generada a partir de comparar la investigación previa con los resultados del estudio. De hecho, estos son una extensión de los estudios previos.	La teoría no se fundamenta en estudios anteriores, sino que se genera o construye a partir de los datos empíricos obtenidos y analizados.
Papel de la revisión de la literatura.	La literatura juega un papel crucial, guía a la investigación. Es fundamental para la definición de la teoría, las hipótesis, el diseño y demás etapas del proceso.	La literatura desempeña un papel menos importante al inicio, aunque si es revelante en el desarrollo del proceso. En ocasiones, provee de dirección, pero lo que principalmente señala el rumbo es la evolución de eventos durante el estudio y el aprendizaje que se obtiene de los participantes. El marco teórico es un elemento que ayuda a justificar la necesidad de investigar un problema planteado. Algunos autores del enfoque cualitativo consideran que su rol es únicamente auxiliar.
La revisión de la literatura y las variables o conceptos de estudio.	El investigador hace una revisión de la literatura en gran medida para buscar variables significativas que puedan ser medidas.	El investigador más que fundamentarse es la revisión de la literatura para seleccionar y definir las variables o conceptos clave del estudio, confía en el proceso mismo de investigación para identificarlos y descubrir como se relacionan.
Hipótesis.	Se prueban hipótesis. Estas se establecen para aceptarlas o rechazarlas dependiendo del grado de certeza (probabilidad).	Se generan hipótesis durante el estudio o al final de este.
Diseño de la investigación.	Estructurado, predeterminado (precede a la recolección de los datos).	Abierto, flexible, construido durante el trabajo de campo o realización del estudio.
Población-muestra.	El objetivo es generalizar los datos de una muestra a una población (de un grupo pequeño a uno mayor).	Regularmente no se pretende generalizar los resultados obtenidos en la muestra a una población.
Muestra.	Se involucra a muchos sujetos en la investigación porque se pretende generalizar los resultados del estudio.	Se involucra a unos cuantos sujetos porque no se pretende necesariamente generalizar los resultados del estudio.
Composición de la muestra.	Casos que en conjunto son estadísticamente representativos.	Casos individuales, no representativos desde el punto de vista estadístico.
Naturaleza de los datos.	La naturaleza de los datos es cuantitativa (datos numéricos).	La naturaleza de los datos es cualitativa (textos narraciones, significados, etcétera).
Tipo de datos.	Datos confiables y duros. En ingles: "hard".	Datos profundos y enriquecedores. En ingles: "soft".
Recolección de los datos.	La recolección se basa en instrumentos estandarizados. Es uniforme para todos los casos. Los datos son obtenidos por observación, medición y documentación de mediciones.	La recolección de los datos esta orientada a proveer de un mayor entendimiento de los significados y experiencias de las personas. El investigador es el instrumento de recolección de los datos, se auxilia de diversas técnicas que van desarrollándose durante el estudio. Es decir, no se inicia la recolección

<p>Concepción de los participantes en la recolección de los datos.</p>	<p>Los participantes son fuentes externas de datos.</p>	<p>de los datos con instrumentos preestablecidos, sino que el investigador comienza a aprender por observaciones y descripciones de los participantes y concibe formas para registrar los datos que van refinándose conforme avanza la investigación.</p>
<p>Finalidad del análisis de los datos.</p>	<p>Describir las variables y explicar sus cambios y movimientos.</p>	<p>Los participantes son fuentes internas de datos. El mismo investigador es un participante.</p>
<p>Características del análisis de los datos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Sistemático.</li> <li>Utilización intensiva de la estadística (descriptiva e inferencias).</li> <li>o Basado en variables</li> <li>o Impersonal</li> <li>o Posterior a la recolección de los datos.</li> </ul>	<p>Comprender a las personas y sus contextos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o El análisis varía dependiendo del modo en que hayan sido recolectados los datos.</li> <li>o Fundamento en la inducción analítica.</li> <li>o Uso moderado de la estadística (conteo, algunas operaciones aritméticas).</li> <li>o Basado en casos o personas y sus manifestaciones.</li> <li>o Simultáneo a la recolección de los datos.</li> <li>o El análisis consiste en describir información y desarrollar temas.</li> </ul>
<p>Forma de los datos para analizar.</p>	<p>Los datos son representados en forma de números que son analizados estadísticamente.</p>	<p>Datos en forma de textos, imágenes, piezas audiovisuales, documentos y objetos personales.</p>
<p>Proceso del análisis de los datos.</p>	<p>El análisis se inicia con ideas preconcebidas, basadas en las hipótesis formuladas. Una vez recolectados los datos numéricos, estos se transfieren a una matriz, la cual se analiza mediante procedimientos estadísticos.</p>	<p>Por lo general, el análisis no se inicia con ideas preconcebidas sobre como se relacionan los conceptos o variables. Una vez reunidos los datos verbales, escritos y/o audiovisuales, se integran en una base de datos compuesta por texto y/o elementos visuales, la cual se analiza para determinar significados y describir el fenómeno estudiado desde el punto de vista de sus actores. Se integran descripciones de personas con las del investigador.</p>
<p>Perspectiva del investigador en el análisis de los datos.</p>	<p>Externa (al margen de los datos). El investigador no involucra sus antecedentes y experiencias en el análisis. Mantiene distancia de este.</p>	<p>Interna (desde los datos). El investigador involucra en el análisis sus propios antecedentes y experiencias, así como la relación que tuvo con los participantes del estudio.</p>
<p>Principales criterios de evaluación en la recolección y análisis de los datos.</p>	<p>Objetividad, rigor, confiabilidad y validez.</p>	<p>Credibilidad, confirmación, valoración y transferencia.</p>
<p>Presentación de resultados.</p>	<p>Tablas, diagramas y modelos estadísticos. El formato de presentación es estándar.</p>	<p>El investigador emplea una variedad de formatos para reportar sus resultados: narraciones, fragmentos de textos, videos, audio, fotografías y mapas; diagramas, matrices y modelos conceptuales. Prácticamente, el formato varía en cada estudio.</p>
<p>Reporte de resultados.</p>	<p>Los reportes utilizan un tono objetivo, impersonal, no emotivo.</p>	<p>Los reportes utilizan un tono personal y emotivo.</p>

--	--	--