

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

DOCTORADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES



**LA EVOLUCIÓN DE PEQUEÑA A MEDIANA EMPRESA:
EL CASO DE SERVICIOS AL CAMPO, S A. DE C.V.**

TESIS

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

PRESENTA

LUCÍA CERECERES GUTIÉRREZ

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

CULIACÁN, SINALOA, MÉXICO, NOVIEMBRE DE 2003.

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTOS	
INTRODUCCIÓN	10
PARTE I MARCO TEÓRICO Y METODOLOGÍA	
CAPÍTULO I LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (PyMES) CARACTERÍSTICAS, IMPORTANCIA Y MAGNITUD	16
1.1 Clasificación y características de pequeña, mediana y gran empresa	17
1.2 Las PyMES en el entorno internacional	22
1.3 Las PyMES en el contexto de América Latina	27
1.4 La importancia de las PyMES en México	29
1.5 El perfil de las PyMES en México	31
1.6 Investigaciones sobre las causas del fracaso de las PyMES	34
1.7 Magnitud de las PyMES en el ámbito nacional	35
1.8 Magnitud de las PyMES en el ámbito estatal (Sinaloa)	39
1.9 Magnitud de las PyMES en el ámbito regional (Culiacán)	41
CAPITULO 11 FACTORES DETERMINANTES EN LA EVOLUCIÓN ORGANIZACIONAL	
2.1 Estrategias organizacionales	44
2.1.1 Definición de estrategia	45
2.1.2 Procesos y tipos de estrategia	48
2.1.3 Estrategias genéricas	53
2.1.3.1 Modelo de cinco fuerzas	54
2.1.3.2 Ventajas competitivas	56
2.1.3.3 Cadena de valor	60
2.1.4 Planeación estratégica	66
2.1.4.1 Terminología utilizada en la planeación estratégica	68
2.1.4.2 Elaboración de la misión y visión	65
2.1.4.3 Análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)	74
2.1.5 ¿Cuáles son las estrategias, políticas, prácticas y decisiones que redundan en una dirección exitosa?	79
2.2 Características y tipo de liderazgo	84
2.2.1 Definición	84

2.2.2	Teorías sobre liderazgo	85
2.2.3	Estudios empíricos sobre liderazgo	92
2.2.4	Roles gerenciales	96
2.3	Toma de decisiones	102
2.3.1	Conceptos y definiciones	102
2.3.2	Tipos de tomadores de decisiones	105
2.3.2.1	Hombre económico	105
2.3.2.2	Hombre administrativo	106
2.3.3	Tipos de decisiones	107
2.3.3.1	Programadas	108
2.3.3.2	No programadas	108
2.3.4	Proceso de toma de decisiones	112
2.3.4.1	Proceso normativo	112
2.3.4.2	Proceso descriptivo	117
2.3.5	Herramientas para la toma de decisiones	121
2.3.6	La toma de decisiones y la teoría del caos	124

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1	Aspectos generales del método científico	131
3.2	Investigación: ¿cuantitativa o cualitativa?	132
3.3	El estudio de caso como estrategia de investigación	135
3.3.1	Introducción y definición del estudio de caso	136
3.3.2	Historia de los estudios de caso	137
3.3.3	Tipos y diseños de estudio de caso	138
3.3.4	Diseño del estudio de caso	140
3.3.5	Criterios para juzgar la validez del estudio de caso	144
3.3.6	Ventajas y limitaciones del estudio de caso	146
3.4	Pertinencia metodológica del estudio de caso	148
3.5	Preguntas de interrogación, objetivos, hipótesis	148
3.6	Proceso de selección y características de la empresa investigada	154
3.7	Diseño del estudio de caso en la presente investigación	155

PARTE II ESTUDIO DE CASO

CAPITULO IV PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1	¿Cómo se desarrolló la investigación?	165
4.2	Instrumentos de recolección de datos	165
4.3	Historia de la empresa	168

4.4	Breve biografía del director general y fundador	173
4.5	Factores que se tomaron como referencia de crecimiento de la empresa	177
4.6	Características de la organización investigada	180
4.7	Descripción del producto	182
4.8	El mercado y su posicionamiento	182
4.9	Infraestructura y perspectivas	185
4.10	Estrategias organizacionales	185
4.10.1	Herramientas de análisis utilizadas	193
4.10.1.1	Modelo de cinco fuerzas	193
4.10.1.2	Clasificación de estrategias genéricas	207
4.10.1.3	Cadena de valor	213
4.10.1.4	Evaluación FODA	222
4.11	Características y tipo de liderazgo	228
4.11.1	Herramientas de análisis	229
4.11.1.1	Modelo conductual de autoridad	229
4.11.1.2	Roles del directivo	239
4.12	Toma de decisiones	259
4.12.1	Definición y características	259
4.12.2	Proceso de toma de decisiones	261
4.12.3	Tipos de tomadores de decisiones	266
4.12.4	Tipos de decisiones	267
4.12.5	Herramientas para la toma de decisiones	270
 CAPÍTULO V CONCLUSIONES		 276
5.1	La importancia de la evolución de la pequeña empresa comercial sinaloense	276
5.2	Metodología utilizada	278
5.2.1	Instrumentos de recolección de datos	279
5.2.2	Modelos de análisis	280
5.3	Características y problemas de la empresa investigada	282
5.4	Los factores más relevantes que favorecieron la evolución de pequeña a mediana empresa	283
5.4.1	Estrategias	283
5.4.2	Liderazgo	288
5.4.3	Toma de decisiones	291
5.4.4	Conocimiento tácito	293
 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		 295
 ANEXOS		 300

ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

CAPÍTULO I

Cuadro 1	Instituto Nacional de Estadística y Estudios Económicos Francia	17
Cuadro 2	Small Business Administrations (USA)	18
Cuadro 3	Comisión Económica para América Latina (CEPAL)	18
Cuadro 4	Clasificación de las empresas por Secretaría de Economía (México)	18
Cuadro 5	Causas del fracaso de las PyMES en Puebla	34
Cuadro 6	Causas más comunes del fracaso de las empresas	35
Cuadro 7	Establecimientos en el ámbito nacional	36
Cuadro 8	Número de empleados por tamaño y sector nivel nacional	36
Cuadro 9	Número y porcentaje de empresas por sector económico y personal empleado	38
Cuadro 10	Distribución de empresas por tamaño	38
Cuadro 11	Establecimientos en el estado de Sinaloa	39
Cuadro 12	Personal contratado en el estado de Sinaloa	40
Cuadro 13	Número y porcentaje de empresas por sector económico y empleo	40
Cuadro 14	Establecimientos en la ciudad de Culiacán	42
Cuadro 15	Personal contratado en la ciudad de Culiacán	43
Figura 1	Distribución de las empresas por establecimientos y empleo	37

CAPÍTULO II

Cuadro 1	Dimensiones de las diez escuelas de formación de estrategias	49
Cuadro 2	Requisitos para aplicar estrategias competitivas	59
Cuadro 3	Teorías sobre liderazgo	86
Cuadro 4	Conductas sobre liderazgo	91
Cuadro 5	Roles administrativos	99
Cuadro 6	Supuestos y realidades en el trabajo administrativo	100
Cuadro 7	Modelo para el proceso de toma de decisiones	103
Cuadro 8	Dimensiones en la toma de decisiones	104
Cuadro 9	Características de las decisiones programables y no programables	108
Cuadro 10	Los problemas estructurados y no estructurados y las decisiones	109
Cuadro 11	Tipos de decisiones y técnicas para la toma de decisiones	110
Cuadro 12	El proceso normativo de la toma de decisiones	116
Cuadro 13	Toma de decisiones: racionalidad limitada o absoluta	119

Cuadro 14	Perspectivas para la toma de decisiones: clásica y caos	124
Cuadro 15	El caos un nuevo marco de referencia en la administración estratégica	127

Figura 1	Las cinco fuerzas competitivas	55
Figura 2	Cadena de valor	61
Figura 3	Las funciones del administrador	98

CAPÍTULO III

Cuadro 1	Pruebas para juzgar la validez del estudio de caso	146
Cuadro 2	Tipos y fuentes, sus fortalezas y debilidades	156
Figura 1	Hipótesis	151
Figura 2	Marco teórico	153

CAPÍTULO IV

Cuadro 1	Resumen de entrevistas	166
Cuadro 2	Número de empleados por año	178
Cuadro 3	Toneladas vendidas por año	179
Cuadro 4	Demanda por tonelada de amoniaco anhidro	173
Cuadro 5	Demanda nacional de amoniaco	184
Cuadro 6	Participación en el mercado del segmento de amoniaco anhidro	184
Cuadro 7	Requisitos para aplicar con éxito las estrategias competitivas	209
Cuadro 8	Descripción del tipo de autoridad que se ejerce en la empresa	232
Cuadro 9	Personal que labora en Servicios al Campo. S.A. de C.V.	234
Cuadro 10	Relación de antigüedad de los directivos	239
Cuadro 11	Comparativo de actividades en función de los roles directivos	258
Cuadro 12	Modelo de toma de decisiones	264
Cuadro 13	Proceso de toma de decisiones	265
Cuadro 14	Tipo de decisiones	269
Cuadro 15	Herramientas utilizadas en la toma de decisiones	273
Figura 1	Estrategias organizacionales identificadas en la empresa investigada	198
Figura 2	Sistema de Valor	202
Figura 3	Cadena de valor de Servicios al campo S.A. de C.V.	218

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo de investigación formó parte de un proceso de aprendizaje y al mismo tiempo se convirtió en uno de los retos más difíciles de mi vida profesional. El hecho de ser aceptada como alumna del doctorado en Estudios Organizacionales, marcó un hito en mi carrera, por lo que manifiesto a través de este medio mi eterno agradecimiento a los profesores de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, que con tanto ánimo participaron en este proyecto durante tres largos años, tiempo en el cual se formaron lazos de amistad y compañerismo aunado a la transmisión de sus conocimientos.

En estos momentos no puedo olvidar el recuerdo de mi madre Inés Gutiérrez Verdugo, que en paz descanse, quien desde el cielo ha iluminado mi camino.

A mis queridos hijos, Vicente, Tania y Víctor, los cuales participaron en este proceso, aportando el tiempo que les correspondía, ya que durante este periodo no fue posible dedicarles la atención que se merecen.

A mi amado esposo Dr. Víctor Manuel Godoy Meza, ya que gracias a su incondicional apoyo, he podido desarrollar todos los proyectos que he emprendido, incluyendo sobre todo éste, que requirió más que nunca su comprensión.

También deseo expresar un total reconocimiento a mi tutor Dr. Luis Inostroza Fernández, por sus importantes aportaciones a esta investigación, además en los momentos más difíciles supo encontrar las palabras adecuadas para levantarme el ánimo. Gracias por haberme brindado su amistad, no lo olvidaré nunca.

Por supuesto, las atinadas reflexiones y sugerencias de mi asesor externo Dr. Santos López Leyva, las cuales significaron una fortaleza que influyó favorablemente en esta

investigación. Sólo me resta decirle muchas gracias. En el mismo sentido, agradezco las atenciones recibidas de parte del Doctor Guillermo Ramírez Martínez.

A mis compañeros del doctorado, gracias por brindarme su amistad y su apoyo en los muchos momentos de desesperación y sobre todo a Marco Antonio Rodríguez Peñuelas, por brindarme su tiempo y esfuerzo cuando más lo necesité.

Por último, gracias a mi Alma Mater, la Universidad Autónoma de Sinaloa, en la cual me he desarrollado profesionalmente como docente, sobre todo por apoyar este tipo de programas, mediante el cual fue posible cursar el doctorado en estudios organizacionales.

INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas (PyMES) en México y en el mundo entero, tienen en la actualidad un reto muy grande, ya que deben competir con las grandes empresas en una economía totalmente globalizada en donde sobreviven únicamente las más competitivas, ya que con la apertura comercial, las restricciones comerciales casi han desaparecido. En el caso de México el TLC (Tratado de Libre Comercio) suscrito con Estados Unidos y Canadá permitió a las grandes corporaciones vender sus productos en este país a precios más bajos con la repercusión en la pérdida de empleo que se suscitó al cerrar empresas nacionales.

Dicha apertura puso de manifiesto el atraso tecnológico que existía como consecuencia de la política proteccionista del gobierno hacia la industria nacional que se generó durante el periodo anterior a la apertura comercial, en este contexto, para salir adelante necesitan ser competitivas tanto en el ámbito local como internacional, aunque no exporten, ya que tiene que resistir la competencia de los productos importados.

Los resultados del libre comercio se pueden apreciar hoy en toda su magnitud, la industria textil, zapatera, lechera, por mencionar algunas, se vieron en la necesidad de cerrar sus negocios como consecuencia de dicha apertura. La globalización económica ha provocado el empobrecimiento de los pueblos, debido a la pérdida de empleos ocasionada por la quiebra de empresas locales que no pudieron enfrentar la guerra de precios impuesta por las compañías internacionales que cuentan con mejor tecnología y asesoría fiscal, financiera y de mercadeo.

En un importante estudio realizado por Pérez y Stumpo et al (2002) en coordinación con la CEPAL afirman que las PyMES están en el centro de las propuestas de política que se debaten en los países de América Latina, pero en lo que se refiere a los apoyos se

manejan más en el discurso oficial que en la realidad, según lo demuestran los hallazgos encontrados por los investigadores señalados. No obstante que a finales de los noventa el panorama era mucho más alentador, ya que en varios países de la región surgieron novedosos instrumentos de apoyo a las PyMES, por ejemplo; en México se menciona el programa de Calidad Integral y Modernización (Cimo) y los Centros Regionales de Competitividad Empresarial (Crece).

En México según información proporcionada por el INEGI en los últimos censos económicos (1999), las PyMES representan el 99.73 por ciento de los establecimientos registrados y proporcionan el 74.88 por ciento del empleo en el territorio nacional. Lo anterior pone de manifiesto la importancia de que estas organizacionales se fortalezcan y desarrollen.

Tomando en consideración lo expuesto anteriormente, y con el deseo de contribuir al estudio de las PyMES la pregunta central que guió esta investigación fue “*¿cómo ha sido la evolución de pequeña a mediana de la empresa comercial sinaloense y cuáles las estrategias implementadas, las características y tipo de liderazgo de sus directivos, así como las herramientas y formas utilizadas en la toma de decisiones que han permitido el crecimiento y desarrollo de estas organizaciones?*”, el objetivo general de la misma fue: “conocer como ha sido el proceso de evolución de pequeña a mediana de la empresa comercial sinaloense, las estrategias utilizadas, las características y tipos de liderazgo de sus ejecutivos, así como las herramientas y formas utilizadas en la toma de decisiones que han permitido el crecimiento de estas organizaciones”. Los hallazgos encontrados en esta investigación demuestran que el objetivo fue cubierto, mediante el estudio de caso se pudo conocer en detalle todo el proceso de evolución de esta empresa, ya que el director general relató durante las entrevistas la historia de la empresa desde su inicio.

Se partió de la siguiente hipótesis: “se considera que las estrategias aplicadas, las características y tipo de liderazgo de sus directivos, así como las herramientas y formas utilizadas en la toma de decisiones, han sido factores determinantes que han influido favorablemente en la evolución de la pequeña a mediana empresa comercial sinaloense”.

Efectivamente, los factores considerados dentro de la hipótesis influyeron en la evolución de la empresa Servicios al Campo, S.A. DE C.V., tal como lo demuestran los hallazgos encontrados en esta investigación.

Según indagaciones iniciales en el mercado local, las pequeñas empresas son reactivas al entorno y por lo tanto, no planean de forma sistemática sus actividades, la mayoría son directivos-dueños, y las decisiones las toman en forma unilateral de acuerdo a su experiencia y a su intuición, por lo tanto no formulan estrategias que les sirvan de guía en su crecimiento.

Con base en todo lo anterior, se plantearon las siguientes interrogantes:

1. ¿Cómo ha sido la evolución de pequeña a mediana empresa comercial sinaloense, que ha permitido enfrentar favorablemente al entorno globalizado en el que participa?
2. ¿Cuáles son las *estrategias organizacionales* que ha aplicado en el proceso de transición de pequeña a mediana empresa?
3. ¿Qué características y tipo de liderazgo son utilizados por sus directivos en el desarrollo de la pequeña a mediana empresa comercial sinaloense?
4. ¿Cuáles son las herramientas y formas aplicadas en el cambio de pequeña a mediana empresa comercial sinaloense?

Por otro lado, la investigación se divide en dos partes, la primera agrupa el marco teórico y la metodología, la segunda parte desarrolla el estudio de caso, en conjunto incluyen cinco

capítulos. El primero presenta una introducción de las PyMES, el cual incluye su clasificación, características e importancia en el ámbito regional, estatal, nacional e internacional, también señala su impacto de este tipo de empresas en el empleo y en la economía.

Posteriormente se aborda el segundo capítulo en el que se explican los factores que se identificaron como más relevantes en la evolución de pequeña a mediana empresa; las estrategias organizacionales –ya que a pesar de que se supone que no las formulan por escrito, sí las llevan a cabo en forma implícita–, también describe en este mismo apartado el tipo de liderazgo que ejercen sus directivos y cómo toman las decisiones para lo cual se describen: el modelo, el proceso, tipos y herramientas. En el tercer capítulo se describe la metodología, sus implicaciones, por qué se escogió el estudio de caso para llevar a cabo la investigación, así como los pasos para implantarlo incluyendo las características que se consideraron para seleccionar la empresa a investigar, incluyendo las técnicas de recolección de datos, con este punto finaliza la primera parte señalada en el índice.

La segunda parte inicia con el capítulo cuarto, el cual se enfoca en la presentación de resultados del estudio de caso de la empresa “Servicios al Campo, S.A de C.V”. (seudónimo), en el cual se da respuesta a las preguntas de investigación y se describe en forma general, las características e historia de la empresa investigada, también se incluye una breve biografía de su director general. Se agrupan también las estrategias organizacionales encontradas, el tipo de liderazgo y la forma de tomar decisiones. El quinto y último capítulo, presenta las conclusiones del estudio derivadas del estudio de caso, entre los resultados obtenidos y el marco teórico que fundamentó esta investigación, en donde los hallazgos demostraron que la experiencia previa (conocimiento tácito) del director general

fue un aspecto muy importante en el crecimiento de esta empresa, así como las condiciones del mercado en el que la oferta era muy superior que la demanda, lo cual permitió desplegar las estrategias señaladas, lo anterior pone de manifiesto que, además de las características del dirigente de esta organización, existieron factores externos determinantes, los cuales fueron identificados en su oportunidad por dicho dirigente empresarial. De lo anterior se puede inferir que no existe una serie de pasos que describan el procedimiento para desarrollar una empresa, pero se puede comentar que la experiencia y las herramientas administrativas adecuadas, combinado lo anterior con un entorno favorable, permiten formular estrategias que conduzcan a la evolución de una pequeña empresa.

Por último, se presentan las referencias bibliográficas y los anexos.

PARTE I MARCO TEÓRICO Y METODOLOGÍA

CAPÍTULO I

LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (PyMES), CARACTERÍSTICAS

IMPORTANCIA Y MAGNITUD

El propósito de este capítulo es mostrar el concepto, magnitud, clasificación, características y perfil de las PyMES, así como su importancia en el entorno internacional, nacional y local, destacando sobre todo su importancia tanto en número como en la generación del empleo. Además, ya no se trata de señalar sus desventajas con respecto al libre comercio que impera hoy en día, sino tratar de identificar sus ventajas. Por otra parte se presentan estudios que se han llevado a cabo a nivel internacional en los cuales se destaca su importancia y participación en las economías tanto locales como nacionales, para lo cual se retoman las investigaciones llevadas a cabo por Bianchi y Miller (1999) en donde sugieren algunos mecanismos de apoyo necesarios para estimular su participación y desarrollo, ya que en México como en el resto de América Latina, se efectuaron en un plazo muy corto procesos de apertura económica al exterior, promoción de exportaciones, privatizaciones, desregulación, énfasis en el libre mercado y ajustes macroeconómicos para adecuarse a al nuevo entorno de la globalización, para esta parte se incorpora la investigación Peres y Stumpo coord. (2002). Por otro lado, los cambios fueron inevitables y hoy se reconoce que en algunos casos resultaron demasiado rápidos y que las circunstancias no permitieron apoyar adecuadamente sobre todo a las PyMES, para su adaptación al nuevo contexto económico. El reto es y seguirá siendo, cómo asegurar una reactivación sostenida del

crecimiento económico, pero también cómo lograr que el desarrollo sea más equitativo y sustentable.

1.1 Clasificación y características de pequeña, mediana y gran empresa

Para definir qué es una pequeña, mediana y gran empresa, se pueden tomar sus diferentes características, desde el monto de las ventas anuales, el número de empleados, la forma de su estructura organizacional, pero para fines de esta investigación se retoma la clasificación de PyMES publicada por la Secretaría de Economía.

En lo que respecta a su magnitud, los países han adoptado diversos criterios, para su agrupación tomando en consideración diversos aspectos (ventas, activos), pero en su mayoría consideran el número de empleados como base, y algunos otros las ventas y sus activos. Son las condiciones económicas y sociales de cada país las que determinan el (los) criterio (s) que deban tomarse en cuenta para determinar el tamaño de las empresas. A continuación se presentan algunas clasificaciones:

Cuadro 1
Instituto Nacional de Estadística y Estudios Económicos (INSEE) Francia

Tamaño de la empresa	Límites	Trabajadores
Artesanal	De	1 a 10
Micro	Entre	10 y 50
Pequeña	De	50 a 250
Mediana	De	250 a 1000
Grande	De	1000 a 5000
Muy grande	Más de	5000

Fuente: Rodríguez (1996: 76).

En el cuadro anterior se puede apreciar que en Francia, la clasificación es más amplia que en México, ya que consideran que las empresas con menos de diez trabajadores son artesanales.

Cuadro 2

Small Business Administrations (USA)

Tamaño de la empresa	Límite	Empleados
Pequeña	Hasta	250
Mediana	De	250 a 500
Grande	Más de	500

Fuente: Rodríguez (1996: 76).

Como se puede observar en el cuadro anterior, en Estados Unidos el tamaño de las organizaciones es más compacto, ya que consideran pequeña empresa la que tiene como límite 250 empleados.

Cuadro 3

Comisión Económica para América Latina (CEPAL)

Tamaño de la empresa	Límite	Empleados
Pequeña	Entre	5 y 49
Mediana	De	50 a 250
Grande	Más de	250

Fuente: Rodríguez (1996: 76)

En cambio la CEPAL, considera que las empresas que tienen hasta 49 empleados son pequeñas y con más de 250 son clasificadas como grandes.

Cuadro 4

Clasificación de las empresas por la Secretaría de Economía. (México)

Número de empleados

Tamaño	Industria	Comercio	Servicio
Microempresa	0-30	0-5	0-20
Pequeña empresa	31-100	6-20	21-50
Mediana empresa	102-500	21-100	51-100
Gran empresa	501 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

Fuente: DOF. (30/03/1999).

Como se puede observar en los cuadros anteriores, el número de empleados para ubicar en un rango a la empresa, varían en cada país, y especialmente en México, ya que se considera además del número de empleados el sector al que pertenece. Anteriormente existía una clasificación de las empresas que no tenía incluido el sector, pero sí el monto de las ventas.

Por otra parte, Brigde, Onell y Cromie (1998: 133-134) que son citados por Suárez (2002) señalan que cuando alguien se refiere a las PyMES y toma en consideración lo anteriormente expuesto considera como referencia de tamaño el número de empleados, podría incluir por ejemplo organizaciones que son creadas en Internet, sin embargo, el tamaño no es lo único que las hace distintas de la gran empresa, ya que sus diferencias más acentuadas están en la cultura organizacional, su influencia o poder, los recursos con que cuentan y las perspectivas con que son conducidas. A continuación se presentan algunos rasgos que las identifican un poco más, estos son señalados por los autores citados:

- Su cultura está ligada a los valores del propietario.
- Tienen poca influencia sobre su ambiente y mercados, por ello son reactivas a los cambios.
- Carecen de recursos para invertir.
- La expectativa de crecimiento del propietario es muy diferente a los dirigentes de las grandes organizaciones.

También señalan dichos autores que los rasgos específicos de la gestión de las PyMES, son aquellos que las hacen diferentes de la grande. Las diferencias principales se encuentran en; a) el dominio de la estrategia, b) decisiones, c) estructura y d) control en relación con las grandes, y se mencionan a continuación:

a) *Estrategia*; en las PyMES la posición dominante del directivo puede dar lugar a una cultura centrada en sus valores personales, en consecuencia la estrategia o ausencia de ella será buscada por el directivo propietario. Adicionalmente, dicha estrategia centrada en la visión del directivo puede ser muy efectiva si éste es capaz de articularla y desplegarla. Pero cuando la empresa cuenta con personal preparado, éste pedirá participar en la definición de las estrategias, a lo cual el directivo se opondrá. Por otra parte en la gran empresa sí se presenta esta delegación y las estrategias son fragmentadas.

b) *Decisiones*; en general el proceso de toma de decisiones es menos formal y más personalizado que en las grandes empresas en las cuales son más lentas por los diferentes niveles jerárquicos, en cambio en las PyMES el directivo actúa como si fuera el centro de un sistema solar y eso permite más agilidad y rapidez en las mismas, pero dependen totalmente de la capacidad y preparación del mismo

c) *La estructura organizacional*, tiende a ser simple o con estructuras no diferenciadas, capaces de realizar diversas actividades entrelazadas, en cambio en la gran empresa poseen estructuras complejas y burocratizadas, con una alta especialización y el trabajo intelectual casi es eliminado.

d) *Control*; la base es la supervisión directa y personalizada de los directivos lo que contribuye a una rápida respuesta cuando se detectan cambios en la empresa o el medio ambiente, en cambio en la gran empresa el control se realiza por medio de normas escritas.

Desde una perspectiva más amplia Suárez (2002), cita a Torres (1999: 69-76), quien va más allá y argumenta que es posible encontrar rasgos comunes que identifiquen la forma y estilo de gestión de las PyMES entre los cuales señala la *proximidad*, es decir, la escasa distancia física o emotiva que separa al que dirige y toma las decisiones, de las personas bajo su dirección, y distingue las siguientes clases de dicha cercanía:

- *La proximidad jerárquica y física*; se trata de una característica central en la gestión de las PyMES que proviene del tamaño del personal y del hecho de que los directivos y trabajadores comparten el mismo lugar físico de trabajo. En consecuencia las distancias jerárquicas y sociales entre el propietario y los empleados es muy corta y hay un trato personalizado, lo que no indica que el clima de trabajo sea siempre bueno.

- *La proximidad funcional*; su gestión puede ser dividida por funciones como ventas, producción, finanzas, etcétera, Los problemas se abordan de una forma integral, pues las funciones están entrelazadas. Por lo tanto el dirigente no alcanza a separar las funciones operativas de las estratégicas.

- *La proximidad informacional*; la preferencia por los sistemas de información simples, informales, suaves y directos son una constante en la gestión de este tipo de empresas.

- *La proximidad temporal*; el horizonte temporal es generalmente a corto plazo y las estrategias son más reactivas al entorno que anticipadas, los directivos rara vez emplean técnicas administrativas en sus decisiones, prefieren la intuición. La estrategia es basada en su visión, lo que les brinda gran flexibilidad.

- *La proximidad del capital*; la forma de financiamiento provienen en su mayoría de los recursos del propietario y de su familia y posteriormente de los bancos.

- *La proximidad de la clientela y del territorio*; generalmente las operaciones las realiza en forma local o cuando mucho regional, pues la proximidad con los

consumidores le permite al director tener relaciones personalizadas con sus clientes y proveedores, lo que promueve el arraigo en su mercado. Normalmente son originarios de la región y sus empleados también, de manera que están integrados en la zona y desempeñan un papel importante en la economía local.

En resumen, lo que distingue a las PyMES de las grandes empresas es su estilo de dirección y formas de organización que canalizan la centralización y flexibilidad en la toma de decisiones, pero para fines de esta investigación se considerará como referencia su tamaño basado en el número de empleados y su giro, tal como lo señala la Secretaría de Economía, por ser esta clasificación la más aceptada para todo tipo de trámites en México, además la banca de desarrollo la considera también para delimitar todos los apoyos gubernamentales y facilidades administrativas.

1.2 Las PyMES en el entorno internacional

De acuerdo con North (1993), el desempeño de una economía es una función de dos variables; las institucionales y la tecnología. Los gobiernos se han enfocado más en el aspecto tecnológico, pero no hay que perder de vista que una sociedad de mercado requiere instituciones de sólido prestigio para regular la acción colectiva. Además hace hincapié en el hecho de que la revolución industrial no fue un simple acontecimiento tecnológico sino una compleja transformación sociológica; la modificación de una sociedad feudal hacia un mundo urbano, que demandó una seria redefinición de las instituciones que regulaban dicha acción colectiva. En el contexto actual el proceso de globalización económica también necesita una redefinición de las instituciones, que apoyen la influencia del nuevo tipo de transacciones entre los países. Por ejemplo, en el caso de las PyMES, necesitan apoyos,

estímulos y nuevas formas de organización, lo cual corresponde al gobierno establecerlas si desea construir lo que va más allá de una economía de mercado, es necesario fomentar acciones colectivas que favorezcan la estabilidad institucional y además promoviendo condiciones de desarrollo.

Por otro lado el mensaje central de Bianchi (1999: 16) puede resumirse en sus propias palabras “El crecimiento de las pequeñas y medianas empresas se convierte en un aspecto crucial del proceso de desarrollo económico y social de las economías emergentes”, sin embargo, es necesario promover una serie de acciones factibles para permitir que las PyMES reorganicen su actividad y por lo tanto, puedan competir en los mercados internacionales. Por supuesto que el autor basa toda su experiencia en el modelo italiano que es reconocido en el mundo como un exitoso ejemplo del desarrollo interno sustentado en las PyMES sólidamente arraigadas en sus comunidades, además es el país con la más alta concentración de este tipo de empresas. Italia resulta particularmente interesante porque es el único país de la Unión Europea que se caracteriza por una economía de gran magnitud, con costos laborales bajos y un elevado PIB per cápita y todo lo anterior es producto de las pequeñas y medianas empresas. Además las empresas italianas son internacionalmente exitosas ya que exportan mercancía de alta calidad.

Las aportaciones de Bianchi (1999: 17) con respecto al modelo mencionado y en particular del sistema de conglomerados (grupo de PyMES ubicadas en un área geográfica relativamente delimitada dedicados a la producción del mismo) o grupos industriales también conocidos como clusters son:

- El desarrollo de conglomerados de PyMES es un proceso de largo plazo.
- La competitividad de los conglomerados es a un tiempo estática y dinámica.

- El control de las funciones estratégicas de negocios puede ser ejercido de maneras muy diferentes.
- La promoción y difusión de la innovación se realiza mediante relaciones empresariales de interacción, especialmente si existe una empresa líder o un grupo de empresas líderes.
- La configuración institucional también es flexible.

En lo que respecta a las ventajas competitivas de las PyMES agrupadas en conglomerados se basa en tres aspectos, según señala el mismo autor: *especialización, cooperación y flexibilidad*.

Por otra parte, North (1993) afirma que el gobierno federal y los gobiernos locales en coordinación con el sector privado y las instituciones educativas y tecnológicas deberán reforzar y consolidar los núcleos ya existentes, en lugar de crear otros, por ejemplo, los distritos artesanales de Chiapas y Oaxaca o las granjas de camarón en Sinaloa. Además agrega que las iniciativas para el desarrollo de redes regionales de empresas deben tener como fin la ventaja competitiva y la especialización, en lugar de tratar de imitar acciones exitosas en otros lugares. Incluso agrega que dichos modelos no pueden ser trasplantados en otra parte, ya que el éxito de este tipo de agrupación se fundamenta en las raíces del contexto local, las tradiciones y modalidades de cada región, por lo que cualquier intento debe construirse con base en las características específicas propias.

También el autor mencionado señala que con una apropiada política concertada entre el sector público y privado, las PyMES pueden desempeñar el doble rol de promover el desarrollo económico y al mismo tiempo, la estabilidad social a un nivel local y regional muy concreto, para lo cual sugiere las siguientes acciones:

1. Favorecer al autoempleo

2. Mejorar la productividad y calidad de la producción y orientarlos a los mercados locales.
3. Generar redes de empresas especializadas que constituyan puentes entre las economías locales, regionales y nacionales, así como las internacionales.
4. Promover un clima estimulante para la innovación empresarial, organizacional y tecnológica.
5. Fortalecer un sistema económico y social, que sea capaz de aprovechar las ventajas de la integración regional dentro de un esquema abierto y competitivo.

Lo anterior no significa que no se puedan retomar algunas experiencias que han resultado favorables en otros países para lo cual el mismo autor propone dos distintos tipos de acciones:

- *Acciones dirigidas a promover las PyMES privadas en general*, encaminadas al reforzamiento de la infraestructura física local, el acceso a formación vocacional y empresarial y el suministro de servicios a las empresas del sector informal para inducir las a la formalidad, incluyendo la simplificación de leyes y procedimientos, además de la promoción efectiva de la subcontratación y vinculación de las pequeñas empresas con las grandes, el suministro de información y asistencia para la creación y desarrollo de las mismas, accesos a financiamientos preferenciales y finalmente, implementar disposiciones fiscales y financieras que incentiven la inversión y la innovación.

- *Acciones específicas sectoriales y regionales*, encaminadas a promover condiciones sectoriales, asociaciones y redes de cooperación entre empresas que permitan aumentar la productividad y la calidad de su producción y elevar sus niveles tecnológicos, de recursos humanos, organizacionales, etc. Este segundo

grupo incluiría la promoción de productos locales en mercados internacionales y apoyos a la comercialización, el acceso a la capacitación por áreas, el impulso de redes y centros de servicios comunes, el acceso a crédito y garantías a mediano y largo plazo a través de la banca privada y la de desarrollo, la construcción de infraestructura especializada y de calidad, la promoción de inversiones extranjeras, el acceso a la información, consultoría y servicios técnicos de apoyo mediante centros regionales, universidades, parques industriales y por último el estímulo a la cooperación internacional.

En lo que se refiere a la comunidad europea Bianchi y Millar (1999) agregan que el nuevo enfoque de la política industrial se sustenta en la idea de que las PyMES pueden competir en mercados internacionales si tienen determinadas características. Por lo tanto, la meta de sus políticas no es proteger, sino apoyar con financiamiento, información, servicios, capacitación, etcétera, lo anterior significa un cambio ya que antes de dicha unión se había orientado hacia el proteccionismo tal como ocurrió en México. Así, el nuevo enfoque no se orienta a apoyar individualmente a cada empresa, sino a identificar en dónde puede intervenir el gobierno para favorecer relaciones productivas en el ámbito local. de tal manera que la atención se centra en la diversidad de relaciones que conforman un sistema de empresas e instituciones locales, todas orientadas a la cooperación y enfocadas a la especialización. El común denominador de estas políticas es que involucra la integración.

Concluyen Bianchi y Millar (1999: 125) diciendo que “la política orientada a generar las condiciones favorables para que las PyMES participen activamente en un mercado abierto deberán ser instauradas por los diversos gobiernos locales”.

Los autores citados en el párrafo anterior comentan que, en Dinamarca las PyMES constituyen la mayoría de las empresas además se les considera como los elementos más

dinámicos para su crecimiento, ya que aportan casi el ochenta por ciento del empleo total en el sector privado. Este país ha implantado una serie de políticas enfocadas a las PyMES que pueden dividirse en cuatro:

1. Facilidades de crédito a tasas preferenciales.
2. Apoyo empresarial, sobre desempleo.
3. Co-financiamiento y la aportación de garantías para contratistas.
4. El gobierno danés proporciona servicios a costos reducidos.

En lo que respecta a Portugal, este país tiene El programa especial para el desarrollo de la industria Portuguesa, opera en gran medida con recursos de la unión europea y los fondos son apoyados por el gobierno, sus objetivos básicos son: modernización de la industria existente, promoción de nuevas industrias altamente tecnificadas y apoyar a la estructura industrial para su adecuación a los estándares europeos.

En consideración a los planteamientos anteriores, el gobierno del estado de Sinaloa a través de la Secretaría de Economía ha implementado diversos apoyos y estímulos dirigidos a las PyMES, pero éstos son aislados y no impactan en el entorno de manera general, ya que no están integrados, incluso se promulgó la Ley de Fomento a la Inversión, en donde se establecen estímulos fiscales y facilidades administrativas, es de considerar importante este marco jurídico. Lo anteriormente expuesto pone de manifiesto que la implementación de políticas nacionales dirigidas a las PyMES, deben incorporar programas integrados dirigidos a apoyar y no a proteger este tipo de organizaciones.

1.3 Las PyMES en el contexto de América Latina.

Por lo general, en los países de América Latina las empresas son pequeñas y no especializadas, en gran parte porque tratan de sobrevivir en un contexto caracterizado por la incertidumbre, la inestabilidad política y económica. Además, una gran parte de las empresas ya sean mexicanas, brasileñas, chilenas, argentinas, peruanas, bolivianas están constituidas por PyMES (pequeñas y medianas empresas). Un gran porcentaje del total de las micro, pequeñas y medianas empresas están catalogadas como familiares o sociedades entre amigos y parientes. Una empresa familiar es aquella en que los dueños y los que la operan toman decisiones estratégicas y operativas.

El papel que la pequeña y mediana empresa desempeñan en el proceso de desarrollo económico es básico, no sólo por su participación importante en el Producto Interno Bruto (PIB) y el empleo nacional y tal vez más, por su rol de agente motivador de crecimiento.

En la mayoría de los países desarrollados o en vías de desarrollo, las pequeñas y medianas empresas generan más de la mitad del PIB, del empleo y de los ingresos a la hacienda pública y todo ello a pesar de las dificultades financieras, y de acceso a la tecnología.

Por su parte, Peres y Stumpo (2002) indican que las PyMES están en el centro de las propuestas de política que se debaten, diseñan y ponen en marcha en los países de América Latina, ya que las políticas anteriores consideraban que la gran empresa era la solución a los problemas de desempleo y crecimiento. Pero a partir de la década de los noventa esta tendencia desapareció y fueron las PyMES las que mostraron mayor dinamismo tanto en el empleo como en la economía, así lo demuestran los hallazgos de los investigadores citados, este trabajo se llevó a cabo en catorce países de América Latina y el Caribe, incluyendo a México.

Un descubrimiento muy importante en la investigación de estos autores mostró que las PyMES en América Latina no constituyen un modelo económico estancado en el periodo posterior a las reformas económicas, ya que un total de seis países (Argentina, Chile, México, Uruguay, Ecuador y Perú) aumentaron su participación en la producción industrial, mientras que otros cinco países (Brasil, Costa Rica, Colombia, Ecuador y Perú) a pesar de perder participación, aumentaron su producción total. El estudio también puso de manifiesto que al asociar la producción de las PyMES con el empleo, éstas tuvieron un buen desempeño. Aun cuando su productividad es mucho más baja que la de las grandes empresas, la brecha entre ambas se ha reducido en algunos países.

En lo que respecta a los fondos de apoyo, indican que existe una falla grave en la implantación de las políticas, y además generan grandes expectativas por la publicidad de que son objeto, pero en conjunto no tienen mucho impacto ya que la asignación de recursos no puede generalizarse por que son limitados.

Sintetizan los autores señalando que, haciendo un recuento de las políticas de apoyo a las PyMES en América Latina y el Caribe, destaca el creciente reconocimiento de los sectores públicos y privados a la importancia de este tipo de empresas en el crecimiento. Además, en la mayoría de los países que abarcó el estudio, las políticas tuvieron una escasa repercusión debido a la falta de recursos financieros y humanos para su realización y a la fragmentación de la toma de decisiones entre los organismos gubernamentales.

1.4 La importancia de las (PyMES) en México

Las micro, pequeñas y medianas empresas (PyMES) constituyen, hoy en día, el centro del sistema económico de nuestro país, ya que la gran mayoría pertenece a esta clasificación,

según información recopilada por el INEGI, más del 95 por ciento de las empresas del país son pequeñas y medianas y en conjunto proporcionan aproximadamente el 75 por ciento de todos los empleos del país incluyendo actividades que no son comerciales.

Otro aspecto por considerar es que, históricamente, las PyMES han proporcionado una de las mejores alternativas para la independencia económica, a través de las cuales, los grupos en desventaja económica han podido iniciarse y consolidarse por méritos propios, además no hay que perder de vista la importancia que revisten dichas organizaciones en el crecimiento económico.

En países desarrollados como Japón, Estados Unidos, Francia y Corea, se crearon programas de fomento a las pequeñas empresas, que datan de veinte años atrás, apoyando en estos países el surgimiento de nuevas micro y pequeñas empresas que actualmente son grandes organizaciones.

En México no fue sino hasta 1985 cuando se promulgó por primera vez la Ley de Fomento a la Pequeña y Mediana Industria, pero ésta no fue lo suficientemente difundida, además sus esquemas eran restringidos y su factor más importante era el crédito a tasas preferenciales, en general su contenido era parcial y no resolvía en forma integral la problemática de este segmento. El gobierno Federal, publicó el 28 de febrero de 1991 un programa de modernización y desarrollo dirigido a la micro, pequeña y mediana industria, de los objetivos planteados en dicha Ley son de rescatarse las figuras jurídicas denominada integradoras (aclarando que con las reformas fiscales del 2003 quedaron eliminados sus beneficios) y por otra parte las comercializadoras, cuyo beneficio es adquirir grandes volúmenes de mercancías a precios más bajos para beneficio de sus socios, por citar un ejemplo en esta ciudad las farmacias enfrentaban una competencia muy desproporcionada con las grandes cadenas farmacéuticas y muchas mejor cerraron sus instalaciones al no

poder sostener la guerra de precios, pero estas pequeñas farmacias independientes se unieron y formaron una integradora que les permitió adquirir grandes volúmenes de mercancías y hasta la fecha continúan con esta figura. El modelo anteriormente señalado se retomó de Italia en donde, por ejemplo, sectores de pequeñas y medianas industrias dedicadas a los muebles, los textiles y joyería, operan bajo estructuras administrativas de empresas integradoras, y han llegado a ser exportadoras dentro de la comunidad europea. En el caso de Japón, dentro de la cadena productiva, las grandes y medianas empresas son las principales proveedoras y clientes de las pequeñas y mantienen un periodo de pago y cobranza de treinta días, en promedio.

Al observar este eslabonamiento valdría la pena considerar el modelo japonés de desarrollo de la pequeña y mediana empresa. En Japón, las pequeñas y medianas empresas participan con más del cincuenta por ciento de la producción total, siendo mayor este porcentaje en las industrias de papel, alimentos, textil, cuero y maquinaria en general, Rodríguez (1996).

En el caso mexicano, en cambio, el apoyo a la pequeña y mediana empresa se ha enfocado fundamentalmente al aspecto financiero, principalmente a través de la banca de desarrollo: Nacional Financiera y Banco de Comercio Exterior, además existe otro organismo descentralizado del gobierno federal, y su objetivo es brindar asesoría de tipo administrativa a las PyMES a nivel nacional, a través de los CRECE (Centros Regionales de Competitividad Empresarial) los cuales están distribuidos en toda la República Mexicana. Incluso en información proporcionada por ese organismo, la falta de una buena administración es la principal causa de que las empresas no utilicen adecuadamente sus recursos

1.5 El perfil PyMES en México

En México, las PyMES representan una parte muy importante tanto en el contexto económico como en su generación de empleo, además estas empresas se establecen por el deseo de superación económica de algunas personas (empresarios) quienes se independizan de esta manera, incluso en las universidades locales se imparten diversas materias que apoyan a los estudiantes para que desarrollen su creatividad y los conduzca a formar su propia empresa. Además los gobiernos están ofreciendo programas de apoyo para el desarrollo de las PyMES, como una forma de evitar las pérdidas de empleo.

De hecho, en las PyMES el aspecto más importante es la iniciativa de su administrador, su capacidad para hacer frente a los problemas que se le presentan, el crecimiento de la empresa depende de sus habilidades y conocimientos ya que una de las característica más sobresaliente es la centralización de la gestión y la aplicación de la estrategia en forma intuitiva e informal, Suárez (2002).

Por considerar de sumo interés conocer las características más importantes de las PyMES mexicanas, a continuación se presenta un estudio de los valores y actitudes, llevado a cabo por la doctora Pilar Baptista (1981), en donde muestra la compleja situación de las empresas mexicanas:

- *Datos estructurales.* Su estructura orgánica es familiar, y existen problemas para su clasificación en tamaños.
- *Tecnología.* La mayor parte utiliza sistemas de producción tradicional.
- *Tipos de dirigentes.* El típico director es un hombre de 44 años, con catorce años de escolaridad y es empresario por herencia. Tiene problemas de tipo familiar en la administración y muchas de éstas desaparecen con su fundador.

- *Medio ambiente.* Su medio ambiente es complejo y sostienen relaciones con otras organizaciones: proveedores, clientes, competencia, asociaciones, bancos, gobierno y despachos profesionales de contaduría.

- *Problemática a la que se enfrentan.* En orden de importancia, son ocho problemas que a juicio de los empresarios son los más relevantes en las decisiones: recursos humanos, deficiencias del gobierno, falta de seguridad con los proveedores, financiamiento, materias primas (calidad y escasez), mercados, competencia y deficiente organización.

- *Valores y objetivos.* Para la mayoría de los directivos el objetivo principal es maximizar las utilidades. Los procedimientos administrativos son sumamente personalizados, es decir, existe la vigilancia estrecha sobre las operaciones. La toma de decisiones es centralizada y la ejecución la realizan jefes de área, a quienes se les responsabiliza por los resultados obtenidos.

- *Planeación y crecimiento.* La mayoría de las empresas han crecido en los últimos años. Un cuarenta por ciento de los entrevistados señaló no querer crecer más; la razón, que se les escape el control de su empresa. En lo que respecta a planeación estratégica es casi inexistente.

- *Administración de personal.* Esta área es un gran problema; la realidad es que existe una actitud muy pasiva en el manejo del personal. El estudio indicó que en reclutamiento, selección, contratación y capacitación se aplican soluciones informales (sin técnicas).

- *Procesos informativos.* Lo relevante es estar al día en cuanto a los productos y tecnología. Los datos los obtienen mediante visitas al extranjero, revistas especializadas, información de sus clientes. Sobre técnicas administrativas, las adquieren de cursos externos. Los aspectos financieros los obtienen con otros industriales y banqueros.

De la investigación anterior, se puede resumir que la problemática y oportunidades de la pequeña y mediana empresa se generan de las características del propietario, ya que se da una relación de mutua dependencia en donde sus cualidades y defectos se reflejan en la empresa que dirige. Además, la falta de conocimientos técnicos sobre administración da lugar a unas consecuencias considerablemente más graves en este tipo de empresa que en las grandes. Ello supone que la empresa pequeña y mediana depende esencialmente, de la calidad de su dirigente, de tal manera que toda la organización depende de él.

1.6 Investigaciones sobre las causas del fracaso de las PyMES

a) Caso Puebla. En un estudio estadístico realizado por Rodríguez Valencia (1996) mostró que, a pesar del elevado número de PyMES que inician actividades, por cada 200 pequeñas que se crean, sólo el veinte por ciento o sea cuarenta empresas llegan a los dos años de vida. Dicha investigación se llevó a cabo en la ciudad de Puebla y su objetivo fue identificar las causas del fracaso de las micro, pequeña y medianas empresas. A continuación se muestran los hallazgos:

Cuadro 5
Causas del fracaso de las PyMES en Puebla

Causas	Porcentaje
Falta de estudios de prevención	29
Falta de experiencia en el ramo	18
Falta de habilidad administrativa	22
Escasez de personal calificado	14
Inflación	12.4
Fraudes	3.6
Desastres	1.0
Total	100 %

Fuente: Rodríguez Valencia (1996:103).

De lo anterior se puede deducir que si una empresa tiene buena administración es poco probable que tropiece con problemas financieros. En el caso de esta investigación se buscan las causas que influyeron en el crecimiento, pero es un estudio de caso y no una muestra estadística.

b) Caso ciudad de México. Rodríguez Valencia (1996) indica que, en una investigación realizada en México por el periódico El Financiero en el año 1990, acerca de por qué quiebran las empresas, se presentaron los siguientes hallazgos:

Cuadro 6
Causas más comunes del fracaso de las empresas

Causas	Porcentaje %
Conflictos familiares	17
Mala administración	16
Ausencia de liderazgo	14
Inadaptación al cambio	11
Falta de claridad en los objetivos	10
Falta de capacitación	10
Ausencia de planeación	9
Falta de actualización del empresario	9
Ignorancia de la problemática del país	5
Total	100 %

Fuente: Rodríguez Valencia (1999: 103).

Al observar los cuadros 5 y 6 se puede resaltar la falta de previsión, ya que al iniciar un negocio no se elaboran estudios de mercado, ni se analizan la rentabilidad de dichos proyectos, además también es muy importante la falta de una buena administración ya que en las pequeñas empresas, el propietario participa en toda las actividades operativas, sin planes estructurados.

1.7 Magnitud de las PyMES en el ámbito nacional

En México existen actualmente 2 726 366 establecimientos (INEGI 1999), que participan en el sector productivo, los cuales son de diversas magnitudes e incluyen los sectores comercio, servicios y manufactura.

A continuación en el cuadro 7 se muestra la distribución de empresas por tamaño y se puede apreciar que 99.73 por ciento del total de establecimientos registrados corresponde a las PyMES, cifra mayor en comparación con los censos de 1994 que representaban 96.9 por ciento y de éstas 2 612 770 son microempresas, lo cual refleja la participación de estos negocios en la economía nacional.

Cuadro 7
Establecimientos a nivel nacional

SECTOR	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE	TOTAL
Comercio	1 369 478	58 341	13 539	2318	1 443 676
Servicios	916 012	14 663	4 320	3 577	938 572
Manufactura	327 280	9 567	5 806	1 465	344 118
Total	2 612 770	82, 571	23 665	7 360	2 726 366
Porcentaje	95.86 %	3.00 %	.87 %	.27 %	100 %

Fuente: elaboración propia con datos del INEGI, censos económicos 1999.

Los datos anteriores reflejan por si solos la magnitud y su impacto en la economía que tienen las PyMES, ya que del total de establecimientos registrados en el territorio mexicano las micro y pequeñas empresas representan el 98.86 por ciento, las grandes representan únicamente el 27 por ciento es decir menos del 1 por ciento.

Cuadro 8
Número de empleados por tamaño y sector a nivel nacional

SECTOR	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE	TOTAL
Comercio	2 186 414	564 923	531 439	502 093	3 784 869
Servicios	2 224 597	398 890	263 723	1 033 390	3 920 600
Manufactura	1 079 220	500 379	1 178 433	1 474 290	4 232 322
Total	5 490 231	1 464 192	1 973 595	3 009 773	11 937 791
Porcentaje	46.00 %	12.26 %	16.53 %	25.12 %	100%

Fuente: elaboración propia con datos del INEGI censo 1999

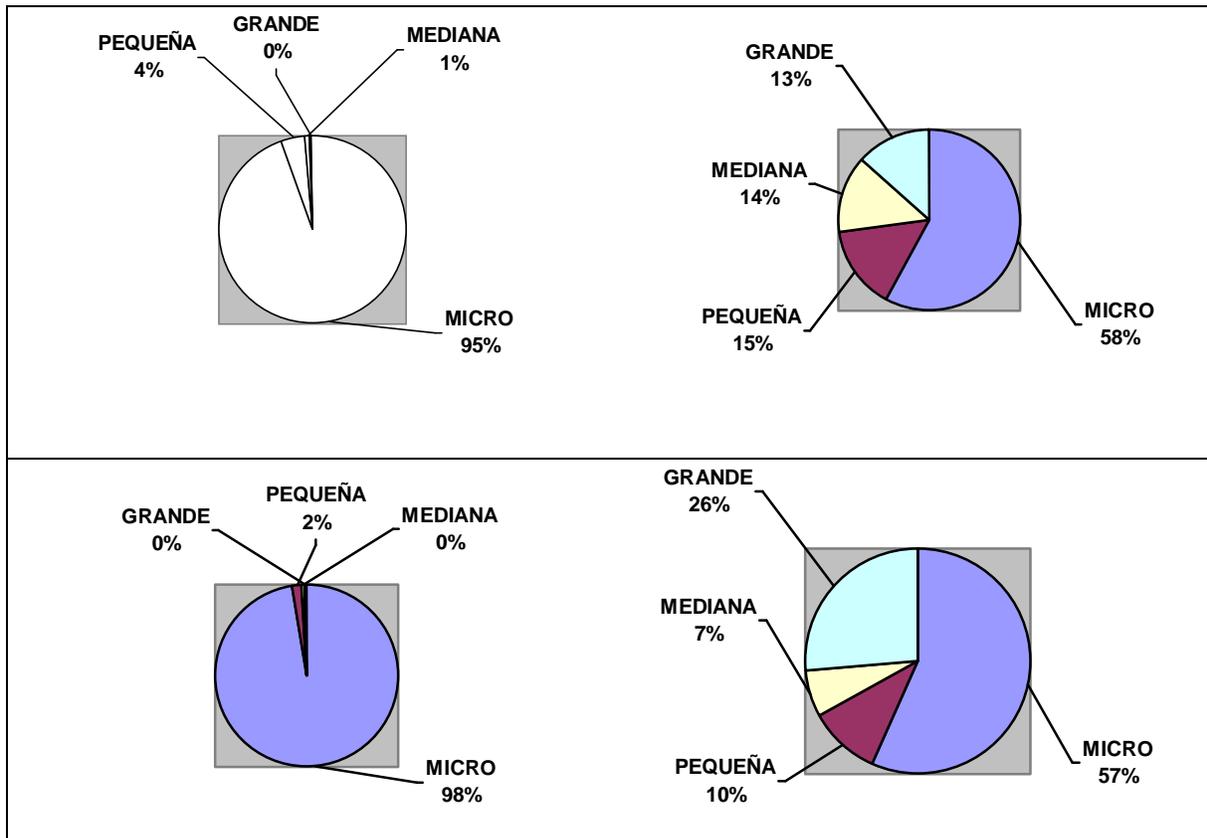
El cuadro anterior muestra que el efecto en el empleo es muy significativo ya que el 74.79 por ciento es generado por las PyMES, lo cual pone de manifiesto que es este tipo de empresas las que más repercusión social tienen, ya que las grandes contribuyen con el 25.12 por ciento del total de los empleos generados en el territorio nacional.

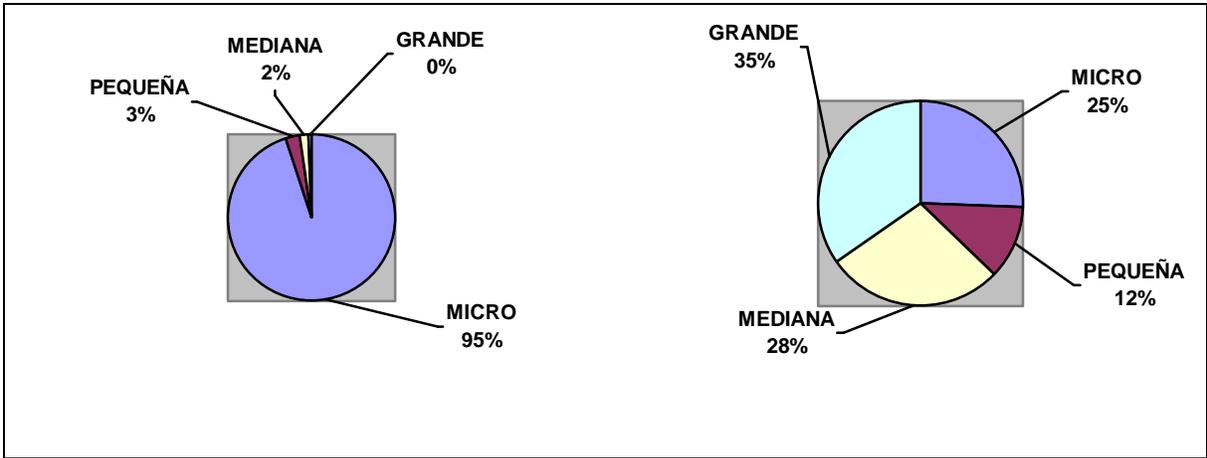
Figura 1

Distribución de las empresas por establecimientos y empleo a nivel nacional

Establecimientos

Personal ocupado





Fuente: elaboración propia con datos del INEGI, censos económicos 1999.

Como se puede apreciar en la figura 1 el empleo proporcionado por las micro empresas representa el 46 por ciento, lo que significa un total 5 490 231. Por su parte las pequeñas y medianas, el 12.16 por ciento y 16.53 por ciento respectivamente. En su conjunto las PyMES aportan el 74.88 por ciento del empleo en el ámbito nacional, y las grandes empresas contribuyen con el 25.12 por ciento en la generación de empleos en México. De ahí la importancia que el gobierno debería de dar a estos sectores, y decretar una Ley de Fomento adecuada y moderna que contribuya realmente a brindar financiamiento y asesoría a este sector que tanto contribuye con la economía del país y que con los tratados de libre comercio firmados por nuestro país, han quedado en desventaja con el resto de los mismos.

Cuadro 9

Número y Porcentaje de empresas por sector económico y personal empleado

Sector económico	Número de empresas	Porcentaje %	Número de empleados	Porcentaje %
Comercio	1 443 676	52.96	3 784 869	31.70
Servicios	938 572	34.42	3 920 600	32.84
Manufactura	344 118	12.62	4 232 322	35.46
Total	2 726 366	100%	11 937 791	100%

Fuente: elaboración propia con datos del INEGI (1999).

En el cuadro anterior se puede observar que el sector comercio absorbe el 31.70 por ciento del total de empleos, el de servicios aporta el 32.84 por ciento y por último el sector manufacturero emplea al 35.45 por ciento de la fuerza laboral en México.

Cuadro 10

Distribución de empresas por tamaño

Tamaño	1990	%	1993	%	1994	%	1999	%
Micro	1 213 940	93.5	1 235 000	95	2 137 909	96.9	2 612 770	95.84
Pequeña	71 313	5.4	34 500	2.6	53 696	2.4	82 571	3.02
Mediana	9 117	0.7	4 500	0.3	6 555	0.7	23 665	.87
Grande	2 877	0.2	26 000	2.0	3 438	0.3	7 360	.27
Totales	1 297 247	100	1 300 000	100	2 201 598	100	2 726 366	100

Fuente: Rodríguez Valencia (1999: 35) de 1990 a 1994, INEGI año 1999.

Analizando los datos del cuadro anterior, se observa que del año 1990 a 1999 a pesar del frecuente cierre de algunas empresas, constantemente hay nuevas empresas que se incorporan y eso queda demostrado en el aumento de 1 213 940 a 2 612 770 establecimientos micros que existían en 1990, que en términos de porcentaje se traduce en un 115.23 por ciento de aumento. Siguiendo con la mediana el incremento es muy importante, ya que pasó de 9 117 empresas a 23 665 y la grande también tuvo un aumento considerable al incrementarse en 4 483 establecimientos, con respecto a 1990, según lo muestran las estadísticas obtenidas en los censos económicos del INEGI.

1.8 Magnitud de las PyMES en el ámbito estatal (Sinaloa)

Cuadro 11
Establecimientos en el estado de Sinaloa

SECTOR	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE	TOTAL
Comercio	26 335	2 096	526	74	29 031
Servicios	22 055	364	111	70	22 600
Manufactura	5 383	122	50	13	5 568
Total	53 773	2 582	687	157	57 199
Porcentaje	94%	4.5 %	1.21 %	.29 %	100%

Fuente: elaboración propia con datos del INEGI, censos 1999.

En el cuadro anterior se muestra la importancia de las PyMES en el contexto estatal, y al comparar las cifras con los datos presentados en el cuadro 10 los porcentajes tienen muy poca variación, casi son similares, lo cual sigue indicando la importancia de apoyar a estos sectores para que puedan competir con las grandes.

Cuadro 12
Personal contratado en el estado de Sinaloa

SECTOR	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE	TOTAL
Comercio	46 269	19 137	19 604	17 056	102 066
Servicios	56 890	10 073	6 515	17 684	91 162
Manufactura	17 161	6 202	8 918	7 811	40 092
Total	120 320	35 412	35 037	42 551	233 320
Porcentaje	51.56 %	15.18 %	15.02 %	18.24 %	100%

Fuente: INEGI, censos económicos 1999.

En Sinaloa, el personal ocupado trabaja en su gran parte en las PyMES, ya que en conjunto aportan el 81.75 por ciento del empleo formal, y la gran empresa participa únicamente con el 18.24 por ciento en la generación de trabajo.

Cuadro 13
Número y porcentaje de empresas por sector económico y personal empleado

Sector económico	Número de empresas	Porcentaje	Número de empleados	Porcentaje
Comercio	29 031	50.75	102 066	43.75
Servicios	22 600	39.51	91 162	39.07
Manufactura	5 568	9.74	40 092	17.18
Total	57 199	100%	233 320	100%

Fuente: INEGI. Censos económicos 1999

El cuadro anterior se muestra que el sector comercio significa 50.75 por ciento del total de empresas establecidas y proporciona 102,066 empleos en su giro, le sigue en orden de importancia el sector servicios que cuenta con el 39.51 por ciento de los establecimientos y aporta el 39.07 por ciento del empleo total, y en menor impacto está la manufactura con 5 568 empresas y genera el 17.18 por ciento del empleo en Sinaloa.

1.9 Magnitud de las PyMES en el ámbito regional (Culiacán)

Las PyMES ofrecen al campo experimental en donde se generan con frecuencia nuevos productos, nuevas ideas, nuevas técnicas y nuevas formas de hacer las cosas. Por ejemplo en la ciudad de Culiacán, han iniciado operaciones pequeñas empresas con los siguientes productos: preparación de Sushi, que fue todo un éxito, de té de Jazmín, de tostadas horneadas sin grasa, de tortillas de harina caseras sin conservador, una empresa dedicada a la venta de comida semi-preparada, elaboración de empanadas de cajeta y pinturitas regionales, entre otras. Considerando la economía local, la mayor parte de los negocios que inician corresponde a micro y pequeñas empresas, sobre todo innovando productos.

Pero existen muy pocas empresas que empezaron como negocios familiares y hoy se han convertido en grandes, por ejemplo; productos Chata, cadena de supermercados Ley y Zaragoza, tienda departamental Coppel, Vanessa boutique, Su Karne, por mencionar algunos, pero definitivamente es una cantidad poco significativa con respecto al total de negocios familiares que se forman con dos o tres empleados y que en un corto tiempo tienen que cerrar sus empresas por falta de apoyo, asesoría y estímulos. Particularmente en México se han implementado planes de apoyo dirigidos a las PyMES sobre todo a través de Nacional Financiera, pero no han funcionado y además han sido insuficientes, lo anterior aunado a la gran complejidad fiscal que existe en nuestro país, en la cual se exigen una gran carga administrativa para poder cumplir con todos los requisitos que impone la SHyCP (Secretaría de Hacienda y Crédito Público).

En el siguiente cuadro se muestra en toda su magnitud, la influencia de las PyMES en la economía de la localidad:

Cuadro 14

Establecimientos en la ciudad de Culiacán

Sector	Micro	Pequeña	Mediana y Grande	Total
Comercio	7 714	251	33	7 998
Servicios	7 417	590	76	8 083
Manufactura	15295	88	11	1 694
Total	16 726	929	120	17 775
Porcentaje	94.10 %	5.23 %	.67 %	100%

Fuente: elaboración propia con datos del INEGI, censos 1999.

Como se puede apreciar en el cuadro 14, en la Ciudad de Culiacán existen 17 775 establecimientos de los cuales 16 726 corresponden a las micro empresas, lo cual significa un 94.09 por ciento, y en conjunto las micro y pequeñas representan un 99.23 por ciento del total de establecimientos registrados, por lo que pone de manifiesto la importancia tanto en lo económico, como en lo social, ya que proporcionan el 69.58 por ciento del empleo. En resumen, las pequeñas y medianas empresas juegan un papel muy importante en la economía. Por lo que los gobiernos deben implementar fondos de apoyo para su crecimiento.

En la ciudad de Culiacán, existen apoyos a través de la Secretaría de Economía, tanto en asesoría como en financiamiento a tasas preferenciales. Incluso existe un organismo que funciona con fondos federales denominado CRECE (Centro Regional de Competitividad Empresarial) que brinda asesoría de tipo administrativo, cobra una cuota de recuperación mínima y es dirigido a las PyMES.

Cuadro 15

Personal contratado en la ciudad de Culiacán

SECTOR	Micro	Pequeña	Mediana y Grande	Total
Comercio	18 830	8 516	6 888	34 234
Servicios	22 602	20 157	23 842	66 601
Manufactura	4 699	3 074	3 309	11 082
Total	46 131	31 747	34 039	111 917
Porcentaje	41.22	28.36	30.42	100%

Fuente: elaboración propia con datos del INEGI, censos 1999.

Los datos proporcionados en los dos cuadros anteriores, muestran sin lugar a dudas la importancia que tienen en el ámbito local las PyMES en el contexto tanto económico como social, además las cifras son muy similares tanto en el contexto estatal como en el nacional.

En resumen, el impacto de las PyMES en lo regional, estatal y nacional, se pone de manifiesto en las estadísticas presentadas y sobre todo la importancia que tienen sobre el empleo es por demás significativa, por ello las autoridades deben implementar fondos de apoyos especiales como parte de una política nacional de fomento a este tipo de empresas, ya que se han hecho esfuerzos por parte del gobierno del estado, pero los resultados no han sido muy alentadores.

CAPÍTULO II

FACTORES DETERMINANTES EN LA EVOLUCIÓN ORGANIZACIONAL

Este capítulo trata el concepto de estrategia, sus enfoques y tipos con la finalidad de tener un instrumento teórico que contribuya a entender cómo puede una pequeña empresa evolucionar hasta convertirse en mediana por lo que se analizarán los distintos tipos de estrategias que se han implementado en las organizaciones como una forma de enfrentar el entorno y poder de esta forma tratar predecir y controlar un futuro próximo o lejano por medio de la planeación.

En el ámbito administrativo, el diseño de estrategias corporativas responde a la necesidad organizacional de reducir la incertidumbre causada principalmente, por las contingencias del entorno, de tal manera que directivo de la empresa visualice su futuro a partir del presente de tal manera, que se tomen las medidas pertinentes para modificarlo de acuerdo a sus necesidades.

2.1 Estrategias organizacionales

La formulación de una estrategia difiere de una organización a otra, principalmente si son de tamaños distintos; las estrategias de la gran empresa son más deliberadas, están más cerca de la formulación de planes que guían sus acciones; a diferencia de las PyMES cuya estrategia se enfoca más a la visión de su líder y su capacidad empresarial, incluso se formula con base en la trayectoria de la empresa más que a la presencia de un documento formal y escrito de la estrategia, ya que su formulación en las PyMES, no es un proceso

formal, ni totalmente consciente, por las propias características de ese tipo de empresas, como es su tamaño, que tiene una relación muy directa con el volumen y los costos de producción, ventas y participación en el mercado, derivándose que la formulación de estrategias de las PyMES se establece en relación de sus fortalezas tales como; su flexibilidad, movilidad rapidez en la toma de decisiones, segmentos de mercado reducido y facilidad para cambiar de mercados. Suárez (1997).

2.1.1 Definición de estrategia

La palabra *estrategia* tiene sus orígenes en el ámbito militar en donde su objetivo era diseñar acciones en espacios no controlados. La evolución que el concepto ha sufrido a lo largo del tiempo lo ha llevado, en primera instancia al ámbito de las empresas, donde el hilo conductor para su traslado y adaptación a contextos turbulentos fue la competencia; posteriormente, su uso se difundió en las organizaciones como una forma de generar resultados racionales, liderazgos capaces de reducir la incertidumbre organizacional y alcanzar así los objetivos o fines esperados.

Pero ¿qué es la estrategia?, el uso del término enfrenta el problema de la diversidad de significados que pueden atribuírsele a las distintas perspectivas que caracterizan el estudio de las organizaciones. El primer problema es que no existe una definición clara del término que sea utilizada universalmente, pero en global abarca el propósito global de una organización. Según 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. A continuación se retoma la revisión bibliográfica sobre la estrategia, elaborada por los autores citados

anteriormente, en la cual el concepto de estrategia organizacional, abarca el propósito general de una organización, por lo tanto, se necesitan diferentes enfoques para poder integrar una definición global se identifican las siguientes dimensiones críticas que contribuyen a una definición unificada de estrategia.

1. La estrategia como un modelo que da coherencia, unidad e integridad a las decisiones de la empresa.
2. La estrategia como un medio para establecer el propósito organizacional en términos de sus objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos.
3. La estrategia como una definición del dominio competitivo de la organización.
4. La estrategia como una reacción ante las amenazas y oportunidades externas, debilidades y fortalezas internas, a fin de lograr una ventaja competitiva.
5. La estrategia como un canal para diferenciar las tareas de gestión.
6. La estrategia como definición de la contribución económica y no económica que la empresa pretende dar a sus actores.

Todos los conceptos anteriores conducen a los autores citados a una definición global de la estrategia: es 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 medio 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 otro lado, las estrategias pueden existir en una organización aun cuando no estén formuladas en un plan de acción unificador, como sucede en la mayoría de las PyMES en México, ya que por lo general su dirigente es a la vez quien toma todas las decisiones en forma cotidiana y sin una planeación por escrito.

En este orden de ideas, Mintzberg y Quinn (1993) señalan dos tipos de estrategia: implícita y explícita

- a) Implícita, son las que están en la mente del directivo, producto de su visión, se van presentado en forma reactiva al entorno, no están plasmadas en un plan formal. También se conocen como estrategias emergentes.
- b) Explícitas, son las que se elaboran como parte de un planeación formal, están por escrito. También se conocen como deliberadas.

Lo anterior pone de manifiesto que una empresa puede desplegar estrategias en formal verbal, sin contar con una planeación formal.

En los estudios organizacionales la estrategia es considerada como una forma de control, según lo señala Barba (2001: 30), “En términos críticos, se puede asumir que la estrategia corporativa es un conjunto de discursos de poder que consideran a los administradores y a los empleados como el mismo sujeto, para asegurar su sentido de propósito y realidad a través de la formulación, evaluación y conducción de la estrategia en las organizaciones”. La definición anterior hace resaltar que desde el taylorismo hasta la actualidad, existe un deseo de control en la organización, que se refleja en el actuar de sus integrantes, sobre todo a partir de la década de los sesentas, con los fundamentos que presenta la planeación estratégica hasta recientemente incluir que los empleados deben asumir una cultura corporativa. Lo anterior refleja que la estrategia no necesariamente incorpora procesos racionales, por el contrario, se le considera como un proceso de

construcción social y por lo tanto el proceso estratégico tiene un carácter político, con modelos racionales limitados para enfrentarse al cambio organizacional.

2.1.2 Procesos y tipos de estrategia

El estudio de la estrategia en este campo, se ha difundido y operado desde distintos enfoques de análisis, según la óptica de la cual se parta, de tal manera que se tiene como objetivo el estudio las distintas formas en que se han creado, considerando como punto de partida, al individuo, la organización o el ambiente. La propuesta de este apartado es mostrar las perspectivas teóricas bajo las cuales se han creado las estrategias. A partir de esta premisa, se retoma la clasificación que hacen Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999), los cuales las separan en diez escuelas o enfoques: diseño, planeación, posicionamiento, empresarial, cognoscitiva, aprendizaje, cultura, entorno y configuración, según se puede apreciar en el cuadro 1 en el que se describen los aspectos más importantes de cada una por considerar que estos autores elaboran una extensa propuesta.

Con lo anterior no se trata de afirmar que la empresa que se investigará tiene que pertenecer, en forma estática a alguna de ellas, sin embargo es pertinente presentarlas, para incluso agregar una más a la lista, ya que los mismos autores señalados en el párrafo anterior que la organización puede formular estrategias, siendo estas implícitas o explícitas. Con lo cual se puede afirma que el hecho de que una empresa no integre una planeación de tipo formal por escrito y la utilice para su toma de decisiones, no quiere decir que no planee, ya que en la mente de su dirigente está una planeación implícita. En éste orden de ideas se puede agregar que según indagaciones iniciales los ejecutivos de esta localidad generalmente no tienen incorporada en su organización una planeación por escrito y dichas

estrategias son desplegadas en forma reactiva al entorno y el encargado de elaborarlas es su dueño-directivo las cuales forman parte de su visión y experiencia. En este contexto, lo anteriormente señalado servirá para identificar el tipo de estrategias que son implementadas en el estudio de caso que se pretende realizar con mediana empresa de la ciudad de Culiacán, Sinaloa y con cuál escuela se podría identificar en su caso.

A continuación se presenta un resumen de las diez escuelas o enfoques para formular estrategias, así como sus dimensiones, palabras clave, protagonista entre otros aspectos.

Cuadro 1

Dimensiones de las diez escuelas de formación de estrategias

Escuela	Organización	Estrategia	Palabra	Liderazgo	Protagonista
Diseño	Mecánica (ordenada y adaptable)	Perspectiva unificada	Ventaja competitiva, FODA	Dominante, con tendencia a enjuiciar	Directivo principal
Planeación	Gran máquina (estructurada, adaptable)	Sub-estrategias y programas	Programación, presupuesto, programas	Sensible a los procedimientos	Planificadores
Posicionamiento	Gran máquina (fuente de ventaja competitiva)	Posiciones genéricas planificadas	Estrategia genérica, análisis competitivo	Sensible al análisis	Analistas
Empresarial	Empresarial (maleable, simple)	Perspectiva única y personal	Visión, imaginación golpe audaz	Dominante, intuitivo	Líder
Cognoscitiva	Cualquiera (incidental)	Perspectiva mental	Mapa, marco, concepto	Fuente de conocimiento	La mente
Aprendizaje	Ad doc (ecléctica)	Patrones, exclusividad	Incrementalismo, Estrategia	Sensible al aprendizaje	Los que aprenden
Poder	Mecánica (conflictiva)	Patrones y posiciones	Negociar, conflicto	Débil, inespecífico	Cualquiera con poder
Cultura	Misionera (cohesiva)	Perspectiva colectiva	Valores, mitos, convicciones	Simbólico	La colectividad
Entorno	Mecánica (acomodable)	Posiciones específicas, nichos	Adaptación, evolución, contingencia	Impotente	“el entorno”
Configuración	Cualquiera (hacia arriba)	Cualquiera hacia arriba	Periodo, percepción	Agente de cambio	Cualquiera de los anteriores

Fuente: elaboración propia con información de Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999).

Como se puede apreciar en el cuadro anterior la primera escuela señalada es la de *diseño*, cuyo modelo clásico se basa en evaluar situaciones externas e internas; utiliza la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). Cuando se establece la estrategia, es necesario evaluarla a través de consistencia, consonancia, ventaja, viabilidad, considerados éstos uno de los mejores marcos para hacerlo; también requiere que la organización se anticipe al futuro, visualizando los constantes cambios del entorno, finalmente, esta escuela tiene al directivo como eje central y su proceso de formación de estrategia en la concepción de la misma.

La segunda escuela señalada en el cuadro 1 es la de *planeación*, señala que la planeación se debe hacer con mucho cuidado, porque de esa se deriva el éxito o fracaso de cualquier organización, a partir del medio en que se encuentre. Sus palabras clave son la programación, subprogramación y presupuesto, sensible a los procedimientos, sus protagonistas son los planificadores.

Por su parte, la escuela del *posicionamiento*, no está totalmente separada de las dos escuelas anteriores, distinguiéndose en que ponen límites en las estrategias, sobre situaciones dadas, basando la formación de estrategia en el posicionamiento del mercado de la organización. Además esta escuela indica que la situación de la economía en el mercado debe ser definida en este momento o a futuro. Sus palabras clave son; estrategias genérica y análisis competitivos, su protagonista es el analista.

Otra escuela es la *empresarial* como se puede apreciar en el cuadro 1, la cual formula las estrategias como un proceso visionario de su líder, a través de procesos mentales, intuición, juicio, inteligencia, experiencia y capacidad; por medio de las cuales integra su visión estratégica y con ella genera su imagen y sentido de dirección, a partir de

la cual el líder formulará estrategias emprendedoras. Es importante señalar que esta escuela es la que se supone utiliza la empresa que se investigará, ya que su líder es al mismo tiempo directivo-dueño. *La estrategia emprendedora* se clasifica como deliberada o emergente. La estrategia deliberada 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.

Por otro lado, la estrategia emergente en una primera instancia se conforma a partir de una visión personal del dirigente, adaptadas a nuevas oportunidades bajo el control personal del líder, ubicadas en un nicho, protegidas por su entorno, pudiendo surgir de manera espontánea, además también se considera una estrategia sombrilla, ya que 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 de ésta.

En la escuela *cognoscitiva* el estratega formula las estrategias como un proceso mental de todo lo que percibe, por lo tanto, lo que pasa e su mente se refleja en una estrategia como resultado del conocimiento humano; encontrándose muy relacionada con la escuela de posicionamiento; adicionalmente existen dos grandes ramas dentro de la escuela cognoscitiva; la objetiva y la subjetiva; la primera es positivista y la segunda incluye las interpretaciones que el estratega hace, de acuerdo a como percibe su medio ambiente. Las palabras clave son mapa, marco y concepto, el protagonista es la mente.

Otra escuela es la del *aprendizaje*, en la cual el conocimiento se adquiere con el paso del tiempo, enseñado por alguien en la mayoría de los casos, siendo definido el conocimiento como la información relevante, que se puede aplicar y está basado en experiencias particulares, existiendo conocimiento tácito y explícito, apoyado el primero en

la intuición y en el sentir básico; mientras que el segundo es codificado, estructurado y con un sentir racional, por ello en esta escuela, los directivos son creativos, al emplear el conocimiento tácito y su reto se presenta en saber utilizarlo. Las palabras clave son incrementalismo y estrategia.

Por su parte la escuela del *poder*, presenta a la estrategia como un proceso de negociación y su formación puede estar abierta a influencias, en las cuales el poder es más que lo económico. Sus palabras clave son negociar, conflicto y su protagonista es cualquiera con poder en la organización.

La siguiente escuela es la de la *cultura*, que está compuesta de las interpretaciones de un mundo y de las actividades y artefactos que éstas reflejan: las organizaciones que cuentan con una cultura fuerte, son caracterizadas por un conjunto de creencias asentadas, protegidas por una red de artefactos culturales, la manera en que se comportan las personas, la historia, el lenguaje que se usa, entre otros; de tal manera que las culturas de cada diferente región del planeta repercuten en las estructuras y decisiones de cualquier compañía, pudiendo ser utilizadas como un recurso al analizar la ventaja competitiva. Sus palabras clave son; valores, mitos y convicciones y su protagonista es la colectividad.

La penúltima escuela es la del *ambiente*, que surge a partir de la teoría de la contingencia, ésta considera al medio ambiente un elemento fundamental para la formulación de la estrategia, y ayuda a la empresa a describir los diferentes entornos sobre los cuales elaborará su estrategia. En consecuencia el liderazgo y la organización se encuentran subordinadas al medio ambiente. Sus palabras clave son adaptación, evolución contingencia y su protagonista es el entorno.

La última escuela es la de la *configuración*, basada 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. Las palabras clave son configuración, periodo, etapa, ciclo y transformación total.

2.1.3 Estrategias genéricas

Porter (2000), ha introducido técnicas para analizar industrias y competidores, presenta los conceptos y herramientas necesarias para lograr una ventaja competitiva. El coordinar las estrategias, para la competencia en industrias relacionadas, analiza la *cadena de valor*, como una poderosa herramienta para el estrategia de negocios. La competencia está en el centro del éxito o fracaso de las empresas. La ventaja competitiva (es lo que distingue a una organización) nace del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores de tal manera que el costo sea menor que su ingreso, además describe la forma en que una empresa puede elegir e implementar una estrategia genérica para lograr y mantener dicha ventaja. Ésta no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo ya que radica en las muchas actividades que desempeña una empresa en sus diferentes departamentos. Una forma de examinar estas actividades y cómo interactúan, es analizando la cadena de valor ya que es la herramienta básica para hacerlo. Dicha cadena separa a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales, por lo que una empresa obtiene una ventaja competitiva si los costos de diferenciación son menores que sus competidores. En

términos competitivos, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que la empresa les proporciona.

2.1.3.1 Modelo de cinco fuerzas

Porter (2000) señala que hay cinco fuerzas, ver figura 1, que identifican las reglas de la competencia que todos los directivos deberían conocer y seguir, ya que por medio de éstas se podría explicar cómo una empresa grande y poderosa pueda fracasar, así como también con este modelo se podría explicar por qué existen empresas que crecen y otras que permanecen sin desarrollarse. En palabras de Porter hay que saber cómo tratar a la competencia, a los proveedores y a sus clientes. A continuación se describen los componentes de dicho modelo:

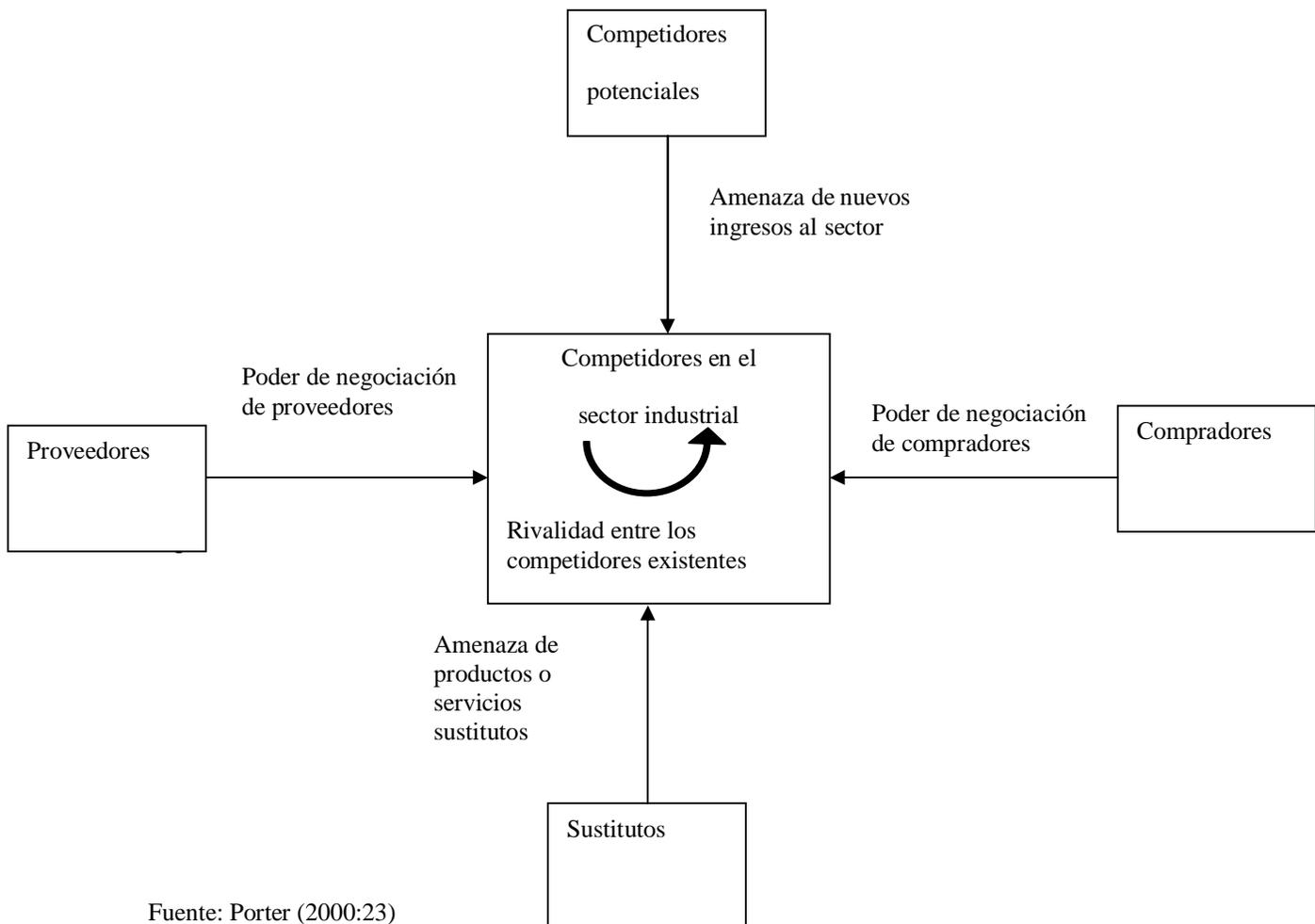
Modelo de cinco fuerzas competitivas

1. *Amenaza de nuevos competidores y barreras de entrada.* Factores tales como la economía a escala, la lealtad a la marca y los requisitos de capital, determinan el grado de dificultad que tendrán los nuevos competidores para entrar.
2. *Amenaza de sustitutos.* Incluye factores como los cambios de costo y la lealtad de los compradores, determinan el grado en que los clientes están dispuestos a comprar un producto similar.
3. *Poder de negociación de los compradores.* Presenta aspectos tales como el número de compradores en el mercado, la información con que cuentan, y la disponibilidad de sustitutos, determinan el grado de influencia que tienen los compradores.

4. *Poder de negociación de los proveedores.* Aspectos tales como el grado de concentración de los proveedores y la disponibilidad de materias primas sustitutas, determinan la cantidad de poder que tienen los proveedores.
5. *Presencia de rivalidades.* Incluye variables tales como el crecimiento de la industria, el aumento o disminución de la demanda y las diferencias entre productos, y estos aspectos determinan cuán intensa será la rivalidad competitiva entre las diversas empresas del mismo giro.

Figura 1

Las cinco fuerzas competitivas que determinan la utilidad del sector industrial



Fuente: Porter (2000:23)

2.1.3.2 Ventajas Competitivas

Las propuestas de Porter (2000) señalan que para desplegar una adecuada estrategia hay que tomar en cuenta el sector al que pertenece y analizar cual podría implementar la empresa de tal manera que le proporcione lo que él llama una ventaja competitiva para lo cual propone los siguientes premisas conceptualizadas como estrategias genéricas:

1. Liderazgo de costo
2. Diferenciación
3. Enfoque

1. Liderazgo en costo. Es la estrategia que aplica una organización cuando desea ser el productor con costo más bajo en su industria. Un líder de los costos bajos busca factores en la eficiencia en toda la empresa, no únicamente en el costo del producto, sino también en la distribución, publicidad etc. En la figura 1 se resumen los componentes que se deben analizar para identificar las estrategias competitivas de la organización.

La segunda estrategia genérica es la diferenciación, la cual es considerada como la más importante de las tres, ya que en la actualidad, con tanta competencia, es muy difícil que los clientes acepten y conserven consumir un producto por largo tiempo, ya que la publicidad es muy intensa y todos quieren la preferencia del público consumidor, a continuación se describen los aspectos mas importantes de la diferenciación:

2. Diferenciación. La diferenciación es uno de los tres tipos de *ventaja competitiva* que una empresa puede poseer. No se debe confundir el concepto de calidad con el de diferenciación. Ésta abarca la calidad, la diferenciación es un concepto más

amplio ya que se trata de crear valor para el comprador a través de la cadena de valor. Además la diferenciación es usualmente costosa.

Una empresa se diferencia de sus competidores si puede ser única en algo que sea valioso para los compradores más allá de simplemente ofrecer un precio bajo. Ésta proviene de la cadena de valor, virtualmente cualquier tipo de actividad es una fuente potencial de exclusividad. Aunque hay que señalar que la exclusividad no lleva a la diferenciación a menos que sea valiosa para el comprador. La diferenciación llegará a ser exitosa si el valor percibido por los compradores excede el costo de la misma. Aquí podríamos hacer la siguiente pregunta ¿Por qué compramos un producto o servicio determinado?, ¿qué cualidades intrínsecas tiene para nosotros, en nuestra vida diaria?, ¿qué induce a cambiar de marca?, ¿cómo influye la publicidad?, ¿el estilo de vida se marca o se induce?, la clave para responder a estas preguntas está en la diferenciación que logran las empresas en sus productos o servicios que hacen que los consumidores los sigan prefiriendo, eso hace la diferencia entre una empresa y otra. El problema estaría, cuando el cliente no esté dispuesto a pagar por la diferencia.

Un ejemplo palpable también está en un servicio extra que ofrece una cadena cinematográfica en la localidad, ya que tiene una sala exclusiva con una pantalla más grande y con servicios adicionales de comida, pero al doble del precio de la entrada normal para ver una película. Las personas estuvieron dispuestas a pagar el costo de la diferenciación. Por eso el autor dice que la cadena de valor del comprador es la clave para comprender la base de la diferenciación.

Pasos en la diferenciación:

1. Determinar quién es el comprador real
2. Identificar la cadena de valor del comprador y el impacto de la empresa en ella.

3. Determinar el criterio de compra del comprador gradado
4. Asentar las fuentes existentes y potenciales de exclusividad en la cadena de valor de una empresa.
5. Identificar el costo de las fuentes existentes y potenciales de diferenciación
6. Elegir la configuración de las actividades de valor que crean la configuración más valiosa para el comprador con relación al costo de diferenciación
7. Probar la sostenibilidad de la estrategia de diferenciación
8. Reducir el costo en actividades que no afecten las formas elegidas de diferenciación.

Por último, no hay que perder de vista el costo de la diferenciación, que es usualmente costosa. Ya que una empresa puede con frecuencia incurrir en costos para ser única, porque la exclusividad requiere que desempeñe sus actividades mejor que sus competidores. Además, a veces la diferenciación no es tan fácil de ubicar. Debe haber un balance entre la exclusividad y el costo de dicha diferenciación. En cuadro 2 se pueden apreciar los requisitos para utilizar con éxito la estrategia de diferenciación.

3. Enfoque. Es la estrategia que aplica una compañía cuando intenta lograr una ventaja de costo o de diferenciación dentro de un segmento industrial estrecho, es decir, que los gerentes seleccionan un segmento del mercado. La meta de una estrategia enfocada es explotar un segmento estrecho de un mercado. Porter sugiere que esta estrategia se puede aplicar en firmas pequeñas, ya que éstas no tienen los recursos necesarios, ni la producción tan grande.

Cualquiera que sea la estrategia corporativa que una organización decida aplicar, conviene tener presente que todo esto forma parte del proceso de administración estratégica, el cual desempeña un rol fundamental en el éxito de una organización. Si no cuentan con el

proceso de administración estratégica que guíe y dirija sus decisiones y acciones de planificación estratégica, los gerentes tendrían pocas probabilidades de diseñar estrategias eficaces y eficientes. En el siguiente cuadro se describen los elementos recomendados para aplicar con éxito dichas estrategias.

Cuadro 2
Requisitos para aplicar estrategias competitivas

Estrategia genérica	Habilidades y recursos requeridos	Requisitos organizacionales
Liderazgo general de costos	Continuidad en la inversión de capital y el acceso al mismo. Habilidades en ingeniería de procesos. Intensa supervisión del trabajo. Productos diseñados para facilitar la manufactura. Sistema de distribución de bajo costo.	Estricto control de costos. Informes de control frecuentes y detallados Organización y responsabilidades estructuradas. Incentivos basados en el logro de metas cuantitativas estrictas.
Diferenciación	Grandes habilidades de marketing. Ingeniería de productos. Aptitudes creativas. Gran capacidad en investigación básica. Prestigio corporativo de calidad o liderazgo tecnológico. Larga tradición en la industria o combinación única de habilidades tomadas de otros negocios. Fuerte cooperación de los canales.	Fuerte coordinación entre las funciones de desarrollo de productos y marketing. Mediciones e incentivos subjetivos en lugar de mediciones cuantitativas. Comodidades para atraer mano de obra, científicos o personal creativo altamente calificado.
Enfoque	Combinación de las políticas anteriores dirigida hacia el objetivo estratégico en particular.	Combinación de las políticas anteriores dirigida hacia el objetivo estratégico en particular.

Fuente: Robbins y Coulter (2000: 256).

El cuadro anterior muestra las tres formas en que una empresa puede lograr una ventaja sobre sus competidores, puede elegir ser líder en costos siempre y cuando no conduzca a una guerra de precios en que, a largo plazo, la misma organización salga perdiendo al no incorporar un estricto control de costos, no contar con larga trayectoria, no tener la tecnología adecuada por citar algunos ejemplos, ya que si elige esta estrategia es porque cuenta con un entorno que le favorece y le permite elegir este camino, por otra parte

si elige desplegar una estrategia enfocada a la diferenciación, debe contar con los elementos suficientes que apoyen esta decisión como pueden ser contar con prestigio corporativo, grandes habilidades de mercadeo, identificación del producto entre otros aspectos como se describe en el cuadro 2. En el mismo orden de ideas, la empresa puede seleccionar la tercer estrategia descrita que es denominada de enfoque la cual debe estar centrada, por ejemplo, tener delimitado el segmento del sector al que pertenece la organización y así no tratar de abarcar todo el contexto de la competencia, de tal manera que los esfuerzos se dirijan a determinado rango de consumo y esta estrategia permite posicionar a la empresa en un contexto más estrecho, pero no menos rentable. Es importante resaltar que los empresarios de la ciudad de Culiacán que son propietarios de pequeñas y medianas empresas, han mostrado más tendencia a utilizar este tipo de estrategia ya que no pueden competir con las grandes organizaciones y limitan su mercado a un segmento.

2.1.3.3 Cadena de valor

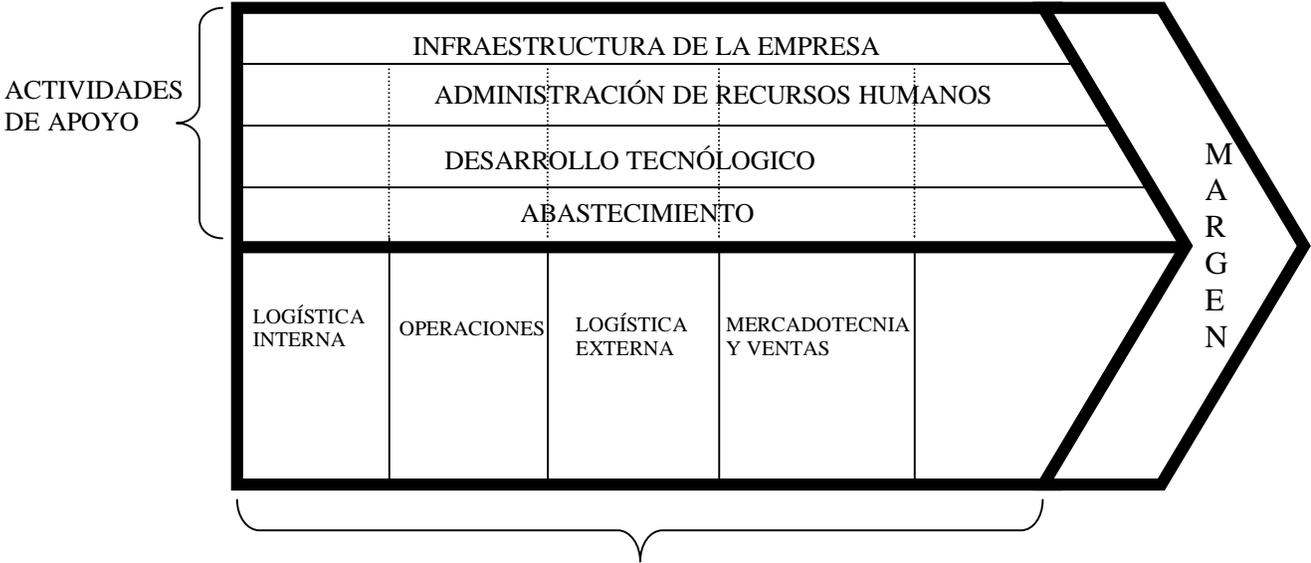
La idea consiste en tomar como referencia nuevas perspectivas para la elaboración de estrategias dejando de lado el análisis tradicional que considera los ingresos, costos, utilidad y sustituirlo por el análisis de la *cadena de valor* que proporciona una visión más amplia de los factores involucrados de tal manera que coadyuve a una mejor toma de decisiones.

Cabe destacar que las propuestas de Porter hacen énfasis en que la identificación de las *actividades de valor* requiere el aislamiento de las actividades que son tecnológicas y estratégicamente distintas, ya que las clasificaciones contables, no separan correctamente estas funciones, de tal manera que examinar de manera sistemática las formas que tiene un

negocio para lograr la ventaja competitiva ponen de manifiesto variables que no considera el modelo tradicional antes mencionado. A continuación se presenta dicho modelo en la siguiente figura:

Figura 2

La cadena de valor genérica



Fuente: Porter (1999: 55)

ACTIVIDADES PRIMARIAS

Por otra parte, Porter (2000) señala que el fundamento central de análisis de la *cadena de valor* es la unidad específica de negocio (UEN) y el principio básico es que todas las tareas realizadas en una empresa pueden ser clasificadas en nueve categorías diferentes. Cinco de ellas son las llamadas *actividades primarias* y cuatro se denominan *actividades de apoyo* las cuales son descritas a continuación:

1. *Logística interna de entrada.* Comprende las actividades asociadas con recibo, almacenamiento, distribución de materia prima, manejo de materiales, almacenamiento y control de inventarios, y retorno a los proveedores.
2. *Operaciones.* Actividades asociadas con la transformación de materia prima, como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento equipo, impresión u operaciones de instalación.
3. *Logística interna de salida.* Actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, entrega y procesamiento de pedidos y programación.
4. *Mercadotecnia y ventas.* Actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan adquirir el producto e inducirlos a hacerlo, como publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, selecciones del canal, relaciones del canal y precio.
5. *Servicio.* Actividades asociadas para la prestación de servicios con el fin de mantener el valor del producto, como la instalación, reparación, entrenamiento, repuestos y ajuste del éste.

No en todas las empresas, tendrán la misma importancia todos los factores, por ejemplo si es de servicio o de fabricación.

Además existen las Actividades de Apoyo, implicadas en la competencia en cualquier sector, se pueden dividir en cuatro categorías genéricas.

1. *Abastecimiento.* Se refiere a la compra de insumos usados en la cadena de valor, es decir, también incluye compra de maquinaria, equipo de oficina, y edificio.
2. *Desarrollo y Tecnología.* Cada actividad de valor, representa tecnología sean conocimientos (know how), procedimientos o tecnología dentro del proceso.

3. *Administración de recursos humanos*. Consiste en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo, compensaciones de todos los tipos al personal.
4. Infraestructura de la empresa. Consiste de varias actividades, incluyendo la administración, planeación, finanzas y calidad, por mencionar algunas, de tal manera que ayuda a la cadena completa y no a actividades individuales.

Un aspecto muy importante dentro de la cadena de valor analizada, es la tecnología, ya que se puede afirmar que es una de los aspectos que más influyen en la competencia, a continuación se presentan algunos señalamientos respecto a la misma.

Tecnología y ventaja competitiva

El cambio tecnológico es una de las principales guías para la competencia, juega un papel importante en el cambio estructural de los sectores industriales, así como en la creación de nuevas industrias. El cambio tecnológico no es importante por sí mismo, pero es importante sí afecta la ventaja competitiva y la estructura del sector industrial. Hay que aclarar que no todo el cambio tecnológico es benéfico, incluso puede ser contraproducente, la alta tecnología no garantiza la obtención de utilidades. Sin embargo, la tecnología penetra la cadena de valor de la empresa, y se extiende más allá de la tecnología en sí misma. Una tecnología es importante en todas las áreas de la empresa, por ejemplo en la tecnología de oficina, no únicamente en la producción e influye directamente en la competencia.

La herramienta básica para comprender el papel de la tecnología en la ventaja competitiva es la *cadena de valor*. La tecnología afecta la ventaja competitiva si tiene un papel importante para determinar la posición con relación al costo o la diferenciación, incluso afecta la exclusividad.

Factores que se deben considerar para verificar si la tecnología es necesaria

- Un cambio tecnológico aumenta la ventaja competitiva si lleva un costo menor o a la diferenciación y puede ser protegido de imitaciones.
- Si el cambio tecnológico cambia las directrices de la exclusividad a favor de la empresa.
- Ser pionero en el cambio tecnológico puede llevar a la diferenciación que permanece después de que la ventaja se ha ido.
- Un cambio tecnológico que mejora la estructura general del sector es deseable aun si se copia fácilmente.

El cambio tecnológico que no pasa las pruebas anteriores, no mejorará la posición competitiva de la empresa. El cambio tecnológico puede también determinar la estructura del sector industrial y es también determinante de las barreras de entrada, también puede cambiar la relación con el comprador y con los proveedores, incluso puede modificar las relaciones y ser base de rivalidad entre los competidores. En conclusión, hay que tener cuidado con el cambio tecnológico, porque no necesariamente es benéfico para la empresa, sino que también puede resultar contraproducente.

Formulación de la estrategia tecnológica

Las siguientes son recomendaciones analíticas para formular estrategias tecnológicas y hacer de éstas un arma competitiva en lugar de una curiosidad científica:

1. Identificar todas las tecnologías y sub-tecnologías en la cadena de valor de la empresa, incluso no caer en el error de enfocar siempre la tecnología en el producto, ignorando otras actividades.

2. Identificar tecnologías potencialmente relevantes en otros sectores industriales o de bajo desarrollo científico. Estudiar todas las tecnologías existentes antes de decidirse por alguna.
3. Determinar la ruta probable del cambio de las tecnologías clave. Se debe ubicar el cambio de tecnología en la cadena de valor de la empresa en particular, así como la cadena de valor del comprador y del proveedor.
4. Determinar qué tecnologías y qué cambios tecnológicos potenciales son más importantes para la ventaja competitiva y la estructura del sector industrial. Hay que considerar que no todos los cambios tecnológicos serán significativos en la cadena de valor de la competencia. Los cambios tecnológicos importantes son aquellos que cumplen con las cuatro pruebas siguientes:
 - Crear una ventaja competitiva sostenible en sí misma.
 - Cambiar las guías de costo o exclusividad a favor de la empresa.
 - Llevar a ventajas de primer promotor.
 - Mejorar la estructura del sector industrial en general..
5. Asentar las capacidades relativas de la empresa en tecnologías importantes y el costo de hacer mejoras. Una empresa debe conocer sus fortalezas relativas en las tecnologías clave, así como sus posibilidades de seguir el cambio tecnológico, incluso puede derrochar recursos en un aspecto en el que no tiene una ventaja competitiva.
6. Seleccionar una estrategia tecnológica abarcando todas las tecnologías importantes que refuercen la estrategia competitiva general de la empresa. La

estrategia tecnológica debe reforzar la ventaja competitiva que la empresa está buscando lograr y mantener.

7. Reforzar las estrategias tecnológicas de las unidades de negocio en el ámbito corporativo. Aunque la tecnología está eslabonada, es la última instancia a las unidades de negocio individuales, una empresa diversificada puede jugar dos papeles clave para fortalecer su posición tecnológica general.

En resumen, la formulación de estrategias en una organización, puede ser implícita o explícita, aunque contradiga un poco los fundamentos de la planeación formal. Además las PyMES, carecen en su gran mayoría de una estructura que les permita llevar todo el control que requieren. Además en las pequeñas empresas sus dirigentes son los principales directivos y son ellos los encargados de tomar las decisiones, lo que las hace más flexibles a los cambios del entorno, ya que reaccionan con más rapidez, y esa es precisamente su ventaja competitiva.

Se tiene contemplado utilizar el modelo de las cinco fuerzas de Porter descrito anteriormente, para analizar en forma conjunta algunos de los factores internos y externos que favorecieron el crecimiento de la mediana empresa que se investigue y tratar además de demostrar que este modelo enfocado a las grandes empresas, puede utilizarse también en una organización mediana.

2.1.4 Planeación estratégica

La planeación estratégica es una parte integral de la labor administrativa ya que incluye el despliegue de estrategias y el desarrollo de los medios para aplicarlas, además ofrece un

marco de referencia para la toma de decisiones integradas a lo largo de la organización. La toma de decisiones y la planeación están estrechamente relacionadas ya que la decisión es básicamente una resolución de elecciones alternativas. Así mismo hay que considerar que la decisión no es un plan porque no implica una acción a futuro.

La planeación es algo que hacemos antes de adoptar una acción; es decir, es la *toma de decisiones anticipada*. Es un proceso de decidir qué hacer y cómo hacerlo antes que se requiera la acción.

A continuación se presenta el aporte de Morrisey (1996), sobre planeación estratégica, el cual inicia con la siguiente pregunta.

¿Qué es el pensamiento estratégico y por qué es tan importante?

El pensamiento estratégico individual incluye la aplicación del juicio basado en la experiencia para determinar las direcciones futuras. El pensamiento estratégico de la empresa es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permite a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos, señala el autor citado. El pensamiento estratégico es el cimiento para la toma de decisiones estratégicas.

Lo anterior tiene mucha similitud con el objetivo de esta tesis, ya que se pretende identificar los factores más relevantes que favorecieron el proceso de evolución en una mediana empresa analizando para ello; las estrategias, el estilo de liderazgo y la forma de tomar las decisiones.

En el mismo contexto el tomador de decisiones (gerente, director, administrador) puede aplicar el juicio, la intuición y la experiencia que le permiten tener un pensamiento estratégico propio, el cual es muy importante si se consideran las siguientes premisas:

Existe un juicio razonado, incluso si se basa en información inadecuada, es una característica que todo directivo debe aplicar sobre todo en situaciones muy extremas.

Para ser efectivo, el juicio colectivo depende de que quienes toman las decisiones importantes tengan una visión clara y consistente de lo que debe ser la administración futura.

La visión de la empresa, se basa en la forma en la que quienes deciden vean y sientan los resultados de la misma. El pensamiento estratégico, incorpora valores, misión, visión y estrategia que tienden a ser elementos intuitivos.

2.1.4.1 Terminología utilizada en la planeación estratégica

1. *Los valores.* Representan las convicciones filosóficas de los administradores a cargo de dirigir una empresa hacia el éxito.
2. *La misión.* Es una representación de lo que usted cree que el futuro debe ser para su empresa a los ojos de sus clientes, empleados, propietarios y otros accionistas importantes, debe reflejar la esencia de lo que es la empresa.
3. *La visión.* Es una representación de lo que usted cree que el futuro debe ser para su empresa a los ojos de sus clientes, empleados y otros accionistas importantes. La declaración de la visión puede estar separada o incluirse como parte de la declaración de la misión.
4. *La estrategia.* Consigna la dirección hacia la que debe avanzar su empresa, su fuerza impulsora y otros factores importantes que le ayudarán a determinar sus productos, servicios y mercados futuros.

En esta investigación se pretende estudiar a la empresa tratando de ubicar los conceptos anteriores en la mente de los tomadores de decisiones, aun cuando ellos no estén conscientes de la planeación estratégica en sí misma. Tratar de buscar en los gerentes o administradores su pensamiento estratégico oculto, ya que ellos trabajan en empresas exitosas. Es importante recalcar que el pensamiento estratégico necesita el compromiso activo de todas las personas que toman decisiones importantes en la empresa, además la responsabilidad final para la elaboración y puesta en marcha de los planes estratégicos descansa en su director y en su equipo, inclusive puede ser un poderoso apoyo para generar un sentido de unidad. Tener un acuerdo claro y abierto sobre los valores estratégicos le ayudará a determinar la flexibilidad y los esfuerzos de la empresa, establecer los límites de los negocios, fijar las expectativas y cómo comunicarlas a los demás, reclutar personal que trabaje con eficiencia en la empresa, determinar cómo se va a administrar el negocio y a establecer prioridades significativas. Hay un sinnúmero de valores que podrían considerarse estratégicos, y cada empresa en particular debe definir los suyos, a continuación se describen algunos valores que otras organizaciones han encontrado útiles: la ética, la calidad, la seguridad, el ambiente, la innovación, la imagen en su industria, la imagen en su comunidad, la diversión, la responsabilidad con los clientes, los recursos humanos, la rentabilidad, las alianzas estratégicas, la diversidad del producto o servicio, la diversidad del mercado/cliente, productos de línea/sobre pedido, expansión, estructura de la empresa y concentración geográfica.

Como ya se indicó, esta lista no es exhaustiva de los valores estratégicos potenciales, cada empresa en particular elige los propios. Para esta investigación, se llevarán a cabo entrevistas semiestructuradas, para descubrir cuales son los valores, –Morrisey recomienda

unos ocho– de la empresa estudiada. Ya que se obtengan los valores, se procederá a elaborar la misión y la visión con la información recibida.

2.1.4.2 Elaboración de la misión y visión

La misión de la empresa debe ser una breve representación filosófica de cómo desea que los vean sus clientes, empleados, propietarios y otras personas importantes, comprende los siguientes elementos:

- El concepto de la empresa.
- La naturaleza de su negocio.
- La razón para que exista su empresa.
- La gente a la que la empresa sirve.
- Los principios y los valores bajo los cuales usted pretende operar.

Los siguientes son los aspectos que debe considerar una visión bien formulada:

- Es breve.
- Es fácil de captar y recordar.
- Inspira y plantea retos para su logro.
- Es creíble y consistente con los valores estratégicos y la misión.
- Sirve como punto de consenso de todas las personas importantes.
- Muestra la esencia de lo que debe llegar a ser la empresa.
- Permite la flexibilidad y la creatividad de su ejecución.

En la investigación se retomarán estos conceptos para obtener la visión de la empresa que se estudiará. Esta responsabilidad debe recaer en el director general o gerente

en su caso, o el propietario mismo. A continuación se retoma el formulario propuestos por Morrisey (1996) para que sirva como guía en dicha elaboración.

¿Qué preguntas se deben formular para identificar los factores por incluir en la declaración de la misión? Las siguientes son algunas de las más importantes:

- a) ¿En qué negocio estamos? Su punto de arranque debe ser expresar hacia donde se enfocan sus esfuerzos. Tal vez sea una empresa de ventas al menudeo, de servicios financieros o una industria manufacturera. Debe ser específico.
 - b) En qué negocio podríamos estar? Sacando una conclusión sobre las capacidades y los recursos que tenga o podría adquirir. Por ejemplo, una persona que vende ropa podría pensar en joyería y cosméticos, un fabricante de muebles podría considerar la ebanistería y las alfombras.
 - c) ¿En qué negocio deberíamos estar? Aquí es donde la realidad necesita su lugar hay que determinar el tipo de crecimiento que usted visualiza, tal vez necesita incursionar en otras áreas, por ejemplo observando lo relacionado con su ramo y después adentrarse en el nicho al que pertenece la empresa.
 - d) ¿En qué negocio no deberíamos estar?, aquí hay que ser muy realistas, está usted evaluando el riesgo de su negocio en el futuro.
2. ¿Por qué existimos? (cuál es el propósito básico), aunque a simple vista las utilidades parecen ser la respuesta, tal vez esta no sea su única motivación, por ejemplo, servir a la comunidad y con ello fortalecer la imagen de la empresa.
 3. ¿Qué es lo distintivo y original en la empresa? Para continuar siendo exitosa, toda empresa necesita tener una o más características que la coloquen aparte de otras organizaciones.
 4. ¿Quiénes son o deberían ser nuestros clientes o consumidores?

5. ¿Cuáles son o deberían de ser nuestras divisiones de mercado principales presentes y futuras? Este paso consiste en identificar los mercados (donde funcionan nuestros clientes) en categorías generales.
6. ¿Cuáles son o deberían ser nuestros productos, servicios principales, presentes o futuros? Identificar aquí las mercancías primarias que los clientes o consumidores esperan recibir.
7. ¿Cuáles deberían ser nuestros principales mercados o canales de distribución? ¿Cómo llegar al consumidor final? ¿Es a través de las ventas directas, de representantes de mercado, de comisionistas o agentes, distribuidores independientes, del correo directo, del telemercadeo, de las cadenas de ventas casa por casa, o ventas al menudeo. ¿Hay mercado o canales que valgan la pena considerar en un futuro?
8. ¿Cuánto ha cambiado la empresa a partir de hace tres años o cinco años?, qué cambios tecnológicos, competencia, estructura organizacional, financiamiento, mano de obra, combinación de productos o servicios, etcétera.
9. ¿Qué es probable que cambie en la empresa dentro de tres a cinco años? Aquí es necesario identificar lo que sea inevitable, como cambios demográficos y tecnológicos, incluir también cambios en que la empresa pueda influir.
10. ¿Cuáles son o deberían ser las principales preocupaciones económicas y cómo se medirían? Para sobrevivir y ser exitosa, toda empresa tiene ciertas preocupaciones que deben quedar satisfechas.
11. ¿Qué temas, valores y prioridades filosóficas son o deberían ser importantes en el futuro de la empresa? Identificar en la declaración de la misión los valores que

necesitan ser expresados de una manera especial y convertirlos en afirmaciones claras.

12. ¿Qué consideraciones especiales (que sean aplicables) tiene la empresa con respecto a los propietarios, accionistas, personas claves, consejo de administración, cuerpos legislativos, empleados, clientes, proveedores, comunidad, público en general, otros. El propósito de la pregunta es asegurarse de que al responder las primeras once, no se haya pasado por alto ningún factor.

Por medio de los cuestionamientos anteriores, se conocerá mejor la empresa que sea objeto de este estudio.

Morrisey (1996) afirma que, un método que funciona muy bien para empezar el planteamiento de la declaración de misión o para analizar y revisar la que ya existe, es programar una junta de planeación fuera de la oficina, él recomienda que se incluya como máximo a diez personas. Incluso hace una advertencia: no incluya nada en su declaración de la misión que no esté dispuesto a respaldar con acciones.

En conclusión, la elaboración de la declaración de la misión para la empresa es el primer elemento y, quizá el más importante en su proceso de planeación.

Ya que la empresa elaboró su misión y su visión, la estrategia es su complemento natural. El término de estrategia suele utilizarse para escribir cómo lograr algo, según la define el autor citado, como un proceso para determinar la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su visión.

2.1.4.3 Análisis FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.)

Ya que se redactaron, la *misión, visión y estrategia* de la empresa, el siguiente paso es la planeación a largo plazo. Pero cómo prever lo que depara el futuro, hay algún método para enfrentarlo o predecirlo ¿hay alguna forma razonable segura de enfocarse en aquellos? La respuesta es sí. Es aquí donde entra el análisis de los asuntos críticos. En la planeación estratégica, el análisis de asuntos críticos es una evaluación de los factores principales que se espera influyan en el cumplimiento de la misión, visión y la estrategia de la empresa y predecir lo que se supone que va a ocurrir o las necesidades que se tendrán, además de lo que debe hacerse para estar preparado. Sin embargo el proceso de análisis exige más que el papel visionario, pues se requiere de disciplina para hacer la valoración sobre las predicciones, determinar las posibles causas y un examen de las distintas formas en que se abordaran los asuntos identificados, obliga a observar el mundo interno y externo con una perspectiva razonablemente objetiva.

El proceso inicia con lo que Morrissey (1996) denominó evaluaciones FLOA, (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), pero en la comunidad mexicana es más utilizado el término FODA por lo que se utiliza en esta tesis de esa forma. Dicha evaluación ayudará a identificar los asuntos, oportunidades y retos que se necesitan analizar conforme se prepara el plan a largo plazo.

¿Qué es una evaluación de FODA? A continuación se describen cada uno de sus componentes:

1. Fortalezas. Actividades que la empresa desarrolla bien o recursos que controla.

Representa los principales puntos a favor con las que cuenta la organización. Ejemplos de algunas fortalezas:

a) Potencial humano

Un equipo técnico innovador.

Un equipo de producción con preparación.

Una fuerza de ventas dinámica.

Visibilidad en la industria y en la comunidad.

b) Capacidad de proceso

Plantas productivas distribuidas geográficamente.

Equipo relativamente moderno.

Un sistema de calidad total.

Pronta atención a los intereses de los clientes.

c) Productos y servicios

Una línea de productos diversificada.

Marcas con imagen positiva.

Buen servicio al cliente.

Un poco de personalización.

d) Situación financiera

Considerables fondos de reserva.

Excelente línea de crédito.

Márgenes de utilidad razonables.

2. Debilidades. Son actividades que la empresa no realiza, o recursos de los que necesita, pero no dispone. Aparecen también clasificadas en cuatro categorías:

a) Potencial humano

Inadecuada capacidad de investigación.

Falta de un adecuado grupo de ventas.

Necesidad de ingenieros bilingües.

Apoyo insuficiente al grupo de ejecutivos.

b) Capacidad de proceso

Falta de contactos.

Lentitud en el mercado de nuevos productos.

Necesidad de nuevas materias primas.

Falta de información oportuna sobre las tendencias de los consumidores.

c) Productos y servicios

Marcada dependencia de productos fuertes.

Falta de una línea de productos competitiva.

Necesidad de un diseño más flexible.

Necesidad de repartir los productos en nichos de mercado.

d) Financieros

Insuficiente inversión en investigación y desarrollo.

Limitaciones en los fondos para expansión.

Presiones de los accionistas por mayores utilidades.

Presión por elevar el precio de los productos centrales.

3. Oportunidades. Son los factores positivos del entorno, son eventos o circunstancias que se espera ocurren en el mundo exterior y que podrían tener un impacto en la empresa, por ejemplo se pueden señalar las siguientes categorías:

a) Mercados y clientes

Necesidad de colocar productos en el exterior.

b) Competencia

Expansión del potencial de mercado por nuevos competidores.

Extensión financiera de algunos competidores.

Problemas técnicos de calidad de algunos competidores.

Rotación alta de personal en algunos competidores.

d) Tecnología

Uso de la robótica para reducir costos.

Situación tecnológica en rápida expansión.

Mayor disponibilidad de talleres de trabajo técnico.

Acceso más rápido a los mercados internacionales.

4. Amenazas. Son los factores del entorno negativos, son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el mundo exterior y que pudieran tener un impacto negativo en el futuro de la empresa, el autor citado los agrupa en cuatro categorías que son las siguientes:

a) Mercados y clientes

Reducción de los principales segmentos del mercado.

Restricciones comerciales en algunos mercados internacionales.

Los clientes se vuelven más exigentes.

b) Industria y gobierno

Énfasis en la protección al riesgo del consumidor.

Mayores controles gubernamentales.

Mayores impuestos y menos deducciones.

c) Competencia

Presiones de precio por los competidores actuales.

Varios proveedores se vuelven competidores.

Algunos clientes pasan a ser competidores.

c) Tecnología

Algunos productos se han vuelto obsoletos.

Costosas adaptaciones para aprovechar la nueva tecnología.

La tecnología en propiedad de los competidores.

Efectos secundarios de la tecnología.

Los conceptos señalados anteriormente puedan ser tomados como base para identificar los elementos requeridos para el análisis FODA, pero hay que señalar que la lista anterior no es exhaustiva se le pueden agregar conceptos propios de cada empresa. Dicha evaluación ayudará a identificar asuntos que pueden beneficiarse del proceso de análisis de asuntos críticos. Pasos para elaborar un análisis FODA:

En primer término se sugiere que se haga mediante lluvia de ideas con los ejecutivos, de preferencia con una persona externa que dirija la reunión al cual se le llama *facilitador* (persona externa), por lo general se utiliza un pizarrón y se van recibiendo las ideas. Empezando por las fortalezas, posteriormente se pasan a las debilidades, que son los factores internos, con la advertencia que representan más que limitaciones y no implica que algo está funcionando mal, sino aclarar que se busca sacar provecho de ellas. Posteriormente se invita al grupo a identificar las amenazas que vienen del exterior, mediante las cuatro categorías señaladas anteriormente, los integrantes deben identificar las amenazas potenciales. Por último las oportunidades. Y para finalizar se puede elaborar una matriz con los resultados para así visualizar mejor su formato.

Resumiendo lo anterior, la empresa primero identifica la misión actual de la organización, posteriormente hace una descripción de los recursos de la organización que le

sirven para identificar las fortalezas y oportunidades. Después estudia el entorno, identificando las debilidades y amenazas. Lo anterior servirá de base para formular las estrategias.

El objetivo de esta tesis es buscar qué factores favorecieron el proceso de evolución de pequeña a mediana empresa y el análisis de sus FODA, será una herramienta muy importante para descubrir dichos elementos. Es necesario aclarar que el tomador de decisiones de la empresa que se va a investigar no necesariamente conoce o aplica estas herramientas administrativas. Sólo servirán de base para obtener una información más estructurada. Además como se mencionó anteriormente, se utilizará el modelo de cinco fuerzas de Porter (2000) hasta determinar la cadena de valor de la empresa que se investigará.

2.1.5 ¿Cuáles son las estrategias, políticas, prácticas y decisiones que redundan en una dirección exitosa?

Por considerar que el artículo citado explica de una manera clara algunos aspectos relacionados con el tema y tiene mucha relación con el objeto de estudio y además, que la pregunta de investigación es muy similar, por lo cual se consideró pertinente incluirlo para tomar en cuenta sus resultados y compararlos tanto en la codificación de la información, como en el desarrollo de las conclusiones.

Hax (1992) presenta una compilación e incluye un artículo sobre una investigación llevada a cabo por Maidique y Hayes (1983), la cual se realizó con empresas estadounidenses y en la que entrevistaron formal e informalmente a más de doscientos cincuenta ejecutivos incluyendo más de treinta directores generales, pertenecientes a una

amplia muestra de industrias de alta tecnología de diferentes tamaños. Uno de los principales hallazgos fue que ninguna compañía tiene el monopolio de la excelencia, que no hay recetas mágicas para hacer progresar a la empresa y que uno de los factores más relevantes de éxito de estas compañías era un liderazgo vigoroso. Pero al tratar de agrupar los hallazgos en factores generales de éxito, emergió gradualmente una paradoja significativa que se presentó en la siguiente forma: algunas de las pautas de comportamiento que mostraban estas compañías parecían favorecer el desorden y la informalidad, mientras que otras mostraban todo lo contrario ya que reflejaban continuidad, integración y orden, de tal manera que se concluyó que las organizaciones investigadas requerían de desplazamientos entre caos y continuidad. A continuación se presentan los seis temas en que se agruparon los hallazgos:

1. *Orientación comercial.* Las compañías exitosas suelen tener productos estrechamente relacionados, investigación y desarrollo concentrado y prioridades firmes. Ya que se llegó a concluir que están muy especializadas, por ejemplo, computadoras, copadoras, semiconductores entre otras.
2. *Adaptabilidad.* Un campo bien definido en negocios está equilibrado con la capacidad y la voluntad de emprender cambios grandes y rápidos si es necesario.
3. *Cohesión institucional.* Un factor crítico de éxito es la capacidad integradora de la firma.
4. *Cultura empresarial.* Las compañías exitosas cultivan características empresariales que promueven la aparición de agentes internos de cambio.
5. *Sentido de integridad.* Las firmas exitosas revelan un compromiso con las relaciones a largo plazo ya que su objetivo es mantener asociaciones estables con

todos sus participantes. (por ej. empleados, accionistas, clientes, proveedores, comunidades locales, etcétera)

6. *La conducción superior “está en la cosa”*. Los altos directivos están hondamente involucrados en el proceso de conducción.

Cuando los autores ordenaron sus hallazgos de acuerdo en los seis temas descritos anteriormente encontraron *otra paradoja*; las características 1, 3 y 5, implicaban estabilidad y conservadurismo, mientras que la 2, 4 y 6 proponían un cambio rápido. De tal manera que infirieron que la firma exitosa de alta tecnología debe entonces conducirse de manera ambivalente, ya que ha de tener éxito al manejar dos tendencias en conflicto; la continuidad y el cambio rápido. Señalan los autores de esta investigación que hay dos tendencias para resolver este dilema; una es conducir de manera diferente distintas partes de la investigación; la otra es conducir de manera diferente en distintos momentos del ciclo vital de la firma. En el segundo caso, la compañía alterna periodos de consolidación y continuidad con periodos de marcada reorientación que pueden llevar a cambios drásticos en sus estrategias.

En resumen, los tres autores antes citados suponen que el dilema central de la organización de alta tecnología es que debe conseguir manejar dos tendencias divergentes: continuidad y cambio rápido y agregan que existen dos maneras de resolver este dilema; una es una antigua idea; conducir diversas partes de la firma de modo diferente, Otra manera es conducir de modo diferente en momentos diferentes del ciclo evolutivo de la organización, incluso señalan que las firmas exitosas de alta tecnología alternan periodos de consolidación y continuidad con bruscas reorientaciones que pueden llevar a cambios espectaculares en las estrategias, estructura, controles y distribución de poder.

De acuerdo con los autores citados, lo anterior es una paradoja, ya que por un lado pone de manifiesto las limitaciones que enmarcan a los procesos racionales de formación de estrategias, ya que sugiere que la empresa esté en un proceso constante de reactividad.

En tales situaciones se disgregan muchas de las alabadas técnicas de administración racional, la cual es manejada como un discurso que no corresponde a la realidad intrínseca de cada organización ya que los hallazgos demuestran que no es suficiente una planeación formal y estructurada que se despliega en forma uniforme, sino todo lo contrario ya que las estrategias cambian de repente. Sin embargo, Hax (1992), cita a Burgelmanse (1983: 60-61), quien propuso un nuevo modelo de empresa que intenta racionalizar el conflicto entre la continuidad y el cambio dividiendo el proceso estratégico en dos circuitos: uno que extiende el pasado, el otro que periódicamente intenta romper con él. La investigación anterior pone de manifiesto que el éxito de una empresa reside no en fórmulas pre-diseñadas, sino en tomar las mejores decisiones en le momento adecuado y saber cuándo cambiar el rumbo para adaptarse al entorno.

Es muy importante señalar que no se incluyó la estructura organizacional como un tema del marco teórico central por considerar que las PyMES en la localidad, poseen una estructura simple (ya que el estudio de caso que se pretende realizar tiene como premisa que debe ser una mediana empresa y que su directivo-dueño sea el tomador de decisiones, para poder ser investigada)

Para finalizar, los conceptos incorporados en este capítulo fueron; estrategias organizacionales, liderazgo y toma de decisiones, por considerar que en estos elementos se encuentran los aspectos más importantes que han favorecido el proceso de evolución de la empresa que se va a investigar, además que dichos marcos de referencia proporcionarán

los fundamentos teóricos con los cuales se podrán respaldar los hallazgos encontrados en esta investigación.

2.2 Características y tipo de liderazgo

En este apartado se estudiarán los diferentes enfoques bajo los cuales se ha tratado el liderazgo. Por otro lado, deben distinguirse entre el concepto de liderazgo como cualidad personal –características personales que hacen de una persona un líder– que no es objeto de estudio en esta investigación, por lo tanto, todos los comentarios aquí suscritos se refieren al liderazgo como *función*, es decir, derivado de una contribución a la autoridad para tomar decisiones dentro de la organización. Es necesario aclarar la diferencia entre un directivo (tomador de decisiones) y un líder; los gerentes son designados como tales, su capacidad para influir se basa en la autoridad formal intrínseca del puesto que ocupa. En cambio, los líderes pueden haber sido designados o bien surgir espontáneamente de entre los miembros de un grupo. En esta tesis se le denominará indistintamente al líder con palabras tales como; tomador de decisiones, dirigente, directivo, gerente, administrador, decisor y ejecutivo.

2.2.1 Definición

El liderazgo constituye uno de los temas administrativos más investigados de los últimos cincuenta años, por ejemplo, Chiavenato (2000: 152) menciona a Elton Mayo quien dice “el liderazgo es un proceso continuo de selección que permite a la organización avanzar hacia su meta a pesar de todas las perturbaciones internas y externas”, también cita a Hersey (1977) que señala “el liderazgo es el proceso de ejercer influencia sobre un individuo a un grupo que se esfuerzan por lograr sus objetivos”. Lo anterior pone de

manifiesto que la literatura pone énfasis en el aspecto racional de los dirigentes, al señalar que su influencia en el destino de la organización, aunque no hay que perder de vista que las organizaciones son integradas por personas con diferentes intereses y valores que se ven influenciadas por el medio ambiente, por lo tanto el directivo no tiene el control de todas las situaciones y su actuación y su racionalidad es limitada, en palabras de Simon (1979). A continuación se describen brevemente las teorías más importantes sobre liderazgo.

2.2.2 Teorías sobre liderazgo

La teoría clásica no se preocupó ni estudió las características de los tomadores de decisiones y su influencia en el éxito o fracaso de las organizaciones y reconoce únicamente la autoridad formal, al enfocar su atención a la dirección de los niveles jerárquicos, al nivel superior sobre los subordinados. Al contrario, la teoría de las relaciones humanas confirmó la enorme influencia del liderazgo en el comportamiento de las personas, y descubrió el liderazgo en los grupos informales.

Diversos autores desarrollaron teorías sobre liderazgo, las cuales se pueden clasificar en tres grandes grupos, cada uno de ellos presenta enfoques y características muy interesantes tal como se presentan a continuación:

Cuadro 3

Teorías sobre liderazgo

1. Teorías de rasgos de personalidad.	Características determinantes de personalidad del líder.
2. Teorías conductuales sobre estilos de liderazgo.	Maneras y estilos de comportamiento adoptados por el líder.
3. Teorías situacionales de liderazgo.	Adecuación del comportamiento del líder a las circunstancias de la situación.

Fuente: Chiavenato (2000: 153).

A continuación se analiza brevemente en qué consiste cada teoría así como sus características y críticas.

1. Teoría de rasgos de personalidad: es la más antigua respecto al estudio del liderazgo ya que sus orígenes se remontan a los años veinte. Si se considera que un *rasgo* es una cualidad o característica distintiva de la personalidad, esta teoría retoma este concepto y propone que existen características de personalidad que lo distinguen de otras personas. De tal manera contempla al tomador de decisiones como el “gran hombre”. Chiavenato (2000) señala los principales rasgos que se han señalada en la literatura referente al tema:

Rasgos físicos: energía, apariencia, estatura y peso.

Rasgos intelectuales; adaptabilidad, combatividad, entusiasmo y autoestima.

Rasgos sociales: cooperación, habilidades interpersonales y administrativas

Rasgos relacionados: interés en la realización, persistencia e iniciativa.

En conclusión, en este enfoque un líder es algo superior dotado de habilidades fuera de lo común. Pero esta teoría no toma en consideración la enorme influencia de los

subordinados y que no todos los directivos poseen estas características, además las diferentes situaciones tanto internas como externas que afectan a las organizaciones se reflejan en dificultades que a veces es imposible predecir. Esta teoría al considerar aspectos relacionados con la personalidad únicamente, deja de ser creíble, aunque es importante señalar que aunque no se puedan uniformar las características personales para ser un buen líder, éstas son importantes y no se deben desechar al momento de estudiarlo. Hasta hoy los investigadores no han podido descubrir características de liderazgo que puedan relacionarse en forma consistente y uniforme con el éxito de las organizaciones. Por lo anteriormente señalado esta perspectiva perdió popularidad.

2. Teorías conductuales sobre los estilos de liderazgo: esta teoría se enfoca al comportamiento de directivos, y analiza lo que ellos hacen y cómo se comporta en el desempeño de sus funciones, mientras que la teoría de rasgos trata de explicar el liderazgo sobre la base de lo que es el líder, la del comportamiento lo explica con base en lo que el líder hace.

Esta teoría busca explicar el liderazgo mediante los estilos de ejercer la autoridad sin tomar en cuenta las características de personalidad, para lo cual hace referencia a tres estilos de comportamiento que son los siguientes:

- a) *Autoritario*. Corresponde al líder que por naturaleza tiende a centrar la autoridad, impone su forma de trabajo, toma decisiones unilaterales y limita la participación de sus colaboradores.
- b) *Democrático*. Corresponde al líder que tiende a involucrar a los subordinados en la toma de decisiones, delega autoridad, alienta la participación para decidir la forma de trabajar y utiliza la retroalimentación como un elemento de superación personal.

- c) *Liberal (laissez-faire)*. Corresponde al líder que, en general concede a sus colaboradores una libertad total para tomar decisiones y llevar a cabo el trabajo en la forma en que sus miembros consideren más conveniente.

Chiavenato (2000) cita a White y Lippitt, quienes efectuaron una investigación en los Estados Unidos, dicho estudio se llevó a cabo con niños de diez años, orientados hacia la ejecución de las tareas y los resultados obtenidos fueron: con un estilo de liderazgo autoritario, el grupo mostró tensión y frustración, en el estilo liberal, la actuación fue muy pobre, y en el estilo democrático el grupo desarrolló amistad, el trabajo mejoró y hubo un claro sentido de responsabilidad. En estudios realizados posteriormente sobre estilos de liderazgo, comenta Chiavenato, se demostró que los grupos dirigidos democráticamente eran más eficientes.

En la práctica se ha observado que no existe un único estilo de liderazgo, ya que de acuerdo a la situación, el líder reacciona de diferente manera, de acuerdo a la trascendencia de la decisión o la situación.

3. Teorías situacionales del liderazgo: también conocidas como teorías de contingencia. Esta teoría busca explicar en una forma más amplia el comportamiento del líder. Mientras que las teorías de rasgos son muy sencillas y limitadas, las teorías sobre estilos de liderazgo no toman en cuenta variables internas como externas ajenas al tomador de decisiones. Las teorías situacionales parten de la premisa de que no existe un único estilo válido para cualquier situación, que todo líder actúa de acuerdo a las circunstancias. Lo que significa que cada situación requiere de un tipo de liderazgo para que sea efectivo. Toma en cuenta factores situacionales tales como; el estilo del supervisor, las normas del grupo, la amplitud del control, las amenazas externas y el estrés general, así como

la cultura organizacional. A continuación se analizan las teorías más recientes acerca del liderazgo en las organizaciones:

a) *Teoría de la dependencia de Fiedler*: el primer modelo de contingencia de liderazgo, fue desarrollado por Frederic Fiedler en 1951, el cual se enfocó en la naturaleza situacional de la eficiencia del líder, señala Dessler (1979). El resultado de dicha investigación es que el rendimiento eficaz de un grupo dependía de un correcto acoplamiento entre el estilo de comportamiento y el grado en el cual la situación permite que se ejerza el control, el modelo se basó en que cierto estilo de liderazgo sería más eficaz en diferentes tipos de situaciones. En conclusión, esta teoría aportó cómo influye el estilo de liderazgo, para ser un gerente más eficiente

b) *Teoría de ruta-meta*: House (1971) propuso esta teoría que podría ser útil para describir la naturaleza situacional de la eficiencia del liderazgo: según ella, las funciones de un líder son principalmente aumentar las recompensas personales a los subordinados por la obtención de metas de trabajo, dicho de otra manera, la base de esta teoría es que la función del líder consiste en ayudar a sus seguidores a lograr sus metas y proveer la dirección o el apoyo necesarios para garantizar que éstas coincidan con las de la organización. Según esta teoría el comportamiento de un líder es motivacional, o sea que su función principal es aumentar las recompensas personales de los subordinados por la obtención de metas de trabajo. Según esta teoría el comportamiento de un líder resulta aceptable para sus subordinados en la medida en que éstos lo consideren una fuente de satisfacción inmediata o como un medio para su satisfacción futura. Dicho autor identificó cuatro comportamientos de liderazgo; el líder dirigente, líder sustentador, líder participante y líder orientado a los logros. En resumen, esta teoría considera al líder como un vínculo vital entre la organización y el individuo.

c) *Teoría de participación del líder*: este es un modelo situacional, desarrollado por Víctor Vroom y Phillip Yetton (1970), quienes establecieron la relación entre el comportamiento y la participación del liderazgo, por una parte y la toma de decisiones por la otra. El modelo sostiene que el comportamiento del líder debe ajustarse para reflejar la estructura de la tarea. Es decir, que el líder debe actuar de acuerdo a las diferentes situaciones que se le presenten, esta teoría se configuró como un árbol de decisiones, estableciendo estilos de liderazgo.

En virtud de que las teorías clásicas sobre liderazgo mencionadas anteriormente, en muchas situaciones no han sido del todo eficaces, Skinner y Crosby (1997: 485), presentan algunas alternativas, dichos autores señalan que los directivos pueden ejercer su autoridad bajo otras premisas que no sean las tradicionales, para lo cual ellos proponen dos enfoques: el liderazgo transformacional y el autoliderazgo, a continuación se describen:

Liderazgo Transformacional. “Se basa en el cambio de los valores y actitudes básicas de los trabajadores respecto a su trabajo, ya que el dirigente transformacional fomenta la participación del trabajador en las decisiones y retos ayudando al líder a crear día a día la organización del futuro”. Por ejemplo, el autor señala como Lee Iacocca líder de Chrysler transformó la compañía de automóviles no sólo cambiando los productos, sino modificando también las actitudes tanto de los trabajadores como de los clientes. Es importante señalar que este enfoque rescata un poco las premisas de la teoría de rasgos, ya que destaca que las cualidades individuales son un factor muy importante, ya que las compañías de mayor éxito en los Estados Unidos tienen por lo general líderes dominantes, que guían, inspiran y crean una visión del futuro. En el caso de las teorías tradicionales sobre liderazgo, estos autores las identifican como un liderazgo transaccional, es decir, más relacionadas con las actitudes conductivistas como situacionales, ya que este tipo de directivos recurren a la motivación

del intercambio racional de los trabajadores, lo cual no quiere decir que sea un enfoque válido en determinados contextos ambientales e históricos.

Autoliderazgo. Skinner y Crosby (1997: 486), señalan que esta perspectiva parte de “una filosofía que envuelve un conjunto sistemático de estrategias conductuales y cognitivas para que los trabajadores se dirijan a sí mismos a niveles más altos de rendimiento”. Para ejemplificar lo anteriormente señalado se presenta el cuadro 4 en el cual se muestran las conductas que rigen un liderazgo tradicional y por otro lado las de la autogestión.

Cuadro 4

Conductas sobre liderazgo

Conductas tradicionales	Conductas de autoliderazgo
Organización: estructura el trabajo propio y el de sus subordinados.	Estimula la auto-compensación.
Dominación: restringe o limita la participación de individuos o grupos.	Estimula la auto-observación.
Producción: fija estándares de rendimiento en el trabajo.	Estimula la fijación de objetivos propios.
Reconocimiento: manifiesta aprobación o desaprobación de la conducta.	Estimula la autocrítica.
Integración: fomenta la cohesión del grupo y atenúa el conflicto.	Estimula la autocrítica.
Comunicación: aporta, busca, intercambia información con los miembros del grupo.	Actúa como modelo de rol exhibiendo la conducta apropiada. Fomenta el desarrollo de una cultura que apoya el autoliderazgo.

Fuente: Skinner y Crosby (1997: 489)

Como se puede apreciar en el cuadro anterior la diferencia entre los dos enfoques de liderazgo es muy grande, por un lado están las conductas tradicionales que corresponden más a la forma de trabajar de los directivos mexicanos y por otra parte están las premisas sobre lo que sería la conducción de un autoliderazgo. De tal manera que la forma de dirigir tradicional identifica a los directivos que elaboran el trabajo propio y el de sus colaboradores ya que él es el eje de todas las actividades, restringe o limita participación ya

que únicamente les comunica sus planes y al final toma todo tipo de decisiones sean estas operativas o estratégicas, lo anterior refleja el estilo de los dirigentes sobre todo de pequeñas y medianas empresas mexicanas según se expuso en el capítulo uno. Por otra parte está el autoliderazgo el cual puede estar más relacionado con la forma de dirigir en la cultura japonesa.

En la actualidad el tomador de decisiones se enfrenta a un ambiente turbulento, tiene que tomar decisiones muchas veces sin la suficiente información, y las variables internas como las externas están a veces fuera de su control. Por lo que la racionalidad absoluta considerada en la época estable del taylorismo no es aplicable a este tipo de organizaciones. Tampoco se ha definido exactamente qué estilo de liderazgo es el más apropiado para tomar decisiones, aunque en estudios llevados a cabo, el estilo democrático genera menos insatisfacciones. Las teorías situacionales de liderazgo parecen ser más adecuadas al medio ambiente actual de las organizaciones, ya que nos dan amplitud en cuanto a la actuación del tomador de decisiones, de acuerdo con la situación que se le presente.

2.2.3 Estudios empíricos sobre liderazgo

El liderazgo en la actualidad puede ser conceptualizado, además de los diferentes estilos de autoridad –autocrático, democrático y déjalo ser– por su contexto cultural, por ejemplo, el ejecutivo norteamericano que es idealizado al considerarlo como un gran hombre con capacidades sobresalientes que influye en el éxito de una organización –producto de una sociedad individualista–, pero en contraparte están los directivos japoneses los cuales se destacan por su trabajo en equipo, lo anterior pone de manifiesto la importancia de la cultura en la forma de actuar de los dirigentes empresariales. En el caso de México la

literatura conocida, que es muy poca, lo describe en su mayor parte como un directivo-dueño de la empresa, el cual centraliza todas las decisiones y utiliza más la visión para implementar estrategias.

Por lo anteriormente señalado resulta importante mencionar algunos estudios sobre liderazgo y su efecto en la cultura, los cuales son citados por Fremont y Rosenzweig (2000):

- Haire, Ghiselli y Porter analizaron a 3641 administradores en catorce países y encontraron diferencias importantes en motivaciones, actitudes y conceptos de liderazgo entre los diferentes grupos culturales. Esto implica que la cultura es una parte muy importante en la organización para la toma de decisiones, este aspecto no es objeto de estudio en esta investigación, ya que es una dimensión muy extensa, que no está contemplada.

- En un estudio de 800 administradores asiáticos en ocho países, los investigadores encontraron diferencias importantes entre los países con administradores no asiáticos.

- Otro estudio de las actitudes y percepciones de 1768 administradores en quince países occidentales encontró agrupaciones distintas representativas de naciones basadas en similitudes étnicas, de lenguaje y proximidad geográfica.

- Una de las investigaciones más amplias e importantes fue realizada por Hofstede que estudió durante varios años a 116,000 empleados de la IBM en oficinas ubicadas en cuarenta países. Donde él sugiere también la importancia del condicionamiento cultural.

Como se puede apreciar, las influencias culturales, en los estilos de administración, arroja resultados muy diferentes. En el pasado el enfoque administrativo no consideraba la cultura en sus análisis.

En el mismo tenor Llano (1994) presenta otro estudio sobre estilo de autoridad, el cual fue realizado con empresarios mexicanos:

- El objetivo fue conocer cómo dirige el empresario mexicano, buscando el “estilo de mando” (teoría X, correspondiente al jefe autoritario y teoría Y corresponde al participativo) El cuestionario sobre estilo de mando fue contestado por 2 873 ejecutivos, directores generales y directores divisionales de empresas de la ciudad de México, Guadalajara y Monterrey a lo largo de siete años, pertenecientes a organizaciones grandes, medianas (principalmente) y pequeñas; todos con más de diez años de experiencia en la toma de decisiones, este estudio se llevó a cabo a través del IPADE (Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas). Tomando en cuenta estos dos prototipos de mando, el resultado es que el ejecutivo mexicano en lo que respecta a los extremos de la autoridad individual y de la participación en equipo, un *hombre equilibrado*. En resumen y apoyados en los datos de la presente encuesta el investigador concluye lo siguiente: el tomador de decisiones mexicano tiene una gran confianza en la autoridad única, aunque considera importantes las opiniones de sus subordinados para que sus decisiones sean más acertadas y su mandato no resulte individualista. Por otra, parte opina que hay otras motivaciones más importantes que el dinero, y existen en el jefe otras cualidades de igual peso, al menos, que la posesión de conocimientos.

El investigador enumera las características más sobresalientes del tomador directivo mexicano, ordenadas por grado de incidencia como resultado de la investigación:

Estilos de mando

1. Tiene gran confianza en la autoridad personal y única.
2. Considera importantes las opiniones de sus subordinados.

3. Juzga que hay motivaciones más importantes que el dinero.
4. Piensa que en el jefe valen otras cualidades además de la posesión de conocimientos.

El segundo cuestionario aplicado por el mismo investigador se refiere al estilo de estrategia, fue contestado por 989 directores de empresas también con ayuda del IPADE. El investigador llegó a las siguientes conclusiones:

Características sobresalientes obtenidas del tomador de decisiones mexicano ordenadas por grado de incidencia:

Estilos de Estrategia:

1. Tiene una estructura plana.
2. No desea la operación directa sino el mando para que otros operen.
3. Utiliza como instrumento de control el estado de pérdidas y ganancias antes que el balance general.
4. Es partidario de cambios graduales por encima de los cambios bruscos.

La investigación llevada a cabo por Llano (1994) es muy significativa, ya que existen pocos estudios sobre los gerentes mexicanos y pone de manifiesto la forma de dirigir y elaborar estrategias, de tal manera que el resultado muestra a un directivo con autoridad centralizada pero que considera importantes las sugerencias de sus colaboradores y en consecuencia la estructura organizacional es plana, es decir, con pocos niveles de autoridad. Por eso le es muy difícil unirse con sus pares para trabajar en forma conjunta y enfrentar la competencia que presentan sobre todo las compañías internacionales.

2.2.4 Roles gerenciales

Una investigación que no se puede dejar de mencionar es la realizada por Mintzberg, la cual es descrita en Mintzberg y Quinn (1993), quien puso de manifiesto que el trabajo del administrador no era tan exacto y preciso como le describían las teorías clásicas. Ya que sus hallazgos arrojaron resultados muy contradictorios que cambiaron la imagen que se tenía del ejecutivo encerrado en su oficina planeando y pensando todo el día en una forma muy ordenada y secuencial, lo pudo constatar de observación directa en lo concerniente al gerente y sus actividades específicas, en este estudio describe, analiza y delimita el marco de acción del administrador; la organización, su estructura, su dinámica, su evolución, sus transformaciones, sus elementos constitutivos, sus flujos internos, sus mecanismos de vida e interacción.

La contribución de Mintzberg a la administración consiste en que fue el único que sistematizó el carácter aleatorio y denso del trabajo del administrador en series de roles articulados, elaborados y explicados. Esas inquietudes las empezó a tener cuando era joven se interrogaba sobre lo que debían hacer en su trabajo los directivos, pues veía a su padre, por entonces jefe de una pequeña empresa, sentado durante casi todo el día, firmando cartas y haciendo cosas que no tenían nada de claro o sistemático.

El autor comenta que durante la investigación, la cual que duró cinco semanas de asidua observación y entrevistas que se realizaron durante el trabajo cotidiano de altos dirigentes, nunca vio nada que se aproximara a la imagen tradicional del gerente ocupado en reflexionar, analizar, planificar, organizar, coordinar, etcétera, sino que se muestra a continuación:

- El trabajo del gerente no es ordenado, continuo y secuencial, ni uniforme, ni homogéneo. Por el contrario, es fragmentado e irregular, entrecortado y extremadamente cambiante y variable.

- El trabajo cotidiano del directivo no es una serie de acciones surgidas de su iniciativa, de su voluntad transformada en decisiones tras el análisis de una situación. Es una serie ininterrumpida de reacciones a toda clase de requerimientos provenientes del entorno, ya sea interno o externo.

- El directivo pasa más de dos tercios de su tiempo en comunicación verbal, en conversaciones cara a cara, reuniones, llamadas telefónicas.

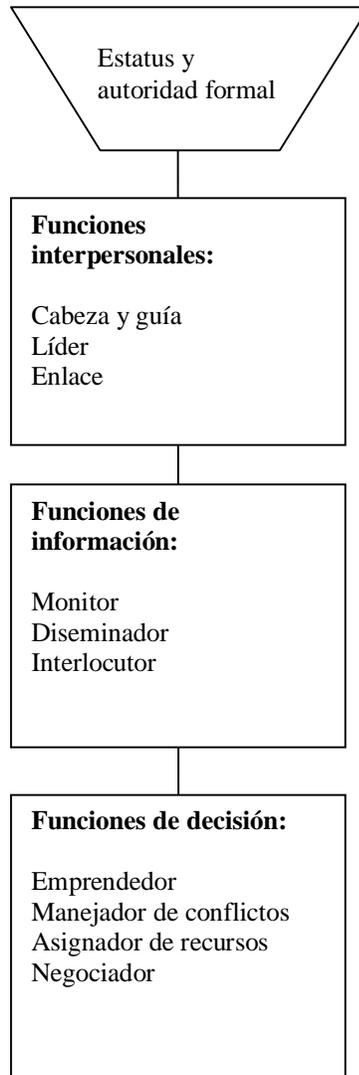
- Muchas veces, por lapsos cortos, el dirigente vuelve sobre las mismas cuestiones; está lejos de corresponder a la idea tradicional de aquel que trata un solo problema a la vez, en orden y con serenidad.

- El directivo es una especie de punto focal, conexión o punto de convergencia entre varias series de participantes en la vida de la organización; el entorno externo e interno, los colaboradores, los socios, los superiores, subordinados, los pares, etc. Él debe facilitar las interacciones entre todos.

Con lo anteriormente señalado, el autor sintetizó sus hallazgos y los clasificó en tres funciones o roles: a) interpersonales, b) de información y c) de decisión

Figura 3

Las funciones del administrador



Fuente: Mintzberg y Quinn (1993: 31)

Esta investigación puso de manifiesto que el trabajo del administrador en realidad no era tan ordenado y por procesos, como describió inicialmente Fayol, sino que su trabajo era un poco disperso, y no necesariamente se ponía a planear por separado con cada actividad sino que el gerente hace muchas cosas al mismo tiempo en una forma

desordenada, según lo señala el autor. En este orden de ideas, Robbins y Coulter (1999) retoman la clasificación anteriormente señalada, describen en qué consiste cada rol y lo acompañan de varias actividades que se relacionan con cada función gerencial.

Cuadro 5

Roles Administrativos

LOS ROLES ADMINISTRATIVOS DE MINZTBERG		
Rol	Descripción	Ejemplos de actividades identificables
INTERPERSONAL		
Figura destacada	Jefe simbólico; está obligado a realizar varios deberes de rutina de carácter jurídico o social.	Saludar a los visitantes; firmar documentos legales.
Líder	Responsable de la motivación y activación de sus subordinados; responsable de formación de personal, capacitación y deberes conexos.	Realizar prácticamente todas las actividades que involucran a subordinados.
Enlace	Mantiene una red de contactos e informadores externos desarrollada por sí mismo, que le proveen favores e información.	Responder correspondencia; realizar trabajo externo; desarrollar otras actividades en las que intervienen personas ajenas.
DE INFORMACIÓN		
Monitor	Busca y recibe información especial muy variada (en su mayoría, de actualidad) para adquirir una comprensión profunda de la organización y el ambiente; se perfila como el centro nervioso de información interna y externa sobre la organización.	Lectura de publicaciones periódicas E informes; mantener contactos Personales.
Divulgador	Transmite a los miembros de la organización información recibida de fuera o de subordinados; parte de la información es actual y otra parte implica la interpretación e integración de diversas posiciones de valor de factores de influencia organizacional.	Realizar reuniones informativas; hacer llamadas telefónicas para transmitir Información.
Portavoz	Transmite información hacia el exterior de la organización sobre los planes de ésta, las políticas, las acciones, los resultados, etc., hace las veces de experto en la industria; A la que pertenece la organización.	Realizar reuniones de; consejo directivo; proveer información A los medios.
DE DECISIÓN		
Empresario	Busca oportunidades en la organización y su ambiente, e inicia "proyectos de mejoramiento" para introducir cambios; supervisa el diseño de ciertos proyectos	Organizar sesiones de estrategia y revisión para el desarrollo de nuevos programas.
Controlador de perturbaciones	Responsable de aplicar medidas correctivas cuando la organización enfrenta perturbaciones importantes e inesperadas	Organizar sesiones de estrategia y revisión en relación con perturbaciones Y crisis
Asignador De recursos	Responsable de la asignación de recursos organizacionales de todo tipo: en efecto, se ocupa de tomar o, aprobar todas las decisiones importantes de la organización.	Elaborar programas; solicitar autorización; realizar cualquier actividad en la cual intervengan actividades de elaboración de presupuestos y la programación del trabajo de los subordinados.
Negociador	Responsable de representar a la organización en negociaciones importantes.	Participar en negociaciones con sindicatos.

Fuente: Robbins y Coulter (2000: 14).

En la descripción anterior, se puede apreciar que el verdadero trabajo de los directivos consiste en actividades muy diversas que van desde su imagen como líder, visitar a los clientes, participar en comidas de negocios, lecturas de periódicos, revistas, pláticas con sus pares, felicitar en sus cumpleaños a sus colaboradores, en fin, tiene una diversa lista de funciones que realiza en forma entrelazada durante toda su actividad laboral.

En el mismo tenor, Fremont y Rosenzweig (2000) hacen un comparativo entre lo que se piensa del trabajo del administrador según la literatura clásica, describen su trabajo en forma idealizada (supuestos) y lo comparan con el verdadero quehacer gerencial (realidades).

Cuadro 6

Supuestos y realidades en el trabajo administrativo

Supuesto	Realidad
Toma de decisiones profundamente Pensada.	La mayor parte del día de trabajo se dedica a la Interacción con otra gente; obtener e Intercambiar Información, persuadir y negociar.
Día de trabajo claramente programado y lógicamente Planeado.	contactos imprevistos, esporádicos y no planeados; pasar de un asunto a otro y entre diferentes personas.
Esfuerzos dedicados a "dirigir" a los subordinados, que, ceden ante Un status más elevado.	La mayor parte del tiempo con gente de fuera; Inclusive los subordinados cuestionan con frecuencia la autoridad del administrador.
Decisiones tomadas por medio del Juicio racional del individuo en la posición correcta para evaluar todos los factores.	Las decisiones son el producto de un proceso complejo de corretaje y negociación, que se extienden a través del tiempo e Incluyen a gran número de partes Interesadas.
Objetivos y metas claras y consistentes.	Multiplicidad de metas Identificadas con diferentes grupos e Intereses que están en conflicto e Inclusive son contradictorias; Prioridades que cambian muy frecuentemente.
Resultados proporcionales al esfuerzo individual y la capacidad: progresos constantes; logros decisivos.	Los resultados son el producto de muchas fuerzas incontrolables que tardan en surgir y Son difíciles de predecir; pasos incrementales; Dos hacia atrás, tres hacia adelante.
Autoridad igual a responsabilidades.	Deficiencias importantes en el poder para mandar los recursos y permisos necesarios para cumplir con los objetivos asignados.
Metas claras establecidas y subdivididas en puntos claves y marcas definidas.	Aunque los administradores necesitan desglosar las actividades más grandes en metas y submetas específicas, de hecho, la mayoría de las tareas de los administradores no tienen un principio ni un fin; los problemas fluyen, y generalmente hay pocas posibilidades de completar totalmente las actividades o resolver. Los problemas de la organización "de una vez por todas".

Fuente: Fremont y Rosenzweig (1988: 438)

El cuadro anterior sintetiza un resumen de los hallazgos descritos por Mintzberg y además muestra las diversas actividades que se creía realizaban los ejecutivos, por otro lado lo que verdaderamente hacen durante toda su labor, como se puede apreciar, el carácter racional que se les atribuía en la literatura clásica quedó en un supuesto ya que la verdadera labor gerencial era totalmente opuesta a los postulados de Fayol.

Es muy importante señalar otra investigación realizada por Venezia (2000) en la cual el autor hace un comparativo entre los roles gerenciales descritos por Mintzberg y la actividad gerencial mexicana, y encontró en su estudio que los directivos entrevistados realizaban funciones muy similares, pero además encontró un rol adicional que denominó el rol padre. Dicha investigación es muy importante porque fue llevada a cabo en un contexto propio, ya que la mayor parte provienen del extranjero.

En conclusión, la forma de dirigir una empresa, las premisas y perspectivas de sus dirigentes, influyen grandemente en el futuro de las organizaciones, pero no hay que perder de vista que dichas agrupaciones están conformadas por individuos con valores y creencias propios que dificultan o apoyan la función de su líder. El contexto mexicano, está conformado en su mayoría por pequeñas y medianas empresas, en donde su líder generalmente es su dueño y fundador y que además la forma de dirigir su empresa corresponde más al tipo de liderazgo autoritario. Genera un ambiente de poca participación y desinterés en la conducción de la organización, por lo que resulta de suma importancia promover diferentes modos de gestión, en donde el trabajador se solidarice con las políticas y prácticas de la empresa, para lo cual el dirigente tendría que empezar por delegar autoridad.

2.3 Toma de decisiones

Una parte muy importante del proceso administrativo, es sin duda, la toma de decisiones, ya que con sus efectos marca el rumbo y la eficiencia de la empresa, además se considera el núcleo de la labor administrativa ya que se encuentra presente en el desempeño de todas esas funciones, de tal manera que para esta investigación estudiar al directivo será parte fundamental, ya que se desea conocer la forma, el proceso, técnicas y herramientas que utilizan los ejecutivos para la toma de decisiones de una mediana empresa de la localidad y cómo este factor ha favorecido el proceso de evolución de una pequeña empresa que se convierte en una mediana.

La toma de decisiones en las PyMES, particularmente en las pequeñas que se han convertido en medianas, objeto de estudio de esta tesis, según indagaciones iniciales es tomada con base en la experiencia del decisor, y no se aplican técnicas o modelos específicos en dicho proceso y las decisiones son tomadas principalmente por el dueño de la organización en forma centralizada.

A continuación se analizan diversos aspectos de la toma de decisiones, desde su concepto hasta los diferentes modelos:

2.3.1 Conceptos y definiciones

En las obras que tratan sobre administración, existe la costumbre de decir que el administrador es un decisor, por que la *toma de decisiones* es considerada la parte más importante del proceso administrativo (planeación, organización, dirección, coordinación y

control; descritos por Fayol), aclarando que la toma de decisiones está incluida en la función de dirección.

El término *decidir* proviene del latín *desidere* que quiere decir *contrastar*. También está asociado con distinguir, escoger, determinar, resolver, arbitrar, juzgar, optar, etc. Decisor es la persona investida de poder y los medios para tomar decisiones. Afirmar que la toma de decisiones es una selección realizada a partir de dos o más alternativas, es un concepto demasiado simplista, porque la toma de decisiones es un proceso complejo y no tan solo el acto de escoger entre varias alternativas.

La toma de decisiones llevadas a cabo por los gerentes, administradores o dueños, ha tenido diferentes premisas a través de los años.

Fremont y Rosenzweig (2000), señalan que la voluminosa literatura sobre la toma de decisiones parece surgir de dos puntos de vista básicos; *normativo o prescriptivo* y *descriptivo*, y encontrarse en tres niveles de interés: el proceso de decisión, quien toma la decisión y la decisión misma. Además de los dos modelos mencionados anteriormente, la toma de decisiones se puede analizar considerando tres *dimensiones*, tal como se presenta en el cuadro:

Cuadro 7

Modelos para el proceso de toma de decisiones

Modelo	características
Proceso normativo o prescriptivo	Es el tradicional que considera al hombre con racionalidad absoluta.
Proceso descriptivo	Es el descrito por Simon y considera al hombre con una racionalidad limitada.

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 8

Dimensiones en la toma de decisiones

Sistemas de toma de decisiones	
Cerrado	abierto
Tipos de decisiones	
Programable	No programable
Herramientas	
Computacional	De juicio

Fuente: Fremont y Rosenzweig (2000: 448).

Como se puede apreciar en el cuadro 8 si se considera el ambiente en el que se toma la decisión ésta varía desde sistemas relativamente cerrados a sistemas abiertos. Si el que toma las decisiones está interactuando continuamente con el medio ambiente, el sistema es *abierto*. Sin embargo si los tomadores de decisiones no buscan información adicional, tienden a cerrar el sistema y hacer rutinario el proceso. En los modelos *cerrados*, el tomador de decisiones es considerado como alguien lógico, y metódico que busca maximizar ventajas. El sistema *abierto*, continuamente está influenciado por su medio ambiente total, este modelo no supone que el que toma las decisiones pueda reconocer todas las metas y alternativas posibles. Las decisiones se pueden considerar programadas y no programadas según sean rutinarias o no y las herramientas o técnicas utilizadas como auxiliar en la toma de decisiones; computacionales o de juicio. Estas tres dimensiones son paralelas entre si y ofrecen un marco de referencia muy importante para entender la toma de decisiones administrativas.

2.3.2 Tipos de tomadores de decisiones

Existen dos tipos de tomadores de decisiones, uno que utiliza como referencia la teoría clásica taylorista, considerado con una racionalidad absoluta y que corresponde al *hombre económico*, el otro es el establecido por Simon (1979), el cual se basa en una racionalidad limitada que corresponde al *hombre administrativo*.

La mayor parte de los autores está de acuerdo en que la racionalidad es deseable en la toma de decisiones, pero en cuanto al significado de racionalidad, el acuerdo ya no es tan general. Se han propuesto dos teorías, representadas cada una por su propio ideal de tomador de decisiones. Éstas son; *el hombre económico* y *el hombre administrativo*, Simon (1979) que corresponden respectivamente, al enfoque mecánico y al orgánico de la administración, a continuación se describen ambos enfoques:

2.3.2.1 Hombre económico

Las primeras teorías sobre la toma de decisiones suponían que el encargado de decidir operaba en un ambiente de rutina, previsible, en el cual se conocían con certeza todas las alternativas posibles. Este tomador de decisiones exaltado durante el taylorismo era considerado con una *racionalidad absoluta*, que pertenece al *proceso de toma de decisiones normativo*. Este tipo de directivo vino a ser conocido como el *hombre económico*, tenía un amplio conocimiento de todo su entorno, según esta teoría, el objetivo era únicamente maximizar las utilidades, y a los empleados les interesaba incrementar su salario. Este modelo se basa en que el individuo analiza las alternativas desde el punto de vista

económico. La decisión era considerada como un proceso racional, con las siguientes características:

- Conocimiento completo de factores ambientales relevantes.
- Capacidad para ordenar preferencias de acuerdo con un patrón de utilidad.
- Habilidad para elegir la alternativa que maximice la utilidad del que toma la decisión.

En el contexto actual de globalización en todo sentido, este tipo de tomador de decisiones no corresponde a la realidad, en donde la información disponible es muy amplia y las alternativas no se presentan en una forma tan ordenada como sucedía en los años veinte, donde la economía tenía otras características, más cerradas y estables, y por consiguiente la racionalidad no puede ser absoluta.

2.3.2 2 Hombre administrativo.

Otro enfoque para analizar la toma de decisiones fue propuesto por Simon (1979), en donde afirma que es imposible que el comportamiento de un solo individuo aislado alcance un alto grado de racionalidad. El número de alternativas que debe explorar es tan grande, la información que necesitaría sería enorme, y afirma que en esta circunstancia las decisiones y elecciones siempre se hacen con base en un modelo limitado y que el tomador de decisiones se comporta racionalmente sólo con respecto a su propia abstracción y percepción del mundo real, señala el autor que él observa que la información limitada de que dispone lo obliga a *satisfacer* más bien que a optimizar, este enfoque utiliza el *proceso descriptivo* en la toma de decisiones. Por satisfacer entiende que el hombre administrativo busca alternativas hasta que encuentra una que llena sus normas subjetivas mínimas. Se

detiene cuando encuentra la primera solución satisfactoria, en lugar de proceder a maximizar su utilidad. Para cumplir el proceso decisorio, la organización necesita procesar una gran cantidad de información que permite seleccionar la mejor alternativa, pero en la práctica el tomador de decisiones no dispone de toda la información, ni de toda la certidumbre, en virtud de lo anterior, surge la teoría del comportamiento Simon (1979). El aporte de este autor a la administración, lo constituye el análisis de los procesos de decisión desde un enfoque diferente al clásico y aparece entonces un concepto central para la escuela de la toma de decisión: *racionalidad limitada*, aquí el autor cuestiona severamente al tomador de decisiones clásico definido por el taylorismo que estaba enmarcado en una racionalidad absoluta, en donde todo era claro y definido con respecto a la toma de decisiones.

En la actualidad, se vive en un mundo de intercambio global que enfrenta cada día el tomador de decisiones, en donde es muy difícil tener certeza en todos sus actos, por lo que el enfoque del tomador de decisiones, considerando la racionalidad limitada, parece más adecuado al entorno actual de las empresas. Para el trabajo de tesis se retoman las ideas de Simon, porque se adaptan mejor al entorno globalizado.

2.3.3 Tipos de decisiones

En una empresa existen decisiones que se toman en forma rutinaria y otras son tomadas en el momento que se presentan de manera imprevista, a continuación se describen.

Según la teoría de la decisión, todo problema administrativo equivale a un proceso decisorio, Dessler (1979), cita a Simon (1960) quien clasifica las decisiones en dos tipos

2.3.3.1 Programadas

Las decisiones programadas se asocian con el sistema clásico y mecánico de administración. Las decisiones son programadas en la medida en que sean repetitivas y rutinarias y se tengan métodos definidos para manejarlas. Se refieren sobre todo a problemas bien estructurados, no se necesita aplicar todo el proceso de toma de decisiones.

2.3.3.2 No programadas

Son de carácter único y no recurrente, para la cual no existe una solución clara y concisa, el gerente debe buscar la mejor solución. En su mayoría son a largo plazo y básicas para el éxito futuro de la empresa, por ejemplo, nuevos productos, adquisiciones, fusiones, nuevos socios, planta nueva etc. Estas decisiones se toman con base en la intuición y la creatividad, principalmente, actualmente se utiliza también la heurística.

A continuación se presentan en el cuadro 9 las diferencias entre los dos tipos de decisiones citado por Chiavenato (2000):

Cuadro 9

Características de las decisiones programables y no programables

Decisiones programables	Decisiones no programables
Datos adecuados	Datos inadecuados
Datos repetitivos	Datos únicos
Condiciones estáticas	Condiciones dinámicas
Certeza	Incertidumbre
Previsibilidad	Imprevisibilidad
Rutina	Innovación

Fuente: Chiavenato (2000: 744).

El autor citado elabora el siguiente resumen de los tipos de decisiones considerando además si las decisiones son estructuradas y no estructuradas:

Cuadro 10

Los problemas estructurados y no estructurados y las decisiones programadas y no programadas

		Decisiones	
		Programables	No programables
		Datos adecuados y repetitivos, ciertos y correctos, previsibilidad	Datos inadecuados, únicos y nuevos, inciertos y no
		Problemas con situaciones conocidas	Confiables. Imprevisibilidad.
	Estructurados	y estructuradas.	Problemas con situaciones
		Procesamiento	Conocidas y variables
		Convencional de datos.	Estructuradas. Toma de
			Decisiones individual y rutinaria.
Problemas			
		Datos adecuados y repetitivos, ciertos y correctos, previsibilidad. Problemas con situaciones desconocidas y no estructuradas.	Datos Inadecuados únicos y nuevos, inciertos y no
			Confiables. Imprevisibilidad.
	No estructurados		Problemas con situaciones desconocidas y variables no
		Investigación de operaciones	Estructuradas. Toma de
		Técnicas matemáticas.	decisiones individual y
			Creativa.

Fuente: Chiavenato (2000: 748).

El cuadro anterior muestra cómo los problemas ya sean estructurados o no estructurados, pueden generar decisiones de dos tipos; programadas y no programadas, por lo general en las organizaciones los problemas comunes son resueltos por los subalternos ya que corresponden más a las actividades rutinarias y las decisiones estratégicas las toma generalmente el dueño o directivo, sobre todo en las PyMES, en las cuales los dirigentes actúan como un centro solar.

El mismo autor citado presenta una síntesis en el cuadro 11 de los tipos de decisiones así como las técnicas bajo las cuales se toman, considerando dos formas, una tradicional y la otra moderna.

Cuadro 11

Tipos de decisiones y técnicas para la toma de éstas

Tipos de Decisión		Técnicas para la toma de decisiones	
		Tradicional	Moderna
Programables	Decisiones repetitivas de rutina.	Hábito Rutina (procedimientos de acción estandarizados).	Investigación de operaciones Análisis matemático Modelos Simulación en computadora.
	Decisiones a través de procesos específicos.	Estructura organizacional Políticas, directrices, metas programas, normas y reglamentos.	Procesamiento electrónico de datos.
No programables	Decisiones de momento mal estructuradas y de nuevas políticas	Juicio, intuición y creatividad Reglas empíricas.	Técnica heurística de solución a problemas aplicada a: a)Entrenamiento de personal para toma de decisiones.
	Decisiones tratadas de acuerdo con los procesos generales de solución de los problemas.	Selección y entrenamiento de ejecutivos Políticas, directrices, normas y reglamentos.	b)establecimiento de programas heurísticos para computadora.

Fuente: Chiavenato (2000: 745).

El tomador de decisiones, en su diario trabajo, se enfrenta a diferentes situaciones, ya sea de certidumbre, incertidumbre y sobre todo, evaluar el riesgo que implica seleccionar una alternativa, en las PyMES locales los tomadores de decisiones se basan principalmente en técnicas tradicionales de toma de decisiones, como el hábito, juicio e intuición entre otras.

A continuación se describen brevemente las condiciones bajo las cuales se toman las decisiones. Cuando el gerente o administrador toma alguna decisión, se enfrenta con variables tales como: que conoce todo lo referente a la misma lo cual le genera certidumbre, además tiene que estar evaluando el riesgo que implica dicha decisión y la mayoría de las veces se enfrenta a que no conoce exactamente lo que sucederá.

Existen tres condiciones que los gerentes deben encarar cuando toman decisiones:

- **Certidumbre:** la situación ideal para la toma de decisiones es un ambiente de certidumbre, es decir, cuando el gerente puede tomar decisiones precisas porque conoce el resultado que produciría cada alternativa. Pero en realidad el ambiente actual en que se toman las decisiones no tiene nada de seguro, son situaciones cambiantes, con variables externas difíciles de controlar y predecir, sobre todo en nuestro país, en el que la economía no es estable, existen devaluaciones, alzas en las tasas de interés, inflación, entre otros aspectos.

- **Riesgo:** el tomador de decisiones tiene que estar evaluando constantemente el riesgo que implica tomar alternativas diferentes de acción, y debe de calcular la probabilidad de que se presenten ciertas alternativas o resultados, el gerente puede asignar probabilidades o consultar.

- **Incertidumbre:** es la situación en la cual la persona que toma decisiones no cuenta ni con certidumbre alguna ni con estimaciones razonables de los resultados. En realidad los gerentes se enfrentan casi a diario a situaciones de incertidumbre, y dependen de una cantidad limitada de información, que hace más difícil tomar una decisión.

En un futuro no muy lejano, se presentará una revolución en las técnicas para la toma de decisiones. Por ejemplo, en la actualidad el análisis matemático, la investigación de operaciones, el procesamiento electrónico de datos, el análisis de sistemas y la simulación

por computadora son técnicas utilizadas en operaciones programables que antes eran realizadas por el personal administrativo. Otros elementos no programables vienen implementándose mediante estas técnicas (planeación y control de la producción, inventarios, control y tráfico de materiales, etcétera. La computadora con su tecnología ya asumió el trabajo como auxiliar en la toma de decisiones. Lo anterior le da más certidumbre a los encargados de hacerlas.

2.3.4 Proceso de toma de decisiones

Los procesos de toma de decisiones en el campo organizacional ha sido materia de una gran variedad de estudios y debates que muestran su complejidad.

El decisor estructura su actuación, por lo tanto debe tener una forma de tomar sus decisiones, la forma tradicional es considerar la toma de decisiones como una serie de pasos secuenciados y estructurados al que le llamamos “proceso de toma de decisiones” que es una secuencia de actividades, a continuación se hace una descripción.

2.3.4.1 proceso normativo de toma de decisiones

Desde la perspectiva convencional se ha concebido el proceso de toma de decisiones con relación a la racionalidad, pero en las organizaciones reales se toman un gran número de decisiones que no necesariamente están relacionados con esta racionalidad. La toma de decisiones se estudia generalmente bajo un marco preestablecido, conocido como modelo normativo, el cual está considerando un conjunto de actividades lógicas y programadas al tomar una decisión.

El modelo normativo –también denominado prescriptivo– describe cómo deben tomarse las decisiones, más que como se toman en realidad. El proceso normativo de toma de decisiones se basa en un conjunto de *metas y objetivos* de la organización, los cuales pueden definirse para proporcionar criterios, los criterios a su vez ayudan a identificar los problemas, después se continúa con la búsqueda de otras soluciones, pero al mismo tiempo la alternativa seleccionada puede probarse para ver si continua siendo la mejor. La siguiente fase consiste en implantar la decisión para seleccionar la alternativa, ponerla a prueba e implantarla y controlarla. La mayoría de los autores basan el proceso decisorio en tres etapas muy sencillas características del *modelo normativo* de toma de decisiones:

- Definición del problema.
- Establecimiento de posibles alternativas de solución.
- Determinación de cuál es la mejor alternativa.

Casi todo el proceso decisorio tiene como premisa los tres puntos anteriores, recordando un poco los roles descritos por Mintzberg, el trabajo del administrador no era como lo describía toda la literatura clásica, sino por el contrario su trabajo era caótico, con diversas actividades alternadas ya que cambiaba constantemente lo que estaba realizando cuando era interrumpido. Su investigación causó estupor en los medios administrativos, ya que puso de manifiesto el verdadero trabajo del tomador de decisiones, y en contraparte clasificó la actividad gerencial en diez roles o funciones, las cuales son descritas en el apartado de liderazgo.

El modelo *normativo* del proceso de toma de decisiones indica una secuencia estructurada de actividades mediante las cuales una organización puede identificar y corregir problemas, sin embargo, seguir el proceso en la realidad suele ser bastante difícil, ya que el tomador de decisiones no cuenta ni con toda la información, ni con la certidumbre

total, además existen factores externos que no son ajenos a su empresa, pero los debe de considerar.

El proceso de toma de decisiones ha sido descrito en diferentes formas en el ámbito administrativo, por lo que a continuación se presentan los autores más importantes:

Chiavenato (2000:596), cita el proceso decisorio de Richard Tersine quien dice que toda decisión, implica necesariamente, seis elementos:

1. Agente decisorio.
2. Objetivos.
3. Preferencias.
4. Estrategias.
5. Situación.
6. Resultados.

Chiavenato (2000: 596) describe el proceso decisorio de la siguiente manera:

1. Percepción de la situación que rodea el problema.
2. Análisis y definición del problema.
3. Definición de los objetivos.
4. Búsqueda de las alternativas de solución.
5. Evaluación y comparación de las alternativas.
6. Elección de la alternativa más adecuada para el logro de los objetivos.
7. Implementación de la alternativa seleccionada.

El tomar una decisión no es simplemente escoger la mejor alternativa de varias opciones, lleva un proceso. Dicho proceso es descrito por Robbins y Coulter (2000) de la siguiente manera:

1. *Identificación del problema:* el proceso de toma de decisiones inicia con un problema.
2. *Identificación de los criterios de decisión:* una vez que el gerente ha identificado el problema, necesita identificar los criterios de decisión pertinentes para la toma de decisiones.
3. *Asignación de ponderaciones a los criterios:* no todos los criterios son igualmente importantes. Por lo que el tomador de decisiones debe ponderarlos para asignar prioridad, por ejemplo, asignarles un valor del 1 al 10 o expresado en porcentajes.
4. *Desarrollo de alternativas:* el cuarto paso consiste en que la persona que toma las decisiones elabore una lista de alternativas viables con la que se podría resolver el problema, tomando como base los criterios de evaluación del punto anterior.
5. *Análisis de alternativas:* después de identificar las alternativas, el tomador de decisiones debe analizar críticamente cada una de ellas. Las fortalezas y debilidades salen a flote con los pasos anteriores.
6. *Selección de una alternativa:* el sexto paso es el acto decisivo de escoger la mejor alternativa de las que aparecen en la lista del punto anterior, y al final escoger la alternativa de la ponderación más alta.
7. *Implementación de la alternativa:* incluye el hecho de dar a conocer la decisión a las personas involucradas y lograr que se comprometan a ponerla en práctica.
8. *Evaluación de la eficiencia de la decisión:* el último paso en la toma de decisiones consiste en evaluar el resultado de la decisión, para ver si el problema ha sido resuelto.

El llegar a ser un buen tomador de decisiones es similar a llegar a ser un buen atleta, es necesario ejercitar y practicar a diario, en forma similar el gerente toma decisiones una y otra vez, hasta que aprende a ser un buen tomador de decisiones, con base en su formación y experiencia, aprende a conocer la empresa y su entorno. Hay que examinar

sistemáticamente el proceso de toma de decisiones. Hace falta saber cómo cada parte del proceso contribuye a una decisión excelente, y conocer los errores relacionados con cada parte. Los buenos tomadores de decisiones han aprendido que lo que saben con respecto a un campo donde gozan de prestigio reconocido, suele ser incorrecto.

El proceso de toma de decisiones descrito anteriormente proporciona medios lógicos para tomar una decisión y se basa en el conjunto de metas y objetivos de la organización, de acuerdo al proceso normativo. Pero en realidad lo que describe es cómo deben tomarse las decisiones, más que cómo se toman en realidad. En el cuadro 12 se presenta un resumen de dichos conceptos.

Cuadro 12

El proceso normativo de la toma de decisiones

Chiavenato	Ferry	Robbins y Coulter	Jennings y Wattam	Dewey
Percepción de la situación.	Agente decisorio	Identificación de un problema.	Metas y objetivos de la organización.	Definir el problema.
Análisis y definición del problema.	Objetivos	Identificación de los criterios de decisión.	Criterios de desempeño.	Identificar las alternativas.
Búsqueda de alternativas.	Preferencias	Asignación de ponderaciones a los criterios	Identificación del problema.	Escoger la mejor alternativa.
Evaluación y comparación.	Estrategia	Desarrollo de alternativas.	Diferentes alternativas	
Selección de la alternativa.	Situación	Análisis de alternativas.	Elección.	
Implementación de la alternativa.	Resultado	Selección de una alternativa.	Prueba	
		Implementación de la alternativa.	Implantación y control.	
		Evaluación de la eficacia de la decisión.		

Fuente: elaboración propia con datos de los autores citados anteriormente.

La descripción anterior enseña cómo el proceso de toma de decisiones bajo los lineamientos normativos muestra que los dirigentes toman las decisiones en una forma ordenada y predecible, pero en realidad tal como señaló Mintzberg en su investigación sobre el trabajo gerencial, sucede todo lo contrario. Por otro lado las aportaciones de Simon sobre la racionalidad limitada, también señala que los que deciden no tienen todas las alternativas disponibles y que sólo toman la decisión más satisfactoria.

2.3.4.2 Proceso descriptivo de toma de decisiones

La teoría de las decisiones nació con Simon (1979), quien la utilizó como base para explicar el comportamiento humano en las organizaciones. Simon destaca que el *proceso decisorio* comienza con el individuo y le permite solucionar problemas o enfrentarlos a diversas situaciones. La teoría del comportamiento concibe a la organización como un sistema de decisiones en el cual cada persona participa racional y conscientemente, escogiendo y tomando decisiones.

La toma de decisiones contemplada desde el punto de vista normativo, es decir, con los procesos mencionados anteriormente, le da cierta rigidez y linealidad a las decisiones, pero cuando el gerente se enfrenta a su trabajo rutinario, no todo es tan preciso ni tan ordenado, por consiguiente Simon (1979), describe que el proceso de decisiones no debe ser del tipo normativo, sino *descriptivo*, considerando los siguientes aspectos:

Chiavenato (2000) cita a Simón para definir tres fases en el proceso de toma de decisiones:

- Fase uno, *actividad inteligente*: búsqueda de factores o condiciones que requieran solución en el ambiente.

- Fase dos, actividad de concepción o diseño: consiste en crear, desarrollar y analizar cursos o alternativas posibles de acción.

- Fase tres, *actividad de selección*: selección real de un curso o alternativa particular de acción entre las alternativas disponibles.

El tomador de decisiones se enfrenta en su trabajo diario, a la toma de decisiones en forma anárquica, no de manera estructurada de acuerdo al proceso normativo, por lo que en este estudio se pretende analizar al decisor de la mediana empresa seleccionada para el estudio de caso, y así comprender mejor el proceso de toma de decisiones utilizando la observación y entrevistas.

El proceso de toma de decisiones: racionalidad limitada o ilimitada

La toma de decisiones se aborda desde dos enfoques: uno considerado tradicional basado en el pensamiento taylorista donde todo es racional y lógico, creo que en la época de los veintes donde el ambiente económico era más estable y todavía no existía la globalización, era adecuado, pero hoy vivimos en un ambiente turbulento, marcado por el libre comercio y la competencia feroz, este supuesto de racionalidad, deja de tener validez. ya que la racionalidad es limitada y que el tomador de decisiones no conoce todas las rutas o caminos, que le den una certeza absoluta de sus elecciones.

A continuación se presenta en el siguiente cuadro con el proceso de toma de decisiones, analizada desde los dos puntos de vista; la racionalidad absoluta y la racionalidad limitada.

Cuadro 13

La toma de decisiones: racionalidad limitada o absoluta

	Dos puntos de vista sobre el proceso de toma de decisiones	
Paso de la toma de decisiones	Racionalidad absoluta	Racionalidad limitada
1) Formulación del problema.	Un problema organizacional importante y propio de la Organización es identificado.	Se identifica un problema visible que refleja los intereses y antecedentes del gerente.
2) Identificación de los criterios de decisión.	Todos los criterios son identificados.	Se identifica un conjunto de criterios limitado.
3) asignación de ponderaciones a los criterios.	Todos los criterios son evaluados y Ordenados de acuerdo con su importancia para la meta de la organización.	Se construye un modelo sencillo para Evaluar y clasificar los criterios; el Interés personal de quien toma las decisiones influye fuertemente en las clasificaciones.
4) Desarrollo de las alternativas.	Se elabora creativamente una lista completa de todas las alternativas.	Se identifica un conjunto limitado de alternativas similares.
5) análisis de las Alternativas.	Todas las alternativas son evaluadas en comparación con los criterios de decisión Y las ponderaciones; las consecuencias de cada alternativa son conocidas.	A partir de una solución elegida, cada Una de las alternativas es evaluada en términos de los criterios de decisión.
6) Selección de una alternativa.	Decisión maximizadora: cuando se escoge la que produce el rendimiento económico Más alto (en términos de la meta de la organización).	Decisión satisfactoria: la búsqueda continúa hasta encontrar una solución que sea satisfactoria y suficiente, después de lo cual termina la búsqueda
7) Implementación de la alternativa.	En virtud de que la decisión maximiza las probabilidades de alcanzar una meta única Y bien definida, todos los miembros de la organización aceptan la solución.	Diversas consideraciones de política Y poder influyen para que la gente acepte la decisión y se comprometa A aplicarla.
8) Evaluación	El resultado de la decisión se evalúa objetivamente en comparación con el Problema original.	Las mediciones de los resultados de Una decisión rara vez son suficiente mente objetivas para eliminar los Intereses personales del evaluador; Es posible que aumente el uso de recursos destinados a compromisos Previos, a pesar de fracasos anteriores y evidencia de que la asignación de recursos no está está justificada.

Fuente: Robbins y Coulter (2000: 191).

Como se puede apreciar en el cuadro 13, los encargados de tomar decisiones en la actualidad, se encuentran inmersos en un mundo completamente distinto a la de los años veintes que es cuando se consideraba que el hombre poseía todo el conocimiento y tenía una racionalidad total para tomar una decisión. Pero en un mundo globalizado como el que hoy se le presenta, este supuesto queda totalmente obsoleto, por lo que dirigente tomador de decisiones se parece más la hombre administrativo.

Toma de decisiones estratégicas

Las decisiones clasificadas como “programadas” y no “programadas”, se refieren a extremos, ya que existen pocas decisiones que sean totalmente programadas o no programadas. Aun una decisión no programada como una *decisión estratégica*, puede tener algunos elementos conocidos en su estructura. Esto puede observarse en un estudio de toma de decisiones estratégicas realizado por Mintzberg y Quinn (1999), analizaron 25 procesos de *decisiones estratégicas* tomando varias organizaciones, e identificaron una estructura básica, que apoya el control de las decisiones no estructuradas por parte de las organizaciones.

Fases principales en la toma de decisiones estratégicas:

1. *Identificación*: en esta etapa se analiza el reconocimiento de la *decisión*, es decir, el proceso mediante el cual se reconocen las situaciones problemáticas.
2. *Desarrollo*: esta fase consiste en dos rutinas básicas: una para buscar soluciones preconcebidas y otra de diseño para modificar las soluciones que se han encontrado.
3. *Selección*: dice Mintzberg que es erróneo considerar esta etapa como final de la solución y que tiene tres procesos: evaluación, elección y autorización.

2.3.5 Herramientas para la toma de decisiones

El tomador de decisiones debe tener a su alcance las herramientas necesarias, que lo apoyen en su trabajo, ya que un gerente no se puede basar únicamente en su intuición. A continuación se describirán brevemente las herramientas más conocidas Chiavenato, (2000: 746)

- *El árbol de decisión*, ayuda a graficar en forma de ramificaciones, con todas las alternativas posibles, permite tener más en cuenta la incertidumbre, ante lo que pueda ocurrir en el futuro.

- *El punto de equilibrio*, el cual indica el momento en que la empresa, no gana ni pierde, y a partir de ese momento empiezan las utilidades, esto le permite planear los volúmenes y los precios de la producción y venta.

- *Los presupuestos*, son estimaciones numéricas de los planes de la empresa, a corto y a largo plazo.

- *Las razones financieras*, son relaciones entre los diferentes conceptos de los estados financieros, que indican aspectos relevantes de la organización.

- *El valor actual y la (TIR) tasa interna de retorno son*, métodos para evaluar proyectos de inversión.

- *La computadora*, es una herramienta indispensable en la actualidad, ya que con ella se pueden crear simulaciones, pronósticos, que son de gran utilidad a momento de tomar una decisión. Además la información que se puede conocer a través de internet es ilimitada, existe mucho conocimiento a disposición de los gerentes.

- *Investigación de operaciones*, sus orígenes datan de 1945 y actualmente existe una tendencia creciente a aplicar técnicas cuantitativas a la resolución de muchos problemas gerenciales. Por otra parte se relaciona con el enfoque de sistemas puesto que su objetivo principal es dar a los administradores una base científica para resolver problemas complejos, además la teoría matemática aplicada a problemas administrativos utiliza las siguientes, utilizadas como herramientas en la investigación de operaciones:

- a) *Teoría de los juegos*: es utilizada sólo en algunos tipos de decisiones, llamados juegos, que implican la disputa entre dos o más participantes, por ejemplo, en el análisis de la competencia de mercados, en la disputa por un cliente.
- b) *Teoría de las colas*: se refiere a cómo optimizar una distribución en condiciones de aglomeración o espera, ya que los problemas de filas se presentan a diario, por ejemplo, determinar el número óptimo de cajeros en un supermercado, casetas en las autopistas, dependientes en un banco etc. Es una técnica en que se aplica la teoría de la probabilidad al estudio de las relaciones que se dan en las filas de espera.
- c) *Teoría de los grafos*: de esta teoría se derivan las técnicas de planeación y programación, tales como el PERT (Técnica de Evaluación y Revisión de Programas) y el camino crítico (que son diagramas de flechas que buscan identificar el camino crítico, estableciendo una relación directa con los factores de tiempo y costos).
- d) *Programación lineal*: es la técnica de solución de un problema que requiere la determinación de los valores par las variables de decisión que optimizan un objetivo que se debe alcanzar, respetando un conjunto de restricciones, por ejemplo, el

mejor recorrido para entregar gas en determinada colonia o el estudio del recorrido más económico de una flota de camiones distribuidores de cerveza.

- e) *Probabilidad y análisis estadístico*: la utilización de métodos estadísticos permite obtener el máximo de información posible a partir de los datos disponibles. Una de las aplicaciones más usuales es en el control estadístico de calidad en la administración de la producción; suministra medios para la selección de las muestras así como las características que deben de tener para ser representativas.
- f) *Programación dinámica*: se aplica a problemas que presentan varias fases interrelacionadas, por ejemplo, un conductor que desea ir de un lado a otro y quiere detenerse a comer, debe saber a dónde ir y cómo va a llegar, por lo que su primera decisión es escoger el sitio donde comerá y la segunda, el mejor recorrido para llegar. Se puede aplicar en alternativas económicas tales como comprar-construir máquinas o equipos.

Cualquiera que sea la estructura de una organización, el estilo gerencial o método para la toma de decisiones, variará de individuo a individuo. Algunos gerentes serán autocráticos y preferirán tomar e imponer sus decisiones por sí mismos, otros serán más participativos y delegarán la toma de decisiones hasta que todo sea consultado, incluso otros tendrán un método de “manos fuera” y dejarán las soluciones a los subordinados. Estas diferencias han llevado a una discusión acerca de si existe o no un estilo correcto o incorrecto para adoptar cuando se toman decisiones.

En la actualidad el uso de la computadora es una herramienta fundamental en la toma de decisiones, ya que se pueden disponer de bastante información, además de contar con la rapidez en la misma, de igual manera el uso de internet ha influido grandemente en la forma de recibir y elaborar los datos.

2.3.6 La toma de decisiones y la teoría del caos

La toma de decisiones basada en el modelo normativo supone que todas las variables se mueven en un concepto de linealidad, la información pasada y presente se utiliza para predecir el futuro. Pero el medio ambiente turbulento en la actualidad pone de manifiesto la incapacidad de tomar decisiones bajo ese concepto.

Jennings y Wattan (1996) citan a una figura prominente de la teoría del caos de Lorenz, que realizó sus estudios procesando información en computadora, sobre patrones de clima. A los resultados el lo llamó el efecto mariposa, ya que sugirió que un cambio menor en las condiciones del aire, como el producido por el aleteo de una mariposa, puede ocasionar cambios mayores en los patrones del clima.

La teoría del caos sugiere la necesidad de adoptar una perspectiva nueva y radical en la toma de decisiones. El modelo racional de toma de decisiones está basado en las creencias de certidumbre y racionalidad, en donde todo puede ser predecido y así tomar la mejor decisión. La teoría del caos describe un mundo diferente en el cual estos puntos de vista tienen que descartarse y las dimensiones reales de la incertidumbre tienen que ser reconocidas. El cuadro 14, contrasta las dos perspectivas de mirar el ambiente:

Cuadro 14

Perspectivas para la toma de decisiones: clásica y caos

Punto de vista clásico		Punto de vista del caos
Orden	en lugar de	desorden
Continuidad	en lugar de	Discontinuidad
Predicción	en lugar de	comportamiento aleatorio
Información	en lugar de	Ignorancia
Estabilidad	en lugar de	Inestabilidad
Medición	en lugar de	Adivinanzas
Lógica	en lugar de	Intuición

Fuente: Jennings y Wattan (1996: 281).

Las decisiones son claramente más sencillas de tomar si se supone que las circunstancias que prevalecen son ordenadas y que la decisión de cambiar parte del sistema tendrá resultados predecibles y controlables par toda la organización. La teoría del caos, por otro lado, podría hacer parecer a la toma de decisiones algo más difícil dado que sugiere que los cambios pequeños pueden tener consecuencias impredecibles que afectan a toda la organización. La existencia de un efecto mariposa indica una tendencia al desorden más que al orden. La teoría del caos presupone una discontinuidad que cuestiona el hecho de apegarse siempre al proceso racional de toma de decisiones y por el contrario en los métodos tradicionales la predictibilidad ha sido siempre una suposición clave para la toma de decisiones, las etapas en la toma de decisiones siguen una secuencia lógica desde el origen de la decisión hasta la implantación y seguimiento final.

La teoría del caos tiene implicaciones profundas en la perspectiva de toma de decisiones. Su impacto puede reflejarse en todas las decisiones, desde las cotidianas hasta las estratégicas. Bajo esta premisa, será necesario un nuevo método para la toma de decisiones, y además exige que el tomador de decisiones adopte un nuevo marco de referencia diferente y radical, una nueva perspectiva en donde los métodos tradicionales sean desechados y sean reemplazados por métodos con alta tolerancia a la ambigüedad y una capacidad para respuestas imaginativas, flexibles y veloces. Si los métodos tradicionales de la toma de decisiones dan una alta prioridad a los procedimientos racional y lógico, entonces la teoría del caos dará un énfasis prioritario al enfoque intuitivo e imaginativo. Además deberán cambiar las estructuras organizacionales, ya que los niveles jerárquicos actuales no permiten tomar la decisión por la mejor persona y en el mejor momento.

Es necesario cambiar la cultura imperante en la toma de decisiones sin las normas y procedimientos tradicionales en las organizaciones, lo cual es muy difícil, y más en nuestra localidad, en donde el dueño es el decisor. Estos cambios que requiere la teoría del caos, en lo que se refiere a la toma de decisiones tardarán bastante tiempo en llevarse a cabo.

Las principales influencias de la teoría del caos en la toma de decisiones pueden resumirse de la siguiente manera según Jennings y Watton (1996):

- La necesidad de enfocarse en la toma de decisiones a corto plazo en vez de a largo plazo.

- La importancia de la planeación de contingencias como parte del proceso de toma de decisiones de la empresa.

- La necesidad de valorar métodos intuitivos e imaginativos para la toma de decisiones.

- El significado de crear estructuras y sistemas temporales.

- La modificación de la cultura corporativa por incorporar nuevos e importantes valores y normas.

- La necesidad de buscar el orden dentro del caos.

No debe verse la teoría del caos, como una forma de desorden administrativo, sino como un nuevo enfoque de toma de decisiones más acorde con el medio ambiente actual tan globalizado y cambiante, donde la estabilidad contemplada por los métodos tradicionales, ha dejado mucho que desear en la realidad cotidiana del tomador de decisiones.

El mismo autor citado anteriormente elabora un resumen donde presentan una confrontación entre forma en que se toman las decisiones actualmente y en la teoría del caos:

Cuadro 15

El Caos un nuevo marco de referencia en la administración estratégica

<i>El marco de referencia actual</i>	<i>Un nuevo marco de referencia</i>
El futuro a largo plazo es predecible Hasta cierto punto Las visiones y los planes son cruciales Para la administración estratégica	El futuro a largo plazo es desconocido Las agendas dinámicas de temas Estratégicos son cruciales para la administración estratégica Efectiva
Visión: una única y compartida Intención de toda la organización Acerca de; estado futuro de la misma	El reto: aspiraciones múltiples Estresantes y ambiguas. Surgen de aspectos mal estructurados y conflictivos a consecuencias a largo plazo
Culturas compartidas fuertemente Equipos cohesivos de gerentes Operando en un estado de consenso	Culturas contradictorias Grupos de gerentes aprendiendo, Resolviendo conflictos; participación en el diálogo, afirmaciones probadas Públicamente
Toma de decisión como un proceso Puramente lógico y analítico	La toma de decisiones como algo Exploratorio experimental; basado en la intuición y en el racionamiento Por analogía
Control y desarrollo a largo plazo como El monitoreo de; progreso contra las metas planteadas Restricciones proporcionadas por las Reglas, sistemas y argumentos Racionales	Control y desarrollo de situaciones de amplio alcance como un proceso Político Restricciones proporcionadas por la necesidad de construir y sostener el soporte. El control como autorregulador y aprendizaje
Estrategia como la realización De intentos anteriores	Estrategia que surge de; caos de manera espontánea a través de; reto y la contradicción, mediante un proceso de aprendizaje en tiempo real y de política
La alta gerencia impulsa y controla La dirección estratégica	La alta gerencia crea condiciones favorables para el aprendizaje complejo y la política
Modelos mentales generales y recetas Para muchas situaciones específicas Equilibrio adaptativo con el entorno	Modelos mentales nuevos exigen situaciones estratégicas nuevas No equilibrio, interacción creativa Con el entorno

Fuente: Jennings y Watton (1996: 284)

La comparación entre estos dos enfoques no trata de ninguna manera de asumir que la toma de decisiones en una empresa debe ser caótica, sino todo lo contrario, ya que se deben de contemplar acontecimientos tanto internos como externos que la afecten, de tal manera que la racionalidad ilimitada que se le confiere al decisor el cual en todo momento del proceso normativo de toma de decisiones ha pregonado en su discurso, en el que se puede señalar que la planeación estratégica por citar un ejemplo es considerada como una receta que indica la secuencia para hacer una empresa exitosa, y en realidad las

organizaciones son una mezcla de individuos con cultura e interés propios y que además interactúan con el medio ambiente de una manera directa. En vista de lo anterior la teoría del caos se ofrece como alternativa para la mejor toma de decisiones.

A manera de resumen, se puede concluir que los modelos, formas, procesos, técnicas y herramientas que se utilicen en una empresa, deben de estar acordes al contexto histórico en el cual se desenvuelven, por ejemplo, cuando Taylor expuso sus ideas sobre la productividad en los obreros y consideró que el único interés era el económico, en su momento histórico que fue el siglo XIX y se pensaba que era la mejor propuesta, posteriormente en Francia se dieron a conocer los postulados de Fayol (planeación organización dirección y control) que intentó dar una estructura de la organización con sus famosas funciones de los administradores de una manera tan detallada y específica que se podría considerar al directivo como un ser perfecto, hay que reconocer que desarrolló el primer enfoque racional de la organización de la empresa, dichos lineamientos también fueron objeto de fuertes críticas; después se presentó la teoría de las relaciones humanas en la cual se fijaron las premisas de la motivación y las relaciones informales, los enfoques señalados representan las características principales de la teoría clásica que puso énfasis en la estructura, una de sus premisas es su racionalidad. Posteriormente, surge el estudio del proceso decisorio y su precursor más citado es Simon, quien manifestó que en realidad el decisor no conoce todas las alternativas posibles para decidir en forma racional (hombre económico) sino que posee una racionalidad limitada y por lo tanto pertenece al hombre administrativo según sus señalamientos, surgen también los modelos matemáticos como herramientas fundamentales en la toma de decisiones, mejor conocidos como investigación de operaciones. En donde el análisis matemático, la investigación de operaciones, el

procesamiento electrónico de datos, el análisis de sistemas y la simulación por computadora, apoyaron una total revolución en las técnicas para la toma de decisiones.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

Este capítulo analiza la importancia del método científico en forma muy breve y define los tipos de investigación: cualitativa y cuantitativa. Posteriormente se describe el estudio de caso, como una forma de investigación cualitativa descriptiva que es usada para analizar a los individuos, a un pequeño grupo de participantes o a un grupo en las organizaciones. En dicho método los investigadores recogen los datos acerca del objeto de estudio, usando participación, observaciones directas, entrevistas, protocolos, pruebas, revisión de récords, y recolección de muestra de escritos.

Inicia este apartado con la definición del estudio de caso, una breve historia de este método de investigación, así como varias formas para documentar el estudio de caso, además se describen las aplicaciones, los métodos, incluyendo la recolección de datos y el análisis. Continúa esta sección con una discusión que analiza los caminos de la validez, la confiabilidad y generalización, así como las fortalezas y debilidades de los estudios de caso.

Finalmente se presenta el diseño de la investigación bajo la cual se desarrolló el estudio de esta tesis denominada “La evolución de pequeña a mediana empresa: el caso de Servicios al Campo, S.A de C.V”

3.1 Aspectos generales del método científico

En este punto se analiza el método científico como norma general, no como método único, que es el que establece los lineamientos generales para que de él se desprendan los métodos de cada disciplina en particular.

Actualmente en las ciencias sociales se habla mucho de la validez del método científico utilizado en los estudios de tipo cualitativo. Pero existen estudios cada vez más serios que demuestran que sí es posible llevar a cabo un estudio de tipo cualitativo y a la vez tenga un contenido de confiabilidad y validez.

Es común que al iniciar una investigación se quiera determinar el método: de tipo cualitativo o cuantitativo, pero lo más importante son los instrumentos que se aplicarán, ya que puede existir un estudio de corte cualitativo que utilice instrumentos cuantificables y viceversa. La contradicción entre estos dos métodos no es buscar cuál aplicar, sino cuál de los dos se acerca más al objeto de investigación.

¿Qué se entiende por método científico? Para Eli de Gortari, citado por Pantoja (2001: 160) se define 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.

El autor señalado afirma que la formulación del método científico se consigue mediante: el análisis penetrante de la actividad científica, determinando con precisión sus elementos, el estudio sistemático de las relaciones que vinculan a dichos elementos, tanto los comprobados como los posibles y la estructuración ordenada y armoniosa de esos elementos y sus relaciones para construir las operaciones metódicas en el ámbito más

amplio y elevado, por último la generalización de los procedimientos metódicos sugeridos dentro de una disciplina, poniendo al descubrimiento las posibilidades de su aplicación en otros dominios.

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, modifica al método.

3.2 Investigación: ¿cualitativa o cuantitativa?

La investigación de tipo cuantitativo siempre ha tenido una aceptación científica, pero en años recientes la investigación cualitativa se está utilizando cada vez en las ciencias sociales, y se le está dando incluso el reconocimiento tácito de la comunidad científica, ya que existen cada vez más investigaciones de este tipo. A continuación se describen algunas reflexiones en torno a la investigación cualitativa y cuantitativa.

Según lo señala Barba (2001), 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 haber 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 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 bordar el estudio del problema. Dos ejemplos fundamentales de metodología en las ciencias sociales son el *positivismo*, que busca descubrir leyes a través del método cuantitativo, y el *método cualitativo*, que con frecuencia se vincula con la inducción de hipótesis en un campo de investigación. Al igual que las teorías, los métodos no pueden ser considerados como verdaderos o falsos, sino solamente más o menos útiles.
4. Finalmente, los *instrumentos metodológicos*: que se pueden considerar como las técnicas específicas de investigación. Éstas incluyen técnicas cuantitativas como las correlaciones estadísticas así como técnicas de observación, entrevistas y grabaciones en vídeo 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.

De lo anterior se puede afirmar que los dos métodos señalados anteriormente: cualitativo y cuantitativo, se pueden complementar en lugar de oponerse. Ya que se puede llevar a cabo un estudio de corte cualitativo y utilizar instrumentos de tipo cuantitativo y viceversa, por lo tanto la selección del método de investigación se debe basar más que nada en la pregunta de investigación, ¿cómo se podría contestar?

Por un lado el método cualitativo tiene sus orígenes en la *fenomenología*. El fenomenólogo busca comprensión utilizando instrumentos tales como la observación participante, la entrevista a profundidad y otros que generan datos descriptivos. Por consiguiente la investigación de tipo cualitativo se refiere en su sentido más amplio a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, la conducta observable es por lo tanto un modo de encarar el mundo empírico.

Por su parte, Taylor y Bogdman (1984) señalan las siguientes características de la metodología cualitativa:

1. La investigación cualitativa *es inductiva*, los investigadores desarrollan conceptos partiendo de pautas de los datos y no recogiendo datos para evaluar modelos, hipótesis o teorías preconcebidos.
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.
3. Los investigadores cualitativos son sensibles a los efectos que ellos mismos causan sobre las personas que son objeto de su estudio.
4. Los investigadores cualitativos tratan de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas.
5. El investigador cualitativo suspende o aparta sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones.
6. Para el investigador cualitativo todas las perspectivas son valiosas.
7. Los métodos cualitativos son humanísticos.
8. Los investigadores cualitativos dan énfasis a la validez en su investigación.
9. Para el investigador cualitativo todos los escenarios y personas son dignos de estudio
10. La investigación cualitativa es un arte.

El Método cuantitativo tiene su base en el *positivismo*, que busca las causas mediante métodos tales como el cuestionario y producen datos susceptibles de análisis estadístico.

3.3 El estudio de caso como estrategia de investigación

El estudio de caso es ante todo un método articulador del dato y la teoría, ya que a través de éste se puede intentar crear una serie de hipótesis, por otra parte, puede describir en forma rigurosa una situación social y explicar tentativamente sus múltiples factores y componentes. En el campo de los estudios organizacionales, se ha abierto un debate acerca del alcance y limitaciones del estudio de caso. Ya que a través de éste, se puede caer fácilmente en generalidades sesgadas hacia otras organizaciones. Por otra parte, el estudio de caso puede describir en forma rigurosa una situación social y explicar tentativamente sus múltiples factores y componentes. Constituye más bien un enfoque que enfatiza la particularidad de un problema específico, cuyos límites marcan también su propio universo. También es necesario recalcar que para desarrollar correctamente un estudio de caso, es necesario contar con un marco teórico desarrollado y un proyecto definido, de lo contrario se tiene el peligro de caer en falsas aseveraciones. Se puede pensar que un solo estudio de caso no es suficiente y en este sentido una de las críticas más recurrentes que recibe es la limitación de su generalización. Sin embargo desde un punto de vista analítico, el estudio de caso, requiere una elaboración teórica previa y en consecuencia sus resultados empíricos ayudan a compararlos con los aspectos teóricos, lo cual contribuye a fortalecerlos o corregirlos, además de que le otorga validez, veracidad y confiabilidad a la investigación.

3.3.1 Introducción y definición del estudio de caso

Los estudios de caso se refieren a la recolección y presentación detallada acerca de participantes particulares o pequeños grupos frecuentemente incluidos en sus propios temas. Es una forma de investigación de descripción cualitativa, el estudio de caso mira intensamente al individuo o pequeños participantes comunes, mostrando conclusiones acerca de los participantes o grupos. No se enfoca en una verdad universal y generalizable ni miran típicamente las relaciones causa-efecto, en cambio se centra en exploración y descripción:

Los estudios de caso examinan típicamente la interacción de todas las variables para proporcionar un completo entendimiento de un evento o situación como sea posible, el cual es llevado a cabo mediante un proceso conocido como “descripción”, el cual involucra un análisis a profundidad de la organización que está siendo evaluada, las circunstancias bajo las cuales éste es usado, las características de la gente involucrada en ella, y la naturaleza de la comunidad en la cual está localizada. El estudio de caso también supone la interpretación y el significado de los datos descriptivos y demográficos, tales como: las normas culturales, los valores de la comunidad, actitudes y motivos arraigados.

A diferencia de los métodos cuantitativos de investigación, los estudios de caso centran su atención sobre las preguntas siguientes: *quién, qué, dónde, qué tanto, cuántos*, además, a menudo colocan a los participantes en alguna forma en el contexto histórico. Los estudios de caso son las estrategias preferidas cuando las preguntas *cómo y por qué* son cuestionadas. De la misma forma, son los métodos preferidos cuando el investigador tiene un pequeño control sobre los eventos y cuando hay un enfoque contemporáneo dentro del contexto de la vida real.

En resumen, los estudios de caso requieren de un problema que busca un entendimiento holístico de los eventos o situaciones en cuestión, usando lógica inductiva, razonando desde términos específicos hasta términos más generales.

En círculos escolares, los estudios de caso son frecuentemente discutidos dentro del contexto de la investigación cualitativa, porque aún en esta época se cuestiona su veracidad y confiabilidad, y la investigación cuantitativa sigue predominando. Los estudios de caso son a menudo referidos indistintamente con la etnografía, estudio de campo y observación participante.

A diferencia de otros métodos basados estadísticamente, los cuales buscan datos cuantificables, la meta de los estudios de caso es ofrecer nuevas variables y respuestas para futuras investigaciones.

3.3.2 Historia de los estudios de caso

Los estudios de caso no son una nueva forma de investigación; la información naturalística fue la principal herramienta de investigación hasta el desarrollo del método científico. Los campos de la sociología y la antropología son acreditados con las formas primarias de los conceptos que nosotros conocemos hasta hoy en día. Sin embargo, la investigación del estudio de caso ha mostrado un antecedente en áreas tales como: historias clínicas de los doctores, en los trabajadores sociales, historiadores y antropólogos, más la descripción cualitativa proveída por los investigadores cuantitativos.

Los métodos cualitativos tienen una rica historia en la sociología norteamericana. El empleo de métodos cualitativos se divulgó primero en los estudios de la “Escuela de Chicago” aproximadamente en el periodo comprendido entre 1910 y 1940, durante ese

lapso se llevaron a cabo diversas investigaciones muy importantes. Pero este tipo de investigación perdió interés y a principios de la década de los cincuenta, predominaba la investigación cuantitativa. A partir de la década de los sesentas surge de nuevo el empleo de los métodos cualitativos y además se publicaron diferentes libros que describían la investigación cualitativa como científica también a partir del desarrollo de la teoría, entre los autores están Glaser y Strauss en 1967, incluso en periódicos se publicaron estudios de corte cualitativo. Los enfoques de sociólogos y antropólogos dedicados actualmente a la investigación cualitativa son muy similares.

En síntesis, la frase *metodología cualitativa* se refiere en su más amplio sentido a la investigación que produce datos descriptivos según lo señalan Taylor y Bogdman (1984). Pero, en la década de los cincuenta, los métodos cuantitativos se convirtieron en los planteamientos dominantes sociológicos y los estudios de caso se convirtieron en una práctica minoritaria.

3.3.3 Tipos y diseños de estudio de caso

Los investigadores usan múltiples métodos y planteamientos para conducir los estudios de caso. A continuación, se analizarán los siguientes tópicos:

Tipos de estudios caso: bajo la más generalizada categoría de estudio de caso existen varias subdivisiones, cada una de las cuales es seleccionada para usarse dependiendo de las metas y objetivos del investigador. Esos tipos de caso incluyen los siguientes:

- a) *Estudios de caso descriptivos*: se utilizan típicamente uno o dos casos de un evento para mostrar cómo es la situación. Sirven principalmente para volver familiar lo desconocido y dar a los lectores un lenguaje común acerca del tema en cuestión.

- b) *Estudios de caso exploratorios*: estos son estudios de caso que se llevan a cabo antes de implementar una larga escala de investigación. Su función es básicamente ayudar a identificar preguntas y tipos selectos de medición a priori a la investigación principal. El principal peligro de este tipo de estudios es haber puesto resultados iniciales que pueden ser bastante convincentes para comunicar resultados prematuros como conclusiones.
- c) *Estudios de caso acumulativos*: éstos sirven para recoger información global en diferentes tiempos. La idea detrás de estos estudios es la recolección de estudios pasados que permitan grandes generalizaciones sin adicionar costos, sin utilizar tiempo adicional en repetir los estudios.
- d) *Estudios de caso crítico*: Éstos examinan uno o más sitios para cualquiera de los propósitos al examinar una situación de interés único con poco o ningún interés en la generalización o nombrar a la pregunta en cuestión o un reto muy generalizado de afirmación universal. Este método es útil para contestar preguntas de causa-efecto

Por otra parte, Tellis (1995), propone tres categorías de estudio de caso:

1. *Intrínseco*, es cuando el investigador está interesado en el caso.
2. *Instrumental*, cuando el caso es utilizado para entender más allá de lo que se puede observar.
3. *Colectivo*, cuando se estudia un grupo de casos.

En todos los tipos de estudios de caso se pueden hacer aplicaciones únicas o múltiples.

A partir de lo anterior, Tellis (1997) sostiene que se pueden encontrar cuatro aplicaciones de un estudio de caso modelo:

1. Para explicar relaciones causales complejas en las situaciones de la vida real.
2. Para describir el contexto de la vida real en la cual ocurrió la intervención.

3. Para describir la intervención en sí misma.
4. Para explorar aquellas situaciones de la intervención en las cuales no hay conjuntos claros de resultados.

Desde la perspectiva de Yin (1994) los estudios de caso se clasifican en tres tipos:

- a) *Exploratorio*: que a veces es considerado el prelude de una investigación social.
- b) *Explicativo*: que puede ser utilizado como causa de una investigación.
- c) *Descriptivo*: que requiere de una teoría descriptiva para ser desarrollado antes de iniciar el proyecto.

Cabe destacar, que el autor anterior proporciona uno de los más completos formatos para conducir un estudio de caso con todas sus premisas y perspectivas.

3.3.4 Diseño del estudio de caso

Después de analizar las diferentes clasificaciones del estudio de caso, e identificar sus perspectivas teóricas, es factible iniciar el diseño del estudio de caso propio. El diseño de investigación es una serie de unión lógica que a la larga une los datos que van a ser recolectados y las conclusiones que son mostradas en las preguntas iniciales del estudio.

Típicamente, los diseños de investigación tratan con al menos cuatro problemas:

- 1.Cuál es la pregunta de estudio.
2. Qué datos son relevantes.
3. Cuáles datos serán recolectados.
4. Cómo se analizarán los datos.

En otras palabras, un diseño de investigación es básicamente un proyecto para mostrar desde el comienzo hasta el final del estudio. El inicio es principalmente una serie de

preguntas que serán contestadas hasta el final del estudio y obtener así una serie de conclusiones acerca de esas preguntas.

Componentes básicos de un diseño de investigación.

Para analizar los estudios de caso, el autor citado anteriormente describe cinco componentes básicos de un diseño de investigación:

- Las preguntas de estudio.
- Las proposiciones, si las hay.
- El estudio de las unidades de análisis.
- La unión lógica de los datos con las proposiciones.
- Los criterios para interpretar los resultados.

En adición de esos cinco componentes básicos dicho autor también enfatiza la importancia de una clara articulación con la perspectiva teórica, determinando las metas del estudio, seleccionando cada tema, seleccionando el método apropiado de recolección de datos y aportando algunas consideraciones en la redacción del reporte final.

Para el diseño del estudio de caso, Yin (1994) Presenta tres condiciones para diseñar un estudio de caso:

- El tipo de pregunta de investigación planteada.
- La extensión del control que el investigador tiene sobre el comportamiento de los eventos actuales.
- La variedad de enfoques sobre los eventos contemporáneos.

Conducción del estudio de caso

Para obtener una completa imagen de los participantes del estudio de caso puede emplear una variedad de planteamientos y métodos, a continuación se muestran:

- *Único o múltiple modo de planteamiento*: para obtener una situación lo más completa posible de los participantes, el estudio de caso puede emplear una variedad de métodos, los más comunes incluyen: entrevistas, análisis del protocolo, estudios de campo y observación participante.

- *Selección de los participantes*: los estudios de caso pueden utilizar un participante o un pequeño grupo.

- *Recolección de datos*: son seis tipos de recolección de datos en el estudio de caso:

1. Documentos.
2. Récorde de archivos.
3. Entrevistas.
4. Observación directa.
5. Observación participante.
6. Artefactos físicos.

Es recomendable utilizar varias fuentes de recolección de datos ya que se incrementa la validez y confiabilidad y puede ser más ventajoso para elaborar el análisis.

- *Análisis de los datos*: Cuando la información es recolectada, los investigadores se esfuerzan en clasificar datos de ella. Generalmente los investigadores interpretan sus datos en uno de los siguientes pasos: holísticamente o codificando los datos. El análisis holístico no intenta una ruptura en las partes de la evidencia, pero prefiere mostrar conclusiones basadas en el texto como un todo. Sin embargo, los investigadores comúnmente interpretan los resultados de sus datos codificando, esto es buscando sistemáticamente información

para identificar acciones específicamente observables. Esas observaciones se convierten en variables claves del estudio.

Marcos analíticos para la presentación de datos.

En este orden de ideas, Merriam (1988) sugiere siete marcos analíticos para la organización de la presentación de datos:

1. Los roles de los participantes.
2. La red de análisis formales e informales de intercambio entre grupos.
3. Históricas.
4. Temáticas.
5. Recursos.
6. Rituales y simbolismos.
7. Incidentes críticos que desafíen o refuercen creencias fundamentales, prácticas y valores.

La autora señala que hay dos propósitos al elaborar esos marcos: buscar acerca de los diseños de los datos y buscar diseños que den significado al estudio de caso.

- *Redactando el reporte:* en todas las formas que puede tomar la redacción, el estudio de caso es generalmente una historia, que presenta una narrativa detallada o por lo menos realista de los eventos actuales, que tiene un argumento, exposición, caracteres, incluso diálogos. Generalmente, los reportes de estudio de caso son extensamente descriptivos. Típicamente los autores señalan que cada caso del proceso de investigación es un intento por dar al lector tanto como sea posible el contexto y las decisiones tomadas en el diseño de la investigación y cómo las conclusiones son mostradas. Ésta usualmente incluye una explicación detallada de las posiciones teóricas del investigador y cómo esas teorías manejaron la información que condujo a dirigir las preguntas de investigación, de los

antecedentes de los participantes, de los procesos de recolección de datos, de las limitaciones de las codificaciones, junto con un fuerte intento de hacer las conexiones entre los datos y la evidencia de las conclusiones. A continuación se presentan varios autores con sus aportaciones sobre el mismo.

En el mismo tenor, Merriam (1985) también ofrece varias sugerencias alternativas para la presentación de los datos:

1. Preparar condensaciones especializadas apropiadas, por grupos.
2. Sustituir las secciones narrativas con una serie de respuestas a preguntas abiertas.
3. Presentar un resumen al inicio de cada sección.
4. Incorporar titulares y sintetizar información del texto.
5. Preparar resúmenes analíticos con soporte de los datos en apéndices.
6. Presentar los datos en forma amena o con gráficas representativas.

En la presentación de resultados que se exponen en el capítulo IV, el estudio de caso se redactó en forma de reporte y se tomaron los planteamientos presentados por Tellis (1997).

3.3.4 Criterios para juzgar la validez del estudio de caso

Un estudio de caso no pretende ser válido tomando en cuenta el número de casos analizados, ni contar con muestras estadísticas, sino que su objetivo se centra en la descripción y la profundidad y es precisamente en este tenor su validez. Incluso su generalidad que ha sido muy cuestionada se puede apoyar en dicho supuesto. Una vez que las variables claves han sido identificadas, entonces pueden ser analizadas, posteriormente está la etapa de la confiabilidad, muchos investigadores se preocupan por hacer unas interpretaciones bastante extensas de los datos para asegurar la veracidad y validez de los

mismos. Pero éstos deben centrar sus resultados en dar respuesta a las preguntas de investigación que se plantearon,

Winter (2000) por su parte, cita a Hammersley (1987: 69) con una definición de validez muy concreta que dice “un informe es válido o verdadero si representa exactamente aquellas características del fenómeno a describir, explicar o teorizar”, pero hay que tener en cuenta también al concluir la investigación que aunque el estudio de caso facilita la articulación entre la teoría y el dato, no por eso deja de tener grandes peligros, ya que se debe contar con un marco teórico desarrollado de antemano que soporte la investigación empírica.

En este contexto, a continuación se describen los criterios para juzgar la validez de los diseños de investigación cualitativa señalados por Yin (1994):

- *Validez de construcción*: establecer medidas y operaciones correctas para los conceptos que están siendo estudiados.

- *Validez interna*: (para estudios exploratorios únicamente) establecer relaciones causales según las condiciones que son mostradas antes de otras condiciones, así como distinguir relaciones falsas.

- *Validez externa*: establecer el dominio bajo el cual los resultados del estudio pueden ser generalizados.

- *Confiabilidad*: demostrar el funcionamiento del estudio; tal como, el procedimiento de la recolección de datos puede ser repetida, con resultados similares.

Como se puede observar, el autor citado hace énfasis en que para dar solidez a un estudio de caso es fundamental contar con un diseño predeterminado, así como los instrumentos de recolección de datos adecuados para poder elaborar al final afirmaciones que se puedan generalizar con base en los resultados.

A continuación se presenta en el siguiente cuadro las cuatro pruebas de diseño para juzgar la validez de los estudios de caso.

Cuadro 1

Pruebas para juzgar la validez del 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 el borrador del reporte del estudio.	Recolección de datos. Recolección de datos. Recolección de datos.
Validez interna	Hacer patrones de juego. Hacer la construcción de explicaciones. Hacer análisis de series de tiempo.	Análisis de datos. Análisis de datos. Análisis de datos.
Validez externa	Usar replicación 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 : 33).

Cabe destacar en el cuadro anterior, que para la recolección de datos es recomendable utilizar varias fuentes de evidencia que podrían ser; entrevistas combinadas con observación y apoyadas en documentos internos por citar un ejemplo, además contar con un buen diseño del estudio de caso, y sobre todo, soportar el análisis con un marco teórico. Todo lo anterior manejado en forma ordenada y sistemática proporciona una validez y confiabilidad a una investigación de corte cualitativo.

3.3.6 Ventajas y limitaciones del estudio de caso

Las ventajas y limitaciones del estudio de caso se analizarán con respecto a su aplicación en el campo de los estudios organizacionales, dentro de los cuales se ha generado un debate

acerca de los alcances y limitaciones de este método de investigación, ya que a través de él se puede caer fácilmente en generalizaciones sesgadas hacia otras organizaciones, sin embargo no se puede negar su utilidad para analizar variables de un contexto propio, y así poder conocer mejor las organizaciones mexicanas, sin pretender hacer generalizaciones atrevidas, sino con el objetivo de aportar como se comportan y tratar a partir de ello mejorar a las mismas.

Ventajas:

- La principal ventaja del estudio de caso para analizar las organizaciones mexicanas, es que permite conocer el contexto propio y no el ajeno –a través de estudios extranjeros– que nos pueden dar una idea equivocada de una organización ideal pero fuera del entorno mexicano.

- Facilita la vinculación con las organizaciones y los investigadores.

- Contribuye al aprendizaje de la investigación.

- Permite analizar conceptos que no son cuantificables fácilmente, utilizando las diversas herramientas; observación participante, entrevistas a profundidad, por ejemplo.

Limitaciones:

- La principal limitación que tiene el estudio de caso es que al seleccionar el objeto de estudio, por ejemplo de un caso único, se pretenda generalizar los resultados obtenidos hacia otras organizaciones.

- Otra desventaja es cómo verificar la validez y confiabilidad de los resultados y elaborar conclusiones a partir de las diferentes fuentes de investigación utilizadas, separando las creencias y convicciones del investigador.

- Otra debilidad es la falta de una cultura de investigación, tanto en nivel licenciatura como en posgrado, enfocada hacia los métodos cualitativos.

- Las empresas mexicanas al ser analizadas, no permiten que su nombre aparezca en ningún tipo de publicación, por lo tanto, la confidencialidad de los estudios impide su comparación.

En conclusión, no se puede sustraer la importancia de los estudios de caso como una poderosa herramienta que permite investigar a fondo las organizaciones, desde una perspectiva que no proporciona la investigación cuantitativa.

3.4 Pertinencia metodológica del estudio de caso

Para esta investigación se seleccionó el estudio de caso, por ser un instrumento metodológico que permite estudiar a profundidad cualquier tipo de organización, además que para responder a las preguntas que guían el presente estudio es necesario utilizar la investigación de corte cualitativo y de esta manera conocer cómo funcionan las organizaciones en México, ya que existen muchos estudios de caso, pero de instituciones extranjeras, muy pocas en nuestro país. Además es una pequeña aportación al estudio de las organizaciones mexicanas, con su contexto propio.

3.5 Preguntas de investigación, objetivos e hipótesis

En este apartado se presenta en forma resumida la explicación de cómo se realizó la investigación, el método que se adoptó incluyendo el diseño del estudio de caso, los instrumentos metodológicos que se utilizaron.

El método seleccionado es de corte cualitativo, en principio porque el objeto de estudio y su relación con el problema analizado difícilmente se puede cuantificar, además de que para efectos de este trabajo interesa más la explicación que la cuantificación.

A continuación se describen, las interrogantes, objetivos e hipótesis que sustentaron esta investigación.

La pregunta central es:

¿Cómo ha sido la evolución de pequeña a mediana, de la empresa comercial sinaloense y cuáles las estrategias implementadas, las características y tipo de liderazgo de sus directivos, así como las herramientas y formas utilizadas en la toma de decisiones, que han permitido el crecimiento y desarrollo de estas organizaciones?

Las preguntas de investigación que guiaron el presente estudio fueron las siguientes:

1. ¿Cómo ha sido la evolución de pequeña a mediana empresa comercial sinaloense, que ha permitido enfrentar favorablemente al entorno globalizado en el que participa?
2. ¿Cuáles son las *estrategias organizacionales* que ha aplicado en el proceso de transición de pequeña a mediana empresa?
3. ¿Qué características y tipo de liderazgo son utilizados por sus directivos en el desarrollo de la pequeña a mediana empresa comercial sinaloense?
4. ¿Cuáles son las herramientas y formas aplicadas en el cambio de pequeña a mediana empresa comercial sinaloense?

El objetivo central es:

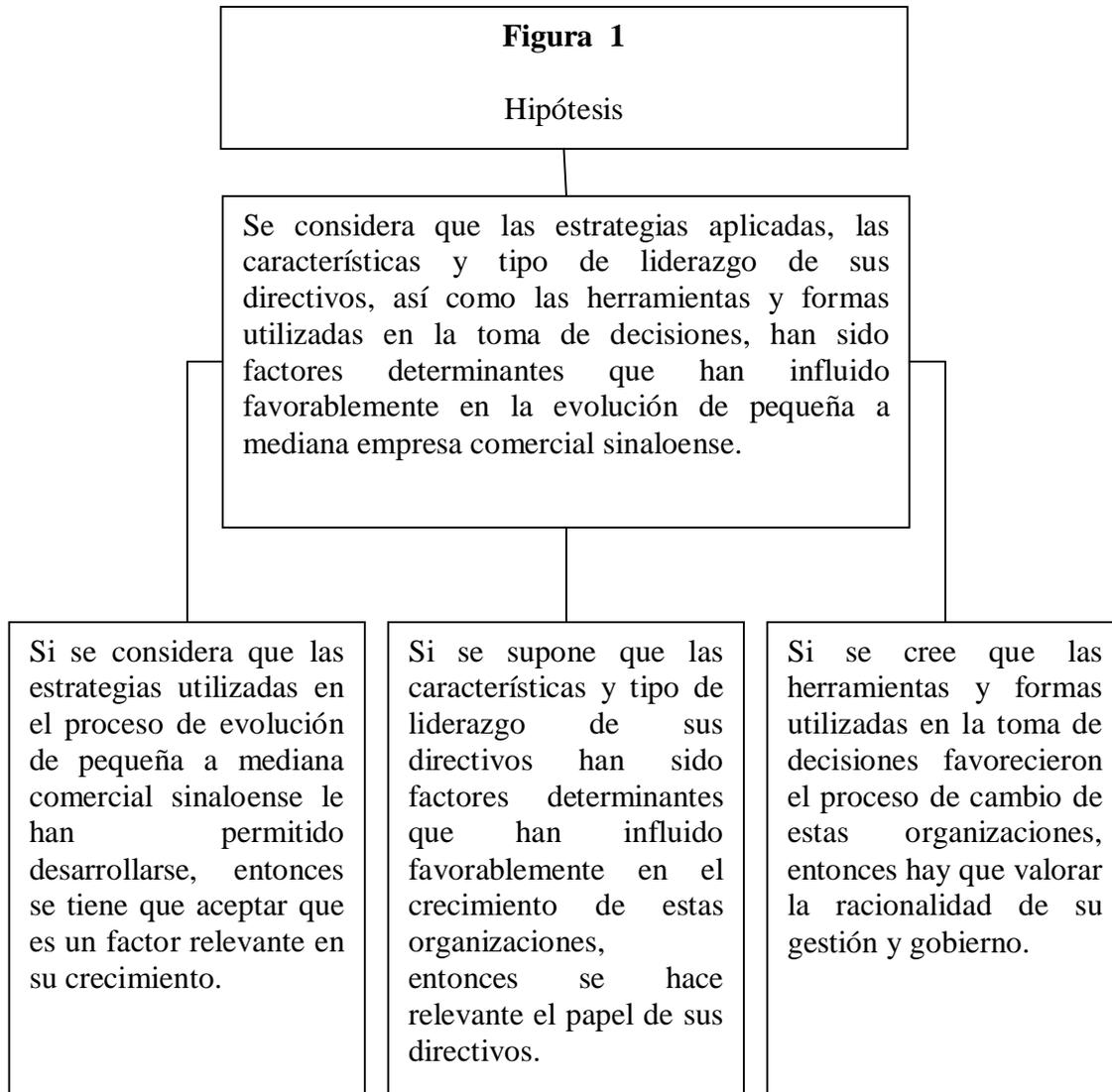
Conocer cómo ha sido el proceso de evolución de pequeña a mediana, de la empresa comercial sinaloense, las estrategias utilizadas, las características y tipos de liderazgo de

sus ejecutivos, así como las herramientas y formas utilizadas en la toma de decisiones que han permitido el crecimiento de estas organizaciones.

Los objetivos específicos son:

1. Conocer cómo ha sido el proceso de transición de pequeña a mediana, de la empresa comercial sinaloense.
2. Identificar las estrategias organizacionales más relevantes que permitieron el crecimiento de pequeña a mediana empresa.
3. analizar las características y tipo de liderazgo que ejercen sus directivos.
4. Conocer cuáles son las herramientas y formas utilizadas en la toma de decisiones de la empresa comercial sinaloense.

La hipótesis central y las operativas se muestran en la siguiente figura:

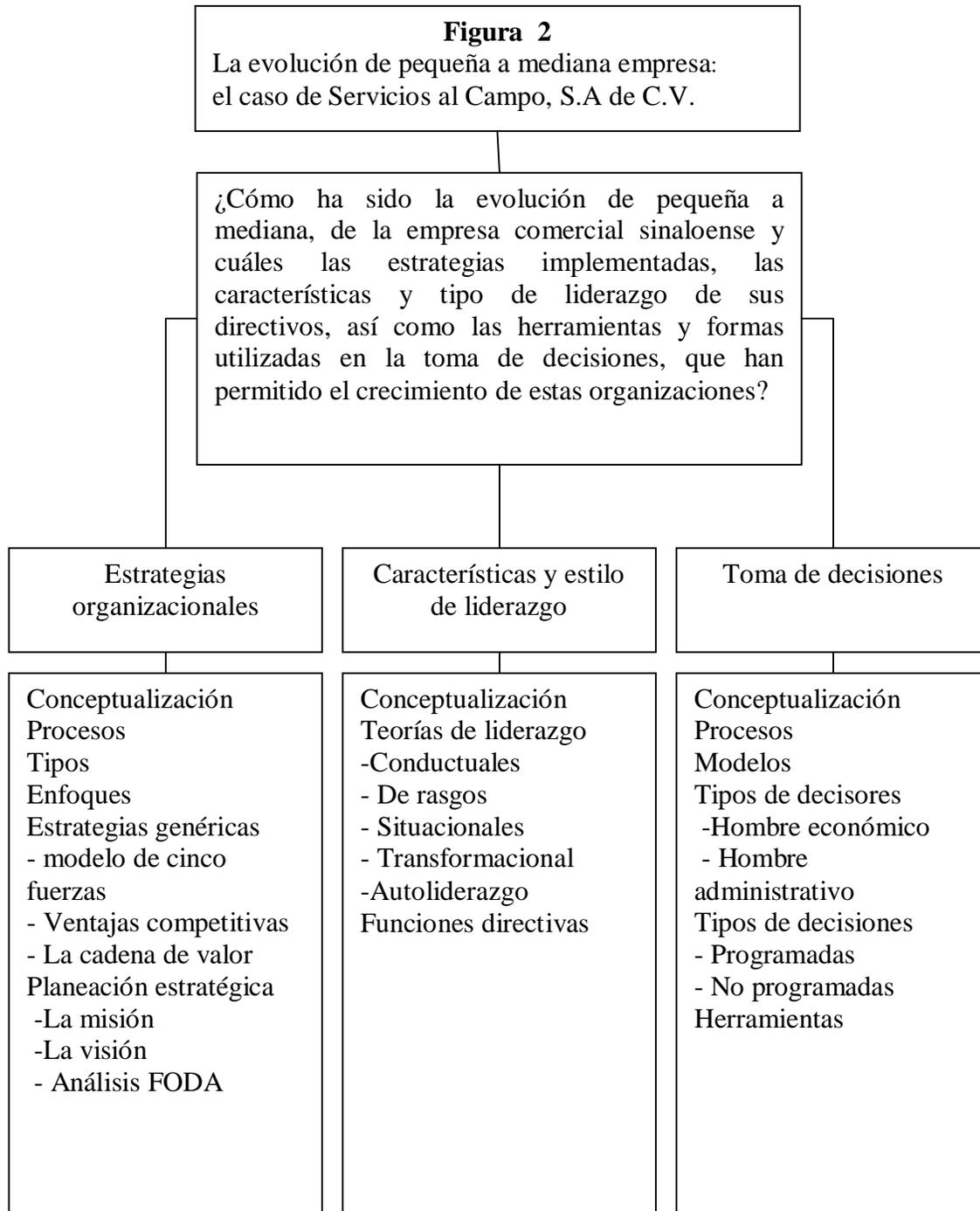


Fuente: elaboración propia

Tomando como referencia lo expuesto anteriormente se pretenden analizar los factores más relevantes que le permitieron a esta pequeña empresa crecer y convertirse en mediana, para lo cual se tomaron como referentes de crecimiento; las ventas, el número de empleados y el aumento en la infraestructura de la empresa.

La figura 2, esquematiza la forma en que se integró el marco teórico, para tal fin se tomo como referencia la pregunta central de esta investigación, de tal manera que los conceptos claves de la misma fueron incluidos, posteriormente se incorporó una clasificación temática de acuerdo con las tres dimensiones consideradas. Lo anterior delimitó los alcances del estudio de caso, por otro lado, permitió dar respuesta a las interrogantes planteadas inicialmente y al mismo tiempo verificar los supuestos o hipótesis considerados como premisas en el estudio de caso.

A las teorías que respaldan esta investigación, se le agregó un tema indispensable que permitió conocer la clasificación y características de las PyMES, así como su importancia desde el ámbito local hasta el internacional. De acuerdo con lo anterior, se estructuró la primera parte de esta tesis con el nombre de marco teórico y metodología.



Fuente: elaboración propia

3.6 Proceso de selección y características de la empresa investigada

La organización seleccionada para el estudio de caso dependió principalmente de que reuniera las siguientes características:

- Estar ubicada en la ciudad de Culiacán, Sinaloa.
- Tener más de diez años de establecida (antes de la crisis de México 1994-1995).
- Haber iniciado como un negocio pequeño con el mismo dueño, hasta convertirse en mediana empresa.
- Que el director general (tomador de decisiones) fuera el dueño desde el inicio
- Que existiera disposición de parte del director para ser estudiado.
- El giro de la empresa no es importante.

La empresa que se investigó, reunió todos los requisitos anteriores, además es muy importante señalar que el contacto con esta organización se llevó a cabo por medio del contador externo, con el cual existe una amistad, por lo tanto no fue un acercamiento directo. Como dicen Taylor y Bogdman (1984) que cuando el acceso está muy difícil, es posible emplear otras técnicas de acceso a un escenario y muchos investigadores han logrado el ingreso a una organización gracias a que alguien respondía por ellos. Los autores mencionados citan a Hoffmann (1980), quien dice que la mayor parte de los investigadores cuenta con amigos, parientes o conocidos que tienen contacto dentro de las organizaciones

Lo anterior permitió establecer un buen *rapport* desde la primera visita, y eso se reflejó en la aceptación inmediata de esta investigación., además, se mostró muy interesado y dispuesto a participar en este estudio, cuando se le explicó en que consistía aceptó de muy buena manera. Se le comentó también del anonimato en la investigación, y que todo se manejaría por seudónimo.

Posteriormente el director general convocó a una junta con todo el personal de primer nivel, y la autora fue presentada como alumna del Doctorado en Estudios Organizacionales y el objetivo era llevar a cabo una investigación, para lo cual pidió a todos su colaboración.

3.7 Diseño del estudio de caso en la presente investigación.

Existen varias opciones para diseñar el estudio de caso, pero para esta investigación en particular se retomaran los planteamientos de Tellis (1997) quien propone la construcción del estudio de caso en cuatro etapas:

1. La primera etapa. Consiste en elaborar el diseño del protocolo del estudio de caso, pero además señala que el investigador debe cubrir las siguientes condiciones.
 - La determinación de las habilidades requeridas, tales como la habilidad para hacer preguntas interesantes y saber interpretar las respuestas, además ser buen oyente (saber escuchar), ser adaptativo y flexible y ser imparcial de las ideas preconcebidas.
 - El desarrollo y revisión del protocolo.
2. La segunda etapa. Corresponde a la conducción del estudio de caso, la cual incluye la preparación de la recolección de datos, la distribución de cuestionarios y la conducción de entrevistas, en su caso. Se pueden establecer tres principios básicos en la recolección de datos que son:
 - Uso de múltiples técnicas de evidencia.
 - Creación de una base de datos.
 - Mantenimiento de un canal de comunicación.

En el siguiente cuadro se describen las fuentes de evidencia más importantes que se pueden utilizar en el estudio de caso, la sugerencia es utilizar varias. En esta investigación se utilizaron los documentos internos, la observación y la entrevista.

Cuadro 2

Tipos y fuentes, sus fortalezas y debilidades

Fuentes de evidencia	Fortalezas	Debilidades
Documentos	Estable-revisión repetida. Discreto, existe previamente al estudio de caso. Exacto- nombres, eventos. Cobertura amplia.	Recuperabilidad, difícil. Selectividad parcial. Reportes parciales, reflejos parciales del autor. Acceso, puede ser bloqueado.
Registro de Archivos	Lo mismo que el anterior. Preciso y cuantitativo.	Lo mismo que el anterior. Privacidad que puede negar el acceso.
Entrevistas	Práctico- centrado en el tema del estudio de caso. Perspicacia provee inferencias causales percibidas.	Parcial por la pobreza de las preguntas. Respuestas parciales. Recolección incompleta. Reflexibilidad, entrevistas rápidas y parciales.
Observación directa	Realidad, cubre eventos en tiempo real. Contextual-cubre eventos del contexto.	Consumo de tiempo. Selectividad-distorsión de hechos. Reflexibilidad, ya que la presencia del investigador puede causar cambios. Costo-tiempo de observar.
Observación participante	Lo mismo que el anterior. Perspicacia sobre el comportamiento interpersonal.	Lo mismo que el anterior. Parcial debido a las acciones del investigador.
Artefactos físicos	Perspicacia sobre las características culturales. Perspicacia sobre las operaciones técnicas.	Selectividad. Disponibilidad.

Fuente: Yin (1994: 80).

A continuación se describen los diferentes instrumentos que se utilizaron en esta investigación:

a) Entrevistas semi-estructuradas a los siguientes funcionarios de primer nivel y segundo nivel involucrados en la toma de decisiones y con un nivel jerárquico.

Director general

Gerente

Gerencia comercial y operaciones

Contador

Jefa administración

Jefa de finanzas

Obrero

Aquí es muy importante retomar lo que dicen Taylor y Bogdman (1984) en cuanto a establecer *rapport* con los informantes, la cual debe ser meta de todo investigador, ya que las personas entrevistadas se deben sentir cómodas. El *rapport* no es un concepto que puede definirse fácilmente, significa muchas cosas, a continuación se señalan los comentarios señalados por los autores anteriores.

- Comunicar la simpatía que se siente por los informantes y lograr que ellos la acepten como sincera.
- Penetrar a través de las “defensas contra el extraño”, de la gente (Argiris, 1952).
- Lograr que las personas se “abran” y manifiesten sus sentimientos respecto del escenario y de otras personas.
- Ser visto como una persona inobjetable.
- Irrumpir a través de las “fachadas” (Goffman, 1959) que las personas imponen en su vida cotidiana.

El *rapport*, como se puede apreciar es un factor estratégico para obtener la información que se desea. En las entrevistas que se llevaron a cabo con el director general, se observó una buena comunicación ya que mostró mucha disposición a contar las cosas con veracidad además es una persona sencilla con un lenguaje muy claro.

b) Documentos. Se tuvo acceso a información interna para verificar fechas y datos de la historia de la empresa, algunos de los cuales están en los anexos.

c) *Observación directa*. El director general, autorizó permanecer durante quince días en la empresa en el horario de oficina, lo cual permitió contrastar dichas observaciones con los datos proporcionados en las entrevistas, por ejemplo; el tipo de autoridad, las relaciones informales, la forma de programar las juntas y uso del teléfono entre muchos otros aspectos. La observación se centró principalmente en su director general anotando toda su actividad diaria, desde que llega, llamadas telefónicas, cartas, comidas, relaciones personales etcétera. Con la información anterior se elaboró un agrupamiento de los diferentes roles en que participa el fundador de esta empresa. En este punto se tomaron en cuenta las consideraciones propuestas por Taylor y Bogdman (1984), quienes sugieren que no hay que caer en la tentación de alargar por mucho tiempo la investigación ya que siempre queda alguna persona por entrevistar, una hebra suelta por atar, un área más por abordar, ellos mismos citan a Glaser y Strauss (1967) quienes emplean la expresión *saturación teórica* para referirse a ese punto de la investigación de campo en el que los datos comienzan a ser repetitivos y no se logran nuevas aportaciones. Ese es el momento de dejar la investigación de campo. Es difícil decir de pronto “la investigación terminó” por lo que es recomendable ir apartándose poco a poco, es decir, ir reduciendo las visitas y hacer saber a la gente que la investigación está llegando a su fin.

3. La tercera etapa. Comprende el diseño de la estrategia para el análisis de la evidencia aportada por el estudio de caso. Existen diversas opiniones de este aspecto, una de ellas se refiere a que no es totalmente necesario el uso de estadísticas en todos los estudios de caso. Ya que el análisis de los datos consiste en

el examen, la categorización, la tabulación o cualquier otra combinación de evidencia para orientar las propuestas iniciales del estudio (Yin, 1994).

Para analizar la evidencia se tomó como referencia la propuesta del autor citado, que sustenta que toda investigación puede tener una estrategia analítica general, así como una guía de decisiones que observen que será analizado y por qué razón. El autor señalado presenta las siguientes técnicas de análisis posibles:

- *Juego de patrones*: es una de las estrategias más adecuadas para el análisis, en el que se compara un patrón basado empíricamente con uno pronosticado, si los patrones hacen juego o son compatibles, entonces la confiabilidad interna del estudio podría aumentar.

- *Construcción de explicaciones*: esta estrategia es similar a la anterior, el análisis del estudio de caso es seguido por la elaboración de una explicación del mismo.

- *Análisis de series de tiempos*: es una técnica conocida en el análisis experimental, aquí una estrategia, es posible que una única variable dependiente o independiente pueda ser más simple que la estrategia de juego de patrones.

4. La cuarta y última etapa. Corresponde al desarrollo de las conclusiones, recomendaciones e implicaciones sustentadas en la evidencia. El aspecto del reporte de un estudio de caso es posiblemente lo más importante de esta tarea ya que está dirigida al lector que consulte esta tesis, al que le interesará principalmente ver los resultados que aporta la investigación, en otras palabras, es el punto de contacto entre el lector y el investigador.

Para finalizar, es muy importante verificar si el estudio de caso reunió las características necesarias para ser confiable y válido. Algunos autores como Winter (2000), señalan que la validez no es una prueba específica que puede ser aplicada a la totalidad del proceso de

investigación. Parte del principio que la validez no es un concepto unitario y, se podría decir que depende mucho de las creencias del investigador.

Para llevar a cabo la investigación del estudio de caso “La evolución de pequeña a mediana empresa” se adoptaron los lineamientos sobre validez, propuestos por Maxwell (1992), los cuales son citados por Winter (2000), a continuación se describen brevemente:

- *Validez descriptiva*: se refiere a 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. Para ello es muy importante tanto la selección del lenguaje como los datos relevantes.

- *Validez interpretativa*: donde la interpretación, desde la perspectiva del paradigma cualitativo, es considerada como un elemento inextricable e inevitable de la recolección de datos. La certeza en la interpretación es válida si los actores pueden confirmar o reconocer, los descubrimientos de la investigación.

- *Validez teórica*: los tipos de validez previos dependen del consenso en la aplicación de términos teóricos, de la certeza y del significado. La validez teórica es un análisis más abstracto que la validez descriptiva e interpretativa, relacionada con la inmediatez física y mental del fenómeno estudiado.

- *Generalidad*: que se refiere al grado en el que la explicación es aceptada para ser generalizada.

- *Validez evaluativa*: se refiere a la aplicación de un marco evaluativo que es similar en la investigación cualitativa y cuantitativa, sin embargo, es necesario aclarar que la evaluación no puede ser considerada como un comunicado exclusivo.

En términos generales, a partir de la noción de validez, se pueden señalar algunos aspectos relevantes; la raíz del criterio de validez proviene de la tradición positivista que, a

su vez ha sido reforzado por una teoría de validación sistemática. En el marco de la terminología positivista la noción de validez radica entre los resultados y la culminación de otras concepciones empíricas como: las leyes universales, la evidencia, la objetividad, la verdad, la actualidad, la deducción, la razón, los datos del hecho y las matemáticas, entre otras. La investigación cualitativa surge ante el rechazo positivista de que la verdad es estática, simple y objetiva, pues considera que en sí misma está relacionada con el significado y la experiencia personal de los individuos y grupos sub-culturales. La realidad en la investigación cualitativa está involucrada con la negociación de verdades mediante una serie de informes subjetivos.

La idea implica, que el diseño del estudio de caso es un factor determinante para llevarlo a cabo de una manera ordenada y sistemática, de tal forma que su sustento metodológico se vea respaldado por dicha estructura. En este contexto, los resultados obtenidos pueden ser reforzados con un marco teórico amplio referente al tema en cuestión cuando así se requiera, además se analizarán las categorías con un formato ya diseñado, se responderán las preguntas de investigación al presentar los resultados y en su caso se comprobarán las hipótesis o supuestos que guiaron la investigación, lo anteriormente señalado puede validar los hallazgos encontrados y mostrar de esta manera su confiabilidad y validez. Por último, hay que agregar que la investigación cualitativa también implica orden y disciplina en el manejo de la información y el lector se debe alejar de la idea de que su manejo es caótico tomando como punto de referencia los estudios de tipo cuantitativo más reconocidos como científicos.

En resumen, el estudio de caso como instrumento metodológico, permitió adentrarse en la organización de una manera más profunda que si se hubiera utilizado investigación cuantitativa, además los datos recopilados en las entrevistas y la observación se pudieron

clasificar de tal manera que permitió dar respuesta a las preguntas de investigación que guiaron el presente estudio de caso, así mismo, fueron contestadas en forma muy descriptiva las interrogantes referentes a, las estrategias organizacionales, liderazgo, estilo de autoridad y la forma en que se toman de decisiones, las cuales fueron consideradas como factores que favorecieron el proceso de evolución de pequeña a mediana empresa, ya que fueron los aspectos más relevantes que se incluyeron en el marco teórico como factores determinantes de evolución organizacional. Lo anterior pone de manifiesto que el análisis de las organizaciones utilizando el estudio de caso es un instrumento metodológico de gran ayuda para conocer las organizaciones en un contexto local.

PARTE II ESTUDIO DE CASO

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo se describen los resultados obtenidos en el estudio de caso, de tal manera que la información recopilada permita tratar de responder a las interrogantes planteadas, así como cubrir los objetivos e hipótesis que guiaron la presente investigación.

De acuerdo a lo anterior, la presentación se mostrará en el mismo orden que aparece en la metodología.

La información fue clasificada en tres *categorías de análisis*, de acuerdo con el marco teórico; estrategias, liderazgo y toma de decisiones, aunque surgieron otras variables que también se codificaron. Además se utilizó el modelo de cinco fuerzas de Porter (1999), para analizar otros factores que influyeron en el crecimiento de esta organización y con dicha información esquematizar las ventajas competitivas y posteriormente determinar la cadena de valor.

Los resultados obtenidos en la *observación*, fueron agrupados tomando en consideración los diez roles descritos por Mintzberg (1993), ya que se identificó, cómo y cuándo planea sus actividades, cómo toma las decisiones, qué proceso y herramientas utiliza, con qué frecuencia habla por teléfono, cómo y cuándo se reúne con sus subordinados, entre otras cosas.

También se utilizó como herramienta de análisis el modelo de *evaluación FODA* (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) como un auxiliar para agrupar los factores más relevantes que influyeron en su evolución.

4.1 ¿Cómo se desarrolló la investigación?

El estudio se llevó a cabo en la empresa Servicios al Campo, S.A. de C.V., la matriz está ubicada su matriz en Culiacán, y cuenta con plantas distribuidoras en parte del estado de Sinaloa. Su giro es el de fertilizantes y su participación en el mercado es la más importante de la localidad. Se trata de una empresa que empezó siendo una pequeña en la década de los ochentas y fue evolucionado hasta convertirse en mediana.

La metodología es de corte *cualitativo*, ya que se van a analizar conceptos que no son fácilmente cuantificables, por eso se decidió hacer un *estudio de caso*, tal como se describió en el capítulo anterior dedicado a la metodología. El levantamiento de la información se llevó a cabo de enero a julio del año 2002, pero para aclarar algunas dudas también se acudió en fechas posteriores.

4.2 Instrumentos de recolección de datos

En lo que respecta a las entrevistas, éstas se llevaron a cabo en forma programada con guías previamente entregadas a cada uno de los funcionarios y se realizaron en privado utilizando para tal fin una grabadora (se les preguntó si no tenían inconveniente, a lo cual respondieron que ninguno), pero antes de terminar la entrevista, se apagaba la grabadora y se dejaba hablar libremente al empleado, posteriormente se anotaban los comentarios, lo anterior fue de mucha utilidad, ya que el hecho de utilizar medios intrusivos limita un poco la espontaneidad de las respuestas tal como lo señalan Taylor y Bogdan (1987). Dichos dato están capturadas en el programa de computación *word*, el cual consta de 407 hojas a un espacio, éstas se imprimieron y engargolaron para su conservación.

El hecho de que el directivo de esta empresa permitiera la observación directa, sirvió de gran apoyo, para verificar y comparar la información obtenida durante las entrevistas, porque permitió constatar por medio de la misma el verdadero trabajo de su director y la forma en que se relaciona con sus colaboradores más cercanos y sus empleados en general.

En lo que se refiere a la información proporcionada por la empresa a través de documentos internos tales como: estados financieros, nóminas, ventas en toneladas, organigrama, se pudo obtener gracias al buen *rapport* (en palabras de Taylor y Bogdman) que se logró, ya que el acercamiento fue apoyado por el despacho contable que dictamina los estados financieros y eso generó mucha confianza en cuanto a la discreción y seriedad de la investigación. Lo anterior pone de manifiesto que es el contador en quien confían los directivos mexicanos, y puede ser una buena sugerencia acercarse a los objetos de estudio a través de ellos.

A continuación se presenta un resumen de las horas y el número de entrevistas por cada empleado:

Cuadro 1

Resumen de las entrevistas

Puesto	Entrevistas	Horas
Director general	6	21
Gerente general	2	4
Gerente de Comercialización	2	4
Contador general	2	4
Finanzas	2	4
Administración	2	4
Obrero más antiguo	1	1
Suma:	17	42

Fuente: elaboración propia

Es necesario aclarar que las entrevistas se llevaron a cabo con una guía semi-estructurada de preguntas, las que se aplicaron al director general, tenían un formato diferente que se incorpora en los anexos, pero a todos los demás funcionarios se les aplicó la misma. Finalmente al obrero se le dejó hablar libremente de la empresa, de sus inicios y de su trabajo. Dichas reuniones se llevaron a cabo en privados y se les hizo la observación de que toda la información que proporcionaran era totalmente confidencial. Es importante señalar que todos los empleados entrevistados, cuentan con títulos universitarios (excepto el obrero).

Al principio no se contempló entrevistar a ningún obrero, pero fue necesario, para ver su punto de vista de la empresa. Fue una agradable sorpresa escucharlo hablar y compartir con su servidora los acontecimientos ocurridos hace más de veinte, entre otras cosas dijo *“mire aquí somos como una familia, el patrón se preocupa por nosotros”*. Por ejemplo, cuando estábamos trabajando nos decía *“de aquí va a salir para construir un cuarto más a mi casa”*. En cuanto a los clientes el mismo empleado dice *“ellos son lo primero y lo más importante, siempre debemos servirles de la mejor manera”*. Además comenta que en esa empresa no hay divisiones en el trato *“aquí todos somos iguales”*. Pero eso se describirá en forma más detallada.

También dentro de la *observación directa*, el director general permitió que se le acompañara en todas sus actividades durante quince días. Durante ese tiempo se elaboraron notas de campo muy valiosas en cuanto al quehacer cotidiano, este instrumento metodológico, permitió además clasificar los roles que tiene el director general como administrador.

Como se indica al principio, esta parte del estudio de caso es una narrativa de los acontecimientos recopilados durante la investigación de campo, utilizando como referencia el marco teórico que sustenta esta investigación, y con opiniones propias.

4.3 Historia de la empresa

Esta empresa surge formalmente a fines del año 1980 en la ciudad de Navolato, con su actual director general. Sin recursos propios, con un préstamo bancario que pudo obtener gracias a las relaciones que estableció en un trabajo anterior. La organización se inicia con una concesión para fertilizantes. Por cuestiones de ciclo agrícola inician trabajando con un contrato en la ciudad de Acaponeta, Nayarit, con dos trabajadores, posteriormente, en diciembre se regresan a cubrir la temporada.

Empiezan a trabajar en el valle de Navolato, rentan equipo para cubrir la demanda de aplicación de los fertilizantes y además venden semillas a los agricultores para sus cultivos. En 1981, su fundador compra un terreno allí mismo y lo pagó con aplicación de fertilizante, lo mismo sucedió en Acaponeta, primero rentó una casa para oficina y después la adquirió. Ahí empezó la empresa a crecer, sobre todo con el esquema de apoyo de Banrural (pagaba directamente el fertilizante por conducto de ejidatario antes de su aplicación) el cual era una institución perteneciente a la banca de desarrollo, con dichos recursos se compró equipo cada temporada hasta acumular más maquinaria y a los tres años se inició la construcción del edificio en el terreno adquirido, el cual lo pagó con servicios. Además, este banco formó parte muy importante al proporcionar crédito hasta por noventa días, de los fertilizantes, o sea que el capital de trabajo era por crédito y pagaban cuando lo recuperaban.

Como se puede apreciar esta empresa se creó sin capital propio, únicamente se utilizó una línea de crédito. En una de las entrevistas se le preguntó al director general que *¿cómo obtuvo los recursos necesarios para iniciar su negocio?*, él contestó lo siguiente: *“Cuando me despidieron de mi trabajo, yo pensé en sentido contrario a los demás, ya que muchos decían tengo dinero qué negocio hago y yo digo tengo negocio con qué dinero lo hago.”*

Agrega que, en ese tiempo (1980), el país tenía una economía muy cerrada, era un monopolio y el mercado era muy grande, había para todos.

Posteriormente se abre una oficina en Culiacán, en 1982, sin cerrar la de Navolato. Para 1983 ya tenía la empresa diez empleados; contadora, técnicos y su fundador. A partir de ese año la organización empezó su despegue. Haciendo la aclaración que inició con una línea de crédito bancaria y principalmente apoyado por la banca de desarrollo (Banrural) que les proporcionaba financiamiento ya que liquidaba el fertilizante antes de su aplicación.

Es muy importante señalar que esta empresa fue pionera en proporcionar el servicio directo al cliente, al empezar a abrir plantas cerca de los lugares de distribución del producto y además contar con básculas que les permitían pesar el producto en la misma planta y delante del comprador. Eso le proporcionó a la empresa una imagen de seriedad y responsabilidad. Comenta el dueño que la competencia tardó en reaccionar a su política y después lo imitaron, pero ellos ya se habían posicionado del mercado. En conclusión lo que marcó el rumbo del crecimiento fue según sus propias palabras *“el servicio al cliente cerca de las siembras”*.

Continuando con la historia, en 1984, se abrió la sucursal de Los Mochis, Sinaloa. La empresa siguió su expansión y en 1992, surge lo que ellos denominan zona centro sur. En resumen, su crecimiento se dio de 1985 a 1995, hasta llegar a doce plantas, las cuales

fueron construidas utilizando el arrendamiento financiero, el cual contratado con una compañía estadounidense que les proporcionó en renta los tanques de almacenamiento y al finalizar dichos contratos con opción a compra se adquirieron. En resumen, entre 1985 y 1990 se construyeron doce plantas y para el año de 1995, ya contaban con 25 plantas.

La organización empezó a crecer, y se empezó a expandir abriendo plantas en todo el estado de Sinaloa principalmente, empezó a adquirir propiedades en Tepic y Navolato, las cuales liquidó con servicio en 1981 y tres años más tarde construye el edificio en el terreno adquirido en Navolato. Pero en 1982 ya tenía una oficina en Culiacán con diez empleados a esa fecha, incluso ya tenía una contadora que la hacía también de secretaria. Sigue la empresa creciendo y en 1984 abrieron la sucursal de Los Mochis.

El mayor despegue se presentó durante los años 1992 a 1995, ya que los intereses estaban muy bajos y se pudo adquirir equipo, incluso en el extranjero.

En 1995 por razones financieras y de planeación fiscal, se separa la empresa por actividades en transporte y distribución. Posteriormente se utiliza una estrategia fiscal y forman una empresa *integradora* en el año de 1997, (el cual es considerado como un fenómeno organizacional moderno) en donde el director general se convierte en presidente de la misma y empieza a funcionar con una *concesión de mayoreo*, que le permite surtir a clientes de otros estados de la República Mexicana, todo ello es fruto de esta organización.

Esta empresa es considerada la única en el ámbito nacional con una infraestructura de almacenamiento distribución y transporte de esa naturaleza, la cual tiene una presencia nacional con cerca del 35 por ciento en abastecimiento.

Logotipo

El logotipo de la empresa está desde sus inicios pero curiosamente nadie de los empleados sabe exactamente su significado, a pesar de que los vendedores, y personal técnico lo llevan en el uniforme que usan para trabajar todos los días.

Cuanto se le preguntó al gerente general, cuál era el significado del logotipo contestó:

“representa la marca, los colores son amarillo y verde, es una puesta de sol en el campo y cómo que asoma el trigo. Representa la imagen corporativa. Cuando entré a trabajar, ya estaba puesto. Creo que está desde que empezó la empresa. Pero nunca me han dicho que significa exactamente”

Es un poco extraño que el gerente general, que es la autoridad inmediata, después del director, nunca haya conocido exactamente el significado del logotipo, y además nunca se le haya ocurrido preguntar.

Cuando se le hizo la misma pregunta al contador, contestó de la siguiente manera:

“Que buena pregunta. Lo amarillo es una planta en el campo y lo verde es un campo. Es el logo del grupo, desde que yo entré a trabajar, ya estaba puesto, es muy parecido a la competencia. Pero nunca me dijeron qué significaba, ni se me ocurrió preguntar”.

Se repitió la interrogante al gerente de comercialización y operaciones y su respuesta fue la siguiente:

“Que buena pregunta. (igual). Pues exactamente no sé, pero lo amarillo es el sol, y el verde figura una planta por salir, por ejemplo de maíz. Es como si la empresa le diera luz al campo, iluminamos el campo. Resplandecen. Nunca se me informó el significado, ni pregunté por el símbolo del logotipo.”

Posteriormente se le preguntó a la encargada del área de finanzas, y su respuesta fue muy parecida a las anteriores:

“Pues exactamente no me lo dijeron. Pero creo que es una siembra, una planta y un sol, como está dedicado al campo, parece que es una siembra. Representa la presencia en el mercado. Cuando yo entré en 1991, ya estaba, no sé cuándo se hizo.”

Se le repitió la misma pregunta a la encargada del área de administración y respondió lo siguiente:

“Qué no le dijeron. Es una planta que sale al sol, como un maizal. El sol lo amarillo, como un prado o un cultivo. Cuando empecé a trabajar ya estaba y no me había puesto a pensar en eso. Incluso los vendedores y técnicos usan uniforme con el logo.”

Como se puede observar en las respuestas de los directivos, ninguno conoce exactamente el significado del logotipo de la empresa, además que nunca se habían preguntado su significado, simplemente ya estaba allí cuando ellos empezaron a trabajar.

Por último, se le hizo la misma pregunta al director general su respuesta fue:

“El logotipo lo mandé hacer a una agencia de publicidad en 1985. Representa una puesta de sol lo amarillo y el verde es una planta, y la tira de abajo es la tierra de donde emerge una planta y el sol sale al fondo. Actualmente se tiene en trámite el registro de la marca del logotipo”.

El logotipo en la empresa no es utilizado como una forma de integrar a los empleados a una cultura corporativa, es más, nunca ha sido objeto de un comentario. Pero dice el director general que todos los clientes conocen el logotipo y lo tienen bien identificado, incluso está en todas las plantas. Y aunque el grupo no está integrado fiscalmente, los usuarios identifican todos los servicios con dicho emblema.

4.4 Breve biografía del director general y fundador

El director general de la empresa, fue su fundador, nació en Culiacán, Sinaloa en el año de 1948 en el seno de una familia humilde, sus padres eran originarios de un pueblo cerca de la ciudad de Culiacán, su papá era agricultor y su mamá maestra. Su familia emigró a Culiacán.

Desde muy pequeño fue una persona muy independiente, ya que su familia no estaba muy bien integrada y su mamá trabajaba, por lo que él se hizo responsable de sus actos. Empezó a trabajar a los 17 años, dejando inconclusos sus estudios de secundaria.

Comenzó su historia laboral trabajando de mozo en un hotel, después de empleado de una mueblería y cobrador, posteriormente trabajó en una empresa ya un poco relacionada con el campo, vendían semillas certificadas a los agricultores. Su hermano que era contador, lo recomendó y así poco a poco, fue trabajando en el departamento de contabilidad y al mismo tiempo estudiaba la carrera de contador privado, él se empieza a ganar el aprecio de los socios (que eran agricultores muy importantes) posteriormente se convierte en secretario, jefe de ventas, no había nadie más con sus conocimientos y poco a poco hasta que se convierte en gerente de la misma, pero la empresa no funcionaba bien había pugnas entre los socios y fue cerrada.

Alternando su trabajo con los estudios, se gradúa de contador privado en una academia comercial muy reconocida en su tiempo, a la edad de 23 años y después termina la secundaria, por lo tanto esa es su escolaridad oficial.

Después trabajó en una empresa de aviación por recomendación de su jefe y amigo anterior, empezó como auxiliar y terminó haciendo de todo, para entonces contaba con 24 años de edad y ya le pagaban bien, además la empresa le proporcionó una camioneta nueva.

Pero no le gustó el ambiente del negocio de aviones y renunció para trasladarse a una organización del giro de fertilizantes agrícolas (el mismo giro de su empresa actual), estamos hablando del año de 1970.

Ese fue su primer contacto con la actividad que en un futuro sería su negocio propio. Siguió laborando en esa empresa de fertilizantes y allí conoció a gente relacionada con el ramo y decidieron unirse y poner una empresa del mismo giro entre varios agricultores incluyéndolo a él, el dueño del actual negocio era muy listo y los invitó a unirse todos a su empresa y así lo hicieron, pero su jefe no era confiable y tuvieron muchos problemas, nunca le cumplió con la parte accionaria que le había prometido, al paso del tiempo la empresa cerró y ellos quedaron al frente del nuevo negocio, con el mismo giro de fertilizantes en el año de 1975, junto con él los socios que quedaron. Con la liquidación que les entregaron iniciaron el negocio y además con las relaciones de los proveedores, el director general tenía la misma intención, una participación accionaria, a cambio de su trabajo. Lo nombraron gerente de la nueva organización, con un sueldo y además una participación accionaria, él no aportó ningún capital, únicamente su experiencia y relaciones, como todos eran agricultores, él era la persona más preparada. Con su experiencia, el negocio empezó a funcionar muy bien y en el año de 1977, se repartieron las utilidades, sin tomar en cuenta ninguna contingencia futura, la empresa se quedó sin dinero.

Pero al año siguiente se presenta una sequía y en consecuencia no se sembró en la región, además la empresa para continuar se endeudó con el banco. Aquí comienza la historia de su empresa, ya que al quedar desempleado, pero con los conocimientos y la experiencia necesaria en el ramo de los fertilizantes, decide abrir su propia empresa en el año de 1980.

Inicia con una pequeña oficina en la ciudad de Navolato (en donde anteriormente él tenía una tienda de ropa, la cual remató), con el poco dinero que recuperó y contactos que tenía con bancos y proveedores, inicia su propia empresa con una línea de crédito bancaria y por medio de sus relaciones en el medio, consigue una concesión de fertilizante. Inmediatamente se le presenta un contrato en Tepic, Nayarit y con dos empleados emprende la aventura, en diciembre de 1980 termina la temporada allá y se regresa a Navolato a continuar dando el servicio de fertilizantes y así es como inicia su propia empresa, sin capital, el solo, con su experiencia e iniciativa.

El giro de la empresa tenía bastante demanda por ser una zona preponderantemente agrícola y aprovechando los esquemas de financiamiento a sesenta y noventa días, poco a poco se fue adquiriendo equipo, ya que se pagaba al terminar de proporcionar el servicio, por lo que no tenían problemas de liquidez.

A pesar de que el director general no realizó estudios universitarios, se prepara constantemente, incluso ha tomado cursos a nivel gerencial, además de mantenerse informado a través de suscripciones y lecturas de prensa y libros. Es una persona muy preparada empíricamente, muy conocedor del entorno regional, nacional e internacional, que conoce de política y variables macroeconómicas. Además tiene una gran visión de su negocio y un conocimiento profundo en todo lo relacionado con el ramo de fertilizantes. Todas las mañanas, le dedica dos horas a leer información periodística; *El Financiero*, *El Nacional*, periódicos locales, suscripciones internacionales, antes de llegar a su oficina.

A pesar de proceder de una familia humilde, eso no fue un obstáculo para fundar su propia empresa, incluso únicamente con un título de contador privado.

Como se puede apreciar el dueño y director general de esta pequeña empresa que poco a poco se fue convirtiendo en mediana, es una persona sin preparación universitaria, pero tenía experiencia y espíritu emprendedor.

De las entrevistas llevadas a cabo con los mandos intermedios, se puede afirmar por las opiniones recabadas, que es un líder con un carisma natural para tratar con la gente, ya que es considerado por sus subordinados como una persona sencilla y humana, y que además tiene una gran experiencia en el ramo de fertilizantes, lo que le ha permitido saber dirigir esta organización en forma atinada. Incluso el gerente de comercialización y operaciones afirmó que sin el director general al frente de la misma, este negocio se vendría abajo, ya que siempre ve delante de los demás.

Lo anterior pone de manifiesto que el conocimiento previo es muy importante para iniciar cualquier tipo de empresa, ya que en este caso el fundador contaba con experiencia en el ramo de fertilizantes y además conocía el mercado, incluso sabía que existía una demanda más fuerte que la oferta y todavía pensaba más adelante, ya que ofrecía un servicio adicional que sus competidores. Ese conocimiento tácito según palabras de Polanyi (1983), es muy importante en la creación de nuevas organizaciones. Pero también es muy importante comentar que las políticas gubernamentales de la década de los ochentas estaban enfocadas hacia el proteccionismo, y el libre comercio todavía estaba muy lejos. De lo anterior se puede argumentar que las condiciones imperantes en la globalización actual, donde los gobiernos, incluyendo a México, han abierto sus puertas al libre comercio y las reglas de la competencia son manejadas internacionalmente, quizá no permitirían reproducir dichos conocimientos y afirmar que con el mismo conocimiento previo si fuera creada hoy la empresa investigada tendría los mismos resultados. Por citar un ejemplo, anteriormente el precio de los fertilizantes era determinado por el gobierno, en cambio hoy

su precio se rige en los mercados internacionales. Para finalizar, es necesario que los gobiernos centren su atención en las PyMES, ya que como se analizó anteriormente significan un segmento muy importante en la generación del empleo. Un ejemplo de organización muy exitoso en el ámbito internacional es el caso de las PyMES en Italia, las cuales fueron agrupadas en conglomerados con fuertes apoyos financieros y administrativos según lo exponen Bianchi y Miller (1999).

4.5 Factores que se tomaron como referencia de crecimiento de la empresa

Dentro de los parámetros que se utilizaron como referencia para determinar el crecimiento de esta empresa fueron: el aumento en las ventas en los recursos humanos y en la apertura de plantas (actualmente son veinticinco)

A continuación se presenta el cuadro 2 en el que se puede apreciar el aumento en los recursos humanos, más acorde con la expansión, es necesario aclarar que están incluidos trece empleados de la integradora la cual no fue objeto de estudio, ya que su presidente es el mismo director, por lo tanto corresponden ochenta y seis empleados a la empresa investigada.

Cuadro 2

Número de empleados por año

Año	Número de empleados
1980	2
1981	4
1982	8
1983	9
1984	11
1985	10
1986	15
1987	16
1988	20
1989	29
1990	33
1991	39
1991	47
1993	60
1994	65
1995	80
1996	90
1997	92
1998	98
1999	98
2000	99
2001	99

Fuente: documento interno.

Cómo se puede apreciar en el cuadro 2 el crecimiento en empleados correspondió a la instalación principalmente de nuevas plantas entre 1993-1994, además que la empresa necesitó más controles administrativos. Los datos proporcionados estaban disponibles únicamente a partir de 1991.

En cuanto a las ventas, únicamente la empresa tenía información estadística a partir de 1991, en el año 2001 las ventas ascendieron a 6.6 toneladas de amoniaco, para el año 2001 la empresa vendió 35.6 toneladas, exclusivamente de menudeo ya que al mayoreo no se está considerando por ser una empresa fiscalmente independiente de la que es objeto de estudio. Como se observa en el cuadro 3 el crecimiento en ventas, también ha sido una

constante de esta empresa. Dichos factores son los que se tomaron en cuenta para seleccionarla como una empresa en crecimiento, además de que año tras año ha generado utilidades, pero como la empresa no consolida sus estados financieros, por tal motivo no se pudieron determinar las ganancias por conjunto de toda la organización, pero sí es una empresa rentable, lo que le ha permitido expandirse al invertir en nuevas plantas ya que todos los terrenos donde están instaladas son propias. Se tienen resultados de las utilidades considerando aspectos fiscales, lo cual refleja algunas estrategias para disminuir el pago de impuestos. Por otro lado la cartera de clientes asciende a más de 3000 clientes, de los cuales el 90 por ciento es permanente, algunos incluso desde su fundación.

Cuadro 3

Toneladas vendidas por año

Año	Toneladas
1991	6.60
1992	13.20
1993	21.80
1994	19.40
1995	18.30
1996	26.10
1997	33.80
1998	34.80
1999	30.70
2000	31.40
2001	35.60

Fuente: documento interno.

A continuación se describen los hallazgos que se consideraron como los factores más relevantes de la evolución organizacional.

4.6 Características de la Organización investigada

Su oficina matriz está ubicada en la ciudad de Culiacán y cuenta con sucursales (zonas) distribuidas en el estado de Sinaloa. Su actividad es la de venta de fertilizante a los agricultores que cultivan principalmente maíz, frijol, sorgo, trigo, soya y cártamo.

Los antecedentes de esta empresa, se remontan a más de veinte años atrás cuando el principal accionista y director general de esta organización, crea su primer negocio de venta de fertilizante amoniaco anhidro para colocarlo al menudeo en forma directa a los agricultores. Desde entonces ha venido promoviendo la creación de empresas dedicadas a la misma actividad. A medida que la venta al menudeo fue adquiriendo mayor relevancia, una mayor cantidad de plantas distribuidoras se fueron construyendo principalmente en el estado de Sinaloa, teniendo presencia ya en prácticamente todo el valle agrícola del estado.

A raíz de la devaluación monetaria ocurrida en México en diciembre de 1994 la situación económica del país se tornó financieramente difícil, por lo que la empresa se dio a la tarea de encontrar otras formas de reducir sus costos y de esta manera alcanzar las metas de crecimiento en medio de tanta turbulencia. En este orden de ideas, se formó una empresa “integradora” (figura jurídica cuyos socios pueden hacer compras en común para bajar sus costos) por medio de la cual se manejan las ventas al mayoreo, objetivo principal es la venta a distribuidores y aliados lo cual permitió colocar preponderantemente el amoniaco anhidro en condiciones radicalmente innovadoras, ya que era un mercado que generalmente había explotado el gobierno federal, primeramente a través de Fertilizantes Mexicanos (Fertimex) y posteriormente, hasta la actualidad, por Petroquímica Cosoleacaque, S.A. de C.V, empresa filial de Pemex-Petroquímica. Para ello fue necesario conseguir primero con el proveedor un contrato de suministro tipo distribuidor mayor, el cual permitiría

intermediar con los demás distribuidores menores, adscritos al sistema de suministros, colocando el producto con un atractivo descuento, pero por otro lado también implicaba la obligación de comprar un volumen mínimo de 50,000 toneladas de amoniaco anuales. De junio de 1995 y hasta julio de 1998, la empresa fue la encargada de explotar este tipo de operaciones al mayoreo, iniciando en el estado de Sonora, luego Baja California y Tamaulipas y finalmente en la región del Bajío, es decir Guanajuato, Michoacán y Jalisco.

La meta principal en cuanto a la venta al mayoreo fue siempre tener la mayor cobertura nacional posible y ser la primera empresa en el país en incursionar la venta del amoniaco anhidro en el sector de aplicación directa (estrato así designado por Petroquímica Cosoleacaque, S.A de C.V. para el fertilizante que se vende para usarse o aplicarse directamente a los terrenos agrícolas), fue entonces cuando se concibe la constitución de La Integradora, S.A de C.V. (seudónimo) como una empresa de venta al mayoreo, filial comercializadora, fundamentalmente para atacar los siguientes objetivos:

1. Consolidar y fomentar aún más las ventas al mayoreo en el país, aumentando el capital social por ingreso de nuevos socios.
2. Ser plataforma para la creación e iniciación de proyectos de gran magnitud mediante inversiones de mediano y largo plazo.
3. Fomentar el negocio de transporte realizando inversiones de este tipo o bien agrupando o asociando a empresas con esta actividad, todo con la finalidad de tener un crecimiento horizontal adecuado.
4. Aprovechar al máximo el régimen simplificado del impuesto sobre la renta, que permite reinvertir las utilidades y aplicarlas a la inversión fija productiva sin cargo fiscal alguno. Toda vez que se consiguió con la Secretaria de Economía una concesión para operar la empresa como integradora.

4.7 Descripción del producto

- El producto que maneja la empresa es un fertilizante conocido con el nombre de amoniaco anhidro, el cual compra y vende en el mismo estado físico, sin ninguna transformación.
- Su sector de mercado es la siembra de maíz, frijol, soya y cártamo. En general son los cultivos de granos.
- Es en precio el más bajo del mercado, el sustituto más cercano es la urea y es muy cara en comparación con el amoniaco.
- La venta se hace a través de plantas surtidoras, en donde el agricultor acude con su nodriza a que le surtan y él lo aplica en el campo por su cuenta.
- La empresa cuenta con básculas que pesan el producto en cada planta.
- Como un servicio adicional, también elabora nodriza para vendérselo a los agricultores. (compra los tanques y elabora el remolque ésto forma una nodriza)
- Las plantas distribuidas por zonas en parte del estado de Sinaloa, únicamente venden al menudeo.
- Las ventas al mayoreo se canalizan a través de la empresa La Integradora, S.A de C.V. (seudónimo) que incluye la logística del transporte.

4.8 El mercado y su posicionamiento

La demanda nacional de amoniaco en el sector de aplicación directa (sin proceso industrial intermedio), se localiza principalmente en los estados de Sinaloa, Sonora y Baja California. Aunque en menor escala, también se comercializa el producto en los estados de Nayarit, Tamaulipas y los que conforman la región Bajío del país.

La empresa utiliza los dos tipos de comercialización: *la venta al mayoreo y la del menudeo*. La venta al menudeo se realiza mediante platas distribuidoras enclavadas en lugares estratégicos cerca de los campos agrícolas y su mercado está dirigido a los productores y asociaciones agrícolas principalmente del estado de Sinaloa, aunque se cuentan también con plantas en el sur de Sonora y Tamaulipas. La venta al mayoreo se realiza mediante una empresa filial denominada La Integradora, S.A de C.V, (seudónimo) fundada en 1997, aunque este mercado es atacado desde 1995 por otras empresas. Ésta es la actual poseedora del contrato de suministro al mayoreo con Pemex-Petroquímica y cuenta con el apoyo de más de 35 empresas distribuidoras localizadas en los estados de Sinaloa, Sonora, Baja California, Tamaulipas, Nayarit y la región del Bajío del país.

En términos de tonelaje consumido el mercado potencial del amoniaco anhidro se puede esquematizar de la siguiente manera en el cuadro 4, como se puede apreciar, el consumo principal del producto se encuentra en el sector granero del estado de Sinaloa.

Cuadro 4

Demanda por tonelada de amoniaco anhidro

Estado	Demanda (toneladas)
Sinaloa	120,000
Sonora	100,000
Baja California	15,000
Otros	45,000
Total de toneladas	280,000

Fuente: documentos internos de la empresa.

El amoniaco anhidro es comercializado principalmente por tres empresas similares y varias de menor capacidad, pero Servicios al Campo es poseedora de contratos de

distribución mayor suscrito con Pemex-petroquímica, además, con una gran capacidad de compra y desplazamiento.

Cuadro 5

Demanda Nacional de Amoniaco.

Estado	Porcentaje (%)
Sinaloa	43
Sonora	36
Baja California	5
Otros	16
Suma	100

Fuente: información interna.

Del total de la demanda, actualmente Servicios al Campo, S.A de C.V. participa con un 31 por ciento con el total de sus ventas, como se puede observar en el cuadro 6 aunque de hecho es posible lograr un porcentaje de penetración del cuarenta por ciento, el propósito de su director general es aumentar en un cinco por ciento dado que el mercado es ya muy maduro. A continuación se presenta, la participación en el mercado de la empresa investigada, es necesario resaltar que en el consumo de Servicios al campo, está incluida la integradora del grupo.

Cuadro 6

Participación en el mercado del segmento de amoniaco anhidro

Empresa		Participación en toneladas
Servicios al Campo	1	70,000
Integradora	2	51,000
Fertilizantes	3	37,000
CAADES	4	13,000
Otros menores	5	49,000
Total		220,000

Fuente: información interna.

4.9 Infraestructura y perspectivas

Para servir a los clientes en forma mas efectiva, la empresa cuenta con 25 plantas propias para las ventas al menudeo, enclavadas en el estado de Sinaloa, una red de más de treinta y cinco empresas distribuidoras para explotar la venta al mayoreo, 21 auto tanques para tránsito carretero que conforman la compañía de fletes y una flotilla rentada de veinte carros tanque de ferrocarril con el cual se puede llegar a cualquier centro productor o embarcador de Pemex en el país.

Descripción de la oficina matriz

Es una organización que cuenta con oficinas administrativas muy mal distribuidas en un espacio grande, los empleados están muy mal integrados en cuanto a localización, se tienen privados cerrados, con muy poca comunicación interna, por ejemplo, el contador no tiene privado, pero la encargada de finanzas sí lo tiene.

Todos los empleados directivos cuentan con estudios universitarios, el director general es el único que no los tiene.

Las instalaciones de las plantas distribuidoras que están ubicadas en todo el estado de Sinaloa, son modernas, limpias y con una buena tecnología y además proporcionan servicios de calidad. Es considerada una empresa con buena imagen corporativa por sus clientes.

Actualmente un despacho contable de la localidad, dictamina sus estados financieros, con fines fiscales, y es en este aspecto en donde el director delega más las actividades y la toma de decisiones.

En resumen, la información obtenida anteriormente permitió conocer el proceso de evolución de esta empresa y se pudo verificar que su crecimiento fue lento pero en forma

constante; su desarrollo fue con recursos ajenos, que se consiguieron vía financiamiento del proveedor y posteriormente con préstamos bancarios, una parte muy importante de dicho crecimiento fue sin duda el manejar un producto único (amoníaco anhidro) para el cual existía un amplio mercado en el área de fertilizantes con una demanda mayor que la oferta y además el sustituto más cercano sigue siendo muy caro, también se identificó la infraestructura. Los hallazgos descritos permitieron conocer la historia de su fundador y director actual, él es una persona sencilla, de trato amable, sin preparación universitaria, pero si bien informado, que inició su empresa sin recursos propios, pero con mucha experiencia en el ramo (en palabras de Polanyi, 1983, conocimiento tácito), además se pudo inferir la centralización de las decisiones, como consecuencia de la poca delegación de autoridad.

Para finalizar, la información anterior permitió identificar cómo se dio el proceso de evolución de pequeña a mediana empresa y además conocer las características de su dirigente, así mismo el entorno que favoreció dicho crecimiento.

4.10 Estrategias organizacionales

Este apartado se inicia señalando la segunda pregunta de investigación ¿cuáles son las estrategias organizacionales que favorecieron el crecimiento de una pequeña a mediana empresa? Antes de comentar las estrategias, hay que resaltar que un factor muy importante que surgió al momento de codificar la información de este apartado. En la formulación de estrategias, es la *experiencia previa de su fundador* en el sector de fertilizantes aunada a las facilidades crediticias y la demanda del mercado que tenía grandes posibilidades de

expansión lo que favorecieron a que la estrategia aplicada coadyuvara en el proceso de evolución de esta organización.

A continuación se describen las estrategias organizacionales que se detectaron y codificaron. En primer lugar, se identificó que las estrategias son implementadas por su director general en forma *implícita*, retomando el concepto de Mintzberg (1993), él señala que las estrategias pueden ser implícitas –sin un plan predeterminado, y están en la mente del directivo sin plasmarlas por escrito en un documento formal, es decir, que no son formuladas (explícitas), todo lo contrario al concepto anterior, es una planeación formal por escrito. Al entrevistar al director general se le preguntó si la organización tenía algún tipo de planeación formal, y él respondió que no, que en sus ratos libres por la noche se ponía a pensar en que medidas tomaría para salir adelante, pero sin consultarlo con sus colaboradores más cercanos, además agregó que no hacían casi ninguna junta programada, que sí se habían hecho intentos de formar un equipo para tomar decisiones, pero que no se realizó. Incluso cuando se le interrogó sobre quién tomaba las decisiones, respondió que él y durante la conversación comentó que sus planes los tenía únicamente en su mente, es decir, en forma visionaria. En síntesis, la empresa carece de una planeación formal, ya que no existe evidencia documentada de los planes, objetivos y metas de la organización, todo es manejado en forma verbal por su director general, lo cual no indica que no existan, sino que simplemente no se plasman, de tal manera las estrategias que más adelante se comentarán por etapas, han sido producto de las ideas de su fundador y son desplegadas por él mismo y fueron identificadas en las entrevistas.

En este contexto, por su forma de elaborar las estrategias se puede considerar al líder de esta organización con un enfoque empresarial, en el cual la creación de estrategia está considerada como un proceso visionario, de acuerdo con la clasificación que hacen

Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999). Por otra parte, se cumplió con el segundo objetivo específico de esta investigación que fue “*Identificar las estrategias organizacionales más relevantes que permitieron el crecimiento de pequeña a mediana empresa.*” En lo que respecta a la primera hipótesis señalada en el protocolo del proyecto que dice “*Se considera que las estrategias utilizadas en el proceso de evolución de pequeña a mediana de la empresa comercial sinaloense le han permitido desarrollarse.* Esta hipótesis, se cumplió parcialmente ya que las estrategias implementadas efectivamente han sido un factor determinante en el desarrollo de esta organización, pero van aunadas a variables externas, tales como la demanda, que era muy superior a la oferta de fertilizantes, la experiencia del dirigente en el ramo antes de iniciar el negocio, el precio del producto, los sistemas crediticios del proveedor y las condiciones favorables para obtener créditos. En resumen las estrategias aunadas a las condiciones favorables para implementarla dieron como resultado la evolución de esta pequeña empresa comercial.

Los hallazgos ponen de manifiesto que las estrategias desplegadas en la evolución de pequeña a mediana empresa son ante todo elaboradas en forma implícita, es decir, sin que sean plasmadas en plan por escrito, ya que dichas estrategias están en la mente de su dirigente y de esta manera él es como un centro solar.

Estos resultados indican que la primera estrategia que se identificó es la de manejar un “*producto único*” dirigido a un segmento del mercado dedicado a la agricultura que comprende los cultivos de maíz, frijol, soya y cártamo. Su dirigente expresó en las entrevistas que siempre tiene planes.

Por otra parte la segunda estrategia que desplegó este dirigente fue de “*adquisición*” *con recursos reinvertidos de las utilidades*, todo lo que se ganaba, se invertía en equipo de vuelta, ya que no tenían problema de capital de trabajo, en ese tiempo el

esquema del proveedor era noventa días de crédito, contaba con muy pocos empleados, primero dos después cuatro y así sucesivamente y además con el apoyo de la banca de desarrollo (Banrural), lo que le permitía invertir las ganancias en equipo, de esta forma relata, él mismo, la organización fue creciendo.

La tercera estrategia que encontrada en los hallazgos es la de “expansión”, en las entrevista el director general comentó que los agricultores perdían mucho tiempo en ir a surtirse de fertilizante, ya que no existían plantas cerca de sus cosechas.

Por lo anteriormente expuesto el fundador de esta organización decidió comprar terrenos estratégicamente ubicados en un radio de veinte kilómetros de los agricultores graneros y posteriormente allí construyó sus plantas -todo con créditos- y como el precio de venta es el mismo para todos los competidores, al acercarlos el producto, de tal manera que surge la cuarta estrategia, la “diferenciación” lo anterior generó un gran crecimiento en sus ventas y obviamente en su estructura. Además, el ofrecer un servicio adicional al de sus competidores fue algo muy importante. Por citar un ejemplo, fue el primero en instalar básculas para pesar el producto y eso generó mucha confianza en sus clientes. Posteriormente la diferenciación es la estrategia más utilizada, ya que empezó a construir remolques que incluían la nodriza, para facilitarle al agricultor su transporte y almacenamiento. Eso se engloba en una estrategia de diferenciación de su producto.

La quinta estrategia que arrojaron los datos fue el “crecimiento horizontal”, ya que tenía la mayor capacidad de almacenamiento, le faltaba el transporte, por lo que fue adquiriendo equipo hasta contar con de 21 auto pipas para el transporte por carretera y 20 carros-tanque (rentados) para el traslado del producto por ferrocarril, ésto le permite movilizar rápidamente su producto de acuerdo a la demanda por lo que su dirigente comenta que eso les da a sus clientes certeza en que van a recibir el producto a tiempo.

La última y sexta estrategia detectada en el estudio está relacionada a la anteriormente descrita, ya que no se crearon en forma independiente, fue la de vender al mayoreo, para lo cual se formó una empresa integradora, la cual permitió manejar a los competidores pequeños y al mismo tiempo abaratar un poco el precio del producto, ya que eso permitió acceder a una concesión de mayor capacidad de negociación en el precio. Lo anteriormente señalado apunta a la creación de un *cluster* (grupo de empresas ubicadas en un área geográficamente delimitada) tal como lo indican los estudios de Bianchi y Miller (1999) sobre los conglomerados italianos, pero en este caso, la agrupación fue promovida mas que nada como una estrategia que beneficia principalmente a la empresa investigada, ya que los demás socios si obtienen facilidades y mejores precios, pero no refleja la esencia del *clusters* señalada por los autores citados.

En este orden de ideas, efectivamente la organización desplegó estrategias encaminadas a formar un *cluster*, ya que además integró la compra de auto pipas para transportar el amoniaco por carretera, además, de esta forma aumentó su capacidad de almacenamiento porque los mismos tanques sirven para guardar el fertilizante, también adquirió una concesión para utilizar en renta carros tanque para el traslado del fertilizante por ferrocarril para el mismo fin señalado. Anteriormente la empresa empezó a armar remolques, en el cual se pone un tanque que sirve para almacenar el producto, dicho ensamble se conoce con el nombre de nodriza, el cual es vendido únicamente a sus clientes, como un servicio adicional que les proporciona un valor agregado, ya que ellos lo utilizan para comprar el producto en las plantas y de esta manera trasladarlo a sus parcelas. Lo anterior pone de manifiesto que aunque la empresa no formule sus estrategias en forma explícita, no significa que su dirigente carezca de una visión en lo que se refiere a la planeación a corto y largo plazo.

Lo señalado anteriormente permite identificar a esta empresa como líder en su ramo, con barreras de entrada muy fuertes, por lo que es importante agregar que con la apertura comercial producto de los tratados comerciales, dichas ventajas no se verán afectadas, por lo siguiente; el segmento de mercado que manejan es el de fertilizante amoníaco anhidro el cual es vendido por Pemex tomando como referencia los precios internacionales vigentes, por lo que no sería competitivo traer dicho producto de Asia, Europa o incluso América, por que los costos de fletes son muy altos y encarecerían mucho el producto, por otra parte en lo que se refiere a los probables sustitutos sucede algo similar a lo anterior, ya que aunque ingresen fertilizantes similares, los precios actuales de los mismos son extremadamente altos y los agricultores dedicados a la siembra de maíz, frijol, soya y cártamo no estarían en posibilidad de adquirirlos por que la venta de su producto también se cotiza a precios internacionales o con esquemas gubernamentales de apoyo, de tal manera que los costos adicionales no podrían ser repercutidos en la venta, también hay que considerar que sería necesaria una reforma energética ya que el gobierno a través de Pemex es el único autorizado para producir dicho fertilizante, lo cual quiere decir que si cambia el esquema de proveedores y la iniciativa privada pudiera invertir en este sector, se tendrían que analizar de nuevo el modelo de cinco fuerzas de ese sector con las nuevas reglas del mercado.

Para concluir este punto, las estrategias encontradas en los hallazgos permitieron cubrir por completo el objetivo de la pregunta de investigación número dos; “identificar las estrategias organizacionales más relevantes que permitieron el crecimiento de pequeña a mediana empresa”, en lo referente a la primera hipótesis planteada “se considera que las estrategias utilizadas en el proceso de evolución de pequeña a mediana, de la empresa comercial sinaloense le han permitido desarrollarse”, el supuesto se comprobó totalmente,

ya que las estrategias aplicadas por el dirigente empresarial fueron determinantes en su crecimiento, hay que resaltar que fueron acompañadas de un entorno favorable que se presentó en cada proceso de su evolución, de tal manera que éstas influyeron, pero con una variable agregada que favoreció su implantación, por ejemplo, una de demanda insatisfecha del producto, sustitutos cercanos a un precio superior, esquema de comercialización por concesión, y financiamiento adecuado. Se infiere que dichas estrategias favorecieron la evolución entrelazadas con el entorno favorable para implementarlas.

A continuación se presenta un resumen de las estrategias más relevantes que se codificaron en el análisis del proceso de evolución de esta empresa:

- La primera estrategia que se clasifica es la de manejar un *producto único*.
- La segunda estrategia que despliega este dirigente fue de *adquisición*.
- La tercera estrategia encontrada es la de *expansión*.
- La cuarta estrategia fue la *diferenciación*.
- La quinta estrategia que arrojaron los datos fue el *crecimiento* horizontal.
- La sexta estrategia fue la *venta al mayoreo* a través de una empresa integradora.

Las estrategias señaladas anteriormente fueron desplegadas a través de los años desde que inició operaciones en la década de los ochentas hasta el año de 1997, donde incursionó en el mercado al mayoreo, hay que señalar que antes de formar la empresa integradora, su mercado estaba dirigido a la venta al menudeo en forma directa a los agricultores. En las entrevistas se pudo apreciar que el director de esta empresa trae muchos planes en su mente, se pueden recuperar los siguientes: diversificar su producto, añadirle nuevos negocios, tales como el acopio y comercialización de granos. Es muy importante recalcar nuevamente que todas las estrategias señaladas anteriormente son elaboradas de manera

implícita (sin que sean plasmadas por escrito en documentos) por su director y transmitidas al resto del personal de una manera informal. Con lo cual se identificó que no existe una planeación por escrito de lo anterior.

4.10.1 Herramientas de análisis utilizadas

Para llevar a cabo el análisis se tomaron los siguientes modelos por considerar que podrían ayudar a clasificar mejor la información y también para tratar de demostrar que podrían ser útiles también en el análisis de la competencia de esta mediana empresa.

4.10.1.1 *Modelo de cinco fuerzas*

Se utilizó el modelo de cinco fuerzas de Porter (1999), porque es una herramienta que sirve para describir dónde se encuentra situada la empresa dentro del sector al que pertenece (fertilizantes) el cual a su vez permite identificar las ventajas competitivas de una organización, además, por considerar que a pesar de estar diseñado para empresas grandes sus lineamientos también podrían ser utilizados de manera efectiva en esta organización y efectivamente, al desarrollar dicho esquema se pudo corroborar que el mismo análisis puede servir para que las PyMES analicen sus ventajas competitivas. Lo anteriormente expuesto se llevó a cabo para deslindar un poco la actividad de su dirigente, el cual funciona como si fuera un centro solar ya que todo gira a su alrededor. De tal manera que se podría afirmar que la empresa salió adelante gracias a su experiencia y a su conocimiento, pero se podría caer en una falsa aseveración o en un engrandecimiento de su figura como líder. Por lo que fue necesario adentrarse en otros aspectos tales como; el

mercado, la competencia, los proveedores, los clientes, cada uno por separado ejerce una influencia muy grande en el destino de toda empresa. Antes de continuar es pertinente señalar la definición de *industria* según lo señala Porter (2000), es un grupo de empresas fabricantes de productos (o servicios) semejantes entre sí, que en términos generales incluiría todas las empresas dedicadas al mismo giro, como es el caso del sector de fertilizantes para granos, al cual pertenece la empresa seleccionada para el estudio de caso.

De acuerdo a lo señalado anteriormente, para identificar las ventajas competitivas sobre sus rivales, se analiza el sector al que pertenece la empresa, posteriormente se buscan las estrategias genéricas que le permitieron crecer y permanecer en el mercado: si es líder en costos, si su diferenciación es la fuente de su ventaja competitiva o utilizó el enfoque y por último se elabora la cadena de valor de la empresa clasificando las actividades de apoyo y primarias que la conforman.

A continuación se describe el análisis (nuevos ingresos, competidores del sector, proveedores, compradores y sustitutos) que determinan la utilidad del sector y se analizan las ventajas competitivas de su sector y posteriormente descubrir mediante las estrategias genéricas (liderazgo en costos, diferenciación y enfoque) y analizar los aspectos que le han permitido ser líder en su sector, para lo cual se utiliza como herramienta la cadena de valor de la empresa y así agrupar los factores desglosados en actividades (de apoyo y primarias).

Porter (2000:65) señala “*la estrategia competitiva* consiste en posicionar una empresa para aprovechar al máximo el valor de las capacidades que la distinguen de sus rivales”, que fue lo que hizo su directivo, implantó un servicio que no tenía la competencia; llevó el producto cerca de las siembras, instalando una planta cerca de las parcelas, para que los agricultores no gastaran en transporte y en tiempo perdido.

Aunque hay que señalar que dichas estrategias pueden ser el resultado de una planeación formal o detectadas y aplicadas con base en la experiencia y el conocimiento del sector, como atinadamente dice el autor citando.

En el mismo tenor Porter (2000: 9) afirma que “toda empresa que compita en una industria tiene una *estrategia competitiva*, ya sea *explícita o implícita*. Pudo haberla desarrollado explícitamente en un proceso de planeación o implícitamente en las actividades de sus departamentos funcionales”.

Tal es el caso de la empresa Servicios al campo, ya que su fundador y director no tiene estrategias competitivas explícitas, pero conoce el mercado de tal manera que maneja los fundamentos del modelo mencionado, incluso sin ningún tipo de planeación estructurada. Pero tiene una gran experiencia y conocimiento del sector al que pertenece.

Toda empresa posee estrategias ya sea explícitas o implícitas, en el caso de la empresa investigada, su director general, conoce perfectamente su mercado y a sus competidores y ha sabido aprovechar en su conjunto las oportunidades que se le han presentado, aunque no conoce los lineamientos propuestos por el autor antes citado, ya que se le preguntó en las entrevistas.

Muchas empresas son líderes en su ramo durante mucho tiempo y sus clientes las distinguen y prefieren sobre el resto de los competidores, la empresa investigada presenta estas características. Sus clientes la distinguen de las demás por su servicio y seriedad, ésta cuenta por consiguiente con una buena imagen corporativa, que permite competir aun cuando otras tengan el mismo precio del producto. Este es el objetivo del análisis de las cinco fuerzas señaladas, ya que la estructura de la industria contribuye decisivamente a determinar las reglas competitivas del juego y también las estrategias a que puede tener acceso la empresa. Esta combinación de cinco fuerzas, determina la utilidad del sector

industrial al que pertenecen. La meta de la estrategia competitiva de una empresa consiste en encontrar su posición en el sector industrial donde pueda defenderse mejor en contra de esas fuerzas o influir en ellas para sacarles provecho.

El modelo mencionado también indica cómo estas fuerzas se complementan y corresponde a la empresa buscar los puntos en donde ella tenga un valor agregado importante que le permita conservar su liderazgo actual. Ya que el análisis estructural proporciona un marco de referencia para comprender las fuerzas competitivas que operan en una industria y que son indispensables para diseñar una estrategia competitiva, en el caso de la empresa investigada, el empresario conoce perfectamente su sector y supo aprovechar las ventajas que se le presentaron, pero no lo llevó a cabo de una manera estructurada, sino implícita, para lo cual utilizó su experiencia y conocimiento en el ramo de fertilizantes, además hay que estar pendiente de los cambios que se presenten en dicha estructura, para modificar en caso necesario las estrategias implementadas.

Muchas compañías se han enfrascado en guerras de bajos precios y a la larga siempre sale perjudicado el sector en su conjunto, hay que saber competir y además hay que analizar dicho modelo y ver en qué aspecto es posible rivalizar, por ejemplo, en el sector de fertilizantes no se puede competir en precio, porque es un único proveedor y la competencia lo ha intentado pero sin resultados favorables. Aquí la clave es el valor agregado que se le da al cliente. Además, señala el mismo autor que los componentes de dicho modelo determinan la utilidad del sector industrial porque influyen los precios, costos, y la inversión requerida de las empresas en un sector. Es el poder de estas fuerzas en su conjunto los que determinan la rentabilidad y la mayoría de las empresas analiza sus rendimientos con base a sus registros contables ($\text{ventas} - \text{costos} = \text{utilidad}$), el autor señala que ese tipo de análisis aunque necesarios e importantes, no deben utilizarse hasta conocer

la estructura del sector al que pertenecen, además el poder de este enfoque varía de industria a industria y puede cambiar con la evolución del sector industrial, hay que señalar que el poder colectivo de éstas determina la capacidad de las empresas de un sector industrial a ganar, en promedio, tasas de retorno de inversión mayores al costo de capital, de tal manera que no hay que olvidar que una cuestión central en la estrategia competitiva es la posición relativa de la empresa dentro de su sector industrial. A continuación se presenta un esquema que resume lo anteriormente expuesto.

Horizontal con las estrategias

(199)

ANEXAR HOJA EN BANCO.

Análisis del sector fertilizantes de la empresa de Servicios al Campo, S.A de C.V.

A continuación se detallan los elementos de cada una de las cinco fuerzas competitivas descritas anteriormente y presentadas en los hallazgos de investigación:

1. Competidores potenciales (amenaza de nuevos ingresos).

- Barreras de entrada. Siempre está presente el riesgo de que ingresen más participantes en una industria y eso dependerá de las barreras actuales contra la entrada y también de la reacción previsible por parte de las empresas ya establecidas. Cuando una empresa planea incursionar en una industria, tiene sus expectativas del trato que recibirá de sus competidores ya establecidos. Si prevé que reaccionaran violentamente para dificultar su entrada, quizá se retire antes de iniciar operaciones.

- La entrada de nuevos competidores. En este sector, la entrada de nuevos competidores es muy difícil, ya que necesitan de grandes instalaciones, equipo de transporte y además financiar a los agricultores hasta que cosechen la siembra a la cual se le aplica el producto (fertilizante). Por consiguiente, existen barreras de entrada muy fuertes en cuanto a inversiones en activo fijo, además los costos del producto, están controlados por el proveedor que es único. Una forma de entrar al sector, pero sin llegar a ser competencia es por medio de la empresa integradora constituida por el director general, otra fuerte barrera es el arraigo de las empresas ya instaladas. Además, otra limitante es que si un competidor desea incursionar primeramente se tiene que agrupar a una empresa integradora ya existente (existen dos) por un espacio de dos años, al final de los mismos y estudiando su volumen de ventas, se le daría la concesión, además el mercado ya está dominado por dos grandes organizaciones.

Las principales fuentes de la barrera son nueve:

- Economías de escala.
- Diferenciación de productos. El producto es único.
- Identidad de marca. Las dos empresas más grandes, tiene arraigo.
- Costos intercambiables.
- Necesidades de capital, se necesita una gran inversión en plantas.
- Costos cambiantes, se rigen por el costo en los mercados internacionales.
- Acceso a los canales de distribución, se tienen que tener canales propios.
- Ventajas absolutas de costos.
- Tecnología.
- Políticas gubernamentales. Las concesiones son una política gubernamental
- Retornos esperados. Los rendimientos sobre el margen son muy bajos, se necesita volumen en las ventas.

De las barreras de entrada mencionadas es importante señalar las que afectan a la empresa Servicios al Campo, S.A de CV. Las ventajas en ubicación, instalaciones, precios preferenciales por volumen ya que maneja una concesión de 50,000 toneladas y es imposible que un competidor nuevo pueda entrar con las mismas características, además los canales de distribución que utiliza la empresa son propios ya que tiene plantas estratégicamente ubicadas cerca de los agricultores y por último, la experiencia del propietario, que lo hace ser líder en su ramo. Incursionan en el mercado pequeños consumidores o distribuidores en menor escala y no son competencia significativa para el sector en general, una barrera muy importante que es impuesta por esta empresa en particular es la diferenciación del producto al agregarle valores adicionales que son el servicio oportuno, capacidad de almacenamiento y financiamiento, por lo tanto, es una empresa diferenciada.

2. **Rivalidad entre los competidores ya existentes.** La rivalidad entre los competidores adopta la conocida forma de manipular para alcanzar una posición, recurriendo a tácticas como la competencia de precios (las cuales conducen a baja rentabilidad y dañan a la industria en general), las guerras de publicidad (acrecientan la demanda o elevan el nivel de diferenciación en beneficio de la industria), la introducción de nuevos productos y un mejor servicio o garantías a los clientes. La rivalidad se debe a que uno o más competidores se sienten presionados o ven la oportunidad de mejorar su posición. La empresa Servicios al Campo tiene un rival nada más en su volumen de ventas y tiene menor capacidad instalada, es una sucursal que pertenece a una familia sonoreense. Por consiguiente esta empresa es líder en su sector y los demás la imitan en sus estrategias. A continuación se retoman elementos de la rivalidad intensa entre competidores:

-Competidores numerosos o de igual fuerza. Cuando existen varias compañías que luchan con diferentes tácticas, piensan que pueden adelantarse a las otras.

- Lento crecimiento de la industria. Esto hace que las empresas que deseen expandirse, vean la competencia como un juego para alcanzar mayor participación en el mercado.

- Altos costos fijos y de almacenamiento. Estos aspectos presionan muy fuerte para que las empresas utilicen su capacidad instalada y de almacenamiento.

- Ausencia de diferenciación. Cuando un producto se percibe sin una característica que lo distinga, la decisión del comprador se basará principalmente en el precio y el servicio.

- Aumento de la capacidad en grandes incrementos. Cuando en la industria se acumulan grandes cantidades de productos, desestabilizan la oferta y la demanda, puede esto conducir a una reducción del precio.

- Competidores diversos. Dentro de la industria los diversos integrantes a veces no respetan las reglas de juego de su sector, ya que tienen diferentes metas y estrategias.
- Importantes intereses estratégicos. En una industria, la rivalidad se torna todavía más inestable, si varias compañías buscan a toda costa ser líderes en su sector.
- Barreras sólidas contra la salida. Son factores de carácter económico, estratégico y emocional que les permite a las compañías competir en la industria aunque obtengan rendimientos muy bajos.

La empresa investigada y sus competidores no entablan reglas de precios porque no aplican en este sector, ya que los precios se rigen internacionalmente, pero tratan de competir aportando un valor agregado al producto como se mencionó en las barreras de entrada. Además la competencia está centrada en unas cuantas empresas grandes, las demás son minoristas. Pero Servicios al Campo es líder en la competencia, ya que cuenta con instalaciones (plantas) estratégicamente ubicadas para la venta al menudeo, además formó una integradora y agrupó a varias empresas que las denomina “aliados” para el mayoreo y ellas le ayudan a minimizar y controlar la competencia. En resumen, son dos grandes empresas las rivales fuertes y las dos cuentan con una integradora. Una forma parte de la competencia, ya que es la agrupación de todas las asociaciones de agricultores, ellos cuentan con una concesión de Pemex también, pero le surten a sus agremiados únicamente y la otra compañía no tiene la infraestructura ni en almacenamiento, ni en transporte.

3. Productos sustitutos. Éstos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial, por eso deben ser tomados en cuenta ya que imponen un tope a los precios de la industria. Por ejemplo, un sustituto del azúcar es el jarabe de maíz con alto contenido de fructuosa muy utilizado por la industria refrescadora, el cual tiene mucha diferencia en precio y cumple con el mismo objetivo, obviamente el azúcar

no puede competir en precio. Para descubrir productos sustitutos es necesario buscar otros productos que realicen la misma función que el de la industria y así identificar si existe una amenaza potencial.

En este aspecto el sector de fertilizantes sí tiene productos sustitutos tales como el nitrógeno líquido, granulados y la urea. Pero existe una diferencia superior muy marcada en precio y como el fertilizante va dirigido a los agricultores sembradores de granos los cuales son principalmente ejidatarios de bajos ingresos y con cultivos poco redituables, no tienen mucha capacidad de compra, por lo que no ha tenido ningún impacto como sustituto de fertilizante en los consumidores. Pero algunas empresas de la competencia han empezado a adquirirlos, aunque no impactarían en el sector por la gran diferencia en costo.

4. *Poder de negociación de los compradores o clientes.* Éstos compiten con la industria cuando la obligan a reducir los precios, cuando negocian una mejor calidad o más servicios y cuando enfrentan a los rivales entre sí. Un grupo de compradores o clientes será poderoso si se cumplen las siguientes condiciones:

- El grupo está concentrado o compra grandes volúmenes en relación con las ventas del proveedor.
- Los productos que compra el grupo o la industria representan una parte considerable de los costos o de las adquisiciones que realiza.
- Los productos que el grupo adquiere en la industria son estándar o indiferenciados.
- El grupo tiene pocos costos cambiantes.
- El grupo tiene bajas utilidades.
- Los compradores representan una amenaza contra la integración hacia atrás.

- El producto de una industria no es decisivo para la calidad de los productos ni para sus servicios.

- El grupo tiene toda la información.

El poder de los clientes crecerá o disminuirá, conforme los factores antes descritos cambian con el tiempo o a causa de las decisiones estratégicas de la compañía.

En este aspecto los compradores de la empresa investigada tienen un poco de poder. Por ejemplo, las asociaciones de agricultores, como su nombre lo dice, se agruparon para adquirir el producto por volúmenes y así bajar los costos, pero aun con esta estrategia no logran superar los altos volúmenes de compra de sus competidores y además sus clientes son únicamente sus agremiados. En resumen, los clientes no tienen forma de manejar el mercado, además los precios se rigen de acuerdo a la oferta y la demanda internacional, además no pueden comprar directamente a Pemex, por que no cuentan con una concesión que se los permita. Por otra parte la empresa no maneja crédito muy largo, todo se lleva a cabo con protección ya que se firman pagarés y se reciben cheques posfechados, de tal manera que el cliente es este caso el agricultor depende mucho de las buenas relaciones que entable con el que le surte el fertilizante.

Actualmente la empresa maneja una cartera de aproximadamente 3000 clientes al año, con un 90% de continuidad es decir que son “los de siempre”, el diez por ciento restante son el intercambio de clientes nuevos por viejos, las principales causas son las siguientes:

- Las parcelas son rentadas por otras personas, por lo cual los clientes se intercambian.

- Los clientes encuentran otras fuentes de financiamiento, con lo cual se les obliga a comprar en otra empresa

- Clientes que dejan de sembrar ese año, y le rentan las tierras a otro cliente nuestro, lo que ocasiona que el cliente desaparezca y el otro cliente presente mayor consumo,
- Clientes que quedan en cartera (deuda con la empresa) y buscan otra empresa que los surta.

Las condiciones bajo las cuales vende la empresa son las siguientes:

- El 85% de las ventas son de contado y el 15% es de crédito.
- Del total de crédito otorgado, el 80% es a un plazo menor de 45 días y el 20% es a un plazo mayor de 45, sin exceder en ningún caso los 180 días.
- Las cuentas incobrables representan el 0.5 por ciento.
- Las garantías de los créditos están sustentadas en un 90% por pagarés y cheques posfechados y el 10% son créditos comerciales, es decir, que el cliente entrega un contra recibo cuando se llevan las facturas a revisión.
- El cliente acude a comprar, no existen vendedores, por lo cual estrategias de ventas son únicamente de consolidación de imagen en el sector. El director general es el que viaja frecuentemente fuera del estado a promocionar las ventas al mayoreo.
 - Además el gasto de publicidad está enfocado en proteger la imagen corporativa. Son anuncios en televisión, radio, cartelones en la carretera, y anuncios en revistas especializadas de la región.
 - El 80% de los clientes representa el 20% de las ventas.

El director general comentó en las entrevistas que muchos de sus clientes los conserva desde que fundó la empresa, incluso en el cambio generacional, cuando los hijos siguen cultivando la tierra. De lo anterior se puede inferir que los clientes están satisfechos con el servicio proporcionado por la empresa, ya que son leales a la misma al permanecer por tanto tiempo con ellos. En su gran mayoría son conocidos por el director.

5. *Poder de negociación de los proveedores.* Éstos pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de la industria, si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes o servicios que ofrecen. Un grupo de proveedores es poderoso si cumple con las siguientes condiciones:

- El grupo está dominado por pocas compañías y muestra mayor concentración que la industria a la que le vende.
- El grupo de proveedores no está obligado a competir con otros productos sustitutos para venderlos a la industria.
- La industria no es un cliente importante para el grupo de proveedores.
- El producto de los proveedores es un insumo importante para el negocio del comprador.
- Los productos del grupo de proveedores están diferenciados.
- El grupo de proveedores constituye una amenaza seria contra la integración vertical..

En este sector como es un único producto denominado fertilizante amoníaco anhidro, tiene un solo proveedor que es Pemex, y él impone las condiciones de venta según los volúmenes de compra, es la concesión que se le otorga y el precio varía, según las toneladas mínimas que se adquieren. Por ejemplo, la empresa Servicios al Campo, S.A. de C.V. tiene una concesión de 50,000 toneladas y la competencia no tiene esa capacidad de compra, en consecuencia los precios son un poco más bajos que el resto de los competidores, pero es necesario aclarar que el precio es muy similar y la diferencia para captar clientes, se basa más que nada en el servicio que se proporcione: plantas más cerca, instalaciones seguras, financiamiento, capacidad de almacenamiento etc. No hay que perder de vista en este punto que existe por parte del gobierno la idea de sacar una reforma energética y si esta fuera aprobada por el congreso, otros inversionistas podrían incursionar

en la producción de amoniaco y las reglas de la competencia cambiarían inmediatamente, aunque en lo que respecta a los precios de venta se seguirían cotizando en los mercados internacionales.

Con este último concepto se terminan de analizar las cinco fuerzas competitivas que rigen el sector de fertilizantes. A continuación, utilizando la clasificación de las estrategias genéricas se busca en donde están las ventajas competitivas que le han permitido a esta empresa crecer y desarrollarse por encima de sus competidores.

4.10.1.2 Clasificación de estrategias genéricas

La empresa Servicios al Campo ha logrado una ventaja competitiva muy fuerte a través de los años, utilizando muy poca planeación formal o sea plasmada por escrito, pero en cambio su directivo conoce el mercado a la perfección y ello le ha permitido mediante estrategias implícitas convertirse en líder de su sector, utilizando la *diferenciación* enfocada al servicio como forma de enfrentar la competencia y no la diferenciación en el producto, ya que eso no es posible, es el mismo para todos y se vende sin ninguna transformación.

Para que una empresa logre permanecer con su ventaja competitiva, debe enfrentar favorablemente las cinco fuerzas o factores de competencia descritos anteriormente. A continuación se utiliza la clasificación del autor citado para definir las *tres estrategias genéricas* de gran eficiencia para lograr un mejor desempeño que los contrincantes de la industria.

Las estrategias genéricas tienen por objeto superar a los rivales en la industria. A continuación se definen:

- Liderazgo en costo. Es la más clara de las tres estrategias genéricas. En sí, una empresa se propone ser el productor (Porter utiliza esta palabra en forma de servicio o producto indistintamente) de menor costo en su sector industrial (también es en forma general para todos los sectores). Para que esta estrategia funcione, la empresa requiere ser el líder en costo y no una de varias empresas luchando por esta posición. La empresa investigada no utiliza el liderazgo en costo ni desea hacerlo, ya que el precio se rige internacionalmente y su único distribuidor es Pemex, pero es posible mejorar el precio de venta al manejar compras de mayor volumen, ya que los precios del proveedor están por escalas.

- La Diferenciación. En una estrategia de diferenciación, la empresa busca ser única en su sector industrial junto con algunas dimensiones que son ampliamente valoradas por sus compradores. Esta estrategia diferencia el producto o servicio que se ofrece, creando así algo que en la industria entera se percibe como único. Las formas en que se logra son muy diversas; el diseño o la imagen de marca, redes de distribución, tecnología, servicio al cliente u otras dimensiones. Cuando se logra ésta, se convierte en una estrategia útil para conseguir rendimientos superiores al promedio y establece una posición defendible para encarar fuerzas competitivas, aunque en forma distinta del liderazgo en costos. La diferenciación brinda protección en contra de la rivalidad porque los clientes son leales a la marca y porque disminuye la sensibilidad al precio. También aumenta los márgenes de utilidad y con ello permite prescindir de la posición de costos bajos. Finalmente la compañía que se diferencia para conquistar la lealtad de sus clientes estará mejor posicionada frente a los sustitutos que la competencia

- El enfoque. Esta estrategia es muy diferente a los dos anteriores porque descansa en un panorama de competencia estrecho en la elección de un segmento del sector

industrial, es decir, tiene la variante de escoger ser líder en costo, pero de una parte nada más de su sector, y también funciona igual con la diferenciación, por lo que no aplica para esta empresa en particular.

Las tres estrategias genéricas, mencionadas anteriormente requieren de varios recursos y habilidades para su implementación. Además hay que contar con planes organizacionales, con procedimientos de control y sistemas ingeniosos, según se muestra a continuación:

Cuadro 7

Requisitos para aplicar con éxito las estrategias competitivas

Estrategia genérica	Habilidades y recursos requeridos normalmente	Necesidades organizacionales comunes
Liderazgo en costos	Inversión sostenida de capital y acceso a los capitales. Habilidades de ingeniería de procesos Supervisión meticulosa de la mano de obra Productos diseñados para facilitar la manufactura Sistema barato de distribución	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 venta Ingeniería de productos Estilo creativo Gran capacidad de investigación básica Reputación corporativa del liderazgo tecnológico o en calidad. Larga tradición en la industria Cooperación incondicional de otros canales	Buena coordinación entre las funciones de investigación y desarrollo, de productos y de ventas Medición subjetiva e incentivos en vez de medidas cuantitativas Comodidades para atraer mano de obra bien calificada 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 (2000:57).

La diferenciación genera márgenes más altos de utilidad para enfrentarse al poder de los proveedores, aminora además el poder de los compradores, ya que éstos no disponen de opciones similares y, por lo tanto, son menos sensibles al precio. Finalmente, la

compañía que se diferencia para conquistar la lealtad de sus clientes estará mejor posicionada frente a los sustitutos que la competencia.

Los empresarios confunden a menudo el concepto de calidad con el de diferenciación. Ésta última abarca la calidad, la diferenciación es un concepto más amplio. Las estrategias de diferenciación tratan de crear valor para el comprador a través de la *cadena de valor*. Incluso no hay que pensar que si una empresa es *diferente*, está necesariamente *diferenciada*.

Cuando se haya hecho el análisis de las estrategias competitivas y ya se tiene seleccionada la estrategia genérica (Liderazgo en costo, diferenciación o enfoque) a la empresa le será posible identificar los puntos fuertes y débiles en relación con la industria desde una perspectiva estratégica. Los puntos más importantes son los siguientes:

Cuál es su posición frente a las causas principales de cada factor competitivo:

¿Cuál es su posición frente a los sustitutos? El director de esta organización tiene contemplado en un futuro incorporar algunos sustitutos como; la urea y el nitrógeno líquido.

¿Frente a las fuentes de barrera contra la entrada? El dueño constituyó una empresa integradora y de esta manera agrupó a los pequeños competidores con los que pactó “alianzas”, además está ampliando su participación en el mercado fuera del estado a través de distribuidores.

¿Y cómo enfrenta la rivalidad de los competidores existentes? Con una infraestructura superior, con veinticinco plantas estratégicamente ubicadas, incluso tiene unos carros-tanque y a los clientes más importantes, les surte en sus áreas de cultivo. La entrega del producto es rápida y además ofrece mucha seguridad en sus instalaciones, incluso en la empresa existe un acuerdo entendido entre los trabajadores y la compañía, ya que estos le

proporcionan servicio de mantenimiento (remolques y tanques) a los clientes, pero de manera informal. Por lo que la organización tiene planeado incorporar este servicio pero de manera formal, es decir que la empresa lo preste directamente y cobrar por ello. Además el servicio es integral, ya que la empresa construye remolques a los cuales les incorpora un tanque, lo cual forma una nodriza que es vendida únicamente a los clientes, quienes la utilizan para adquirir y transportar el producto hasta sus parcelas.

En el caso de la empresa Servicios al campo, su estrategia genérica está enfocada en la *diferenciación*, pero como se ha señalado no en el producto, sino en el servicio, además la empresa tiene una imagen corporativa muy arraigada en la localidad que le permite conservar a sus clientes en base en la confianza de los mismos, ya que tienen seguridad en el surtido por la capacidad de almacenamiento de fertilizantes y por el crédito que les otorga en caso de ser necesario, incluyendo el trato con el director general que es directo ya que apoya mucho la fuerza de ventas, incluso realiza constantes viajes fuera del estado para abrir nuevos mercados.

Los medios para la *diferenciación* son peculiares para cada sector industrial, ya que ésta puede basarse en el producto mismo, el sistema de entrega por medio del cual se vende. La empresa investigada utilizó la diferenciación para colocarse como líder en su ramo, al instalar plantas estratégicamente ubicadas para su distribución, en un radio de acción de veinte kilómetros aproximadamente de las áreas de cultivo.

Porter (2000:33), señala “una empresa que puede lograr y mantener la diferenciación será un ejecutor arriba del promedio en su sector industrial, si el precio superior excede los costos extra en los que se incurre para ser único”. Esta empresa logró a través de la conformación de una figura jurídica conocida como integradora, una concesión de Pemex por un volumen de 50 000 toneladas al año, esto le permitió manejar mejores

precios y además proporcionar servicios adicionales a los clientes sin aumentar el precio de venta por arriba de la competencia. La siguiente cita de Porter (2000:138), permite reforzar lo expuesto anteriormente “la empresa se diferencia de sus competidores cuando proporciona algo único que es valioso para los compradores más allá de simplemente ofrecer un precio bajo. La diferenciación lleva a un desempeño superior si el precio superior logrado excede a cualquier costo agregado por ser único”. Además señala el autor que la diferenciación es costosa, en este caso la inversión en plantas fue muy fuerte, pero le permitió a la empresa estar más cerca de sus clientes y así bajar los costos de transportación de los mismos, reflejando una disminución oculta en el precio del cliente.

La exclusividad no lleva a la diferenciación a menos que sea valiosa para el comprador y la diferenciación proviene de la cadena de valor, en este caso en particular ésta es valiosa para el comprador, ya que le reduce sus costos y sus tiempos de traslado, incluso de sus inventarios. Un diferenciador no puede ignorar su posición en costos, porque su precio superior sería nulificado por una posición en costos marcadamente inferior.

La lógica de esta estrategia requiere que una empresa elija atributos en los que se diferencia a sí misma, y que sean diferentes a los de sus rivales. Aquí la empresa buscó ser reconocida por su trato honesto y serio y al mismo tiempo ofreció seguridad en sus instalaciones, además ubicó las plantas estratégicamente con básculas que permitían pesar el producto, y sus competidores no. Aunque después lo imitaron, los clientes los siguen prefiriendo porque tiene mayor capacidad crediticia que ellos, ya que tiene además más capacidad de almacenamiento y siempre tiene producto disponible, y eso les da seguridad a sus clientes los cuales le son fieles a la empresa por el trato que se les da, incluso el director general conoce personalmente a los más importantes. Más aún, a veces la competencia les ofrece mejores precios y aun así, no cambian su preferencia.

Cada una de estas estrategias genéricas implica una ruta fundamentalmente diferente para la ventaja competitiva y la intención final de esta estrategia es el tratar idealmente cambiar esas reglas a favor de la empresa. En resumen, las ventajas competitivas son el resultado de la capacidad de una empresa de lidiar con las fuerzas del mercado mejor que sus rivales. Tal como lo describe Porter (1999:20) que “la ventaja competitiva nace fundamentalmente del *valor* que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el costo de esa empresa para crearlo”. En el mismo tenor, el autor citado señala que “el *valor* es lo que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa proporciona, y el valor superior sale de ofrecer precios más bajos que los competidores por beneficios equivalentes o por proporcionar beneficios únicos que justifiquen un precio mayor”.

4.10.1.3 Cadena de valor

La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo. Radica en muchas actividades diferentes tales como, diseño, producción, canales de distribución, apoyo de los proveedores, mercadotecnia etc. Cada una de estas actividades puede contribuir a que la empresa logre una posición superior con respecto a sus competidores y crear una base para la diferenciación. En resumen, la diferenciación se puede obtener de diversas formas, tales como una buena distribución, como es el caso de esta empresa.

Una forma sistemática de examinar todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúa, es necesario para analizar las *fuentes de la ventaja competitiva*, y es por medio de una herramienta descrita por Porter (1999:44) llamada

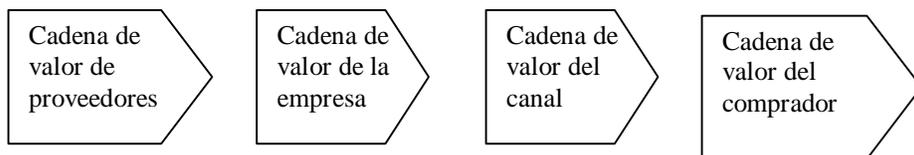
cadena de valor, la cual define así “es la herramienta fundamental en el diagnóstico de la ventaja competitiva”, porque de sus elementos se descubre en dónde está la ventaja de la empresa con el resto del sector al que pertenece, por ejemplo, si es líder en costo, si la empresa está diferenciada o aplica el enfoque en su estrategia y depende de que sea la correcta, es decir, que corresponda a su sector, se verá reflejado en el crecimiento y la obtención de utilidades.

La herramienta básica para diagnosticar dicha ventaja y encontrar la manera de hacerlo notorio es la *cadena de valor*, que divide a una empresa en las actividades discretas que desempeña en diseño, producción, mercadotecnia y distribución de su producto. La cadena de valor del comprador es la clave para comprender la diferenciación, para determinarla es necesario analizar las fuentes de la ventaja competitiva.

El mismo Porter (1999: 52) señala que dicha cadena está incrustada en un campo más grande de actividades que él llama *sistema de valor*, ya que los proveedores tienen cadenas de valor, los canales de distribución también, incluso el producto en sí posee una cadena de valor, la cadena de valor del comprador, entre otras. El obtener y mantener la ventaja competitiva depende no sólo de comprender la cadena de valor de una empresa, sino cómo encaja la empresa en *sistema de valor general*.

Cada cadena de valor de una empresa está compuesta de nueve categorías de actividades genéricas que están eslabonadas en formas características.

Figura 2
Sistema de valor



Fuente: Porter (1999:53).

La cadena de valor genérica mostrada en la figura 1 se usa para demostrar como ésta puede ser construida para una empresa especial, reflejando las actividades que desempeña.

Las siguientes citas fueron señaladas por Porter (1999) y describen en forma muy específica la importancia de conocer la cadena de valor de la empresa.

Porter (1999: 51) afirma que “*la cadena de valor* disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales”

En resumen, la cadena de valor despliega el valor total, y consiste de las actividades de valor y margen. Las actividades de valor son las distintas funciones tanto físicas como tecnológicas que desempeña una empresa. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.

La identificación de las *actividades de valor* requiere el aislamiento de las actividades que son tecnológica y estratégicamente distintas, ya que las actividades de valor y las clasificaciones contables casi nunca son las mismas. Para separar dichas actividades se tomará el modelo de Porter descrito a continuación.

Cada cadena de valor de una empresa está compuesta de nueve categorías de actividades genéricas que están eslabonadas en formas características.

Porter describe las actividades de valor y las clasifica en dos amplios tipos: *primarias* y *secundarias*, tal como se presentan a continuación:

-*Actividades primarias*: son las actividades implicadas en la creación física del producto y su venta y transferencia al comprador, así como asistencia posterior a la venta. Se pueden dividir en cinco categorías genéricas:

1. *Logística interna.* Las actividades asociadas con recibo almacenamiento y diseminación de insumos del producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos y retorno a los proveedores.
2. *Operaciones.* Actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento del equipo, pruebas, impresión u operaciones de instalación.
3. *Logística externa.* Actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenes de materias primas terminadas, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación.
4. *Mercadotecnia y ventas.* Actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlo, como publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, selecciones del canal, relaciones del canal y precio.
5. *Servicio.* Actividades asociadas con la prestación de servicios para realizar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación, entrenamiento, repuestos y ajuste del producto.

- Actividades de apoyo. Las actividades de apoyo se incluyen en cualquier sector industrial, pueden dividirse en cuatro categorías genéricas:

1. *Abastecimiento.* El abastecimiento se refiere a la función de comprar los insumos usados en la cadena de valor de la empresa, no a los insumos comprados en sí. Por ejemplo compra de materias primas, así como los activos como maquinaria, equipos de oficina y edificios. Ya que los insumos comprados se asocian generalmente con

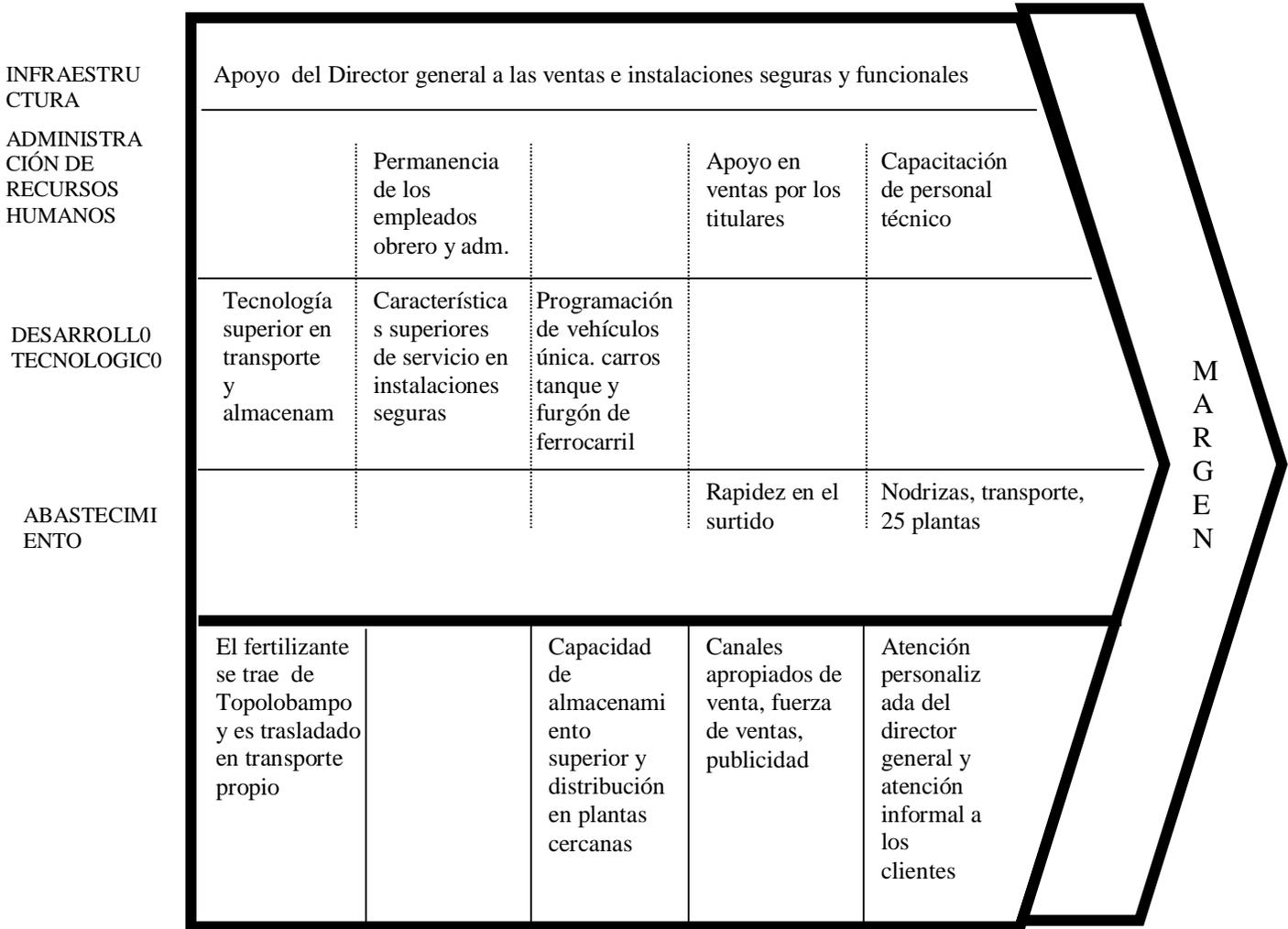
actividades primarias, están presentes en cada actividad de valor, incluyendo las actividades de apoyo.

2. *Desarrollo de tecnología.* Cada actividad de valor representa tecnología sea conocimiento, procedimientos o la tecnología dentro del equipo de proceso, y no solamente se aplica a las tecnologías directamente unidas al producto final.
3. *Administración de recursos humanos.* La administración de recursos humanos, consiste en las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todos los tipos al personal. La administración de recursos humanos afecta la ventaja competitiva en cualquier empresa, a través de su papel en determinar las habilidades y motivación de los empleados y la inversión de contratar costos y entrenar.
4. *Infraestructura de la empresa.* La infraestructura de la empresa consiste en varias actividades, incluyendo la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales y administración de calidad. La infraestructura, a diferencia de las otras actividades de apoyo, ayuda normalmente a la cadena completa y no a actividades individuales. La infraestructura de la empresa se considera algunas veces como general, pero puede ser una fuente poderosa de ventaja competitiva.

A continuación se presenta en la figura 3 el análisis de la cadena de valor de la empresa investigada:

Figura 3

Cadena de valor de Servicios al campo, S.A de C.V.



Fuente: elaboración propia con datos de la empresa, tomando como base el modelo de la cadena de valor Porter (1999).

Actividades de apoyo:

1. *Infraestructura*. La empresa cuenta con una excelente estructura física, es decir con instalaciones (veinticinco plantas) perfectamente distribuidas geográficamente cerca de los compradores. Cuenta con la mayor infraestructura de su sector, lo cual incluye, desde activos fijos propios tales como, terrenos en donde están instaladas las plantas, grandes tanques para el almacenamiento, 21 auto tanques para tránsito carretero, ya que el producto se trae de Topolobampo, además renta una flotilla de veinte carros tanque para transportar el fertilizante por ferrocarril, ésto la distingue de sus competidores. Existe también apoyo de la dirección general en el proceso de ventas, que aumenta la buena imagen de la empresa.

Posee además como estrategia una empresa integradora que le permite manejar volúmenes más altos de compra y así conseguir una reducción en los costos. Su ámbito se extiende a los estados de Sonora, Nayarit, Baja California y Tamaulipas, aunque la distribución al menudeo es nada más en Sinaloa, los foráneos son distribuidores.

2. *Administración de recursos humanos*. Empleados comprometidos y calificados, con baja rotación, pero no se tiene un plan de reclutamiento y capacitación, ni tampoco de estímulos bien estructurados. A pesar de ello, los empleados son un recurso muy importante de la empresa, ya que tiene muy baja rotación, tanto en el terreno administrativo como técnico, lo cual se pudo constatar en un documento interno proporcionado por la empresa en el cual se detalla la antigüedad de los trabajadores y su permanencia en la empresa es de diez años hasta cinco y tres años en promedio, los obreros que se dan de baja al final de cada temporada está contemplado como algo normal en la operación, ya que se le denomina temporada baja (tiempo en que no se aplica fertilizante a las siembras), cuando inicia el ciclo de cultivo se contratan de vuelta, pero son muy pocos. Además la empresa brinda

mucha seguridad en las áreas de trabajo, a pesar de que manejan un producto tóxico, no han tenido accidentes graves, ni muertes registradas, pues los obreros tienen programas de capacitación de manera informal y cuentan además con equipo de protección.

3. *Desarrollo tecnológico.* La empresa es tecnológicamente superior a la competencia tanto en instalación, como en plantas modernas, funcionales, con una gran capacidad de almacenamiento, también tiene integrado un sistema contable muy organizado, además cuenta con un moderno sistema de transporte propio para la compra del producto, aunado a la renta de carros tanque para el traslado del mismo por ferrocarril, lo anterior le permite mover grandes volúmenes del producto, lo anterior la hace superior a la competencia en el manejo, almacenamiento y distribución del fertilizante.

4. *Abastecimiento.* Esta empresa vende el producto tal y como lo adquiere sin ninguna transformación.

Actividades primarias en la cadena de valor de la empresa.

1. *Logística interna.* Manejo de producto (fertilizante) que minimiza riesgos y a la vez permite tener plantas limpias, seguras con una capacidad de almacenamiento disponible. Esta empresa no maneja insumos, sino que adquiere el fertilizante, lo almacena y lo distribuye a través de sus propios canales de distribución que son las 25 plantas propias con que cuenta. La empresa transporta el material desde Topolobampo, por lo que cuenta con un servicio de transporte propio, como se mencionó anteriormente.

2.-*Operaciones.* Para recibir el producto la empresa cuenta con su propio servicio de transporte, lo cual es una ventaja, ya que además de los 21 auto-tanque, cuenta con 20 carros tanque (rentados) para trasladar el producto por ferrocarril, lo cual le permite movilizar permanentemente grandes toneladas de fertilizante en forma oportuna, ya que

nunca les ha faltado el suministro por dicha red de transporte, lo anterior es bien conocido por los clientes, incluso cuando Pemex presentó problemas de abasto, la empresa tenía suficiente fertilizante para cubrir la demanda.

3. *Logística externa.* Una de las ventajas que tiene esta empresa es su capacidad de almacenamiento, ya que cuenta con 25 plantas con enormes tanques, con inventarios de fertilizante suficientes para cubrir la demanda. Además las plantas están ubicadas en un radio de veinte kilómetros de las siembras, hay que aclarar que no aplican el producto directamente en el campo, sino que lo venden a los agricultores que cuentan con nodrizas (que son elaborados por la propia empresa y vendidos al agricultor como un valor agregado al servicio) en las cuales acuden ellos a comprar el producto. El tiempo de entrega es rápido, ya que se le surte el producto al cliente en cuanto llega a la planta, además es seguro, por el constante mantenimiento que se le da a las instalaciones aunadas a la capacitación del personal.

4. *Mercadotecnia y ventas.* La empresa cuenta con sus propios canales de distribución que son las 25 plantas mencionadas anteriormente y que están geográficamente ubicadas en todo el estado de Sinaloa, para la venta al menudeo, cuenta además con titulares que funcionan como agentes de venta independientes en cada planta. Además la empresa integradora que posee, le sirve para manejar las ventas al mayoreo. La propaganda se realiza en la temporada de ventas, o sea, cuando está el ciclo de cultivo, posteriormente es menor ya que la empresa tiene mucho arraigo en su localidad y una imagen corporativa que se ha ganado con el paso de los años, la cual refleja seriedad y honestidad y su director tiene trato directo con los principales clientes. Pero sí se anuncia en televisión, radio, cartelones y en revistadas especializadas en la región, principalmente para mantener su imagen corporativa, –comentó el director durante las entrevistas– no con el fin específico

de atraer más clientes. Además cuenta con aproximadamente 3000 clientes de los cuales el 90 por ciento son permanentes, incluso muchos de ellos desde la fundación de la empresa.

5. *Servicio*. En este aspecto, la organización tiene ventajas competitivas muy fuertes, ya que la empresa tiene un servicio excelente, rápido y como cuenta con instalaciones modernas y seguras cerca de los compradores y además proporciona un servicio de mantenimiento hacia el equipo de sus clientes, aunque de manera informal, ya que es realizado por los trabajadores de la empresa, pero los ingresos son de ellos. El director tiene planeado incorporar el servicio que sus empleados empezaron a proporcionarles a sus clientes.

En resumen la *cadena de valor* desglosa las actividades y muestra de esta manera la fuente de las ventajas competitivas, esto le permite a la empresa programar sus estrategias competitivas, considerando su impacto en el sector industrial al que pertenece. La empresa Servicios al Campo, aplicó estrategias competitivas adecuadas en su momento y se convirtió en líder de su ramo, y supo diferenciar su organización con un servicio diferente, aunque posteriormente sus competidores lo imitaron, nada más una empresa logró consolidarse, el resto de sus rivales, son minoristas.

4.10.1.4 Evaluación FODA

Este análisis se utilizó como una herramienta para identificar, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, de tal manera que permitió conocer los factores más relevantes que favorecieron el proceso de evolución de pequeña a mediana empresa, para lo cual se tomaron como referencia los formatos elaborados por Morrissey (1996), los cuales autoriza a reproducir.

Se comentará brevemente la información recabada, antes de comenzar hay que aclarar, que la empresa no tiene los objetivos generales definidos ni existe una planeación estratégica estructurada, ni tampoco tiene elaborada una misión ni una visión de la empresa (aunque el director en la mente sí tiene la idea), que le permitan detectar los factores mencionados. Es conveniente comentar, que las fortalezas, se detectaron durante la entrevista y también durante unas sesiones de trabajo que se llevaron a cabo con los funcionarios de primer nivel de la empresa, y cómo éstas se aprovecharon en diferentes épocas, según describió el director general.

La matriz FODA, inicia con un análisis interno; *fortalezas y limitaciones* son parte del mundo interno de la empresa o institución, de tal manera que conocer dichos elementos es de suma importancia para llevar a cabo la planeación en la misma. A continuación se presentan éstas las cuales fueron identificadas durante las entrevistas.

a) Fortalezas. Representa los principales puntos a favor con los que cuenta la empresa para ganar mercado en cuatro amplias categorías. La principal fuerza de la compañía investigada radica en su infraestructura; tanto de venta como de almacenamiento, pues ningún competidor tiene su capacidad instalada. Ya que se ha especializado en vender un solo producto, tiene controlada la logística desde la venta, el transporte y la distribución en 25 plantas estratégicamente distribuidas. Otro aspecto favorable es su cartera de aproximadamente tres mil clientes, de los cuales el 90 por ciento es permanente, es decir, que le compran año tras año a la empresa, incluso muchos de ellos desde su fundación. Lo anterior muestra que dichos clientes están contentos con el servicio, lo cual demuestra una baja rotación de clientes.

- *Potencial Humano*. La empresa cuenta con muy buenos trabajadores, preparados y comprometidos, con una antigüedad que va desde los cuatro años hasta los once

(ejecutivos). Además, todos los puestos con nivel directivo cuentan con estudios universitarios. Incluso en las entrevistas comentaron que están muy a gusto en la empresa y que no piensan buscar otro trabajo y además sienten que su director general los trata en forma cordial. La empresa tiene muy poca rotación de personal, lo cual se pudo constatar al revisar la antigüedad de los empleados (en los anexos se presenta un documento interno), ya que en un año no habían tenido ninguna renuncia del personal de oficina en cuanto a los obreros, solamente dan de baja al final de cada ciclo agrícola a los trabajadores eventuales, el resto tiene más de un año en la organización. También han logrado conformar un equipo de trabajo, y están con la camiseta bien puesta, según comentan ellos mismos.

- *Capacidad de proceso.* Esta es otra fortaleza muy importante, pues cuenta con equipo moderno, 25 plantas distribuidas estratégicamente, en un radio de veinte kilómetros de las siembras propiedad de los agricultores que adquieren el fertilizante, atención privilegiada a los clientes en servicio e inventarios. Incluso, también elaboran nodrizas para vendérselos a sus clientes, con el objetivo de facilitarle al agricultor el transporte del amoniaco hasta sus siembras. El director de esta organización, organizó y constituyó una integradora, que le permite vender al mayoreo a precios muy competitivos, ya que posee con una concesión de distribuidor mayor por parte de Pemex. Ante esto, la competencia no tiene ni la capacidad de almacenamiento ni el nivel de ventas.

- *Productos y servicios.* La empresa vende un solo producto y es el más barato para los consumidores, hay un sustituto, –la urea– pero como es muy caro no es competencia, la empresa se ha diversificado al armarles las nodrizas a sus clientes para que almacenen el producto. Hay muy buen servicio al cliente, incluso el director general atiende personalmente a los más importantes. Su dueño le ha apostado a la especialización, y concentrar todos sus esfuerzos en vender un solo producto, pero acompañado de todos los

servicios complementarios (ubicación, transporte y almacenamiento), lo que la hace ser la empresa líder en cobertura de mercado y conservación de clientes.

- *Situación financiera.* A pesar de que la empresa presentó problemas financieros en el año 1995, pudo solventar la crisis y actualmente tiene excelentes líneas de crédito con su distribuidor. Maneja buenos márgenes de utilidad, cuenta con activos de 25 plantas distribuidoras de amoniaco y además renta algunas propiedades. En cuanto a la liquidez no tiene problemas, la empresa es rentable y tiene planes de expansión, incluso desea incursionar en otros giros similares.

b) Limitaciones. Son las debilidades internas que no le permiten a la empresa salir adelante con sus objetivos, están las mismas categorías señaladas en las fortalezas:

- *Potencial humano.* Falta delimitar las actividades de los puestos ya que no tienen definidas sus funciones ni sus responsabilidades, los empleados no saben exactamente lo que su director espera de ellos y comentan que les gustaría que él delegara más autoridad y que ellos pudieran tomar sus propias decisiones sin estarlo consultando por todo, hasta para detalles tan sencillo como el horario de trabajo del día de las madres por ejemplo, en las entrevistas los mandos intermedios comentaron que el director no los toma en cuenta como equipo para tomar decisiones y que no saben qué informes necesita él para tomarlas. En cuanto a capacitación, hay muy poca y el director tiene que autorizar cualquier curso que se desee tomar.

- *Capacidad de proceso.* Aquí a la empresa le falta coordinarse más con las plantas, y tener los mismos objetivos. Por el giro de la empresa el director no puede buscar nuevos proveedores ni diversificar su giro, ya que le apostaron a la especialización, pero el director tiene planes de diversificar el negocio con nuevos productos. Falta mas coordinación con

los responsables de las zonas, se puede todavía ampliar el mercado según comenta el gerente de comercialización.

- *Productos y servicios*- Depende de un solo producto, falta cubrir más el mercado con nuevas plantas. El hecho de vender únicamente amoniaco anhidro, no le ha permitido a la empresa ofrecer otro tipo de fertilizante similar, como sus competidores, y el hecho de vender un solo producto, pone a la empresa en riesgo, ya que existen en el mercado otros sustitutos, aunque son más caros, son una alternativa para el agricultor que lo desee adquirir. Además, el precio del fertilizante depende mucho de situaciones económicas internacionales, ya que se cotiza en la bolsa de valores, y dependen totalmente de ellos para fijar sus políticas de precios y almacenamiento, lo anterior los limita mucho en la planeación. Además, dependen de políticas gubernamentales, ya que su proveedor es Pemex.

- *Financieros*. Limitación de fondos para expansión, y que la empresa está en cartera vencida, se tuvo que separar sus actividades y formar una empresa *integradora*. Lo anterior le permitió manejar volúmenes arriba de 50,000 toneladas, ya que separó las ventas al mayoreo, y se está concentrando en el menudeo que es donde obtienen más margen de utilidad. La empresa ha reportado pérdidas en los últimos ejercicios, pero han sido más que nada, planeación de tipo fiscal. Está buscando esquemas de financiamiento a largo plazo, que le permitan ampliar su giro, por ejemplo, con venta de refacciones, mantenimiento a los equipos, incursionar en la venta de gas para uso doméstico, e incluso, incluir la compra-venta de semillas y granos.

A continuación se describe el análisis externo: que son las *oportunidades* y *amenazas* que tienen lugar en el mundo externo de la empresa, que no es controlable, pero sí influye y debe incluirse en los planes.

c) Oportunidades. Son eventos o circunstancias que se espera ocurran o que pueda inducirse a que ocurran en el mundo exterior y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la empresa.

- *Mercados y clientes.* Existe un mercado que hay que rescatar, aunque la empresa es líder en competencia, todavía puede ampliar más sus instalaciones y captar más clientes. El mercado está muy concentrado en cuatro competidores, pero ninguno de ellos cuenta con la capacidad de almacenamiento y transporte de Servicios al Campo. Además el director general piensa que podría incursionar en el giro de gas para uso doméstico, ya que cuentan con instalaciones propicias. También tiene contemplado que la empresa se puede diversificar y formar una cadena productiva, que iría desde la venta del fertilizante, la compra y el almacenamiento de granos y su venta posterior, lo cual le redundaría en grandes beneficios, ya que todos sus clientes le pagarían al vender su cosecha de granos.

- *Competencia.* Se puede aprovechar que la competencia no se ha dedicado a vender un solo producto y por lo tanto no se ha especializado, no tiene ni la capacidad de almacenamiento ni de transporte y distribución. En cambio la empresa cuenta con una infraestructura superior que le permitiría atacar más el mercado al menudeo. Está la oportunidad de ampliar la venta de fertilizantes líquidos y granulados, tomando la experiencia de otros competidores que ya lo hacen. Además se puede incursionar en otros giros complementarios, como la venta de insumos agrícolas.

- *Tecnología.* La empresa cuenta con alta tecnología en almacenamiento y transporte, y como su giro no es el productivo, vende el fertilizante tal y como lo compran sin ningún tipo de procesamiento.

d) Amenazas. Son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el mundo exterior y que pudieran tener un impacto negativo en el futuro de la empresa.

- *Mercados y clientes.* Se identificó como amenaza que los clientes, en este caso agricultores cosechadores de granos, cambien sus hábitos de consumo en cuanto al amoniaco anhidro para fertilizar sus cultivos y como la empresa maneja únicamente este producto, tiene muchas limitaciones, e incluso la competencia ya se adelantó y maneja fertilizantes similares sustitutos, pero que son muy caros con respecto al amoniaco. Por lo tanto es una amenaza para la supervivencia de la empresa, pero también se puede convertir en una oportunidad, ya que podrían diversificarse.

- *Industria y gobierno.* La compra del fertilizante depende totalmente de un solo proveedor que es Pemex, por lo tanto las políticas gubernamentales influyen totalmente en sus condiciones de venta. Además, por la contaminación que genera se podría preferir algún sustituto que salga más adelante y sea más económico. Incluso los precios del amoniaco están en función de su comportamiento en las bolsas de valores internacionales, y no dependen de alguien en particular desde la entrada en vigor del TLC en enero de 1994.

- *Competencia.* Los competidores ya se están diversificando, están ofreciendo productos sustitutos del fertilizante, en el futuro podría presentar una desventaja, ya que Servicios al Campo vende únicamente amoniaco anhidro.

El análisis anterior permitió identificar las fortalezas y debilidades, ya que la matriz FODA describió las características ventajosas que supo aprovechar en las estrategias de crecimiento el dirigente investigado.

4.11 Características y tipo de liderazgo

Con los hallazgos presentados en este segmento se cubrió el tercer objetivo de esta investigación, “analizar las características y tipos de liderazgo que ejercen sus directivos”.

Es muy importante señalar que en este aspecto se estudió al administrador, investido de su autoridad formal, es decir, como dirigente tomador de decisiones, desde el punto e vista del tipo de autoridad que él ejerce con sus subordinados. Con el objetivo de responder a la segunda pregunta de investigación y para verificar el segundo supuesto de ésta, ya que el tipo de autoridad es una característica muy importante y fue considerada como un referente. Se entrevistaron a los responsables de los siguientes puestos: director general, gerente general, gerente de comercialización, contador, jefa de finanzas y jefa de administración, es necesario comentar que aunque existen muchos puestos directivos, casi no se les delega autoridad y todos giran en torno al director general. Posteriormente se describen sus puestos y se presenta el organigrama de la organización.

4.11.1 Herramientas de análisis

En este apartado se usaron dos herramientas para analizar los datos encontrados; el modelo conductual de autoridad y el modelo de roles gerenciales, descritos por Mintzberg, los cuales fueron descritos ampliamente en el marco teórico.

4.11.1.1 Modelo conductual de autoridad

Esta teoría que busca explicar el liderazgo mediante su forma de ejercer la autoridad sin tomar en cuenta las características de personalidad, hace referencia a tres estilos de comportamiento que son los siguientes:

- a) Autoritario.
- b) Democráticos.

c) Liberal (*laissez-fire*).

a) Estilo de liderazgo

Tomando como referencia la clasificación de los estilos de liderazgo los datos arrojaron que el estilo de autoridad del director general es *autocrático*, pero sin caer en el autoritarismo, ya que sus empleados lo describen como una persona que sabe ordenar, que no es prepotente, que *centraliza un poco la autoridad*, pero en general trata de delegar. Las reuniones que se llevan a cabo, casi nunca se realizan con todos los mandos intermedios. El director sabe escuchar opiniones y las toma en cuenta, sus empleados comentan que tiene una personalidad muy tranquila. Pero no es su costumbre tomar decisiones en equipo, los consulta, sí, pero el que tiene la última palabra es él. Desde hace un año aproximadamente se han tratado de hacer reuniones en equipo para planear las actividades, incluso para delimitar puestos y delegación de autoridad. Pero siguen tratando, últimamente como la empresa está en temporada baja, se han reunido para analizar la planeación y analizar el asunto de las jerarquías.

En conclusión, el director general tiene un estilo de autoridad intermedio entre autocrático y democrático, a veces actúa de una forma y de acuerdo a las circunstancias cambia de forma de ser. Sus empleados lo admiran y respetan, y dicen que ni falta le hace que haya estudiado, que es muy inteligente. En general los empleados tienen mucho tiempo trabajando para él y están contentos, aunque les gustaría tener más autonomía para decidir, ya que el director general centra la autoridad.

En lo que respecta a los mandos intermedios por ejemplo, el gerente, es una persona tímida, que no resuelve los problemas que se le presentan, es más del tipo *laissez-faire*, sus subordinados se brincan su autoridad porque no tiene capacidad de gestión. Incluso el director opina que es una persona muy trabajadora y comprometida con la empresa, pero

que carece de iniciativa, que le falta autoridad. (Jamás hace juntas con sus subordinados, ni planean las actividades en conjunto). En lo que concierne al contador, casi no tiene autoridad en la empresa, es un profesionalista muy capaz y trabajador, él tiene contacto con dos auxiliares y cada cual sabe su trabajo, no necesita estar supervisándolas, él opina que el director general lo debería tomar más en cuenta para tomar decisiones, no le pide los estados financieros, y no lo invita a las reuniones de trabajo (a partir del año lo está incluyendo como equipo), la persona encargada de la administración, estaba antes de auxiliar contable (ella es contadora), pero actualmente lleva el control administrativo, también comentó que nunca se le invita a las reuniones de trabajo que normalmente tiene el director general con los titulares (encargados de plantas), también considera que podría aportar más, si trabajaran en equipo. Es importante señalar que a partir de este año, el director general se está preocupando más por integrarse en equipos de trabajo, incluso durante las entrevistas él señaló que le gustaría dejar la parte operativa en algún colaborador y él dedicarse a las decisiones de crecimiento y consolidación, pero que en ese momento no contaba con la persona idónea para el puesto, ya que su gerente carece –según su propia expresión– de las características necesarias para el puesto. Además se siente un poco agobiado por tantos pendientes diarios y siente que no le dedica el tiempo a lo más prioritario.

La persona más cercana al director general es el gerente de operación y comercialización, es un muchacho joven, es su brazo derecho, cuando fue entrevistado se le preguntó cuál era su puesto y contestó “debería ser el de asistente del director”, caso curioso él ha asumido el rol de *líder natural* ante todo el personal, le plantean los problemas para que él se los comente al director, ya que tiene una personalidad muy abierta y le gusta ayudar a la gente, (es la unión entre los titulares de planta y director general).

Lo anteriormente expuesto se resume en el cuadro siguiente en el que se elabora un concentrado de las respuestas a las entrevistas y la información obtenida de la observación directa y de las entrevistas.

Cuadro 8

Descripción del tipo de autoridad que se ejerce en la empresa

Puesto	Tipo de autoridad
Director general	Centraliza todas las decisiones, autoridad autocrática, pero en su trato con los empleados es paternalista.
Gerente	Casi no toma decisiones, autoridad <i>laizze fire</i> , ya que no resuelve ninguna situación, todo lo consulta con el director general, carece de liderazgo, según expresaron sus subordinados. No conoce bien el nombre de su puesto.
Contador	Tiene independencia, pero un despacho contable lo asesora en todo. Autoridad autocrática con sus subordinados. El director no utiliza información contable para tomar sus decisiones, su contacto con el director es nulo.
Gerente de comercialización	Casi no tiene poder de decisión, pero es el enlace entre la dirección y todos los empleados, le plantean incluso todos los problemas, pero no tiene poder de decisión, todo lo consulta con el director. Es muy democrático al tomar decisiones.
Jefa de administración	Aunque tiene personal a su cargo, son decisiones rutinarias, no toma casi ninguna decisión, sin consultarlo con el gerente, casi no tiene contacto con el director.
Jefa de finanzas	En realidad este puesto es una sola persona, es auxiliar del gerente en el área de administración, pero no toma ningún tipo de decisión. Es hija del dueño, pero casi no tiene contacto con él.

Fuente: elaboración propia con información obtenida en entrevistas.

b) Organigrama de la empresa

Cuando se le solicitó el organigrama de la empresa al director general, no tenían ninguno elaborado, se lo pidió al gerente y se procedió a elaborar uno, se muestra al final en los anexos. Lo cual indica que no es muy importante en cuanto a su utilización práctica.

La estructura de puestos es muy importante para identificar la delegación de autoridad, la definición de puestos, y corroborar si se respetan los niveles jerárquicos. A continuación se presenta la información proporcionada por la empresa en un documento interno.

- Descripción de los puestos

Corporativos: ejecutivos de mayor jerarquía que hacen equipo con el director y lo acompañan en las constantes decisiones que se toman (en la práctica no sucede, ya que las decisiones son tomadas finalmente por el director).

Titulares: la empresa está dividida por *zonas* y los titulares son los encargados de cada una de ellas. Son personas designadas con responsabilidades para desarrollar el programa anual de trabajo, encausado prioritariamente a labores de venta, cobranza, proveerse de producto y coordinar al personal operativo. (son supervisadas constantemente y casi no tienen poder de decisión)

Subtitulares: básicamente personal de operación dedicado a apoyar actividades de promoción y ventas encomendadas por el titular de zona.

Staff: principalmente empleos administrativos, tales como asistentes y auxiliares, personal calificado como apoyo a los mandos intermedios.

Tropa: se refiere al personal operativo tales como; planteros, veladores, personal ocupado en el mantenimiento e intendencia.

Cuadro 9

Personal que labora en Servicios al Campo. S.A. DE C.V.

SERVICIOS AL CAMPO, S.A de C.V. EMPLEADOS OCUPADOS CLASIFICADOS POR ZONAS Y RANGOS DATOS ACTUALIZADOS AL 15 DE ENRO DEL 2002.						
Empresa-zona	Tropa	Staff	Subtitulares	Titulares	Corporativos	Total
Grupo						
Zona Norte-Mochis	11	3	-	1	-	15
Zona Centro- norte	14	2	1	1	-	18
Zona Centro sur-A	10	1		1		12
Zona Centro Navota	17	2		1		20
Zona sur Eureka	2	1				3
Oficina Culiacán	4	11			3	18
Sub total	58	20	1	4	3	86
Integradora						
Oficina Culiacán	4	5			2	11
C.E. Topolobampo		1				1
C.E. Guaymas		1				1
Sub total	4	7			2	13
Total de Grupo	62	27	1	4	5	99

Fuente: documento interno

c) Nivel académico del personal

Todos los empleados a nivel corporativo tienen una licenciatura terminada. La edad mínima corresponde al gerente de comercialización y operaciones, con 27 años, y la máxima edad la tiene el gerente general con 38 años.

Tomando en consideración a los titulares su grado promedio de escolaridad es profesional, excepto el de la zona centro norte que tiene únicamente secundaria, y todos tienen entre cinco y diez años de antigüedad.

“La tropa” (obreros), su escolaridad es aproximadamente cincuenta por ciento en nivel secundaria y cincuenta por ciento preparatoria

El director general, en realidad no respeta la estructura organizacional del organigrama, es más que nada una formalidad, pero dice el director general que mas bien es un “organigrama *natural*” no se rigen por los puestos, sino por las necesidades de apoyo al momento de buscar una decisión.

Los niveles jerárquicos son los tradicionales en las empresas de tipo familiar. Está en el nivel máximo el director general y dueño, como la máxima autoridad, posteriormente le sigue el gerente general y de él dependen el contador, jefa de administración y jefa de finanzas, por otro lado con el mismo nivel jerárquico del gerente general, se encuentra el gerente de comercialización y operaciones, él controla el área de ventas y sobre todo es el *enlace* (según sus propias palabras) entre las diferentes zonas de distribución y el director general. Pero en realidad, el director toma decisiones en todas las áreas, con el que tiene menos contacto o casi ningún contacto es con el contador, aunque parezca un poco extraño, casi nunca platican y no recibe ningún tipo de información contable para tomar sus decisiones. Con la persona encargada del área administrativa, no tiene relación alguna, nunca es invitada a las juntas de trabajo, ni tampoco con la responsable del área de finanzas.

En conclusión, el director general comentó que se hacían reuniones únicamente con los titulares, gerente de comercialización y gerente general, que las juntas de trabajo se hacían cada mes, sin tener un día preestablecido, y que los titulares de las diferentes zonas acudían a las oficinas a dichas reuniones, más o menos mensuales.

Cuando se le preguntó al director general cómo se tomaban las decisiones, que si había reuniones de trabajo programadas con su equipo de administración, respondió:

“No, no hay ningún programa, ni reuniones preestablecidas, todas estas reuniones son en un momento dado, no precisamente improvisadas, pero se toman en cuenta las reuniones con base particularmente en la temporada alta. De acuerdo a la problemática, cuando se necesita, ahorita en el mes de septiembre hemos llevado a cabo reuniones en lo que atañe a la comercialización y operación.”

Con respecto a la descripción de actividades de cada puesto, por las respuestas de los entrevistados se llegó a la conclusión de que no se tienen definidas ni estructuradas, es más, no saben exactamente lo que el dueño quisiera de ellos con respecto a alguna información. Simplemente van aprendiendo sobre la marcha y conforme pasa el tiempo van realizando más actividades. El gerente de comercialización y operaciones al preguntarle que definiera su puesto respondió de la siguiente manera:

“Pues mi función general es ser fuente de comunicación entre la dirección y los titulares de zona y las oficinas y sucursales, no sé cómo llamarle” y añadió al cuestionarle por su agenda del día, en qué consistía:

“No puedo planear una agenda, ya que yo soy parte de la agenda del director general, depende de sus pendientes. Pero el director nos dice que hagamos planes, que hagamos rutas y nos lo dice como cinco veces por semana. Y él no respeta ninguna regla de trabajo y nos deja llevar, poco a poco”.

Se le preguntó al gerente de comercialización sobre la delegación de autoridad y la responsabilidad y dijo:

“No existe tal delegación de autoridad, él siempre está pendiente de todo y es mejor consultarlo, para no equivocarnos, es más seguro. Pero sobre todo son valores entendidos en cuanto a la toma de decisiones, como que ya sabes, como que le diste a entender”.

Al preguntarle al gerente de comercialización y operaciones que si considera a su jefe con una autoridad centralizada, regular o descentralizada, respondió de la siguiente manera:

“Las funciones las delega y las centraliza, las delega por que nos la da y las centraliza por que siempre toma la decisión final”. Eso demuestra que tiene un estilo autoritario, pero durante las entrevistas, los funcionarios entrevistados manifestaron que en teoría él siempre les dice que hay que tener iniciativa, y les sugiere que cada quien resuelva sus problemas, pero en la práctica él centraliza todo, ya que la decisión final siempre depende de él. Se le cuestionó al mismo entrevistado de arriba:

“No tanto para darle el visto bueno, sino para que no nos regañe, es el punto para que no nos critique”, y no es por miedo, sino así se sienten más tranquilos de que todo está bien hecho.

Es muy importante señalar que a pesar del organigrama que se recibió, en realidad es pura formalidad, la delegación de autoridad y la descripción de puestos no existen de esa manera. Incluso algunos de los entrevistados (hombres) hicieron el siguiente comentario: todos los días nos reunimos en las afueras de la oficina a las 7:00 de la noche a fumar un cigarro y a comentar los problemas del día, a veces los acompaña el director general, pero es en esas reuniones de tipo informal que ellos conversan sus inquietudes, ya que durante el día están encerrados en sus privados y existen como diez puertas en el interior que hacen muy difícil la comunicación, y si a esto se le añade que no tienen juntas periódicas y el director general normalmente se reúne únicamente con los titulares y el gerente de comercialización, no hay comunicación formal entre ellos, incluso también respondieron que la mayor parte de sus conversaciones eran telefónicas.

En resumen, en la empresa la estructura organizacional está únicamente en los puestos asignados, pero en la práctica nadie sabe exactamente cuáles deberían ser sus funciones, se trabaja sobre las necesidades de información de su director, y casi todas las decisiones de los mandos intermedios tienen que ser consultadas. El puesto que tiene más definidas sus funciones es el del contador, ya que por la naturaleza de su trabajo que es muy repetitivo, tiene más delegación de autoridad, por que se apoya mucho en el despacho que dictamina los estados financieros de la empresa y además el director le tiene mucha confianza a dicho despacho contable.

En las entrevistas cuando se les preguntó cuáles eran sus funciones específicas, señalaron algunas, pero hicieron énfasis que si el director necesitaba alguna información, se la podía pedir a cualquiera de ellos y que con mucho gusto hacían ese trabajo. Pero no cuenta con un manual de trabajo.

Se pudo observar un ambiente muy agradable de trabajo y en todos ellos existe un deseo de cooperación hacia la empresa, se sienten comprometidos, incluso comentó uno de los entrevistados de una manera muy optimista, lo único que les molesta es que tienen muy poca autoridad para decidir y que su jefe no los tome en cuenta para las reuniones. Con los señalamientos anteriores se puede afirmar que el directivo de esta organización no sabe delegar autoridad, podría ser que exista un poco de temor a perder el control, porque no es la misma trabajar como administrador a que su patrimonio se pueda perder por una decisión errónea, además él piensa que con la experiencia adquirida siempre va delante de los demás.

La antigüedad que presentan los empleados directivos, corrobora lo anterior, en el cuadro siguiente:

Cuadro 10

Relación de Antigüedad de los directivos

Puesto	Antigüedad
Gerente general	10
Contador	6
Gerente de comercialización	4
Finanzas	11
Administración	3

Fuente: documentos internos.

Tal como lo demuestran las entrevistas, el personal que labora en la empresa permanece por mucho tiempo, aun con las condiciones de trabajo imperantes, ellos se sienten a gusto y comprometidos con su director, lo mismo sucede con los titulares y la “tropa” (obreros).

Tomando como referencia lo anteriormente expuesto se podría elaborar la siguiente pregunta: ¿Será este el estilo de gestión sinaloense?, para dar respuesta a lo anterior se partirá de la base que la mayoría de las empresas de la localidad son micro, pequeñas y medianas según se describió en el capítulo uno, en este caso existen muchas que son muy conocidas en la ciudad de Culiacán, las cuales son administradas por sus dueños y en general tienden a centralizar la autoridad, incluso se presentaron algunas características de las PyMES a nivel nacional y la tendencia de gestión es la misma, hacia la centralización de la autoridad y la poca delegación de actividades operativas.

4.11.1.2 Roles del directivo

Una de las técnicas más socorridas en la investigación de corte cualitativo es la *observación del objeto de estudio*, para descubrir mediante la misma, cómo realmente

observando se recopila información que sería imposible obtener por medio de entrevistas o cuestionarios.

Utilizando la observación directa, el director general de la empresa, autorizó que durante quince días analizara todas sus actividades, acompañándolo en su oficina durante toda su jornada laboral para agrupar dichos hallazgos se utilizó el modelo sobre los roles gerenciales descritos en el marco teórico. A continuación se describen las notas de campo durante dicha actividad:

Horario de trabajo, el director general llega normalmente a su oficina a las 10:00 a.m., se retira a comer a las 14:00 horas, regresa a las 17:00 horas y permanece en la oficina hasta las 22:00 horas, todos los días.

Hay que aclarar que antes de llegar a la oficina, suele desayunar todos los días en un restaurante de la localidad (incluso permitió acompañarlo) a las 8:00 de la mañana aproximadamente y se retira cerca de las 10:00 para dirigirse a su oficina o va a supervisar alguna planta antes.

Se pudo observar por su forma de hablar por teléfono, como se dirige a sus empleados y en la forma en que se viste, que es una persona muy sencilla. Tiene una oficina muy cómoda, con su escritorio y una división en el medio, y una pequeña sala adjunta. Además tiene una sala de juntas grande para las reuniones con sus empleados.

Llega todos los días y revisa su agenda (que es una libreta con todos los pendientes del día anterior y los que anotó antes de retirarse en la noche), llama a su secretaria y revisan juntos las actividades del día; tales como cartas, anuncios en el periódico, seguros de carros, cartas, llamadas telefónicas con algunos clientes e incluso asuntos personales.

Usa mucho el teléfono para comunicarse y también tiene una conexión por radio con los titulares de las plantas.

Todo el día lo interrumpen con llamadas telefónicas, hasta para ver detalles de pintura y mantenimiento.

El año pasado salía mucho de viaje, para promocionar ventas fuera del estado, en la actualidad sale menos.

Analizando un día de trabajo por ejemplo, llega en la mañana, revisa su agenda, le habla a su secretaria, entre lo dos revisan las actividades del día, se ocupa de muchos detalles cotidianos, se reúne en privado con el gerente general y con el gerente de ventas, en reuniones no programadas, casi todas sus juntas son para ver pendientes o datos que él necesita, no existe una programación de juntas, ni informes pre-establecidos, cuando necesita algo lo pide.

Casi todo el día habla por teléfono o atiende a los empleados; por ejemplo, de mantenimiento, al ingeniero, al de apoyo a los sistemas de cómputo, lo comunican a los bancos, revisa cobranza, su secretaria entra y sale todo el día, le pasa las llamadas.

En la tarde tiene clases de inglés tres veces por semana y después que los empleados se retiran, en la noche normalmente entre 19:00 y 20:00 horas, se queda en su oficina a ordenar los pendientes y es en ese momento cuando él se pone a planear algunos aspectos que le parecen importantes en su empresa. Todo el día toma decisiones de rutina y en la noche es cuando se pone a reflexionar, dice que nadie lo interrumpe.

La firma de cheques es mancomunada con el gerente general, no hay cheque que salga de la empresa sin que él no lo firme, le pasan a firma como cincuenta cheques, casi no los ve porque ya están revisados antes.

Resumiendo otro día de trabajo; cita a junta al gerente al contador y a finanzas, no se habían reunido juntos en todo el año, y él les dice que con qué bases van a llevar a cabo el reparto de utilidades, sorpresa, nadie sabe nada, no hay ningún sustento, los jefes

inmediatos nunca informan nada de sus subordinados, el director se molesta y así son casi todas las reuniones, todo como consecuencia de una falta de planeación, todo se hace al necesitarse, no hay directrices ni lineamientos por escrito, todo es verbal, las órdenes, las peticiones, todo.

Algo que se observó también, es que él no recibe informes de sus subordinados para tomar sus decisiones, sólo utiliza algunos informes de ventas y flujos de efectivo, pero no le entregan estados financieros en todo el año.

Lo anterior es sólo un ejemplo de las actividades del director, posteriormente se clasificarán para analizar los roles que cumple como directivo, pero se pudo observar que su rol principal, es servir de eje del negocio.

El estilo de gestión basado en las premisas anteriores ponen de manifiesto que la planeación está en una sola persona, de tal manera que el conocimiento tácito que señalan Nonaka y Takeuchi, es un factor muy importante, ya que le permite tomar decisiones de una manera rápida y flexible, y con dicha experiencia puede manejar todos los hilos de la empresa, pero ¿qué pasaría si se enfermara? Para contestar dicha pregunta se retomará lo que comentó el gerente de comercialización y operaciones durante las entrevistas; *“sin el director, esta empresa se viene abajo, siempre sabe que hacer cuando hay problemas, ninguno de nosotros tiene esa capacidad y experiencia.”*

En el contexto anterior, es importante señalar el estudio que realizó Mintzberg sobre las funciones reales de los ejecutivos el cual es citado en Mintzberg y Quinn (1993) en donde puso de manifiesto que el trabajo del administrador (directivo tomador de decisiones) no era del todo coordinado ni planeado. Es más, si alguien le pregunta a un administrador, que si en qué consiste su trabajo, es muy probable que éste responda que planea, organiza, coordina y controla, que son las funciones comunes que se han aprendido

desde los círculos académicos y descritos por toda la literatura referente al tema del proceso administrativo, descrito inicialmente por el industrial francés Henri Fayol en 1916, en donde clasifica las funciones de los directivos (planear, organizar, coordinar y controlar) que han predominado en el vocabulario administrativo. Pero al observar en su quehacer cotidiano a dicho directivo, sus actividades no son tan sistemáticas, pasa de una actividad a otra constantemente y sus subordinados lo interrumpen constantemente a la vez que recibe diversas llamadas telefónicas de diversa índole. De tal manera que dicho autor encontró en sus hallazgos que el trabajo que los administradores realizan son las siguientes funciones o roles: a) roles interpersonales (guía, líder y enlace), b) roles de información (monitor, diseminador e interlocutor), c) roles de decisión (emprendedor, manejador de conflictos, asignador de recursos y negociador), los cuales fueron descritos ampliamente en el marco teórico.

Cuando se le preguntó al director general de la empresa investigada, que si en qué consistía su trabajo contestó lo siguiente:

“Okey, mi trabajo consiste en coordinar y armonizar los diferentes agentes que contribuyen al desarrollo de la misma, estamos en primer lugar, ubicándonos como objetivo principal la razón de ser de la empresa, la generación de utilidades, para ello es importante el coordinar y armonizar como ya antes se dijo, a las personas que contribuyen para el efecto en sí. Encierra la formación de un equipo de trabajo y que en esta conformación se vayan estableciendo los segmentos propios de delegación y hablemos de carteras, digo de servicios a clientes, servicio al campo, de sistemas administrativos, de atención al público en forma directa, incluyendo obviamente lo que viene siendo el proveernos del producto que nosotros comercializamos, independientemente de ello se

busca el equilibrio de los factores, que los recursos humanos vayan bien armonizados para que esto contribuya definitivamente para el éxito.”

Como se puede observar en la respuesta anterior, el director de esta empresa, tiene en mente una variedad de actividades, pero se refiere mucho a coordinar y armonizar. No tiene definidas exactamente sus funciones, por que en realidad hace de todo, como es costumbre en las pequeñas y medianas empresas, en la que su administrador es el tomador de decisiones y está involucrado en todos los movimientos de la misma. Tal como lo señalan Mintzberg y Quinn (1997) en su estudio, las funciones que realiza el ejecutivo investigado corresponden a sus planteamiento ya que en su actividad cotidiana cambia rápidamente de un trabajo a otro, y de ninguna manera se pasa las horas planeado el futuro de la empresa en forma aislada, sino que son todos los acontecimientos concatenados y entrelazados los que le van dando la pauta a seguir. Es increíble que a pesar de que el estudio arriba mencionado fue realizado por un profesor de Harvard e involucró a directivos de Estados Unidos, Canadá, Suecia y Gran Bretaña, los resultados con el directivo mexicano investigado presenta características muy similares. De lo anterior se puede inferir que el directivo de esta empresa delega poco y no se concentra en lo estratégico, realiza una administración de tipo operativo ya que su tiempo está muy mal distribuido. La respuesta dada por el director en realidad no corresponde a su quehacer cotidiano ya que al centralizar las decisiones, coordina muy poco, pero siempre manifiesta que le gustaría hacerlo, sabe que le hace falta. Incluso ya que se terminó la investigación llevó a cabo unas reuniones para definir los puestos, además reorganizó el organigrama de tal manera que al gerente general lo bajó de puesto y subió de nivel al gerente de comercialización y operaciones en el cual delegó algunas responsabilidades, porque siente que ya no puede con todo y se está dedicando a viajar por el interior de la república para

buscar más distribuidores de amoniaco, utilizando para ello la figura de la empresa integradora que formó.

Al observar diariamente su trabajo se pudo comprobar que la mayor parte del tiempo lo utiliza en realizar de llamadas telefónicas (que su secretaria hace o recibe por indicaciones suyas o que recibe), y los temas que trata son muy diversos. También firma cheques, atiende pendientes que van desde la pintura hasta una refacción que hace falta, incluso redacta un anuncio que quiere publicar en un periódico para comprar un terreno, reclama comisiones del banco, etcétera.

Por lo anteriormente señalado, se puede afirmar que no aplica el análisis estratégico, pues los planes los trae en la mente, como va viendo el entorno y van surgiendo los problemas, él les va buscando soluciones, se queda a trabajar en la noche, cuando los empleados se van, hasta las diez y es cuando con más calma se sienta a reflexionar, sin ser interrumpido por nadie, lo cual no concuerda con la teoría administrativa ni teoría de la organización.

Después de haber narrado los aspectos centrales de la observación a continuación se agrupan dichos hallazgos, tomando como referencia los principales *roles* descritos por Mintzberg.

- Roles interpersonales del director investigado

El directivo es responsable de varias actividades que le confiere su puesto (autoridad formal), cumple en primer lugar el ser cabeza y guía, ya que entre sus actividades atiende preferentemente algunos clientes importantes, viaja a promocionar la venta de amoniaco al interior de la república, incluso desempeña actividades de carácter ceremonial, por ejemplo; dar un mensaje en navidad y entregar premios a los empleados, otorgan una beca de estudios a una institución educativa muy importante en la localidad, partir un pastel en el

cumpleaños de cada empleado, entre otras. Mintzberg señala que sus entrevistados utilizaban el doce por ciento de su tiempo en actividades de carácter ceremonial, en este caso no es tan alto el porcentaje, pero si muy significativo, incluso el obrero que se entrevistó comentó lo siguiente *“aquí en la empresa todos somos iguales, como una familia. El patrón no tiene distingos”*.

Un rol muy importante es su función de líder, ya que en la empresa todo gira en torno a él, sus empleados tienen un concepto muy favorable de su persona, lo admiran, y comentan que el hecho de que no tenga estudios universitarios no lo limita en nada, que es una persona sagaz y con mucha visión, con un trato amable y sin aires de superioridad, que sabe valorar el trabajo de los demás, y que sin su atinada dirección, la empresa no estaría en donde está (señalan mucho la palabra líder en su ramo al referirse a su organización). Además, de que la experiencia que ha adquirido a través de los años (más de veinte) le permiten ver adelante de la competencia, agregan que es una persona que está muy bien informada, lo cual es corroborado durante las entrevistas que se le hicieron, conoce mucho de economía, está enterado de aspectos financieros internacionales y sabe manejar muy bien la terminología de tipo internacional. El personal confía plenamente en él, cuando sugiere o dice algo, cabe señalar que todos sus mandos de primer y segundo nivel son profesionistas titulados y son ellos quienes lo reconocen por su intuición e inteligencia natural. Al observarlo trabajar, se nota que mezcla asuntos personales con laborales de sus empleados, está enterado de sus problemas familiares y los aconseja, es paternalista, (en palabras de Venezia 2000, sería el “rol padre”) ya que el trato que tiene con su personal así lo identifica, en su forma de hablarles, de aconsejarlos, les sugiere hasta cómo tratar a sus esposas, además conoce la vida familiar de ellos, ya que la mayoría tiene muchos años trabajando con él.

Una de las funciones más reconocidas en el ambiente administrativo con respecto a sus directivos es el liderazgo, pero también es muy importante y poco señalada la función de *enlace*, por medio de la cual el administrador, logra contactos fuera de su cadena vertical de mando, es decir, que pasan mucho tiempo con sus similares y menos tiempo con sus superiores, en el caso de esta investigación el director conversa mucho con gerentes de otras empresas, incluso desayuna con ellos. En el interior de la empresa tiene mucho contacto con el gerente de comercialización y operaciones que entra y sale de su oficina constantemente para darle o pedirle información verbal, (durante las entrevistas cuando se le preguntó a dicho gerente que si cuál era su función, comentó que él era el *enlace* entre el director y el personal de las plantas, también su asistente de producción) y todos estos contactos son verbales, no se escribe nada. Utiliza todos estos contactos para obtener información de los pendientes que quedaron del día anterior o como datos para tomar una decisión en ese momento.

Retomando los roles directivos agrupados por Mintzberg (los cuales fueron descritos en el capítulo dos), en lo que se refiere a su función de enlace, encontró que los ejecutivos investigados pasaban el 48 por ciento conversando con sus subordinados y un 16 por ciento con sus similares de otras empresas. En el caso del director investigado, pasa aproximadamente la mitad del día también en contactos con sus subordinados, incluso su secretaria también está mucho tiempo en su oficina, sobre todo cuando llega en la mañana.

En resumen, utiliza muy poca información del interior, y su función en la empresa es coordinar todo el día los pendientes que van saliendo.

- Roles de información en el director investigado

Una de las actividades más importantes de un directivo son sus contactos interpersonales, tanto en su misma empresa como fuera de ella, ya que el administrador requiere estar en todo, como generalmente se dice, y son las personas que más saben y conocen a su empresa en todo su contexto. Se pudo constatar que durante las dos semanas de observación uno de los roles mas importantes que desempeña este tomador de decisiones es el proceso de información, Mintzberg señala en su estudio, que el cuarenta por ciento de el tiempo de los ejecutivos investigados lo invertían en actividades consagradas en exclusivo a la transmisión de la información lo cual es muy similar en este caso.

En su calidad de *monitor*, el administrador continuamente revisa el entorno a la caza de información, esto es verificado también durante las entrevistas, en donde él señala que lee todos los días periódicos, suscripciones de tipo financiero, información especializada de internet. Incluso permitió ser acompañado a su desayuno rutinario en un restaurante de la localidad, donde además de leer y desayunar todos los días de ocho a diez de la mañana, se encuentra con otros ejecutivos, todo con el objetivo de obtener información que después pueda compartir con sus subordinados e incluso pertinente para la toma de decisiones. Como ya se comentó en párrafos anteriores el director de esta organización es una persona muy conocedora del medio en el cual se desenvuelve su empresa; por ejemplo, precios internacionales, tendencias, políticas de suministro de agua, variables macroeconómicas, entre otras.

Toda la información que recibe del exterior es con el objetivo de mejorar su empresa y compartir dichos conocimientos con sus mandos intermedios que sería la función de *diseminador*. La información recogida en sus lecturas de periódicos, revistas, suscripciones,

y a través de sus contactos personales con sus similares es compartida y distribuida entre sus subordinados, a veces ya resumida y con conclusiones.

En las respuestas de los entrevistados sobre qué opinaban de su director, la mayoría respondió que era una persona muy bien informada que conocía todos los aspectos tanto regionales como internacionales relacionado con el giro del negocio y que además tenía mucha cultura general, y que a pesar de ello era muy sencillo en su trato y nunca trataba de humillar a nadie, sino que compartía con ellos mucha información para que desarrollaran mejor su trabajo, incluso como consejos personales.

En el mismo tenor del rol de información, el directivo también funge como *interlocutor*, ya que parte de dicha información va hacia afuera de la organización, por ejemplo con los proveedores y clientes, él interviene de manera directa en los contactos e información que se filtra al exterior de la organización, la imagen de la empresa, por lo que sus directivos deben estar bien informados de todo lo referente a la misma, tanto en el aspecto financiero como en el social, hacia la comunidad. En el caso de esta investigación, el director, hace mucho énfasis en la seguridad, que la comunidad sienta que la empresa se preocupa por cuidar las instalaciones y el servicio que se otorgue sea el más seguro.

- Roles de decisión en el director investigado

Sin lugar a dudas que una de las funciones más importantes que cumple cualquier ejecutivo es la toma de decisiones. La información que recibe no es un fin en sí misma; sino que es la fuente básica de datos para hacer racional la decisión, además la autoridad formal que se le confiere al directivo para decidir, lo hace el responsable directo de todas las decisiones que se tomen en la empresa. Mucha de la información que recibe es de fuentes externas o informales, como en el caso de nuestro investigado, casi no recibe informes que se conocen

como tradicionales para tomar decisiones como por ejemplo; el balance general, estado de resultados, estado del flujo de efectivo, razones financieras, porcentajes, etc. Cuando el director necesita una información la solicita en ese momento, incluso en forma verbal, y recibe reportes de márgenes sobre precios y saldo de bancos, pero la información no viene del contador, ni del gerente general, sino de su gerente de operación y comercialización, que es de quien más recibe datos para decidir, cuando se observó su actividad, mucha información era de tipo verbal y sobre todo del exterior.

Dentro del rol como decisor, el ejecutivo cumple con una función muy importante que es la de emprender nuevos proyectos que influyen en el crecimiento tanto de la empresa como de sus rendimientos, constantemente está interrelacionando sus actividades, está pendiente de su entorno y genera nuevas ideas, pero no con hechos aislados, sino que son decisiones pequeñas y acciones que suceden al mismo tiempo, es decir, no pasa varias horas elaborando un proyecto, ya que al mismo tiempo desarrolla otras actividades, incorpora sus proyectos a la serie de eventos diarios y así los incluye poco a poco a su jornada laboral, y no se limita a un solo proyecto, sino que tienen muchos en mente al mismo tiempo, por ejemplo el director investigado comentó en las entrevistas previas a la observación directa, que cuenta con varios proyectos paralelos; piensa que podría incursionar en otras áreas aprovechando las instalaciones y la estructura actual, pero también desea ampliar completamente su giro, de tal forma que se pueda desarrollar una cadena productiva, desde la compra de la cosecha del grano hasta su comercialización, ya que la actividad actual de la empresa es la aplicación de fertilizante, y así cierran el ciclo del agricultor granero, es decir, contar con almacenamiento y venta de la cosecha que fue previamente fertilizada. En resumen, el tomador de decisiones de la empresa investigada siempre está pensando en nuevos proyectos que le permitan a la organización crecer y

diversificarse, y por consecuencia aumentar su rentabilidad. A pesar de ser una mediana empresa que no tiene una planeación de tipo formal, el director sí tiene proyectos en su mente, no están por escrito, pero sí maneja estrategias, por mencionar alguna, en el año de 1997 decidió formar una empresa integradora que le permitiera manejar un volumen más alto de fertilizante y que forma parte del grupo, pero maneja lo que es la venta al mayoreo, y con esa concesión recibieron un mejor precio del amoniaco anhidro. Incluso en la observación de sus clientes, surgieron nuevos proyectos, en una entrevista comentó que los agricultores acudían a comprar el producto y hacían largas filas, hasta se quedaban dormir en las instalaciones, y pensó, por qué no hacer llegar el producto en distintos lugares de distribución y con esa idea surgieron las 25 plantas que están cerca de los ejidos a un radio no mayor de veinte kilómetros de las siembras.

En resumen, el director es una persona *empresadora*, que constantemente está innovando o pensando en nuevos caminos para mejorar la empresa, pero también evalúa el costo-beneficio, aunque se toma su tiempo, no es muy arriesgado, lo hace notar cuando comenta que lento pero seguro, ya que cuando emprende un negocio nuevo, lo hace consultando con su contador y su abogado, está pendiente de todos los aspectos, tanto internos como externos, quizá esta forma de ser, ha influido en que la empresa se mantenga estable y haya tardado tantos años en crecer, ya que los cambios fueron lentos.

Otra función muy importante que cumple en la empresa el director general es la de *manejador de conflictos*, por ejemplo, un cliente importante, que no les puede pagar porque perdió su cosecha y el banco no le prestó dinero, o cuando las condiciones de contrato con el proveedor van a ser modificadas. En una de las entrevistas él respondió que en ese tipo de negocio, tiene que tratar con gente de poca cultura (del área rural) ya que sus clientes provienen en un setenta por ciento de agricultores del medio ejidal, y que había que

dirigirse a ellos en una forma muy sencilla y clara. Cuando hay conflictos de intereses entre los clientes más importantes, negocia con ellos el pago y dice que al final, casi siempre los conserva.

Resumiendo, la actividad del director como negociador. Él asigna un menor tiempo a esta actividad ya que en su empresa, por tener más de veinte años de antigüedad, surgen menos imprevistos tanto con sus proveedores, como con sus clientes, pues que se conocen desde hace muchos años.

La tercera función como tomador de decisiones, la tiene en el momento de asignar los recursos, en el administrador recae la responsabilidad de decidir, cómo distribuir los recursos en forma óptima, tanto para los gastos normales, como los sueldos y compensaciones de su personal. Él comenta que su tiempo es un recurso muy valioso y que desea delegar más responsabilidades para dedicarse a consolidar más su mercado al menudeo, piensa contratar a un contralor, que le maneje los aspectos de tipo administrativo y él enfocarse más al mercado donde están sus posibles clientes. Por ejemplo, el firma todos los cheques en forma mancomunada con el gerente, no se hace ningún pago sin que pase por sus manos, se entera de todas las salidas de dinero. No hay actividad en la que se realice un gasto que no se le consulte, incluso si es poco, por ejemplo, un curso de capacitación del contador necesita su visto bueno.

La última función como tomador de decisiones es la de negociador, el administrador invierte gran cantidad de tiempo en negociar, cuando se observó su actividad, realizó varias llamadas telefónicas, para negociar aspectos económicos con el gerente del banco con el que trabajan, le pedía mas concesiones ya que se considera un cliente importante del banco, hablaba mucho también con los titulares (jefes de zona) para negociar precios, revisar cartera, entre otras cosas. La negociación forma parte esencial del administrador, ya que

casi todo el día está negociando, es como un diplomático, tiene que ser hábil, ya que “a cada persona se le debe dar” su lugar, comenta el director.

Al hacer un análisis del trabajo del director general, producto de la observación de dos semanas en su trabajo, se pueden llegar a las siguientes aseveraciones:

- Es una persona con gran experiencia en el ramo, que le permite visualizar a su competencia, por lo cual es líder en el ramo de fertilizantes para granos.
- Su trabajo diario consiste en mucha comunicación de tipo verbal, recibe gran cantidad de llamadas telefónicas, habla por la frecuencia de radio que tiene en su oficina, casi todos los pendientes los lleva a cabo de esta manera.
- Les habla constantemente a sus subordinados para preguntarles por datos que necesita o pendientes que quedaron.
- Su secretaria pasa al día más de dos horas en su despacho, principalmente por la mañana, revisando su agenda y las llamadas telefónicas que desea hacer, cartas, etcétera.
- Tiene muy pocas reuniones formales de trabajo programadas, las decisiones por lo general las toma solo. Ejerce un liderazgo autocrático, aunque sí delega responsabilidades sobre todo de tipo contable y financiero.
- Le dedica mínimo dos horas diarias de su jornada a estar informado, lee periódicos (*El Financiero*, *El Nacional*, suscripciones a revistas especializadas). Utiliza en forma mínima el internet.
- Durante las dos semanas que duró la observación, nunca prendió la computadora que tiene en su oficina. Todos sus pendientes los maneja en una libreta.
- No recibe información de tipo contable y financiera en forma periódica (estados financieros, estado de resultados etcétera).

- Para tomar decisiones, pregunta en forma verbal principalmente a su gerente de operación y comercialización.
- Su trabajo está más enfocado a la función de ventas, delegando la parte administrativa. Pero él autoriza los aumentos de sueldos y la contratación de personal.
- Viaja con frecuencia, para promover la venta de amoniaco al mayoreo.
- Ejerce un liderazgo en su empresa, es el eje de todas las decisiones, además sus subordinados lo admiran, respetan y confían en él.
- A pesar de que no tiene planes, ni metas por escrito en forma estructurada, es un ejecutivo con mucha intuición y visión.

Al comparar los roles de este director de una mediana empresa, con el estudio llevado a cabo por Mintzberg, se encuentran muchas similitudes, como se ha detallado en los párrafos anteriores, sobre todo pone de manifiesto lo descrito por él, referente al trabajo del administrador, ya que no es la persona racional que todo lo sabe, que define, sino que es un ejecutivo que tiene mucha comunicación verbal, que cambia constantemente de actividad, que es interrumpido con llamadas telefónicas durante todo el día, que los planes y estrategias las toma de sus actividades rutinarias y no destina horas y horas meditando como mejorar su negocio, además no se basa tanto en la información formal (estados financieros, datos estadísticos etc.) para tomar sus decisiones, sino que utiliza información generalmente externa (periódicos, revistas especializadas, desayunos con sus similares, cursos) y que al procesar dichos conocimientos los convierte en datos para su empresa y que a la vez los transmite al resto de sus subordinados como información privilegiada.

Por otra parte Mintzberg y Quinn (1997) señalan los siguientes mitos y realidades en el trabajo del administrador, se hace referencia a ellos por encontrar gran coincidencia con el trabajo que hace en realidad el director observado.

- Primer Mito: el administrador es alguien que es un sistemático y reflexivo hacedor de planes.

Realidad: todo estudio ha demostrado que el administrador trabaja a un ritmo muy riguroso, que sus actividades se caracterizan por ser breves, variadas y discontinuas, y que todo administrador está decididamente orientado a la acción y no se siente comfortable con actividades reflexivas. Los hallazgos de investigación ponen de manifiesto que el director de la empresa investigada, pasa todo el día realizando diversas actividades tales como; hablar por teléfono frecuentemente con sus clientes, con funcionarios bancarios, con su familia, con el licenciado que asesora los aspectos legales de la empresa, por citar algunos ejemplos, además de firmar cartas y cheques, revisar los pendientes del día con su secretaria, al mismo tiempo sus colaboradores más cercanos entran y salen constantemente de su oficina ya sea para consultarlo o por que el les habla, hay que señalar que no utiliza la computadora y la planeación la lleva a cabo en su mente únicamente. En esta caso el administrador mexicano analizado coincide rompe con el mito señalado.

- Segundo mito: el administrador eficaz no tiene obligaciones regulares que desempeñar.

Realidad: el trabajo administrativo implica desempeñar cierto número de obligaciones regulares, que incluyen ritos y ceremonias, negociaciones y el procesamiento de información útil para relacionar la organización con su medio. En este aspecto el director general también cumple con funciones muy específicas, hasta la de atender a los clientes importantes y coordinar y planear las ventas, por lo que también es muy similar su realidad, incluso cumple con actividades de tipo operativo, viaja frecuentemente, visita nuevos clientes, visita las plantas por citar algunas.

- tercer Mito: el administrador precisa de información de conjunto, el tipo de información que suele proveer un sistema formal de información administrativa.

Realidad: los administradores decididamente se inclinan por las comunicaciones verbales, es decir, llamadas telefónicas y reuniones. Esta aseveración está totalmente de acuerdo con la actividad que realiza el director de esta empresa, ya que toda la información que requiere la solicita en forma verbal, casi no maneja información por escrito, incluso si desea algún dato de tipo financiero le habla por teléfono a la responsable y le pide el dato, en consecuencia no recibe informes en forma periódica ni sistemática.

- Cuarto mito: la administración es, o por lo menos, está en vías de convertirse en una ciencia y en una profesión.

Realidad: los programas de los administradores –organizar el tiempo, procesar información, tomar decisiones, etcétera-, permanecen encerrados en la caja fuerte de sus cerebros (juicio e intuición). Durante la observación se pudo constatar que el proceso de planeación se da en forma conjunta con las actividades cotidianas, y los comparte con sus empleados cuando tiene la idea ya desarrollada, mas bien es un cambio constante de actividades, por lo que no se puede considerar una ciencia, ni se puede formalizar tanto como lo han mostrado las teorías administrativas considerando que posee una racionalidad ilimitada. Los directivos procesan mucho lo que se denomina el conocimiento tácito, según las publicaciones de Nonaka y Takeuchi (1999), y es esta espiral de conocimientos la que permite enfrentar los retos que se les presentan en su actividad cotidiana.

En resumen, las funciones que cumple el director general de la empresa investigada, pone de manifiesto que sus funciones son muy similares a las identificadas por Mintzberg, y que también sus actividades son caóticas, que pasa de una actividad a otra y que se pasa el día cambiando de una función a otra. Aunado a lo anterior el estudio llevado a cabo por

Venezia (2000) en donde hace un análisis de los roles antes mencionados y su aplicación a la actividad gerencial mexicana, él encontró gran similitud con dichas funciones y además le agregó el rol “padre” que coincide con la actitud paternalista hacia los empleados encontrada en el ejecutivo investigado.

En este contexto, es importante señalar que la racionalidad atribuida a los administradores y lo lineal que se plasman sus funciones en la literatura existente, no es más que pura teoría ya que en la práctica todas las premisas que rigen el trabajo administrativo están muy lejos de la realidad.

Sintetizando lo anterior, a continuación se presenta un comparativo entre las actividades descritas por Mintzberg respecto a los roles directivos y las realizadas por el directivo investigado:

Cuadro 11

Comparativo de actividades en función de los roles directivos

Rol	LOS ROLES ADMINISTRATIVOS DE MINZTBERG Actividades realizadas por el directivo investigado	Ejemplos de actividades encontradas por Mintzberg
INTERPERSONAL		
Figura destacada	saludar a los clientes, firmar cheques y documentos Legales.	Saludar a los visitantes; firmar documentos legales.
Líder	Supervisar todas las actividades de sus subordinados	Realizar prácticamente todas las actividades que involucran a subordinados.
Enlace	Responder correspondencia, firmar cheques, realizar y Contestar llamadas telefónicas	Responder correspondencia; realizar trabajo externo; desarrollar otras actividades en las que intervienen personas ajenas.
DE INFORMACIÓN		
Monitor	Lectura de periódicos, revistas especializadas, mantiene También los contactos personales con sus pares y clientes	Lectura de publicaciones periódicas E informes; mantener contactos Personales.
Divulgador	Transmite información a los miembros de la organización Sobre el exterior. Realiza y contesta llamadas telefónicas durante todo el día	Realizar reuniones informativas; hacer llamadas telefónicas para transmitir Información.
Portavoz	Realiza muy pocas reuniones de consejo directivo, pero cuando lo hace informa de todo los detalles a sus subordinados, les comenta sus planes.	Realizar reuniones de consejo directivo; proveer información A los medios.
DE DECISIÓN		
Empresario	Busca oportunidades para su negocio, viaje mucho fuera del estado buscando nuevos clientes. Tiene muchas ideas en mente, planea en forma reactiva.	Organizar sesiones de estrategia y revisión para el desarrollo de nuevos programas.
Controlador de perturbaciones	Cuando la organización está en problemas, él está a cargo de todas las medidas de emergencia, por ejemplo en este ciclo agrícola la sequía les bajó las ventas.	Organizar sesiones de estrategia y revisión en relación con perturbaciones Y crisis
Asignador De recursos	El es el responsable de aprobar todas las decisiones de tipo financiero, nada se hace sin su consentimiento.	Elaborar programas; solicitar autorización; realizar cualquier actividad en la cual intervengan actividades de elaboración de presupuestos y la programación del trabajo de los subordinados.
Negociador	Cuando hay problemas con el banco o con los clientes el es el que atiende todo eso. No tiene sindicato, pero platica con los empleados cuando tienen problemas o requieren un aumento.	Participar en negociaciones con sindicatos.

Fuente: elaboración propia con formato de Robbins y Coulter (2000: 14).

El comparativo realizado anteriormente, refleja una gran similitud entre las actividades realizadas por el directivo investigado y las descritas por Mintzberg, lo que pone de manifiesto que el trabajo administrativo presenta las mismas características.

4.12 TOMA DE DECISIONES

4.12.1 Definición y características

En este apartado se presentan los hallazgos encontrados referentes a la toma de decisiones, con el objetivo de analizar cómo se toman las decisiones en esta organización. Con la información recopilada se pudo responder a la interrogante número cuatro que fue: ¿cuáles son las herramientas y formas aplicadas en la toma de decisiones por sus directivos en el desarrollo de pequeña a mediana empresa? y se cubrió totalmente el objetivo específico número cuatro que dice: “conocer cuáles son las herramientas y formas utilizadas en la toma de decisiones de la empresa comercial sinaloense”. Respecto a la hipótesis planteada en este punto “Se cree que las herramientas y formas utilizadas en la toma de decisiones favorecieron el proceso de cambio de estas organizaciones”, se cumplió en su totalidad, ya que los hallazgos encontrados demostraron que la toma de decisiones es rápida y flexible, y las herramientas utilizadas le permiten decidir en forma oportuna, aunque sería conveniente para la planeación que se utilizaran en forma complementaria las herramientas tradicionales de toma de decisiones, tales como estados financieros, presupuestos, análisis financiero, ya que podría ayudar a hacer todavía más efectiva sus decisiones. Las PyMES cuentan con la fortaleza de que sus procesos son más rápidos y el tiempo de tomar una decisión es más corto que en las grandes.

La toma de decisiones es la parte más importante del proceso administrativo ya que el directivo además de planear, organizar y controlar, tiene que juntar todos estos aspectos en la vida cotidiana y servir como directriz de la empresa. La toma de decisiones en las

organizaciones implica una mezcla compleja de conocimientos, experiencias, creatividad y asunción de riesgos. En las organizaciones actuales y cada vez más, la toma de decisiones se lleva a cabo en grupos o equipos sin que quede confinada exclusivamente a la alta administración. En la mayoría de los casos, en las empresas mexicanas que son dirigidas principalmente por el dueño y son negocios de tipo familiar, la toma de decisiones está centralizada en él.

La toma de decisiones puede concebirse como una sucesión de pasos que van desde la identificación clara del problema hasta la ejecución y evaluación de las acciones pertinentes.

Analizando las entrevistas se llegó a determinar que la *toma de decisiones* en esta empresa, está centralizada en el dueño y director general, aunque hay un organigrama con niveles jerárquicos, éstos no se respetan, ni se tienen definidos los puestos, ya que al preguntarles a los empleados que si la descripción de sus puestos era algo estructurado y que si podían tomar decisiones sin consultar, todos respondieron que no.

Aunque hay que aclarar que el director sí delega autoridad para tomar decisiones, por ejemplo: el contador elabora todo su trabajo, presenta declaraciones, paga impuestos, sin consultarlo, casi no tiene contacto con él. Hay que señalar que cuenta con los servicios de un despacho contable que dictamina a la empresa. Éste es el departamento en el que más delega autoridad.

En México según información del INEGI predominan en gran parte las PyMES y sobre todo las de corte familiar, en donde su directivo y socio principal es el dueño de la misma. Siguiendo este esquema él dueño es la persona responsable de la toma de decisiones, por lo que le es muy difícil delegar autoridad, ya que siempre acostumbró tomar

sus decisiones solo, a medida que creció la empresa no pudo estar en todas las actividades diarias y empezó a compartir un poco la autoridad.

La empresa casi no programa sus juntas, éstas de acuerdo a las necesidades y a los problemas que se presenten, es decir, que la organización no cuenta con un sistema formal de planeación, no elabora presupuestos, y la toma de decisiones se da sobre las actividades cotidianas de acuerdo a las necesidades de la empresa.

4.12.2 Proceso de toma de decisiones

El proceso de toma de decisiones es un mecanismo que el administrador tiene a su disposición para la consecución de un resultado deseado. La naturaleza y la estructura del proceso ejercen influencia sobre la eficacia que el resultado de la decisión pueda tener para resolver o para evitar el problema. Pero hay que recalcar que la toma de decisiones es un proceso secuencial y no un proceso aislado. En muchas situaciones que demandan una decisión, los directivos recorren una serie de pasos o etapas mediante las cuales identifican el problema, elaboran estrategias alternativas, analizan estas estrategias, eligen una de las alternativas propuestas, ejecutan la alternativa elegida y evalúan los resultados obtenidos con su ejecución. Estas etapas no siempre se aplican rígidamente y la retroalimentación suele concebirse como parte integrante de cada una de las etapas. La identificación de las etapas en el proceso decisorio es de gran valor, ya que ayuda al decisor a estructurar la situación del problema en una forma significativa y sistemática. Existen según se detalló en el marco teórico, diferentes autores que clasifican de manera muy similar el proceso de toma de decisiones tal como lo señalan, Simon (1979), Ivancevich, Peter Lorenzi y Philip Crosby (1997), Chiavenatto (2000), Robbins y Coulter(2000), Jennings y Wattam (1996),

en estos autores el proceso es muy similar y se le confiere al director un conocimiento amplio y total del problema y que siempre va a seleccionar la mejor alternativa, excepto el Proceso descrito por Simon (1979) con su enfoque de racionalidad limitada.

Al preguntarle a los entrevistados cuál era el proceso que utilizaban para tomar sus decisiones, todos contestaron que no utilizaban un proceso establecido de antemano, que es de acuerdo a la decisión, a veces ya existían lineamientos tácitos para resolverlos, que con la práctica y la experiencia cada día resolvían más rápido los problemas que se les presentaban, incluso que no se ponían a meditar en una forma estructurada, y que a veces tenían que consultar a su superior para seleccionar la alternativa más apropiada, pero que casi no tenían decisiones fuera de control.

El director general comentó que cuando tenía un problema, por experiencia sabía cuál era la solución y si no, buscaba asesoría externa (abogado, despacho). Los mandos intermedios respondieron que casi no tomaba decisiones que necesitaran de un proceso, que había reglas verbales establecidas, y casi no tenían autoridad para decidir fuera de las mismas.

El proceso de toma de decisiones lleva implícitos factores tales como la intuición, el sentido común, la experiencia, la información de tipo informal que se recibe del exterior, por lo que es un aprendizaje constante que no tiene establecido un seguimiento mecánico, como se señala en la literatura –problema, alternativas, solución–, por el contrario, es un interactuar constante con el trabajo diario. El decisor está constantemente buscando soluciones a los problemas, pero lo hace de tal manera que no es un apartado de sus actividades rutinarias, sino que está inmerso dentro e ellas. También se toman referentes externos, como experiencias similares en empresas del mismo ramo. Aunque hay que recalcar que, el proceso de toma de decisiones no es algo mecánico en donde se tengan las

alternativas ordenadas y con certeza se escoja cuál es la mejor, tiene mucho que ver el sentido común del ejecutivo, incluso del humor en que se encuentre en ese momento. Dicho proceso sirve para volver rutinarias dichas actividades a la larga. En resumen, la decisión puede ser una combinación entre la intuición, la experiencia y el conocimiento y es la mezcla de estos tres factores lo que marcaría la misma.

En el estudio llevado a cabo por Mintzberg “El trabajo del administrador; fantasías y realidades” el cual es citado en Mintzberg y Quinn (1993) señala que al estar observando a los ejecutivos, nunca vio a un pensador que durara horas tomando una decisión, ni utilizando un proceso determinado, sino que los investigados eran interrumpidos constantemente con llamadas telefónicas, visitas, atención a clientes y las pausas para tomar café. El director, no le dedicaba mucho tiempo a cada actividad y pasaban de una actividad a otra. En consecuencia el proceso de toma de decisiones es un interactuar constante, con información obtenida, con intuición, ya que todos los planes los traen en su mente únicamente. Para finalizar este punto, en consecuencia el directivo cuando va a decidir, lo hace en el contexto de las acciones cotidianas, y no mediante un proceso abstracto reservado para un tiempo determinado y en completa soledad.

Cuando se le preguntó al director general de la empresa investigada ¿cómo tomaba sus decisiones? Él afirmó que no tenía un proceso establecido previamente, sino que las ideas fluyen en el contexto de su trabajo diario, y poco a poco, toma las decisiones conforme se van dando las condiciones.

En Resumen, el proceso de toma de decisiones no está conformado como lo señala el modelo normativo (Problema, alternativas y solución), sino que por el contrario, es durante la actividad cotidiana, que van surgiendo las ideas y la forma de resolver los problemas no

corresponde a ciertas actividades que se llevan por separado, sino que se toman conjuntamente con las actividades cotidianas.

A continuación se presenta la forma en que se toman las decisiones en esta empresa, tomando en consideración la información recabada en las entrevistas y complementada con las notas de campo redactadas durante la observación:

Cuadro 12

Modelo de toma de decisiones

Puesto	Modelo normativo	Modelo descriptivo
Director general	No lo aplica	está mas de acuerdo
Gerente	No lo aplica	está más de acuerdo
Contador	No lo aplica	está más de acuerdo
Gerente com.	No lo aplica	está más de acuerdo

Fuente: elaboración propia con información recopilada de las entrevistas.

La información proporcionada por los entrevistados pone de manifiesto que el proceso normativo de toma de decisiones que toma como punto de referencia la racionalidad limitada no se aplica en esta organización, ya que su modelo de toma de decisiones está mas de acuerdo con los lineamientos propuestos por Simon (1979) el cual considera que los decidores no tienen todas las alternativas exactas que permitan tomar la mejor decisión, sino que únicamente se toma la más satisfactoria, considerando al individuo con una racionalidad limitada.

Cuadro 13

Proceso de toma de decisiones

Puesto	Proceso utilizado para tomar decisiones
Director general	No tiene un proceso establecido, cuando necesita decidir algo, pide algunos informes, analiza las opciones, a veces en la oficina, otras veces analiza información en la mañana cuando desayuna.
Gerente	Todas las decisiones las toma con información de su computadora, el proceso es rutinario, y no tiene tampoco ningún plan, simplemente analiza los problemas diarios y les busca solución conforme se presentan.
Contador	Tiene mucha independencia, y las decisiones son tomadas con base en la experiencia, es decir, que toma como base situaciones similares que se han presentado, de lo contrario consulta al despacho contable que asesora a la empresa.
Gerente de com.	Tiene mucha información de tipo estadístico en su computadora y la utiliza mucho para decidir, pero en general consulta al director para todo.
Jefa de finanzas	Como toma solamente decisiones programadas, su proceso ya está establecido.
Jefa de Adm.	Tampoco toma decisiones que no sean programadas, toda la información la tiene en su computadora.

Fuente: elaboración propia con información de las entrevistas y la observación.

Como se puede apreciar en los cuadros anteriores, el proceso normativo de toma de decisiones que señala una serie de pasos lógicos y racionales para dar solución a los problemas, en realidad no se aplica, ya que dichas decisiones se van tomando conforme se van presentando y la experiencia forma parte muy importante de dicho proceso, más que todas las alternativas que se tengan, de tal manera que su proceso está más de acuerdo con la forma de tomar decisiones señalada por Simon (1979) en donde se considera que la

racionalidad es limitada y los procesos son más dinámicos, tal como lo señalan también Mintzberg y Quinn (1997).

4.12.3 Tipos de tomadores de decisiones

En este caso los directivos que se entrevistaron, no corresponden al hombre racional, descrito por las teorías tayloristas y los lineamientos de Fayol, sino que es muy parecido al hombre administrativo señalado por Simon (1979), el cual no siempre es el que todo lo sabe y siempre sabe como reaccionar, en la empresa el personal es más parecido al tomador de decisiones de racionalidad limitada, donde hay incertidumbre y toma la decisión mejor para ese momento, según su esquema de pensamiento.

Los entrevistados al cuestionarles cómo tomaban sus decisiones, respondieron que de manera rutinaria, que habían aprendido qué se debe hacer, y todo lo que no sabían se lo preguntaban mejor a su jefe, además comentaron que nunca se les invistió de una autoridad formal para tomar sus decisiones, de tal manera que dichas decisiones que se toman en la empresa tienen mucha ambigüedad para los empleados, pero para su director no, él casi siempre sabe que hacer, porque tiene mucha experiencia en el ramo al que se dedica.

El tomador de decisiones o administrador, conocido como el hombre económico, descrito por Taylor y Fayol, el que todo lo conocía y siempre sabía exactamente cómo proceder y tomaba la mejor alternativa, nada más alejado de la realidad es el director general investigado pasa de una actividad a otra constantemente y la toma de decisiones se alterna con las actividades diarias, sin separar totalmente sus actividades.

4.12.4 Tipos de decisiones

Programadas y no programadas. Según lo afirma Simon (1979) la toma de decisiones en una organización tiene lugar tanto en el transcurso de las operaciones ordinarias como en situaciones inesperadas. Dicho autor ha establecido una distinción entre ellas: decisiones programadas, cuando con cierta frecuencia se presenta una situación determinada, suele elaborarse un procedimiento rutinario para resolverla. Las decisiones programadas en la medida en que son repetitivas y rutinarias, se ha encontrado un procedimiento definido para manejarlas. Se ha hecho ya tradicional que las decisiones programadas se manejen mediante políticas que toman la forma de procedimientos operativos estandarizados, es decir, de políticas e instrumentos detallados por escrito. En las entrevistas con los mandos intermedios, específicamente con la encargada del área de administración, al preguntarle que tipo de decisiones tomaba contestó lo siguiente:

“Cuando empecé a trabajar en este puesto, todo lo tenía que preguntar a mi jefe, no había políticas por escrito, ni normas. Pero conforme transcurrió el tiempo y yo conocí mis actividades diarias, todas mis decisiones se convirtieron en rutinarias, quiere decir que ahora sé qué debo hacer. Pero en general no tengo de autoridad, cualquier duda fuera del trabajo diario, lo tengo que consultar con el gerente”.

En lo que respecta a las *decisiones no programadas*: las decisiones se consideran como no programadas cuando no están estructuradas. No existe un procedimiento preestablecido para hacer frente al problema, ya sea por su complejidad, o por ser de suma importancia. En general este tipo de decisiones las toma el director general, hasta el gerente y el contador lo consultan, sobre todo si se trata de comprometer recursos de la empresa.

En las respuestas del director general, él toma decisiones tanto programadas (rutina) como no programadas (inesperadas). Los empleados lo consultan casi para todo, porque dicen que así no se equivocan. Aunque tiende a delegar las decisiones de rutina, por ejemplo: pago de nóminas, impuestos, controles bancarios. Él trata de estar en todo. La decisión de rutina que más toma es en cuanto a ventas, se reúne una vez al mes con todos los titulares (plantas) para analizar cómo van las ventas. En lo que se refiere a las decisiones no programadas se le tiene que consultar.

En cuanto a las decisiones programadas y no programadas generalmente los empleados respondieron que casi tomaban puras decisiones programadas, de rutina, y que con el paso del tiempo y la experiencia todas sus decisiones se convierten en programadas, porque conocían mejor su trabajo y sabían que hacer en la misma situación, ya no necesitaban consultar a su superior.

Por ejemplo, la encargada de la administración, comentó:

“Al iniciar en este puesto, todo era nuevo, no sabía qué hacer, todo tenía que preguntar, pero con el paso del tiempo aprendía y todas las decisiones que tomo, se volvieron programadas por la experiencia”

El resto de los entrevistados contestó qué como tenían tiempo en su trabajo ya sabían que hacer en casi todas las situaciones y cuando había algún imprevisto lo consultaban con el director general. En el caso del gerente general, contestó que él sí tiene autoridad para tomar decisiones, pero que le da más seguridad consultar aspectos importantes con el director.

El contador es el empleado que toma más decisiones de tipo contable y fiscal en forma independiente, respondió que la mayor parte de sus decisiones son programadas. Y en virtud de que la empresa dictamina sus estados financieros con fines fiscales, por un

despacho de la localidad, cualquier situación fuera de lo normal, la consulta con el asesor, el contador se siente seguro de no equivocarse y es el funcionario que más autonomía tiene. Comentó el contador que el director general nunca lo invitaba a las reuniones formales para tomar decisiones, incluso que él no elaboraba informes, ni estados financieros de la empresa, que le sirvieran al dueño de apoyo en su toma de decisiones, en general casi no tiene contacto con él.

Cuadro 14

Tipo de decisiones

Puesto	Tipo de decisiones
Director general	Toma todo tipo de decisiones, pero principalmente las no programadas, incluso le preguntan si el diez de mayo se va a trabajar todo el día, pero siempre quiere estar informado de todo lo que sucede en la organización, por más mínimo que sea el detalle, hasta de pintura o mantenimiento.
Gerente	Generalmente toma pocas decisiones no programadas, cualquier situación fuera de lo normal, tiene que consultar con el director. Toma muchas decisiones programadas, ya que lleva todo el control financiero y tiene la firma mancomunada para los cheques con el director.
Contador	Sus decisiones, comentó, todas son programadas, pagos provisionales, declaraciones de impuestos, pero si tiene alguna duda, no le pregunta al director, sino al despacho contable que los asesora. Su trabajo es muy independiente y casi no le piden información para toma de decisiones, ya de que la contabilidad está al corriente.
Gerente de comercialización	Él toma muchas decisiones, aunque lo regañe después el director, ya que es según sus palabras, parte de la agenda del director, su trabajo es sacar adelante todos los pendientes que tenga el director. Además supervisa todas las plantas.
Jefa de finanzas	En este puesto, se toman únicamente decisiones programadas, y no participa en ninguna reunión con su jefe, ni se tienen establecidas políticas, más bien son rutinas de trabajo, ella se encarga de controlar el saldo de las inversiones y chequeras.
Jefa de administración	Este es un departamento, pero no funciona como tal, ella casi no toma ninguna decisión y casi nunca se reúne con su superior que es el gerente, mas bien, comentó que, pregunta que tiene que hacer en determinada situación y después lo sigue haciendo igual, es decir se vuelve rutinario.

Fuente: elaboración propia con información recopilada de las entrevistas.

4.12.5 Herramientas para la toma de decisiones

En este apartado se analizarán los diferentes instrumentos que utilizan los directivos de la empresa como apoyo para tomar sus decisiones.

El director general, contestó que su principal herramienta para tomar decisiones es “la información externa”, conocer el entorno regional (agua, competencia, precios), así como el nacional e internacional. Comentó que utiliza los informes de liquidez y de ventas. Él casi no utiliza o mejor dicho no utiliza las herramientas clásicas que se enseñan en los cursos de administración, tales como: estados financieros, presupuestos, punto de equilibrio, razones financieras, modelos matemáticos, métodos para evaluar proyectos, etc. pero que utiliza más la *experiencia, la intuición y algunos informes sobre las ventas, y los precios internacionales del fertilizante, además del conocimiento del entorno, el cual dijo es el más importante*. Él le dedica dos horas al día a informarse del acontecer regional, nacional e internacional, relacionado con el giro de su empresa y también platica con sus similares gerentes de otras organizaciones

Cuando se le preguntó si utilizaba la computadora como herramienta, en su respuesta dijo que un diez por ciento, pero se observó que utiliza una libreta para anotar todo, además nunca prendió la máquina que tiene en su escritorio en las dos semanas que duró la observación de la autora. Aunque él tomó un curso de computación, le es difícil cambiar de hábitos

Cuando se preguntó a los demás entrevistados, qué tanto utilizaban la computadora, todos respondieron que al cien por ciento que no podrían trabajar sin ella, incluso todos están en red.

En cuanto a las herramientas que utilizan para tomar sus decisiones, son informes internos, han tratado de hacer presupuestos pero no se han elaborado de manera integral ni han servido para ese fin. También señalaron que la experiencia era una herramienta muy importante.

En conclusión las herramientas para toma de decisiones más utilizadas son: la computadora (con la cual elaboran reportes internos), la experiencia y la información.

Actualmente las empresas tienen acceso a más información que nunca, la abundancia de periódicos, diarios, revistas, programas de radio y televisión, informes comerciales y oficiales, conferencias, seminarios, han hecho que muchos llamen a este tiempo la era de la información, ya que la información es el catalizador del crecimiento en la economía global de hoy. La mezcla de la computadora con el poder de la información se está convirtiendo en una segunda revolución industrial. Gracias a las redes informáticas las empresas se están acercando tanto a clientes como a proveedores y las fronteras entre los dos tienden a desaparecer.

Un problema que han de afrontar las organizaciones es el de transmitir oportunamente información útil a los directivos, aunque la empresa debe tener mucho cuidado con el manejo de su volumen y seleccionar únicamente la que pueda servirle.

En la empresa se manejan muchos datos y hay que hacer la separación entre lo que es un dato y lo que es una información relevante. Los Datos son hechos no organizados, estadísticas y predicciones referentes a personas, objetos, sucesos e ideas. Los datos, por si solos no pueden servir para tomar decisiones significativas.

El concepto global de información se refiere a los datos organizados y procesados de determinada manera, de forma que pueda satisfacer las necesidades de los directivos. La

información sirve para mejorar el conocimiento y para ayudar a los administradores a tomar decisiones inteligentes.

No toda la información es apropiada para la toma de decisiones. Para que la información sea útil, ha de ser accesible, oportuna, pertinente, exacta, verificable, completa y clara.

El directivo de la empresa estudiada, le da mucha importancia a la información y él se da a la tarea de mantenerse actualizado, leyendo periódicos, revistas, adquiriendo suscripciones y sobre todo manteniéndose reactivo al entorno. Pero en forma interna en la empresa, tiene poca comunicación con sus subordinados, y los informes que recibe de parte de ellos, no son suficientes, ya que no se tiene integrado un sistema de comunicación e incluso los mismos empleados no saben exactamente cuales son los requerimientos de información de su dirigente. Nunca se hacen reuniones programadas, ni se tienen fechas establecidas para entregar informes, todo se va dando sobre la práctica, o sea, según las necesidades de trabajo.

El director se da cuenta de la ambigüedad que existe en este aspecto, y está tratando de organizar la empresa, incluso tiene un plan de reestructuración que ha querido implantar durante todo el año, y no ha sido posible, por que no se le da seguimiento a los acuerdos y se trabaja con los pendientes del día. En el cuadro 15 se presenta un resumen de las herramientas utilizadas en la toma de decisiones de la empresa investigada, según los hallazgos encontrados.

Cuadro 15

Herramientas utilizadas en la toma de decisiones

Puesto	Herramientas utilizadas en la toma de decisiones
Director general	Informes sobre márgenes de precio, ventas. No tienen reuniones programadas, generalmente son imprevistas. Los estados financieros, no se le entregan. No utiliza para la toma de decisiones porcentos integrales y razones financieras, es más, no usa la computadora para nada. Toma mucho como referencia las variables macroeconómicas (ya que el precio del producto se cotiza a nivel internacional), está al pendiente de las probabilidades de lluvia, maneja mucha información externa, pero en conclusión, no utiliza las herramientas financieras tradicionales, su fuerte es la información y la experiencia que tiene en el ramo. El hace proyecciones en su mente de las ventas
Gerente	Él sí elabora algunos reportes, porcentos integrales y razones financieras, para él mismo. Utiliza la computadora al cien por cien por ciento y todo el día trabaja con ella, casi no tiene contacto con sus subordinados. También está muy informado por internet con suscripciones internacionales.
Contador	Utiliza la computadora al cien por ciento, los sistemas contables en informática, pero no elabora estados financieros mensuales, ni se prepara ningún presupuesto. Está también muy informado con suscripciones fiscales por internet.
Gerente de Comercialización	Todo su trabajo e informes que solicita el director, los elabora en la computadora, también, respondió que es su principal herramienta. Realiza muchas gráficas y proyecciones, que le sirven al director general
Jefa de finanzas	Su principal herramienta es la computadora, y controla el saldo de bancos e inversiones, vía Internet, elabora informes para ella misma, pero no participa en ninguna reunión de trabajo
Jefa de administración	Utiliza la computadora al cien por ciento en su trabajo, no elabora ningún tipo de informe, está totalmente desligada de la dirección general

Fuente: Elaboración propia con datos de las entrevistas.

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, la principal herramienta que utilizan los mandos intermedios es la computadora (incluyendo el servicio de internet), y en lo que respecta al director general casi o mejor dicho no la utiliza, en general no se presentan informes, ni estados financieros en forma programada y las decisiones se toman en base a la

comunicación verbal y documentos internos. Lo anterior pone de manifiesto que éstas se toman en forma reactiva o sea en el momento que se presentan se solicita la información verbal y se pasa a otra actividad, lo anterior hace que dichas decisiones se tomen en forma más rápida y flexible, pero hay que considerar que el director posee un conocimiento tácito que le ha sido proporcionado con base en la experiencia. Al no existir un sistema formal de información se pone en riesgo la estabilidad de la organización si faltase su dueño y fundador.

4.13 Conocimiento Tácito

En la codificación de las categorías surgió que la experiencia de su dirigente, había sido un factor determinante en la evolución de esta empresa, ya que su conocimiento previo a la fundación de su empresa, le permitió conocer el mercado de fertilizantes, especialmente el del amoníaco anhidro, de tal manera que el haber trabajado en el mismo giro durante varios años le proporcionó herramientas que le facilitaron el manejo de su empresa, incluso después iniciar su propio negocio siguió adquiriendo más conocimiento tácito, que se ha reflejado en la permanencia y crecimiento de la misma.

Pero existe un problema, dicho conocimiento se encuentra en la mente del director de esta organización, por lo tanto al faltar él, qué sucedería con la empresa, ya que no hay una persona que lo sustituya, aunque su hijo está estudiando y piensa incorporarlo al negocio, pero es un plan a futuro.

Las aportaciones de Nonaka y Takeuchi (1999) sobre la forma de incorporar el conocimiento tácito al explícito, por medio de la espiral del conocimiento es una forma de solucionar lo anterior, tal como ha sucedido en las organizaciones japonesas. Pero según indagaciones iniciales, la mayor parte de los negocios desaparece junto con su fundador. Allí radica la importancia del mismo dentro del contexto de la permanencia

de las empresas, ya que éste se debe incorporar y transmitir, para ir preparando el relevo generacional.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

Cuando se desea estudiar una organización uno de los aspectos más importantes que se presentan es qué elementos se deben considerar, ya que todo parece interesante, pero hay que delimitar tanto las dimensiones como el tiempo establecido para terminarla, de lo contrario se corre el riesgo de nunca concluirla. Por ello, en esta tesis se tomaron como referencia tres factores; las estrategias organizacionales, el estilo de liderazgo y la toma de decisiones, por considera que con éstos sería posible cubrir la interrogante que guió la presente investigación.

5.1 La importancia de la evolución de pequeña a mediana en la empresa comercial sinaloense.

Las PyMES tanto en Sinaloa como en el resto de la república, constituyen, hoy en día el centro del sistema económico ya que representan en el ámbito estatal el 99.7 por ciento y dichos establecimientos registrados proporcionan empleo al 82 por ciento del total que generan éstas, según información proporcionada por el INEGI en los censos económicos del 1999. Allí radica la importancia de estas empresas, en su impacto en la economía y en la generación de empleos. Es muy importante resaltar que es en estos pequeños negocios donde se generan con frecuencia nuevos productos, nuevas ideas, nuevas técnicas y formas de hacer las cosas. Por último, según observaciones iniciales en la localidad de Culiacán son muy pocas las empresas que empezaron como pequeñas y hoy están convertidas en medianas o grandes. Por citar algunas, está una tienda departamental, una conocida cadena

de supermercados, una tienda de productos sinaloenses, una de ropa y otra de carne. En estos tiempos de globalización el país necesita generar nuevas fuentes de empleo, aprovechando las ventajas de las pequeñas y medianas empresas, que tienen estructuras flexibles y toma de decisiones rápidas ya que en su mayoría de los casos son dirigidas por sus dueños y esto es una ventaja que no tienen las grandes empresas con estructuras burocráticas muy grandes. Pero no hay que perder de vista que para el funcionamiento y progreso de las PyMES, las instituciones que las regulan deben ser flexibles y con un marco de legalidad que garantice su conservación, para lo cual los gobiernos deben implementar políticas de apoyo dirigidas a fortalecerlas y preservarlas. Es importante señalar el funcionamiento de las PyMES en Italia, ya que con la figura del conglomerado o clusters (agrupaciones de empresas ubicadas en un área geográfica relativamente delimitada dedicadas a la misma producción) ha podido mantener su planta productiva y al mismo tiempo enfrentar la competencia internacional, además dichas empresas han enfrentado con éxito la globalización ya que exportan gran parte de sus artículos a precios muy competitivos, lo cual ha sido posible gracias a las facilidades proporcionadas por el gobierno, ya que cada vez es más evidente que el desarrollo se deriva no sólo de la capacidad que las empresas individuales tengan para llegar a ser competitivas, sino que en gran parte dependen de la capacidad de todo el país para trabajar como un sistema, dentro del cual el objetivo de dicha política no solamente sea estimular a cada organización.

En este contexto las pequeñas empresas deben crecer a partir de sus raíces locales, de tal manera que la proliferación de dichas organizaciones particularmente si se hayan concentradas en el mismo sector industrial o en sectores complementarios entre si puedan especializarse y formar cadenas productivas. Hay que aclarar que no se pretende afirmar que el modelo italiano de los conglomerados debe ser imitado tal cual ya que no puede ser

trasplantado a otra parte por que su éxito radica en que recupera las producciones locales ya establecidas en cada región, por lo tanto, cualquier intento de aplicación deberá ser enfocado a la consolidación del desarrollo de pequeñas empresas con las características propias. En el caso de la empresa investigada ha formado una red, pero no con sus similares, sino hacia su fortalecimiento interno, por ejemplo para mejorar su distribución, construyó paulatinamente 25 plantas de servicio, posteriormente incorporó el transporte propio por carretera y el traslado por ferrocarril, formó una empresa integradora asociando a sus competidores menores y de esta manera fortaleció su empresa al manejar mayor volumen de fertilizante y en consecuencia conseguir mejores precios. Lo anterior pone de manifiesto que este directivo sin grandes conocimientos administrativos pero con un conocimiento tácito producto de más de veinte años de experiencia, ha sabido consolidar su organización agrupando los servicios que necesitaba, es decir, que formó una red propia y a partir de ello fijó barreras de entrada muy fuertes (en palabras de Porter), dichas características le permitieron ser líder en su ramo y evolucionar de pequeña a mediana empresa y en poco tiempo su director tiene contemplado seguir desarrollándose.

5.2 Metodología utilizada

El *estudio de caso* fue el método que se utilizó, por considerar que las preguntas que guiaron la presente investigación requerían de un análisis más profundo de la organización y eso no sería posible en un enfoque cuantitativo. Por lo que hoy se puede comentar que efectivamente este instrumento metodológico permitió adentrarse en la operación de la empresa de tal manera la información recabada y categorizada permitió conocer aspectos tan interesantes como la historia de la empresa, la biografía de su fundador y director

actual, surgieron también durante las entrevistas las estrategias organizacionales las cuales se fueron dando con la visión de su directivo; lo anterior refleja la importancia de la investigación cualitativa porque permite un análisis que ayuda a conocer a fondo las organizaciones mexicanas.

De acuerdo con lo anterior, la justificación del presente estudio radicó en dar a conocer como se llevó a cabo el proceso de evolución de pequeña a mediana empresa ubicada en la ciudad de Culiacán, Sinaloa.

Por último, hay que agregar que con el proceso de globalización en la que todos los países están inmersos México no es la excepción, es prioritario apoyar a las PyMES para que se desarrollen, ya que la competencia es feroz y cada día llegan más productos del exterior a precios muy por debajo en los nacionales, pero sin olvidar que dicho desarrollo debe formar parte de una política nacional de fortalecimiento, pero resaltando sus regiones tal como lo señalan Bianchi y Miller (1999) en el modelo italiano, el cual es reconocido a nivel mundial como un exitoso ejemplo del desarrollo interno sustentado en las PyMES.

5.2.1 Instrumentos que se utilizaron para la recolección de datos

La entrevista semi-estructurada fue muy importante ya que por medio de la misma se pudo obtener información detallada sobre los eventos más relevantes en el proceso de evolución de la empresa, las cuales fueron grabadas y posteriormente capturadas con el equipo de cómputo. Por otra parte la observación permitió tomar notas de campo muy valiosas que sirvieron para corroborar parte de la información recopilada durante las entrevistas; por ejemplo, el estilo de autoridad, la forma de trabajar, sus relaciones informales, de lo anterior se puede inferir que un cruce entre la información recopilada durante las

entrevistas y las notas de campo aportados por la observación pueden ser un elemento muy importante para validar los hallazgos encontrados. Finalmente los documentos internos fueron una fuente muy importante de verificación, por ejemplo durante las entrevistas los empleados afirmaron que les gustaba mucho trabajar en esa empresa y se sentían muy comprometidos con su director lo cual pudo ser constatado al revisar la antigüedad de los mismos, ya que la empresa tiene muy baja rotación de personal.

Para finalizar, hay que resaltar que para el análisis de la información primero se procedió a agrupar los factores por categorías tomando como base las preguntas de investigación.

5.2.2 Herramientas de análisis

Para identificar el liderazgo se tomaron como base las teorías conductuales con los tres tipos de autoridad: autocrático, democrático y déjalo ser, en virtud de que la información recopilada durante las entrevistas mostró que la forma de dirigir en esta mediana empresa correspondía a dichas premisas. En el mismo orden de ideas, las funciones del líder investigado se pudieron agrupar retomando los roles directivos descritos por Mintzberg, además se utilizó el modelo de cinco fuerzas, la cadena de valor y las estrategias genéricas descritas por Porter (1999) para analizar la estrategia competitiva y su posición en el mercado. Es importante señalar que las premisas de los modelos anteriores fueron elaboradas para grandes empresas, pero al tomarlos como referencia de análisis en la empresa investigada, los resultados permitieron comprender mejor el proceso de evolución y como dichos lineamientos explicaron que las condiciones del mercado y la competencia favorecieron el crecimiento de esta organización; de la misma manera pone de manifiesto

que no sólo hay que investigar al líder como un ser todopoderoso capaz de conducir los destinos de la empresa, sino que hay que considerar el entorno bajo el cual se llevó a cabo; por consiguiente las premisas de Porter sí pueden ser aplicadas al estudio de las PyMES ya que las aportaciones sobre la competencia son válidas para todos los tamaños de empresas, tal como se demostró en esta investigación.. Otra herramienta de análisis, fue la planeación estratégica (aunque esta empresa no la aplica) ya que se retomó la estructura del análisis FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) según los lineamientos de Morrisey (1996), para detectar cuáles fueron los aspectos favorables tanto internos como externos que favorecieron el proceso de evolución de la empresa objeto de estudio.

Por otra parte, la pregunta central que guió esta investigación fue: *¿Cómo ha sido la evolución de pequeña a mediana de la empresa comercial sinaloense y cuales las estrategias implementadas, las características y tipo de liderazgo de sus directivos, así como las herramientas y formas utilizadas en la toma de decisiones, que han permitido el crecimiento y desarrollo de estas organizaciones. ?*

Las respuestas a dichas interrogantes se describen posteriormente. Por otra parte el objetivo general que esta investigación pretendió fue: *“conocer cómo ha sido el proceso de evolución de pequeña a mediana de la empresa comercial sinaloense, las estrategias utilizadas, las características y tipos de liderazgo de sus ejecutivos, así como las herramientas y formas utilizadas en la toma de decisiones que han permitido el crecimiento de estas organizaciones.”* Así mismo los *objetivos específicos* fueron:

1. Conocer como ha sido el proceso de transición de pequeña a mediana de la empresa comercial sinaloense.
2. Identificar las estrategias organizacionales más relevantes que permitieron el crecimiento de pequeña a mediana empresa.

3. Analizar las características y tipo de liderazgo que ejercen sus directivos.
4. Conocer cuáles son las herramientas y formas utilizadas en la toma de decisiones de la empresa comercial sinaloense.

En lo que respecta a la hipótesis principal de investigación *“se considera que las estrategias aplicadas, las características y tipo de liderazgo de sus directivos, así como las herramientas y formas utilizadas en la toma de decisiones, han sido factores determinantes que han influido favorablemente en la evolución de la pequeña a mediana empresa comercial sinaloense.”*

Se encontró que en la organización investigada las estrategias son elaboradas en forma implícita por su dirigente tal como lo señala Mintzberg (1997), su estilo de liderazgo es centralizado y su dirigente tiene características especiales tales como experiencia, calidez humana entre otras; en el mismo tenor, la toma de decisiones es rápida y flexible, ya que los problemas se resuelven a como se van presentando. Por lo que puede afirmar que efectivamente los factores antes mencionados en la hipótesis reflejan las características sobre las cuales se ha basado el crecimiento de la misma.

5.3 Características y problemas de la empresa investigada

El estudio de caso se llevó a cabo de enero a junio del año 2002 en la empresa Servicios al Campo S.A. DE C.V. (seudónimo), el giro es la venta de fertilizante amoníaco anhidro destinado a las siembras de granos; la oficina matriz está ubicada en Culiacán, y el resto está conformado por 25 plantas dedicadas a la venta al menudeo -distribuidoras del producto- estratégicamente ubicadas en todo el estado de Sinaloa. Además el grupo

también cuenta con una empresa integradora la cual se canalizan las ventas al mayoreo. De tal manera que reunió las características descritas en el proyecto inicial que fueron las siguientes: a) estar ubicada en la Ciudad de Culiacán, Sinaloa, b) tener más de diez años de establecida c) haber iniciado como un negocio pequeño con el mismo dueño, hasta convertirse en mediana empresa, d) que el director general fuera el dueño desde el inicio, e) que existiera disposición de parte del directivo para ser estudiado, f) el giro de la empresa no fue importante.

5.4 Factores determinantes en la evolución organizacional

El marco teórico que sustenta esta investigación tomó como fundamento que son tres los aspectos más importantes que favorecieron el desarrollo de esta empresa; estrategias, liderazgo y toma de decisiones por tal motivo las dimensiones o acotamientos se suscribieron a tales variables, sin embargo durante el desarrollo del presente estudio surgieron otros factores tales como; el conocimiento tácito y la información externa cómo elementos determinantes que coadyuvaron al crecimiento de esta organización, los cuales fueron incluidos en este apartado.

5.4.1 Estrategias

Este es el primer elemento que se consideró como un factor determinante en la evolución organizacional, pero antes de comentar las estrategias detectadas es pertinente resaltar que un factor muy importante en la formulación de éstas, es la experiencia previa de su

fundador (conocimiento tácito) en el sector de fertilizantes, aunada a las facilidades crediticias y la demanda del mercado el cual tenía grandes posibilidades de expansión.

Los hallazgos ponen de manifiesto que, las estrategias desplegadas en la evolución de pequeña a mediana empresa son ante todo elaboradas en forma implícita, es decir, sin que sean plasmadas por escrito, ya que dichas estrategias están en la mente de su dirigente, o sea, que son producto de su visión, de tal manera que la formulación de las estrategias corresponde a la *escuela empresarial* descritas por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999), las cuales fueron señaladas en el capítulo II, dónde considera la creación de estrategia cómo un proceso visionario de su líder, que se da a través de procesos mentales tales como intuición, juicio, inteligencia experiencia y capacidad, por medio de las cuales integra su visión estratégica y con ella genera su imagen y sentido de dirección. En este contexto la empresa puede ser más flexible y menos burocrática, por otro lado limita la permanencia de ésta, ya que todo depende de una sola persona, y qué pasaría si se enfermara o en último caso si muriera, toda la organización está centralizada en su figura, por lo tanto, su permanencia se pone en riesgo.

La primera estrategia que se identificó es la de manejar un “producto único” dirigido a un segmento del mercado dedicado a la agricultura del sector granero, ya que su fundador tenía experiencia por haber trabajado durante muchos años en empresas de ese ramo, además observó que había mucha demanda del amoníaco anhidro que no era cubierta en su totalidad por la competencia, por otro lado el fundador considera que no es posible manejar productos alternos o sustitutos ya que su mercado está segmentado a los cultivos de maíz, sorgo, trigo y cártamo, y no le interesa incursionar en otro tipo de cultivo, por ejemplo, en el sector hortícola, ellos mismos tienen departamentos de investigación y mejoran constantemente sus formas de producción, además existen muchas limitantes de

tipo ecológico ya que la mayor parte de su cosecha se exporta principalmente Estados Unidos.

Por otra parte la segunda estrategia que desplegó este dirigente fue de “Adquisición”, ya que gran parte de las utilidades las reinvertía, lo anterior pudo ser posible ya que no tenían problema de capital de trabajo porque en la década de los ochentas el esquema del proveedor proporcionaba noventa días de crédito, además en sus inicios contaba con muy pocos empleados, primero dos después, cuatro y así sucesivamente todo eso aunado a que existía un mecanismo por medio del cual la banca de desarrollo (Banrural) liquidaba el producto antes de su aplicación, el cual funcionaba de esa manera en apoyo a los agricultores. Como se puede apreciar el esquema anterior permitió desplegar la estrategia de crecimiento, ya le permitía invertir las ganancias en equipo, y de esta forma relata él mismo, la organización fue creciendo; pero no hay que olvidar que existía una oferta superior a la demanda y ese fue un factor muy importante que permitió esta estrategia. Con los comentarios anteriores se puede inferir que es muy importante que la estrategia que se formule no se haga únicamente dentro de un plan, sino apoyada de antemano por condiciones propicias para su correcta implantación, se podría decir incluso en forma contraria, analizar el entorno y cuáles son las ventajas que favorecerían determinada estrategia, cabe destacar de nuevo la gran importancia del conocimiento tácito al momento de la planeación.

La tercera estrategia encontrada en los resultados es la de “*expansión*”. En las entrevista el director general comentó que los agricultores perdían mucho tiempo en ir a surtir el fertilizante, ya que no existían plantas cerca de sus siembras, con esta idea el fundador de esta organización decidió comprar terrenos estratégicamente ubicados en un radio de veinte kilómetros alrededor del cual estaban las parcelas de sus clientes actuales o

potenciales lo cual fundamentó el origen de la estrategia anterior: compró los terrenos con la idea de construir plantas distribuidoras del producto, además ofrece el producto al mismo precio de la competencia, de tal manera que el comprador incurre en menos gastos para trasladarse a comprar el fertilizante lo cual se refleja en un abaratamiento del mismo al acercarle el producto. Surge de nuevo el señalamiento realizado en el párrafo anterior, primero se detectó una necesidad y posteriormente se desplegó la estrategia necesaria en este caso fue la de expansión, pero dicho crecimiento fue producto también de otra condición favorable, las bajas tasas de interés que ofrecían los pagos en sus créditos, de tal manera que dos circunstancias favorables apoyaron la estrategia de crecimiento.

Posteriormente la cuarta estrategia identificada es la “diferenciación”, ya que la empresa logró una posición en el mercado al ofrecer un servicio adicional sin variar el precio, lo anterior generó un gran crecimiento en sus ventas y obviamente en su estructura, además se diferenció de sus competidores en algo muy importante, fue el primero en instalar básculas para pesar el producto y eso generó mucha confianza en sus clientes, porque anteriormente el comprador no tenía manera de verificar si el fertilizante era surtido correctamente. Posteriormente empezó a construir remolques al que le incorporó un tanque para formar así una nodriza, con el objetivo de facilitarle al agricultor el transporte y almacenamiento. Los aspectos señalados anteriormente logran convertir a la empresa en líder de su sector. Como era de esperarse los competidores trataron de imitar todas sus propuestas, pero en forma más lenta y para ese entonces ya contaba con la confianza y fidelidad de sus clientes, porque además ofrece mucha seguridad y limpieza en sus instalaciones, hasta la fecha, nunca han tenido un accidente grave en las plantas.

La quinta estrategia que arrojaron los datos fue el crecimiento horizontal, ya que la empresa contaba con la mayor capacidad de almacenamiento de su sector, le faltaba el

transporte, por lo que fue adquiriendo una flotilla hasta tener 21 auto tanques para el tránsito carretero y 20 carros tanque para el transporte del producto por ferrocarril, lo que le permite movilizar rápidamente su producto de acuerdo a la demanda por lo que su dirigente comenta que eso les da a sus clientes certeza en que va a recibir el producto a tiempo y al mismo tiempo aumenta su capacidad de almacenamiento ya que los tanques también sirven para guardar el fertilizante como inventario. Como se indicó en las estrategias anteriores el dirigente siempre ve delante de sus competidores y cuándo consiguen imitarlo, logra darle un valor agregado a su producto. El plan da como resultado que los clientes tengan además de los servicios descritos, uno más que va a diferenciar definitivamente a la empresa del resto de las mismas, la “seguridad” de que el fertilizante siempre va a estar disponible cuando ellos lo necesiten (ya que el producto es trasladado de Veracruz y Guaymas).

La última y sexta estrategia detectada en el estudio es la “venta al mayoreo” (vender fuera del estado por medio de distribuidores) la cual surge como resultado de la anterior, ya que no se crearon en forma independiente, para lo cual, el director mencionado formó una empresa integradora, misma que permitió manejar a los competidores pequeños y al mismo tiempo abaratar un poco el precio del producto, ya que con la integradora se pudo obtener una concesión de mayor capacidad, porque los precios que ofrece PEMEX, están en función del volumen de fertilizante que adquieran, además también se agrupó a la competencia al incluirlos como socios de la misma.

En las entrevistas se pudo apreciar que el director de esta empresa trae muchos planes en su mente, de los que se pueden recuperar los siguientes: diversificar su producto, añadirle nuevos negocios, tales como; el acopio y comercialización de granos.

Es muy importante recalcar nuevamente que todas las estrategias señaladas anteriormente son elaboradas de manera implícita, es decir, que no están por escrito, sino

que son implementadas por su director y posteriormente transmitidas al resto del personal de una manera informal. Con lo cuál se identificó que no existe una planeación formal en la misma.

Para concluir este punto, las estrategias encontradas en los hallazgos permitieron cubrir por completo el objetivo de la pregunta de investigación número dos; “identificar las estrategias organizacionales más relevantes que permitieron el crecimiento de pequeña a mediana empresa.”, en lo referente a la primera hipótesis planteada “se considera que las estrategias utilizadas en el proceso de evolución de pequeña a mediana de la empresa comercial sinaloense le han permitido desarrollarse” , considero que la hipótesis se cubrió parcialmente, ya que las estrategias fueron determinantes pero aplicadas junto con un entorno favorable en cada proceso de evolución, de tal manera que la estrategia dio resultado pero con una variable agregada a ésta, que fueron; las condiciones de demanda insatisfecha del producto, sustitutos cercanos al producto a un precio superior, esquema de comercialización por concesión, y financiamiento adecuado. Se infiere que dichas estrategias favorecieron la evolución entrelazadas con el entorno favorable para implementarlas.

5.4.2 Liderazgo

Para conocer el proceso de evolución de esta empresa se consideró que “analizar las características y tipos de liderazgo que ejercen sus directivos” fueron factores determinante que favorecieron su desarrollo, sobre todo considerando que su director actual fue su fundador.

Los hallazgos indican que los directivos en general delegan muy poca autoridad y el organigrama no representa realmente lo que sucede en la organización en cuestión de limitación de actividades ni mandos, ya que los empleados no poseen un manual de puesto y conocen exactamente cuáles son sus funciones por que el director les pide información en forma indistinta conforme lo necesita, sin fijar fechas para su entrega. El director presenta las siguientes características: sencillo, de trato amable, sus empleados lo admiran, no tiene preparación universitaria, pero está bien informado y actualizado, delega muy poca autoridad y por lo tanto, ejerce una autoridad de tipo autocrático, pero a la vez un poco paternalista, de tal manera que se le podría ubicar según lo señalado anteriormente como el clásico dirigente de una empresa familiar que concentra todo tipo de decisiones, y aunque existe un organigrama, no se respetan los niveles jerárquicos, pero paradójicamente esto constituye una ventaja, ya que la toma de decisiones es más rápida y flexible, además los empleados confían en su experiencia, para cualquier decisión siempre lo consultan, pero lo anterior no sería posible si fuera una empresa grande, ya que en éstas no se pueden controlar todas las actividades de la misma. Por su parte los empleados presentan las siguientes características: todos son jóvenes, menores de 35 años excepto el gerente que tiene 38, con preparación universitaria, y con arraigo en la empresa, lo cual se refleja en la antigüedad de los mismos, y todos están con la idea de que no tienen poder de decisión, las entrevistas arrojaron que les gustaría tener más independencia en su trabajo y más definidos los puestos, ya que todo gira en torno al director general en la organización.

El resto de los directivos investigados, muestra muy poca o nula delegación de autoridad, y la comunicación con sus subordinados es de tipo informal incluso telefónica. Aún en la descripción del puesto, las actividades están poco definidas y se elabora el trabajo sin un plan predeterminado, conforme a las necesidades de su director general o de

la empresa. El departamento que más autonomía tiene es el de contabilidad, pero al mismo tiempo, sus decisiones no programadas las tiene que consultar con el asesor, pero las decisiones de rutina son tomadas por el contador. En el proyecto inicial se contempló estudiar a los directivos únicamente, pero al final se decidió entrevistar al obrero que más antigüedad tiene ya que él empezó desde que se fundó la compañía y los datos indican que su apreciación del director general es muy buena, lo admira, incluso señala que en esa empresa son como una familia, que el patrón se preocupa por todos, incluso señaló que les compra artículos para el hogar, tales como refrigeradores, y además les ayuda a construir sus casas y cuando tiene una necesidad pueden contar con él, y finaliza diciendo *“aquí no hay distincos todos somos iguales”*.

Aquí es muy importante resaltar que la investigadora observó al director general en su actividad cotidiana, con el objeto de analizar los diferentes roles que cumplía en su función de directivo y el resultado arroja que las funciones que desarrollo son muy similares a las que describió Mintzberg en su investigación sobre las roles de los administradores; es importante señalar que además surge una actividad adicional que llamé el “rol paternalista” ya que pude observar que el directivo de esta organización mezcla los aspectos laborales con los personales, de tal manera que regaña y aconseja a sus empleados sobre su vida personal, la cual conoce a fondo. En este orden de ideas, es muy interesante comentar la investigación llevada a cabo por Venezia (2000) la cual se publicó en la revista de Ciencias Administrativas, en dónde hace una estudio del desempeño de los gerentes mexicanos tomando como base los roles gerenciales descritos por Mintzberg pero dentro del contexto cultural mexicano, para lo cual él tomó como referencia un universo de 103 gerentes En los resultados obtenidos él encontró una gran similitud en los roles de los administradores mexicanos, pero clasificó una función adicional que le denominó “el rol

padre”, y resulta muy importante recalcar que durante la observación directa, al agrupar dichos roles en la empresa investigada, se encontró que el director general era muy paternalista, incluso trata a sus empleados como si fueran familiares ya que se involucra en sus problemas personales y los aconseja.

Lo anteriormente expuesto cubre totalmente el objetivo de la pregunta de investigación número tres ¿qué características y tipo de liderazgo son utilizados por su directivo en el desarrollo de la pequeña a mediana empresa?, además en lo que concierne a la hipótesis número dos en la que “se supone que las características y tipo de liderazgo han sido factores determinantes que han influido favorablemente en el crecimiento de estas organizaciones” queda comprobada en su totalidad.

5.4.3 Toma de decisiones

La toma de decisiones fue la tercera dimensión considerada en el marco teórico que sustenta esta investigación por considerar que es como factor determinante en la evolución de pequeña a mediana empresa. A continuación se menciona el proceso, modelo, herramientas que se detectaron durante el estudio.

Los datos indican que el proceso de toma de decisiones es informal, no existe un plan determinado, las decisiones se van tomando de acuerdo a las necesidades del momento, por lo que el proceso normativo de toma de decisiones no se aplica en esta organización, en cuanto a los tipos de decisiones, los mandos intermedios y gerenciales, toman decisiones programadas, cualquier situación inesperada tienen que consultarla con su director general, ya que por su estilo de autoridad él siempre centraliza las decisiones sean estas imprevistas o de rutina. Los hallazgos indican que las herramientas que se utilizan

para decidir, distan mucho de ser las tradicionales que se mencionan en la literatura financiera ya que acostumbran; reportes sobre los márgenes de utilidad como información interna, pero preponderantemente información externa; precios internacionales del producto, variables macroeconómicas, aspectos meteorológicos por señalar algunas.

Pero esta forma de tomar decisiones podría considerarse como una ventaja para este tipo de organizaciones, ya que éstas se toman más rápido, reaccionan de acuerdo al problema y lo enfrentan sin mucha burocracia, ya que como la última palabra la tiene el dueño-directivo, no existe la ambigüedad.

Los datos indican que el departamento que más autonomía tiene es el de contabilidad, ya que delega toda responsabilidad en su contador, pero, a la vez todo se consulta con el despacho contable que los asesora y dictamina. Los demás departamentos, hacen todo lo rutinario, pero rara vez se reúnen en equipo para tomar decisiones, casi no hay juntas programadas, excepto la que se realiza con los titulares (encargados de las plantas), pero son de carácter interno. Cuando tienen un problema el director los llama él mismo, los demás colaboradores tampoco se reúnen entre sí, y sucede algo curioso, todos los días los jefes a la hora de salida, se ven afuera de la oficina y platican un rato de todo lo importante del día, de los pendientes, y es esta relación informal lo que los hace permanecer en contacto con los problemas de todos los departamentos, pero las dos mujeres que ocupan puestos directivos no lo hacen, nada más los hombres.

A partir de esta premisa la pregunta de investigación número cuatro: ¿cuáles son las herramientas y formas aplicadas en el cambio de pequeña a mediana empresa comercial sinaloense? es contestada en su totalidad, además se cubrió totalmente el objetivo número cuatro que fue: “conocer cuáles son las herramientas y formas utilizadas en la toma de decisiones de la empresa comercial sinaloense”, es importante resaltar que la herramienta

más utilizada es la computadora, excepto por el director general y la información externa es la más utilizada por él. En cuanto a la tercera hipótesis planteada; “se cree que las herramientas y formas utilizadas en la toma de decisiones favorecieron el proceso de cambio en estas organizaciones” se cubrió totalmente, ya que según se describió anteriormente, en esta organización no se utilizan las herramientas tradicionales, pero se descubrieron otras que aplican en forma exitosa.

Por último, es pertinente señalar que el objetivo general de esta investigación fue “conocer cómo ha sido el proceso de evolución de pequeña a mediana de la empresa comercial sinaloense, las estrategias utilizadas, las características y tipos de liderazgo de sus directivos, así como las herramientas utilizadas en la toma de decisiones, que han permitido el crecimiento y desarrollo de estas organizaciones” dicho objetivo fue cubierto en su totalidad ya que las características antes señaladas permitieron conocer a fondo el proceso de evolución de una pequeña empresa comercial sinaloense.

5.4.4 Conocimiento tácito

El conocimiento tácito es un concepto que surge inicialmente en los escritos de Polanyi (1983) los cuales son posteriormente retomados por Nonaka y Takeuchi (1999) en donde ellos resaltan su aplicación en las organizaciones japonesas de tal manera que sugieren crear una espiral de conocimiento que sirva como premisa para convertir éste en un conocimiento explícito, es decir, que se integre a la estructura formal de la empresa, ya que generalmente toda la información que poseen los empleados se pierde al retirarse de la misma.

Durante el proceso de investigación fue posible detectar que el conocimiento tácito es uno de los factores más importantes que han influido en la evolución de esta empresa, ya que la experiencia de su director le ha permitido desplegar estrategias adecuadas, que de otra manera no hubiera detectado, ya que las mismas parten de una premisa externa, pero al mismo tiempo surgen en la mente del directivo como consecuencia de dicha experiencia en el ramo de fertilizantes, eso es posible, porque al tomar decisiones cuenta con una base mental de conocimientos. La idea implica que dicho conocimiento se debe transmitir en forma adecuada al resto de la organización o a los posibles sucesores, ya que en caso de su retiro o muerte, la empresa pueda permanecer en el mismo lugar y además seguir creciendo.

En conclusión, cuándo alguien pretenda fundar una empresa que va a competir con un sector ya establecido, la experiencia es un elemento clave que puede favorecer el proceso de evolución, ya que una de las principales causas del fracaso en las PyMES es la precisamente la falta de experiencia de sus fundadores aunado a una mala administración.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aktouf, Omar (1989). *La Administración. Entre tradición y renovación*. Gaëtan Morin y Artes Gráficas Univalle, Cali.
- Allan, Jane (1990). *El Gerente Receptivo*. Legis Fondo Editorial, Bogotá.
- Asman, David y Adam Meyerson (1990). *The Wall Street Journal. Temas gerenciales*. Legis fondo editorial, Bogotá.
- Barba Álvarez, Antonio 2001. *Calidad y Cambio Organizacional: ambigüedad, fragmentación y e identidad. El caso de laboratorio de pruebas de equipos y materiales*. UAM. Tesis inédita de doctorado, México
- Barba Álvarez, Antonio y Pedro Solís Pérez (1997). *Cultura en las organizaciones. Enfoques y metáforas en los estudios organizacionales*, Vertiente editorial, México.
- Bianchi, Patrizio y Lee Miller (1999). *Innovación y territorio. Políticas para las pequeñas y medianas empresas*. Editorial Jus, México
- Bierman, Harold (1994). *Planeación Financiera Estratégica*. CECSA, México.
- Cervo, A, L y Bervian, PA. (1980). *Metodología científica*. McGraw-Hill, México
- Chanlat, Jean Francois (1998). *Ciencias Sociales y Gestión*. Editorial, Montreal
- Chiavenato, Idalbert (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*. Quinta edición, McGraw Hill, México.
- Colander, Landreth. (2000). *Historia del Pensamiento Económico*. CECSA, México.
- Collins, James y Porras Jerry. (1995). *Empresas que perduran*. Grupo Editorial Norma, Bogotá.
- Colorado State University (1997-2002) en *Qualitative and Quantitative Research*. <http://www.writing.colostate.edu/references/resear.cfm>
- Coriat, Benjamín (1998). *Pensar al Revés*. Siglo XXI editores, México
- Coriat, Benjamin. (1982). *El Taller y el Cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*. Siglo XX1, México
- Crosby, Philip. (2000) *Liderazgo*. McGraw-Hill, México
- Crosby, Philip. (2000). *Los Principios Absolutos del Liderazgo*. Prentice Hall, México.
- Dessler, Gary (1979). *Organización y Administración. Enfoque Situacional*. Editorial Prentice Hall, Cali.

Díaz Salazar, Manuel (2001). *Negocios en Familia*. Artes Gráficas Sinaloenses, Culiacán.

Drummond, Helga (1992). *Decisiones Efectivas*. Legis Fondo Editorial, Colombia.

Eco, Umberto. (1977). *Cómo hacer una tesis*. Gedisa editorial, México

Flaherty, John.(2001). *Peter Drucker: la esencia de la administración moderna*. Prentice Hall, México.

Ginegra, Joan (1999), *Las Empresas Familiares. Su dirección y continuidad*. Panorama editorial, México.

Guillen, Mauro (1994). *Models of management*. Universidad de Chicago, Chicago.

Gutiérrez Pantoja, Gabriel (2001). *Metodología de las ciencias sociales-I*. Oxford University Press, México.

Hall, Richard, (1996), *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*. Editorial Prentice Hall, México.

Harvard Business Review.(1999). *Estrategias de Crecimiento*. Ediciones Deusto, España.

Hax, Alfred y Nicolás Majluf. (1993). *Gestión de Empresa. Con una visión estratégica*. Ediciones Dolmen, Argentina.

Hax, Arnoldo y Nicolás Majluf (1997). *Estrategia para el liderazgo competitivo. De la visión a los resultados*. Dolmen ediciones, Argentina.

Hax, Arnoldo. (1992). *Estrategia empresarial*. El ateneo editorial, Argentina.

Hitt, Ireland y Hoskisson (1999). *Administración Estratégica*. Thompson Editores, México.

Ianni, Octavio. (1999). *Teorías de la Globalización*. Siglo XXI editores, México.

Ibáñez Brambila, Berenice. (1990). *Manual para la elaboración de tesis*. Editorial Trillas, México

Ibarra, Eduardo y Luis Montaña (1991). *Ensayos Críticos Para el Estudio de las Organizaciones en México*, Editorial Miguel Ángel Porrúa, México.

Jennings, David y Stuart Wattam. (1996) *Toma de Decisiones. Un enfoque integrado*. CECSA, México.

Kast, Fremont y James Rosenzweig (2000). *Administración en las Organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias*. Cuarta edición Mc-Graw-Hill, México.

Lambing Peggy y Charles Kuehl (1998). *Empresarios Pequeños y Medianos*. Prentice Hall, México

MaCall, Morgan, Lombardo Michael y Ann Morrison (1991). *Gerencia exitosa*. Legis Fondo Editorial, Colombia.

March, James y Johan P. Olsen (1997), *El redescubrimiento de las instituciones. La base organizativa de la política*, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, Universidad Autónoma de Sinaloa y Fondo de Cultura Económica, México

March, James G. Y Johan Nelson (1976), *Ambiguity and choice in organizations*, Universitetsforlaget, Berge, Noruega.

Merril, Harwood (1980). *Clásicos en Administración*. Limusa, México.

Mintzberg Henry, y James Brian (1993). *El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos*. Prentice Hall, segunda edición, México.

Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel (1999). *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Ediciones Garnica, Argentina.

Mintzberg, Henry, James Brian y John Voyer. (1997). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. Edición Breve. Prentice Hall, 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.

Montaño Hirose, Luis (2001), *Modelos organizacionales y crisis. La experiencia reciente de Japón*”, en *Iztapalapa*, Num. 49, Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa, (en prensa).

Morrisey, George. (1996). *Planeación táctica*. Prentice-Hall, México

Morrisey, George. (1996). *Pensamiento Estratégico*. Prentice-Hall, México.

Morrisey, George. (1996). *Planeación a Largo Plazo*. Prentice-Hall, México

Murata, Kazuo y Alan Harrison (1991). *Cómo Implantar en Occidente los Métodos Japoneses de Gerencia*. Legis fondo editorial, Colombia

Nonaka, Ikujiro y Hirotaka Takeuchi (1999), *La organización creadora de conocimiento*, Oxford University press, México.

North, Douglass C. (1993). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. Fondo de Cultura Económica, México

Ohmae, Kenichi. (1998). *El Mundo sin Fronteras*. McGraw-Hill, México

Ohmae, Kenichi. (2000). *La Mente del Estratega*. McGraw-Hill, México.

- Pérez Tamayo, Ruy. (1990). *¿Existe el método científico? Historia y realidad*. SEP y Fondo de Cultura Económica, México.
- Peters, Thomas y Robert Waterman (1984). *En Busca de la Excelencia*. Lasser Press Mexicana, México.
- Peres, Wilson y Giovanni Stumpo, coord. (2002). *Las pequeñas y medianas empresas industriales en américa latina y el caribe*. Siglo XXI editores, México.
- Pfeffer, Jeffrey (1995). *El poder en las Organizaciones. Política e influencia en una empresa*. McGraw-Hill, México
- Pfeffer, Jeffrey (1992), *Organizaciones y teoría de las Organizaciones*. Fondo de cultura económica, México.
- Phillips, Estelle y Pugh Derek. (2000). *Cómo obtener un doctorado*. Gedisa editorial, México.
- Polanyi, Michael (1983), *The tacit dimension*; Gloucester, Massachussets.
- Porter, Michael E. (1999). *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*. Ediciones Deusto, España.
- Porter, Michael E. (2000). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Edición revisada. Editorial Cecs, México.
- Porter, Michael E. (1999), *La Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Editorial Cecs, México.
- Powell, Walter W. Y Paul J. DiMaggio (1999). *El nuevo Institucionalismo en el análisis organizacional*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Ramírez Padilla, Noel. (2000). *Empresas Competitivas. Una estrategia de cambio para el éxito*. McGraw-Hill, México.
- Robbins, Sthepen y Mary Couler (2000). *Administración*. Prencice Hall, México
- Rodríguez Valencia, Joaquín (2000). *Administración con Enfoque Estratégico*. Editorial Trillas, México
- Rodríguez Valencia, Joaquín (2001). *Cómo Administrar pequeñas y medianas empresas*. ECAFSA Thomson Learning, México.
- Rothschild, William (1990). *Cómo ganar y conservar la Ventaja Competitiva en los Negocios*. McGraw-Hill. México
- Russo, Edward y Paul Schoemaker (1993). *Trampas en la Toma de Decisiones*. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. IMCP, México.

- Simon, Herbert. (1979). *El comportamiento Administrativo*. Aguilar Ediciones, Argentina.
- Suárez Núñez, Tirso (2002). *La estrategia, la tecnología y la competitividad en la pequeña empresa industrial mexicana. Un estudio multicaso*. UAM. Tesis inédita de doctorado.
- Smith, Dayle.(1990). *Claves del Liderazgo*. Panorama Editorial, México
- Soros, George (1999). *La crisis del Capitalismo Global*, Plaza Janés, México
- Stacey, Rhalp (1992). *Gerencia Dinámica*. Legis Fondo Editorial, Colombia.
- Steiner, George (2000). *Planeación Estratégica*. Compañía editorial continental, México.
- Stewart, Jim (1992). *Cambio, planeación, entrenamiento y desarrollo*. Legis fondo editorial, Colombia.
- Taylor, S.J y Bogdam (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*, Editorial Paidos, España.
- Tellis (1997 july). *Introducción to case study. The qualitative Report*, 3(2). Available; <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR3-2/tellis1.html>.
- Tellis (1997 september). *Introducción to case study. The qualitative Report*, 3(2). Available; <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR3-3/tellis2.html>
- Weber, Max (1970), *Economía y sociedad*, Fondo de Cultura Económica, México
- Williamson, Oliver (1991). *Mercados y Jerarquías, su análisis y sus implicaciones antitrust*. Fondo de cultura económica. México.
- Winter, G. (2000, march). *A comparative discussion of the notion of 'validity' in qualitative and quantitative research. The qualitative Report*, 4(3/4). Available; <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR4-3/winter.html>
- Yin, Robert. (1994) *Case Study reseach: Design and methods* (2nd ed.) Beverly Hills, CA: Sage Publishing.

ANEXO

Culiacán, Sinaloa, enero 02 de 2002.

SERVICIOS AL CAMPO, S.A. DE C.V.

Director General

P r e s e n t e:

Por medio de este conducto me permito desearle lo mejor en este año que inicia y al mismo tiempo presentarle un resumen del contenido de la entrevista que se llevará cabo el día sábado 5 de enero a las 10:00 A.M.

1. Datos personales (edad, escolaridad, estudios extracurriculares)
2. Información laboral, desde su primer trabajo hasta fundar su propia empresa
3. ¿Cómo surgió la idea de crear su propia empresa?
4. ¿En qué lugar la estableció por primera vez?
5. ¿Se asoció con alguien?
6. ¿Con cuánto Capital inició (propio, financiado)?
7. En resumen, me interesa conocer la historia general de la empresa, desde que fue creada hasta el 31 de diciembre del 2001.

Le agradezco de antemano todas sus atenciones.

A T E N T A M E N T E

LUCIA CERECERES GUTIERREZ

Alumna del Doctorado en Estudios Organizacionales de la UAM-IZTAPALAPA

Teléfono y fax 7-16-03-29

Correo electrónico

luciacereceres@hotmail.com

ANEXO

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SINALOA
DOCTORADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**

Alumna: Lucía Cereceres Gutiérrez. Investigación La Evolución de pequeña a mediana empresa. El caso de la empresa Servicios al Campo, S.A. DE C.V.

GUIA DE LA ENTREVISTA CON:

GERENTE GENERAL

FECHA: MARTES 23 DE ABRIL DE 2002

HORA: 17:00 A 19:00 HRS.

LUGAR: EN SU PRIVADO

DATOS GENERALES: Puesto, edad, escolaridad, antigüedad, horario de trabajo.

1. DESCRIBA EN QUÉ CONSISTE SU TRABAJO DE MANERA GENERAL.

2. ¿QUÉ TIPO DE DECISIONES TOMA?

Rutina o programadas

No programadas o imprevistas

3. ¿QUÉ PROCESO UTILIZA PARA LA TOMA DE DECISIONES?

4. ¿QUÉ HERRAMIENTAS UTILIZA PARA LA TOMA DE DECISIONES?

5. ASPECTOS GENERALES SOBRE LA DELEGACIÓN DE AUTORIDAD

Estructura organizacional y nivel jerárquico, estilo de autoridad de su superior, delegación de autoridad.

6. PARA LA SIGUIENTE ENTREVISTA, ¿PODRÍA PROPORCIONAR UN DETALLE CON LAS TAREAS COTIDIANAS DE SU PUESTO, POR ESCRITO?

SEGUNDA ENTREVISTA:

FECHA: MIÉRCOLES 14 DE ABRIL de 2002

Horario: 17:00 a 19:00 Hrs.

GUIA: ANALIZAR LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.

ANEXO

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SINALOA
DOCTORADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**

Alumna: Lucía Cereceres Gutiérrez. Investigación La evolución de pequeña a mediana empresa. El caso de la empresa Servicios al Campo, S.A. DE C.V.

GUIA DE LA ENTREVISTA CON:

GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN Y OPERACIONES

FECHA: JUEVES 02 DE MAYO DE 2002

HORA: 17:00 A 19:00 HRS.

LUGAR: PRIVADO

DATOS GENERALES: Puesto, edad, escolaridad, antigüedad, horario de trabajo.

1. DESCRIBA EN QUÉ CONSISTE SU TRABAJO DE MANERA GENERAL.
 2. ¿QUÉ TIPO DE DECISIONES TOMA?
Rutina o programadas
No programadas o imprevistas
 3. ¿QUÉ PROCESO UTILIZA PARA LA TOMA DE DECISIONES?
 4. ¿QUÉ HERRAMIENTAS UTILIZA PARA LA TOMA DE DECISIONES?
 5. ASPECTOS GENERALES SOBRE LA DELEGACIÓN DE AUTORIDAD
Estructura organizacional y nivel jerárquico, estilo de autoridad de su superior, delegación de autoridad.
 6. PARA LA SIGUIENTE ENTREVISTA, ¿PODRÍA PROPORCIONAR UN DETALLE CON LAS TAREAS COTIDIANAS DE SU PUESTO, POR ESCRITO?
-

SEGUNDA ENTREVISTA:

FECHA: viernes 03 de mayo de 2002

Horario: 17:00 a 19:00 Hrs.

GUIA: ANALIZAR LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

ANEXO
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SINALOA
DOCTORADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

Alumna: Lucía Cereceres Gutiérrez. Investigación La evolución de pequeña a mediana empresa. El caso de la empresa Servicios al Campo, S.A. DE C.V.

GUIA DE LA ENTREVISTA CON:

CONTADOR

FECHA: MIÉRCOLES 08 DE MAYO DE 2002

HORA: 16:00 A 18:00 HRS.

LUGAR: PRIVADO

DATOS GENERALES: Puesto, edad, escolaridad, antigüedad, horario de trabajo.

1. DESCRIBA EN QUÉ CONSISTE SU TRABAJO DE MANERA GENERAL.
 2. ¿QUÉ TIPO DE DECISIONES TOMA?
Rutina o programadas
No programadas o imprevistas
 3. ¿QUÉ PROCESO UTILIZA PARA LA TOMA DE DECISIONES?
 4. ¿QUÉ HERRAMIENTAS UTILIZA PARA LA TOMA DE DECISIONES
 5. ASPECTOS GENERALES SOBRE LA DELEGACIÓN DE AUTORIDAD.
Estructura organizacional y nivel jerárquico, estilo de autoridad de su superior, delegación de autoridad etc.
 6. PARA LA SIGUIENTE ENTREVISTA, ¿PODRÍA PROPORCIONAR UN DETALLE CON LAS TAREAS COTIDIANAS DE SU PUESTO, POR ESCRITO?
-

SEGUNDA ENTREVISTA:

FECHA: JUEVES 09 de mayo de 2002

Horario: 17:00 a 19:00 Hrs.

GUIA: ANALIZAR LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.

ANEXO
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SINALOA
DOCTORADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

Alumna: Lucía Cereceres Gutiérrez. Investigación La evolución de pequeña a mediana empresa. El caso de la empresa Servicios al Campo, S.A. DE C.V.

GUIA DE LA ENTREVISTA CON:

RESPONSABLE: AREA FINANZAS

FECHA: LUNES 17 DE JUNIO DE 2002

HORA: 17:00 A 19:00 HRS.

LUGAR: EN SU PRIVADO

1. DATOS GENERALES: Puesto, edad, escolaridad, antigüedad, horario de trabajo, nivel jerárquico.
 2. DESCRIBA EN QUÉ CONSISTE SU TRABAJO DE MANERA GENERAL.
 3. ¿QUÉ TIPO DE DECISIONES TOMA?
Rutina o programadas
No programadas o imprevistas
 4. ¿QUÉ PROCESO UTILIZA PARA LA TOMA DE DECISIONES?
 5. ¿QUÉ HERRAMIENTAS UTILIZA PARA LA TOMA DE DECISIONES
 6. ASPECTOS GENERALES SOBRE LA DELEGACIÓN DE AUTORIDAD
Estructura organizacional y nivel jerárquico, estilo de autoridad de su superior, delegación de autoridad.
 7. PARA LA SIGUIENTE ENTREVISTA, ¿PODRÍA PROPORCIONAR UN DETALLE CON LAS TAREAS COTIDIANAS DE SU PUESTO, POR ESCRITO?
-

SEGUNDA ENTREVISTA:

FECHA: Martes 18 de junio de 2002

Horario: 17:00 a 19:00 Hrs.

GUIA: ANALIZAR LA DESCRIPCIÓN.

ANEXO
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SINALOA
DOCTORADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

Alumna: Lucía Cereceres Gutiérrez. Investigación La evolución de pequeña a mediana empresa. El caso de la empresa Servicios al Campo, S.A. DE C.V.

GUIA DE LA ENTREVISTA CON:

RESPONSABLE: ÁREA DE ADMINISTRACIÓN

FECHA: MIÉRCOLES 19 DE JUNIO DE 2002

HORA: 16:00 A 18:00 HRS.

LUGAR: PRIVADO

1. DATOS GENERALES: Puesto, edad, escolaridad, antigüedad, horario de trabajo.
2. DESCRIBA EN QUÉ CONSISTE SU TRABAJO DE MANERA GENERAL.
3. ¿QUÉ TIPO DE DECISIONES TOMA?

Rutina o programadas
No programadas o imprevistas
4. ¿QUÉ PROCESO UTILIZA PARA LA TOMA DE DECISIONES?
5. ¿QUÉ HERRAMIENTAS UTILIZA PARA LA TOMA DE DECISIONES
6. ASPECTOS GENERALES SOBRE LA DELEGACIÓN DE AUTORIDAD
Estructura organizacional y nivel jerárquico, estilo de autoridad de su superior, delegación de autoridad.

PARA LA SIGUIENTE ENTREVISTA, ¿PODRÍA PROPORCIONAR UN DETALLE CON LAS TAREAS COTIDIANAS DE SU PUESTO, POR ESCRITO?

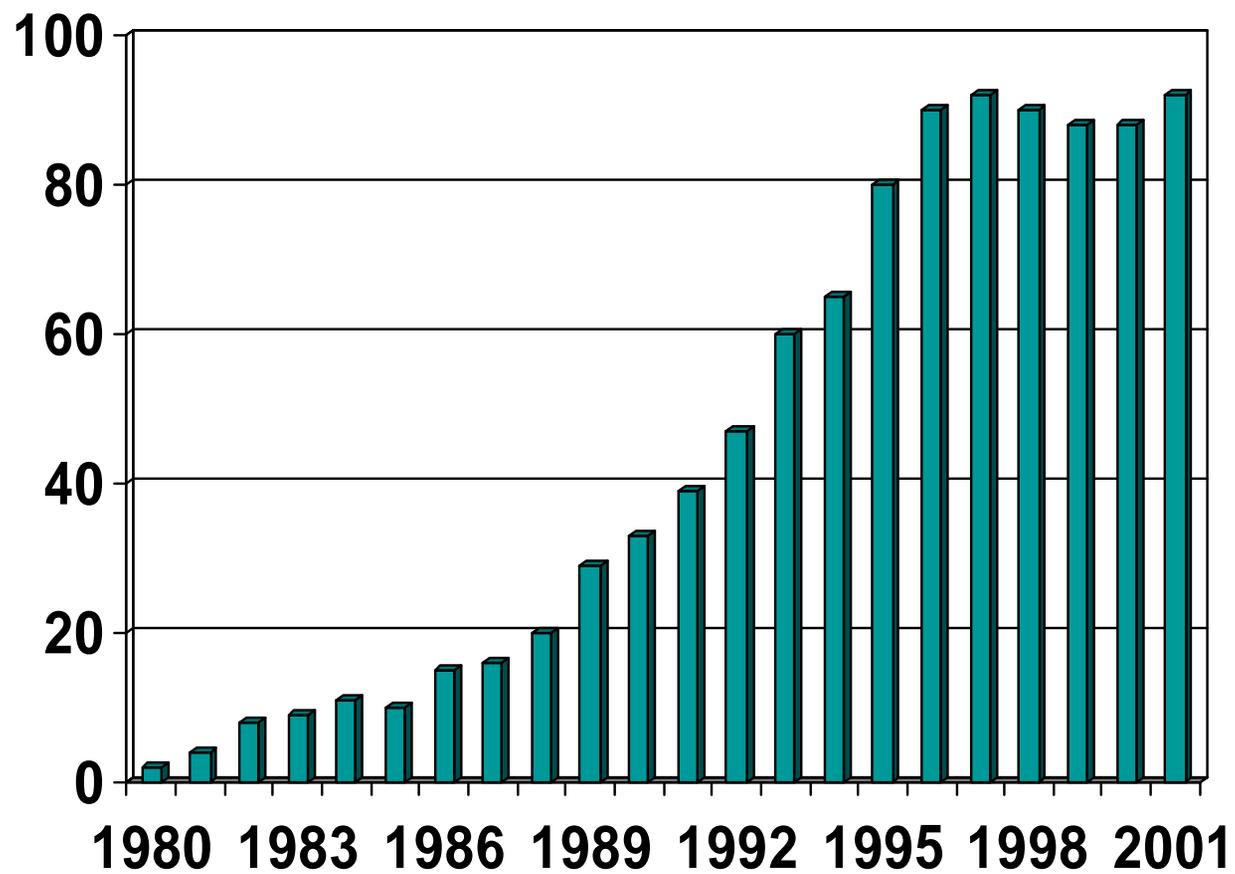
SEGUNDA ENTREVISTA:

FECHA: Viernes 21 de junio de 2002

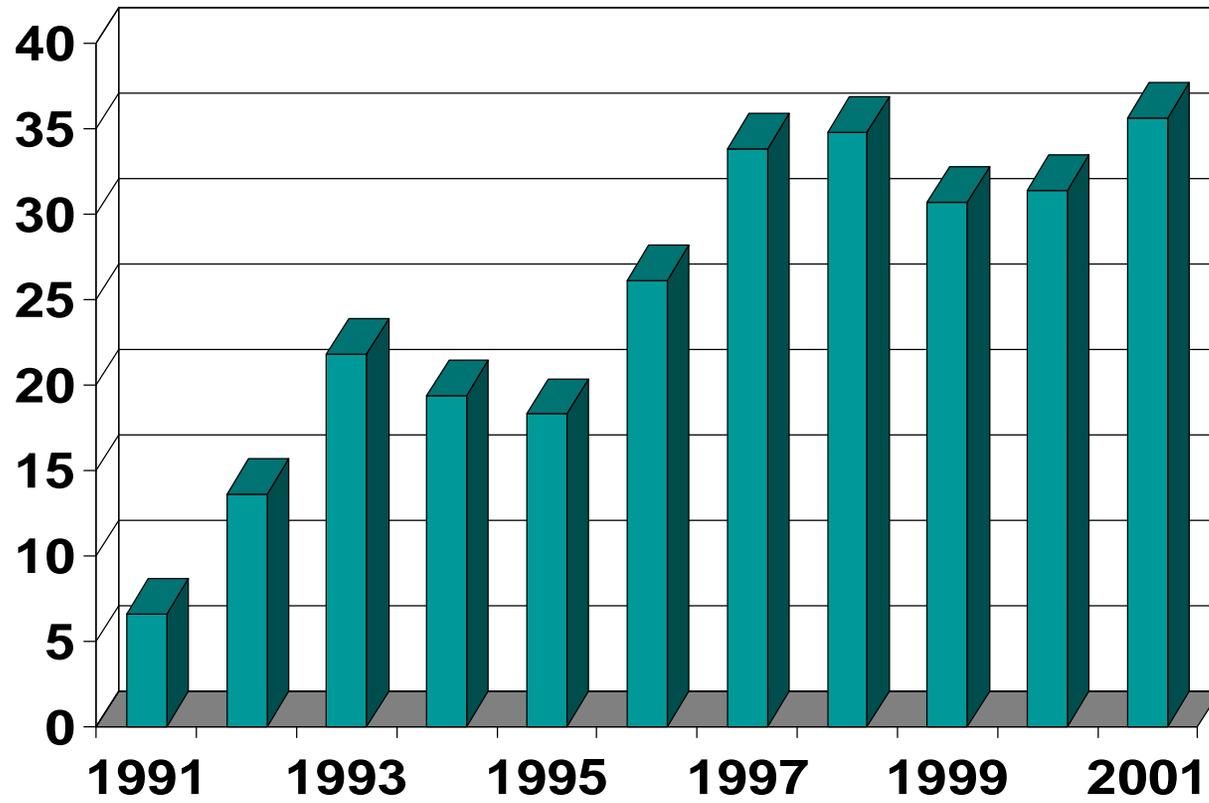
Horario: 16:00 a 18:00 Hrs.

GUIA: ANALIZAR LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.

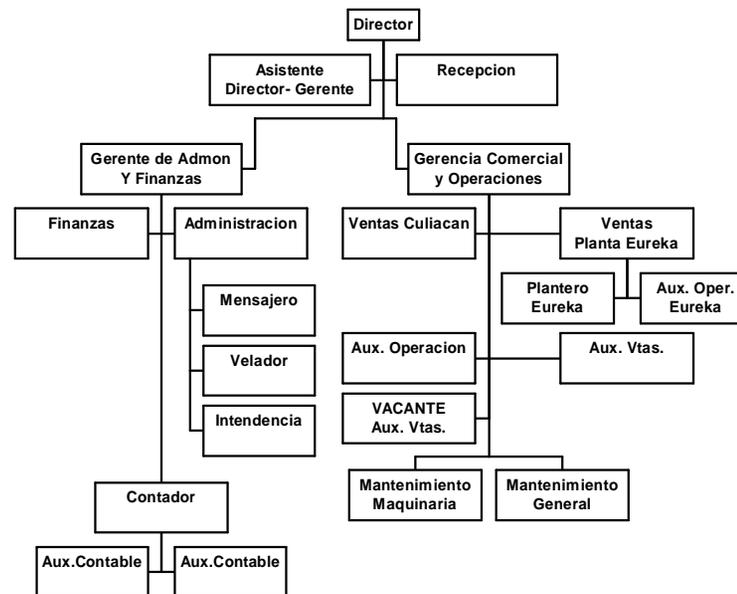
CRECIMIENTO EMPLEADOS



CRECIMIENTO VENTAS

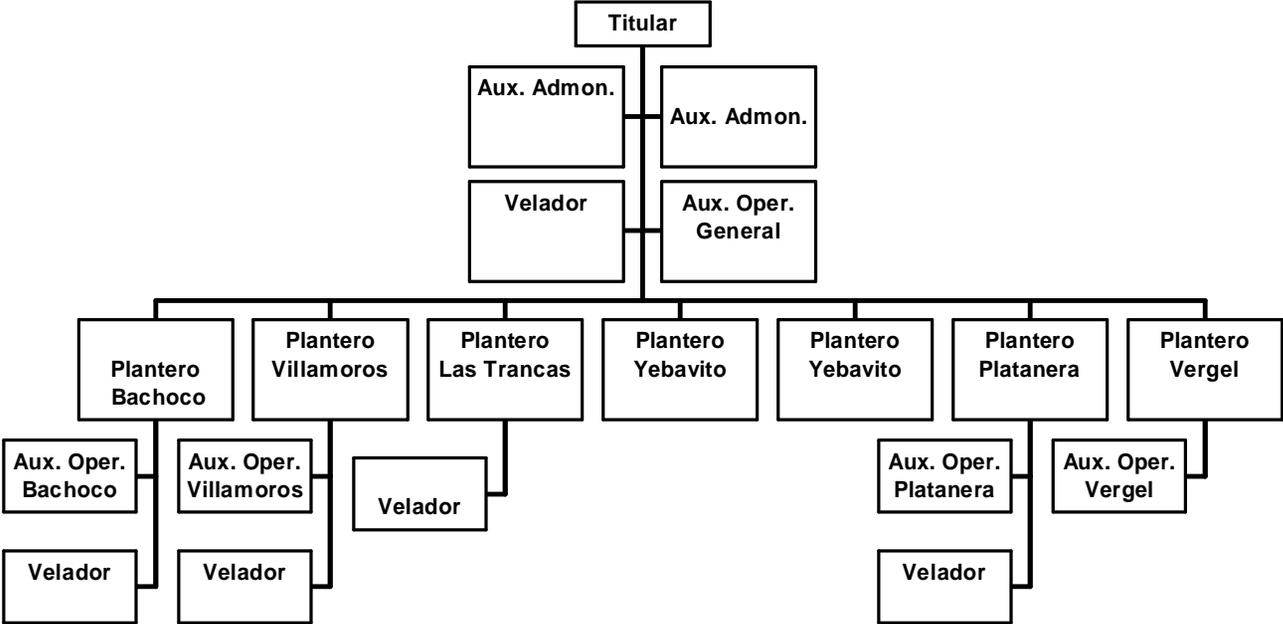


Oficina Matriz CULIACAN



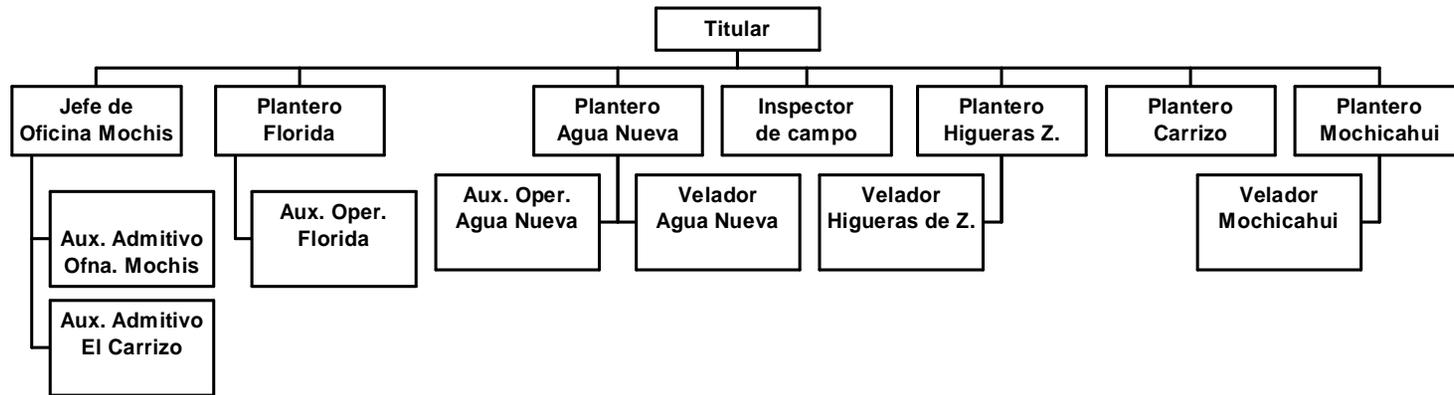
TOTAL EMPLEADOS : 21

Zona Centro



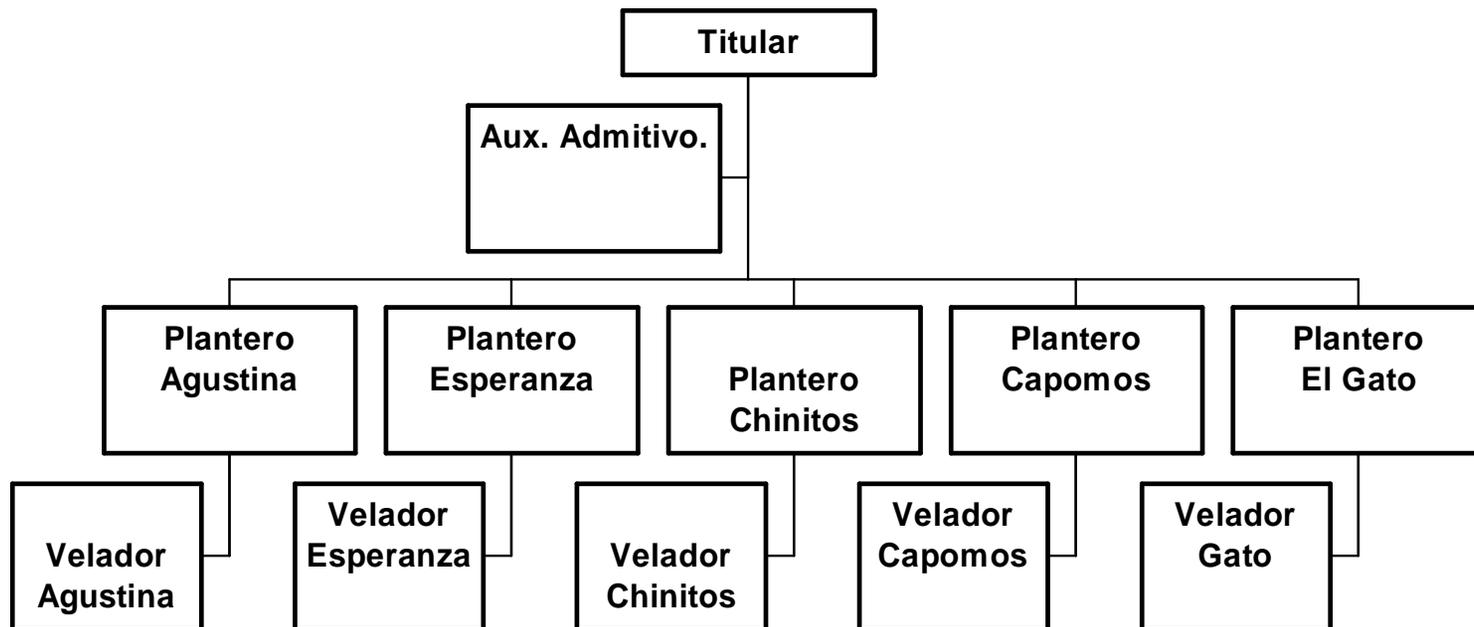
TOTAL EMPLEADOS : 20

Zona Norte



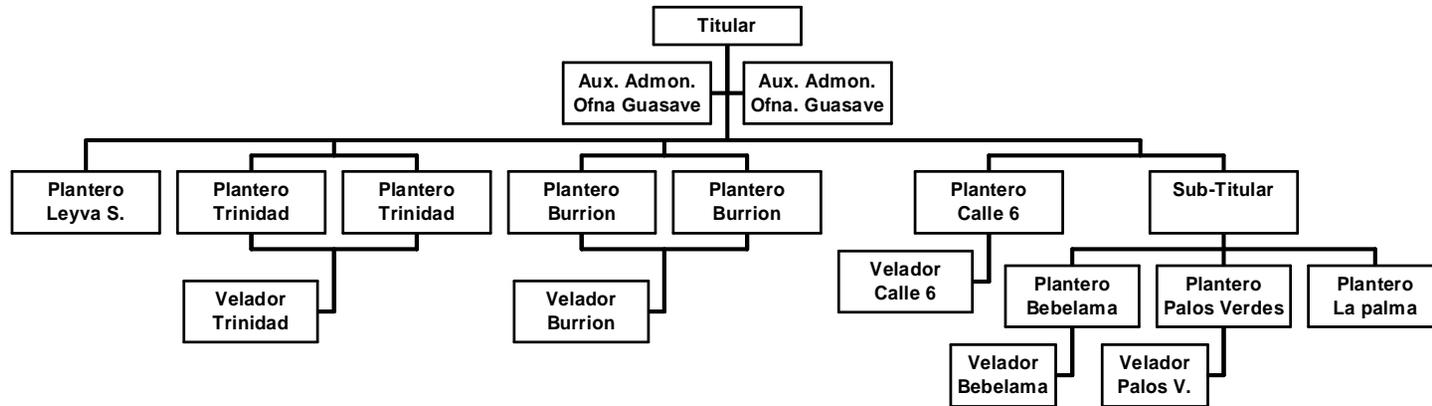
TOTAL EMPLEADOS : 15

Zona Centro - Sur



TOTAL EMPLEADOS : 12

Zona Centro - Norte



TOTAL EMPLEADOS : 18

INTEGRADORA

