

870/02

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

4

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA

29



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

**PUNTOS CLAVE PARA EL DESARROLLO DE UNA EMBOTELLADORA
Coca - Cola DENTRO DE SU CORPORATIVO**

SEMINARIO DE INVESTIGACION
 QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
 LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
VICTOR MANUEL CASTAÑEDA CARREON
 GUADALAJARA, JAL., ENERO DE 1990



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS :

Por brindarme las mejores cosas de la vida.

A MIS PADRES :

¡ GRACIAS !

Es tanto lo que tengo que decir, que no encuentro forma de hacerlo; para ustedes, mi admiración y respeto.

A MIS HERMANOS :

Por su apoyo y ejemplo a seguir.

A MI ALMA MATER :

Por forjarme como persona en mi vida profesional.

A MIS MAESTROS :

Por servir como guía en mis estudios y por su dedicación.

A MIS AMIGOS :

Por ser como son.

Y a toda persona que de un modo directo o indirecto, me han apoyado a seguir adelante.

INDICE

	Pags.
INTRODUCCION	
CAPITULO .- I <u>GENERALIDADES</u>	
1.1 - Conceptos referentes a Corporación.....	03
1.2 - Estructura y Funcionamiento de los corporativos.	04
CAPITULO .- II <u>COCA - COLA</u>	
2.1 - Reseña histórica de las embotelladoras Coca - Co la.....	08
2.2 - Forma de trabajo y sus características con res - pecto a The Coca - Cola Export Corporation.....	12
CAPITULO .- III <u>AVANCE Y DESARROLLO</u>	
3.1 - Estrategia corporativa de crecimiento.....	15
3.2 - Alcance de una estrategia y sus limitantes.....	18
3.3 - Actividad del Desarrollo Corporativo.....	19
3.4 - El Programa de Desarrollo Corporativo.....	23
3.5 - Tipos de labores.....	25
3.6 - Funciones y Actividades Directivas.....	30
CAPITULO .- IV <u>ASPECTOS A CONSIDERAR</u>	
4.1 - Planificación Directiva.....	33
4.2 - Organización Directiva.....	35
4.3 - Orientación Directiva.....	36
4.4 - Control Directivo.....	38
4.5 - Posición de la Organización.....	39
4.6 - Posición del Consumidor.....	46
4.7 - Evolución de las Agrupaciones.....	48
4.8 - Evolución de Dirigentes.....	57

Pags.

CAPITULO .- V

BASES DE CRECIMIENTO

5.1 - Antecedentes del problema de estancamiento.....	71
5.2 - Razones para la diversificación.....	72
5.3 - Razones para la reducción.....	75
5.4 - Puntos del aspecto Financiero.....	77
5.5 - Errores a evitar.....	78
5.6 - Miopía de la Gerencia.....	80
5.7 - Ciclo de Autoengaño.....	81

CONCLUSIONES.

BIBLIOGRAFIA.

INTRODUCCION

Por medio del presente trabajo, se presentan una serie de puntos que resultan una clave para el desarrollo de una embotelladora dentro de su corporativo.

El objetivo general de este trabajo de investigación es el de lograr dar una panorámica general de lo que vendrían a ser los puntos básicos de desarrollo aplicables a una embotelladora dentro del medio en el cual se maneja, para lograr una superación y una mayor efectividad de algunos de sus procesos.

Para efecto de esta investigación se ha tomado como base de estudio, la embotelladora de Zamora y su manejo con el corporativo al que pertenece.

En los siguientes capítulos se tratarán de establecer puntos que rodean la idea de que el problema directivo no se reduce tan solo al hecho del cumplimiento de las actividades como tal, sino a lograr el impulso e innovación de ideas que den como resultado el avance, que servirá como inicio hacia un desarrollo pleno.

CAPITULO .- I GENERALIDADES

1.1 - Conceptos referentes a Corporación.

1.2 - Estructura y funcionamiento de los corporativos.

CAPITULO .- I GENERALIDADES

Con el desarrollo del primer capítulo se trata de dar una visión general en cuanto a los corporativos, su desarrollo y forma de trabajo, abarcado dentro del mismo se puede encontrar la estructura y funcionamiento de algunos tipos de corporaciones.

1.1 - Conceptos referentes a Corporación.

Existen diversos tipos y formas de agrupaciones; día tras día, los cerebros empresariales se empeñan en descubrir formas cada vez más sofisticadas para adaptar nuevas estrategias administrativas, jurídicas y financieras al mundo de los negocios. Una de las estructuras administrativas que ha cobrado mayor popularidad, a partir de dichos esfuerzos, son los corporativos; este término se utiliza para hacer referencia a una empresa creada solo con el fin de controlar, asesorar y/o dirigir las actividades de otras empresas.

Por corporación o corporativo se entiende en muchas ocasiones como una estructura jurídica mediante la cual la administración se sirve para centralizar la toma de decisiones a nivel corporativo de un grupo determinado de empresas.

Una gran ventaja que poseen los corporativos es, que aparte de que aseguran su propio crecimiento, se afirma que todos los dividendos que perciben las empresas no pagan impuesto, siempre y cuando sean reinvertidos.

Lo cierto es que se puede definir corporación como una agrupación profesional o patrimonial con personalidad jurídica, para defensa de sus intereses.

El corporativo se establece como una dirección funcional de las operaciones estratégicas para un grupo de organizaciones en sus relaciones de alto nivel; dentro de esto se establece a su vez, que la funcionalidad es en relación de su capacidad. Se reflejan como asociaciones civiles de dirección profesional y asesoría de staff funcional conforme a la capacidad.

Tiene como función, el estandarizar funciones, sistemas, operaciones, recursos, etc. para el mejor manejo de sus actividades.

La diferencia primordial que existe con cualquier otro tipo de agrupación controladora o holding, es la existencia de una autoridad lineal, aunque en la realidad, todo se vé manejado por políticas internas.

1.2 - Estructura y funcionamiento de los corporativos.

Para construir una compañía dominatrix que tenga el

control administrativo y financiero de las empresas que integran un grupo empresarial, con el fin de formar una red convencional que relacione exclusivamente al administrativo con las empresas que maneja, se deben de considerar varios aspectos :

En primer lugar, los aspectos reales. Generalmente - no se toman en cuenta; pero aunque son simples, también son de importancia. Consiste en ver si con la capacidad económica que tiene la empresa, vale la pena fusionarla a un grupo controlador corporativo, además, deben analizarse los costos que representaría un administrativo y - si el grupo contaría con elementos capaces de ocupar - puestos ejecutivos altos para la toma de decisiones.

Deben de considerarse los aspectos referentes a la administración, como el que vendría a ser la conveniencia de establecer el corporativo; además, los aspectos legales concernientes a la constitución jurídica del corporativo.

Dentro de la ley del ISR, se contempla que son sociedades controladoras aquellas cuya inversión en acciones o partes sociales, exceda el 55% de su capital contable.

Existen varias formas de estructura y funcionamiento de grupos controladores corporativos, como el de una persona moral que, por medio de la tenencia o propiedad de acciones, tiene el control de varias empresas.

Existe el de unidad de fomento, que mezcla una unidad económica sin personalidad jurídica con sociedades independientes.

Por otro lado, existe la holding corporativa o de control administrativo, la cual puede ejercer mando sin tener una sola acción.

El corporativo en sí, es la organización creada por varias empresas para lograr un asesoramiento y a su vez cada empresa crece, dado que el corporativo se maneja como grupo y así mismo puede adquirir nuevas propiedades y crecer en la medida que se pueda.

Existe también el mixto, que puede realizar actividades independientemente de fungir como un corporativo de realización pura.

CAPITULO .- II COCA - COLA

- 2.1 - Reseña histórica de las embotelladoras Coca - Cola
- 2.2 - Forma de trabajo y sus características con respecto a The Coca - Cola Export Corporation.

CAPITULO .- II COCA - COLA

El capítulo que a continuación se presenta, desarrolla temas referentes a la Coca - Cola, se presenta desde una pequeña reseña de lo que ha sido este producto en México y como dió lugar a la embotelladora que se toma de base; además, se presenta la forma de trabajo de la compañía de Coca - Cola.

2.1 - Reseña histórica de las embotelladoras Coca - Cola

De las empresas a las que este trabajo se enfoca, han tenido a partir de los 70's un desarrollo constante y armonioso, debido a que, por lo regular un corporativo lo integra, no solamente un grupo de embotelladoras, sino - también, negocios ajenos a estas industrias; es decir, que en el caso de grupo Azteca, consta de 7 embotelladoras (León, Celaya, Irapuato, Zamora, Morelia, Lázaro Cárdenas y Apatzingán); una industria de concentrados (PROCEIN), que labora la materia prima para refrescos nacionales y helados; una constructora (MACERIC); una empresa elaboradora de carrocerías (INMETAL) y distribuidoras de computadoras en el centro del país (APPLE).

Con toda esta gama de negocios tan diversos, es necesario la existencia de un grupo de personas, que se encabeza al planear y asesorar las empresas.

En cuanto a las corporaciones que integran el sistema Coca-Cola en México, se encuentran :

GRUPO PADILLA, CORPORATIVO ARGOS, CORPORATIVO ARMA, - PROCOR, CADENA STERGE, CADENA JORDAN, GRUPO TAMPICO, GRUPO CONTINENTAL, GRUPO AZTECA, CADENA IMPULSA, CADENA CIMSA, CADENA R. OREGON, CADENA R. CASTELLANOS, CADENA CASTREJON, CADENA PONCE y GRUPO VISA.

Siendo los primeros embotelladores, Tampico, 1926; - Monterrey, 1927; Distrito Federal, 1928; dando lugar - posteriormente al crecimiento vertiginoso de los grupos de embotelladores antes mencionados.

La industria refresquera en donde se lleva a cabo - el estudio para este seminario, es la Embotelladora de - Zamora.

Esta industria empezó a trabajar en el año de 1955, ya que anteriormente había sido un depósito de la Embotelladora de Morelia.

La maquinaria con la que trabajaban era la de dos llenadoras Dixie manuales, que tenían una velocidad de 22 - botellas por minuto y no se contaba propiamente con una sección de mantenimiento, ya que cuando llegaba a surgir algún defecto o falla, los mismos operarios de producción se encargaban de repararlo.

El producto que se embotellaba era únicamente Coca - Cola de 6.5 Oz.

El precio en el mercado por botella era de \$ 0.30, y siendo las ventas promedio 18,000 cajas mensuales.

En aquel entonces se contaba con 3 vehículos antiguos y 4 guayines tirados por caballos; el personal de la industria era de 25 trabajadores, de los cuales, 7 integraban el departamento de producción. La franquicia correspondía a medio estado de Michoacán.

Con el transcurso del tiempo, la empresa fue creciendo y modernizándose, hasta llegar a contar con un personal de 850 trabajadores, considerando a los distribuidores. Ahora se cuenta con un departamento de mantenimiento en el que laboran 25 personas.

Las ventas que actualmente se tienen son de 650,000 - cajas promedio mensuales, distribuidas por 160 rutas de camiones repartidores con una capacidad de 340 cajas y - de 14 trailers con una capacidad de 1400 cajas.

La franquicia que se tenía anteriormente, disminuyó a una tercera parte del estado de Michoacán, teniéndose en la actualidad, 7 depósitos en los siguientes poblados :

- | | |
|------------------------|--------------------|
| - Uruapan, Mich. | - Sahuayo, Mich. |
| - La Oiedad, Mich. | - Los reyes, Mich. |
| - Tangancicuaro, Mich. | - Yurécuaro, Mich. |
| - La Barca, Jal. | |

La superficie de la industria es de 50,000 metros cuadrados y el promedio de la de cada depósito es de 10,000 metros cuadrados.

El precio del producto aumenta constantemente, debido a la economía inflacionaria que se tiene. Para fines de 1989, el precio para el producto que más vende esta empresa (Coca-Cola) en tamaño de 12 Oz se encuentra en el precio de \$ 350.00 por unidad.

Los productos que se embotellan son los siguientes :

- | | | | |
|-----------------|---------|----------|---------------------------------------------------------------------------|
| - Coca-Cola | 26 Oz | | |
| - Coca-Cola | 12 Oz | | |
| - Coca-Cola | 6.5 Oz | | |
| - Sidral Mundet | 26 Oz | | |
| - Sidral Mundet | 10.5 Oz | | |
| - Fanta | 12 Oz | SABORES: | Naranja
Toronja
Tuti-fruti. |
| - Premio | 10 Oz | SABORES: | Tuti-fruti, Piña,
Mandarina, Agua -
Mineral y Lima -
Limón. |
| - Premio | 0.5 lt | SABORES: | Lima-Limón, Limón
Mandarina, Mango,
Tuti-fruti, Piña,
y Manzana. |

2.2 - Forma de trabajo y sus características con respecto a The Coca - Cola Export Corporation.

The Coca-Cola Export Corporation, es base de todas las operaciones realizadas por cada uno de los grupos de embotelladores. Cada uno de éstos, viene a formar un tipo de consejo de accionistas, asesorados por gente del equipo de T.C.C.E.C.

Cada embotelladora que compone los grupos, se maneja de manera diferente, desde una subgerencia a la superintendencia; siendo ésto auxiliado por el consejo administrativo de cada grupo.

Cada grupo desarrolla sus actividades sobre franquicias delimitadas en un mapa geográfico, que son otorgadas por T.C.C.E.C. através de un contrato, renovado cada 5 años y teniendo el derecho de modificarlo según los intereses y desarrollo de las marcas que integran el sistema (Coca-Cola, Panta, Sprite, Diet Coke, Lift, etc.).

Por acuerdo de cada grupo y con autorización de T.C.C.E.C., se entabla la elaboración de una marca propia, - que será distinción de cada zona; y que, debido al bajo costo que ésta representa, proporciona un margen de utilidad mayor, debido a que por ser producto nacional, tiene el apoyo del gobierno, reflejado por descuentos en materias primas principalmente, lo que logra dar un impulso a cada empresa.

Sidral Mundet representa una marca independiente y que por acuerdo de Cadena Azteca, puede ser elaborado y distribuido por sus embotelladoras.

Referente al financiamiento que aporta T.C.C.E.C. a cada embotelladora, es conforme a un acuerdo mutuo, que se programa al inicio de cada año, llegando hasta un 50% sobre los gastos operados en dichas empresas; abarcando los Bii'PS que comprenden gastos de maquinarias, construcción de depósitos, ampliación de las plantas y compra de camiones de reparto. Además de los gastos del tipo de presupuesto comprendidos ya, los efectuados en promociones y publicidad.

Coca-Cola Export, tiene distribuidos en toda la República, personal capacitado que constantemente está dando rondas para estar al tanto de lo que sucede en las embotelladoras, dado que se requiere que mantengan en alto el nombre del producto y que abarca desde control de calidad, hasta el mantenimiento de la planta y servicio al público. Lo anterior, no es sino con el fin de que se respeten las cláusulas establecidas en el contrato; en caso de violación de estas cláusulas, puede abarcar la sanción desde una reprimenda hasta el retiro de la franquicia dependiendo la sanción de su magnitud.

Las únicas utilidades que recibe T.C.C.E.C., son aquellas que reciden en la venta de concentrado del producto Coca - Cola.

CAPITULO .- III AVANCE Y DESARROLLO

- 3.1 - Estrategia corporativa de crecimiento.
- 3.2 - Alcance de una estrategia y sus limitantes.
- 3.3 - Actividad del Desarrollo Corporativo.
- 3.4 - El Programa de Desarrollo Corporativo.
- 3.5 - Tipos de labores.
- 3.6 - Funciones y Actividades Directivas.

Lo que abarca el tercer capítulo, es referente a lo corporativo y el modo de impulsar una embotelladora a un crecimiento. Se establecen posibilidades estratégicas - y la dependencia de éxito sobre la visión y capacidad de un dirigente; la actividad a desempeñar y la guía de como hacerlo mediante estrategias entabladas en un programa. Además, se trata el tema tanto de los tipos de labores directivas como sus funciones y actividades específicas mas comunes.

3.1 - Estrategia corporativa de crecimiento.

Primeramente, para abarcar una estrategia corporativa que sirva como desarrollo, es el analizar con lo que se cuenta y la capacidad o potencia que adquiere este análisis.

Con el caso de Coca-Cola se pueden desarrollar diversas estrategias que logran un impulso para cada empresa dependiendo de su giro :

- DEPOSITOS. Se requiere de muchos estudios de pro - fundidad para lograr ver la magnitud que puede tener un depósito en cuanto a su funcionalidad al igual que el desarrollo de una nueva embotelladora que cubra determina-

das partes de una franquicia y que sea redituable su implantación, ya que permitiría la producción de otras embotelladoras con el fin de que distribuyeran su producción en sus respectivos depósitos.

La ubicación de los depósitos es clave para una buena distribución de la producción y base de almacenamiento - de materias primas o materiales y equipo que convenga el que sea guardado.

- RESTRUCTURACION DE RUTAS. Mediante estudios y análisis de funcionalidad se puede lograr una mayor y más efectiva distribución del producto.

Muchas rutas de distribución que por el tiempo que han funcionado se respeta su línea de reparto, en realidad dan una pérdida de tiempo y dinero que bien se podría evitar estudiando trayectos que resultaran más convenientes y efectivos para la distribución del producto.

- AGUA PURIFICADA. Es increíble ver todos los aspectos que pueden ser de utilidad dentro de una empresa que si se saben manejar, pueden entablarse como un buen negocio y sobre todo puede resultar muy costeable.

Se tiene el caso de que en las embotelladoras, es una gran cantidad la de vidrio de botella que se rompe y que se vende de nuevo a las vidrieras para su fundición y la elaboración de nuevas botellas. De igual manera se puede aprovechar el sistema que se tiene de purificación de

agua mediante filtros, que es usada para la producción y proceso de refresco, que sin afectar la producción, puede venderse como agua purificada en botellones de vidrio o blástico sin un costo muy alto para su adaptación y manejado por dos o tres obreros, puede resultar muy costeable y abarcar un nuevo mercado que se tiene a la mano.

- DIVERSIFICACION DE PRODUCTOS. Se tiene la maquinaria necesaria para la elaboración de refresco, desde una lavadora hasta una pasteurizadora; teniendo una capacidad de producción de 500 botellas por minuto de cada máquina 72-12.

El éxito de manejar una serie de productos de la misma línea consiste, primordialmente, en usar aquellos que tengan un mayor potencial y desechar aquellos que estén decayendo y no convenga el que se les invierta más dinero, o bien, no tenga un impacto dentro del mercado y de este modo resulten incosteables; todo establecido dentro de un programa de producción para sacar el mayor provecho al tiempo.

Es necesario el invertir en estudios de determinados proyectos para no tener pérdidas mayores a la hora de su lanzamiento al mercado.

3.2 - Alcance de una estrategia y sus limitantes.

Toda estrategia es digna de estudio, hasta la más distante de lógica a la vista, resulta en ocasiones del mayor éxito al tiempo de su desarrollo.

Todo dirigente que se jacte de serlo, debe de tener una visión muy amplia y un criterio lo suficientemente generoso para no desechar ideas que tengan buenas oportunidades.

Se deben de analizar las oportunidades, su potencialidad, sus aspectos buenos y malos, la diferencia existente en estos aspectos para ver si resulta costeable y las resultantes dentro de su aspecto financiero.

Dentro de una estrategia de trabajo se deben de encontrar los puntos claves que pueden ser fuente de errores y si éstos se pueden evitar.

La base de la experiencia y el conocimiento juntos y en coordinación, puede ser la clave del éxito de una estrategia tan solo por su modo de manejo, ya que por muy buena que sea la estrategia, si no es llevada con inteligencia, lo más lógico es que se enfoque al fracaso.

El alcance de la gerencia o dirección depende, sobre todo, del criterio con que sean llevadas las acciones y el enfoque hacia los objetivos, del realismo con que se vean las cosas y la realización de las actividades.

Todo en conjunto habrá de apreciarse desde un punto - de vista en el que puedan ubicar su posición para lograr una visión de su capacidad potencial si es guiada con un buen criterio.

En los siguientes capítulos se presentarán temas que marquen las pautas para el logro de un Desarrollo Corporativo.

El alcance y éxito de una estrategia de Desarrollo en el tipo Corporativo depende de muchos factores que se deben lograr coordinar para que funcione; por lo general intervienen el realismo, la visión, el potencial de la idea, la experiencia y conocimientos de quien la lleve a cabo y sobre todo un criterio que haga avanzar la organización mediante una planeación, organización, ejecución de actividades y su control sobre ellas para orientarlas hacia los objetivos. La falta de coordinación de algún tipo de variable de estos factores o su carencia, pasa a convertirse en una limitante para el desarrollo de la estrategia y el buen funcionamiento de la organización.

3.3 - Actividad del Desarrollo Corporativo.

La mayoría de los grupo de Desarrollo Corporativo - son responsables de colaborar con la corporación en las acciones relacionadas con su diversificación, o bien, su desarrollo.

Generalmente los grupos de desarrollo son parte del personal de las oficinas matrices, lo que en este caso e quivaldría a ser Coca-Cola de México, que es el centro y manejo del grupo Azteca. Sus actividades principales de acuerdo a un plan de trabajo, consiste en identificar y desarrollar las estrategias de entrada en nuevos negocios que permitan obtener los objetivos a un largo plazo de la corporación o en la formulación de estrategias para diversificar los negocios existentes en un tiempo determinado que no son perfectamente coherentes con estos objetivos. Estas actividades son vitales para la salud futura y el desarrollo de la organización y permiten un nivel de riesgo mayor en el que se encuentra generalmente en una vida normal. Como resultado, cuando una firma desea diversificar o cambiar grandes sumas de capital y tiempo administrativo, es porque realmente se encuentra en una encrucijada. Por lo tanto, es vital el enfoque y dirección del problema en relación con los recursos adecuados, los mecanismos formales de planeación y un alto grado de compromiso por parte de la alta gerencia.

La diversificación puede llevarse a cabo a nivel corporativo, como de unidad de negocios. Esto se realiza en base de acuerdos preestablecidos.

A nivel corporativo, se entabla con una relación de productos envasados, aprovechando la maquinaria estable-

cida para el producto principal, Coca-Cola; el uso de esta maquinaria para la elaboración de otros productos y líneas es a criterio de cada embotelladora y el producto es sujeto de aprobación de la alta gerencia.

A nivel de unidad, es decir, por embotelladora, casi siempre involucra la expansión de un nuevo segmento o la distribución de otro producto. Los problemas encontrados en ambos niveles, son similares y pueden diferir más que nada por su magnitud.

Existen algunas opciones disponibles en cuanto a la diversificación aplicables a una embotelladora, tomando en cuenta que se tienen que adaptar tanto a características como a situaciones de la corporación :

- Desarrollo interno de nuevos productos y mercados. Esto incluye la elaboración de productos envasados, como vendría a ser Fanta o en ocasiones Sidral Mundet, que no poseen embotelladoras propias para su elaboración, sino que se manejan por medio de licencias; en el caso de sidral Mundet a diferencia de Fanta, no es un producto propio de Coca-Cola.
- La adquisición de firmas para su manejo. En el caso de Sidral Mundet, es una empresa completamente aparte, que sostiene buenas relaciones con Coca-Cola porque es generalmente quien lo maneja.

- Coinversiones con empresas afines. En el manejo de productos de otra empresa que requiere maquinaria y se encuentra el modo de trabajo de esta firma o marca. Se planea la compra de maquinaria para el manejo de dos o más productos, pactando el tiempo que requiere la elaboración de una marca para lograr una determinada producción, fabricada en la planta física de Coca-Cola y tomando un margen de utilidad por su manejo y elaboración.
- Adquisición de tecnología de nuevos productos. La adquisición de esta nueva maquinaria va en relación de la necesidad que tengan otros productos para su elaboración; como el caso de jugos embotellados y/o refrescos como el Sidral Mundet, que requieren de un tipo de pasteurizadora especial para estos productos en su elaboración.

La selección final para encontrar ó elegir una estrategia, en la mayoría de los casos involucra una combinación de las alternativas enlistadas. Esta mezcla es seleccionada sobre las bases de oportunidades disponibles y sobre la consistencia dentro de los objetivos de la compañía y los recursos con que se cuenta.

El deshacerse con éxito de los negocios que ya no son atractivos ó remunerables, libera valiosos recursos corporativos, incluyendo el tiempo y capital administra-

tivos y productivos, que pueden ser empleados en forma más efectiva con otros productos. Un programa corporativo de desarrollo bien planeado identifica los productos ó negocios que generan utilidad marginal; esto puede minimizar la necesidad de una eliminación costosa en una época futura.

La base de una actividad total de desarrollo corporativo, es un plan estratégico corporativo. Un sistema de planeación orientado hacia los resultados, relaciona todas las acciones de Desarrollo Corporativo al nivel más alto de la organización, donde descansa la responsabilidad tanto para planeación como para implantación estratégica. Los problemas siempre se desarrollarán cuando la responsabilidad es forzada a un nivel inferior de la organización que se trata.

3.4 - El Programa de Desarrollo Corporativo.

El programa de Desarrollo Corporativo es una visión esquemática del proceso de Desarrollo Corporativo; establece las dificultades que significa el generar un plan de Estrategia Corporativa; establecer los pasos y camino a seguir para lograr un desarrollo.

El plan de estrategia corporativa es, en ocasiones, la suma de los centros estratégicos y planes estratégi--

cos individuales o líneas fuertes; en ocasiones, se requieren programas de diversificación o eliminación para alcanzar las metas corporativas, así como los respectivos objetivos. Cuando la diversificación o eliminación no son necesarias en el plan de estrategia corporativa, puede ser abarcado en un lapso de semanas o meses. Sin embargo, cuando un programa de diversificación o eliminación es requerido, por lo general, abarca de uno a más años para que se logre adaptar a la empresa y se acabe el trabajo final.

Algunas compañías pequeñas, carecen de un sistema formal de desarrollo corporativo. Si una empresa es grande o pequeña, formal o informal, la planeación a largo plazo en términos de las metas y objetivos totales de la empresa, se hacen a nivel de alta administración. Un criterio de planeación a largo plazo es un tipo de herramienta excelente para dar inicio al proceso de desarrollo para cualquier empresa.

El siguiente paso esencial, es lograr determinar y establecer las metas y objetivos del programa de desarrollo. Estos deben ser realistas, internamente consistentes y coherentes con la historia de la empresa, sus capacidades y recursos disponibles. El establecimiento real y efectivo de estas metas, automáticamente dará por resultado, un conjunto de criterios que pueden ser oportu-

nidades potenciales para evaluar.

Las características detalladas de esas metas y objetivos deben ser acordadas tanto por la alta administra--ción como por el cuerpo administrativo responsable de hacer funcionar el programa. Este acuerdo hará que todos los involucrados tengan un claro entendimiento de lo que se espera alcanzar. Muy a menudo, las empresas no dedican el sitio ni suficiente tiempo, para un exámen exhaustivo y un desarrollo de objetivos realistas en esta etapa, sino al contrario, tratan de llegar a una conclusión tan rápido como sea posible. El resultado inevitable -- consiste en muchos falsos inicios al tratar de alcanzar el propósito del programa.

3.5 - Tipos de labores.

Todos los dirigentes pues, realizan algunas tareas que no son parte de sus funciones.

La labor operativa, es el trabajo que efectúa un dirigente fuera de la planificación, organización, orientación y control; es decir, de sus funciones intrínsecas.

La mejor manera de determinar la labor operativa es - aislando en primer lugar, el trabajo que un director debe de efectuar, teniendo en cuenta sus situación única - dentro de la empresa y el papel múltiple que debe desem-

peñar. A este último se le ha denominado trabajo directivo; todas sus demás actividades, caen dentro de lo -- que podemos llamar trabajo operativo, que se puede clasificar en tres categorías:

El director, puede encargarse de llevar a cabo por sí mismo, alguno de los planes o instrucciones, que él -- ha encomendado a otros o bien, los aspectos más difíciles y complicados de tareas que corresponden a otros. Cuando se trata de una nueva tarea, posiblemente la realice él mismo la primera vez, para luego adiestrar a los demás.

La segunda, comprende ciertas actividades de planificación, organización, orientación y control que pueden ser realizadas con igual eficacia o quizá mejor, por -- otras partes del grupo.

La tercera, cuando hablamos de la delegación de poderes, establecemos los límites que el director no debe traspasar cuando delegue tareas en otros. En general, a él le corresponde, dar siempre el primer paso y la decisión final; lo anterior, es con respecto a cada una de -- las actividades directivas inherentes a su puesto. Sin embargo, puede solicitar asesoramiento y ayuda a otros, para llevar a cabo el trabajo que corresponde a estas -- actividades.

Cuando un director se ocupa de detalles y actividades rutinarias, que otros pueden atender, con la misma o aún mayor eficacia, en realidad está realizando una labor puramente operativa.

El director se ocupa, algunas veces, de tareas directivas que en realidad, corresponden a otras personas. - En este caso, tales tareas constituyen un trabajo operativo.

El trabajo operativo, que legítimamente, puede realizar un director, es tan importante como su trabajo directivo; el peligro está, en que el director puede inclinarse por realizar un número mayor de tareas operativas, que el que lógicamente debería realizar. Como veremos, - ésto, es algo que se repite con frecuencia; dado el tiempo limitado de que dispone, el director, debería ocuparse principalmente de su labor directiva.

Cuanto más se concentre el director, en su labor directiva, tanto mayor será su habilidad para obtener un rendimiento satisfactorio de los demás. También puede coordinar los esfuerzos del grupo que dirige, con los de otros, cuyas tareas se relacionen con las del suyo.

Concentrándose en la planificación, la organización, la orientación y el control, que requiera el grupo de un director, puede multiplicar su propia eficacia; más aún limitándose en lo posible, al trabajo que debe realizar,

- evitará la tentación de irmiscuirse en las tareas de los demás. Como resultado, los integrantes de su grupo, tendrán la oportunidad de desempeñar sus funciones y ejercer la autoridad que se les ha concedido, sin tener que quedar relegados a la atención de simples detalles rutinarios.

El principio de la prioridad operativa, es cuando se le exige que realice labores directivas y operativas durante un mismo período; el director, tiende a dar prioridad al trabajo operativo. 1

Es evidente que los directores, dedican casi siempre muy poco tiempo a sus tareas directivas y prestan demasiada atención a las operativas; la razón es muy sencilla, el trabajo directivo es más complicado que el operativo; requiere concentración, razonamiento lógico y esfuerzo mental.

Es común que la gente prefiera, hacer, en lugar de pensar, después de todo, la actividad mental, es la base del trabajo directivo.

Para dirigir, hay que inducir a los demás a trabajar; la labor operativa, en cambio, significa que realizamos el trabajo nosotros mismos y, en consecuencia, nos parece que llegamos más rápido a nuestra meta; sin embargo, todo lo que hacemos es realizar un trabajo que en verdad corresponde a otros.

1. ALLEN, Louis. La función directiva como profesión.
España. Ed. McGraw-Hill. 1966 Pag 83

El director puede inclinarse por el trabajo operativo simplemente, porque puede estar muy familiarizado con él. Es posible que haya llegado al puesto que ocupa, precisamente por su eficacia en algún trabajo operativo.

El director puede ocuparse del trabajo operativo, por no sentir confianza en la habilidad de los demás. Cree que nadie puede realizar una tarea como él. En realidad lo que sucede, es que probablemente nadie lo haga en la misma forma que él; como resultado, se reserva para sí, todas las tareas importantes y termina por ocuparse de detalles insignificantes, siempre con la idea de su superioridad sobre los demás.

El superior, es a veces, la causa de que un directivo se concentre en tareas operativas; si aquél, insiste en que los jefes subordinados, deben de conocer absolutamente todos los detalles del negocio, les obliga involuntariamente a que se dediquen a un trabajo operativo.

En los niveles más altos de la organización, los dirigentes se ocupan principalmente, de supervisar las actividades de otros dirigentes subordinados, y si éstos se desenvuelven con eficacia, resulta mucho más fácil delegarles responsabilidades.

En niveles inferiores, los empleados no están muy familiarizados con las tareas directivas, y por lo tanto, la oportunidad de delegar este tipo de trabajo, es muy -

- escasa. En la mayor parte de las empresas, el asesora
miento y la ayuda que puedan prestar otros departamentos
están a disposición de los altos dirigentes, que fácil--
mente pueden delegar en especialistas, el trabajo rela--
cionado con presupuestos, pronósticos, organización y --
control internos.

3.6 - Funciones y Actividades Directivas.

Función: Planificación directiva.

ACTIVIDADES:

Pronósticos y previsiones.
Determinación de los objetivos.
Programación.
Cronología de los programas.
Presupuestos.
Procedimientos.
Formulación de políticas.

Función: Organización directiva.

ACTIVIDADES:

Estructura de la organización.
Delegación.
Determinación de relaciones.

Función: Orientación directiva.

ACTIVIDADES:

Formulación de decisiones.

Comunicaciones.

Motivación.

Selección de personal.

Adiestramiento de personal.

Función: Control directivo.

ACTIVIDADES:

Establecimiento de normas de actuación.

Medida y valoración de la actuación y corrección.

CAPITULO .- IV ASPECTOS A CONSIDERAR

- 4.1 - Planificación Directiva.
- 4.2 - Organización Directiva.
- 4.3 - Orientación Directiva.
- 4.4 - Control Directivo.
- 4.5 - Posición de la Organización.
- 4.6 - Posición del Consumidor.
- 4.7 - Evolución de las Agrupaciones.
- 4.8 - Evolución de Dirigentes.

CAPITULO .- IV ASPECTOS A CONSIDERAR

Para efecto del cuarto capítulo, se plantean una serie de puntos que son de gran importancia y que se habrán de tomar en cuenta para poder crecer. Se especifican las actividades directivas principales dentro de una organización; la posición que ocupan tanto la organización como el consumidor y un planteamiento de evolución.

4.1 - Planificación Directiva.

El director realiza ciertos trabajos, que le permiten anticiparse al futuro y no dejarse dominar por él. A estos trabajos los definimos como, la tarea que realiza un director, para trazar de antemano el camino a seguir en el futuro.

Pronósticos: El director proyecta su vista hacia el futuro, con el fin de anticiparse a la situación, los problemas y oportunidades que han de presentársele. En otras palabras, es un cálculo del futuro.

Determinación de objetivos: Ante todo, es necesario conocer la meta que se desea alcanzar; a pesar de tratarse de algo que nos dicta el sentido común, tanto los individuos como las empresas y las naciones, desperdician constantemente sus energías y sus factores o recur-

gos, sin saber a donde quieren llegar. La determinación de los objetivos es el trabajo mediante el cual, un director, establece los fines que se persiguen.

Programación: Pueden existir varios caminos para - llegar a una misma meta; unos son directos y acertados, mientras que otros, representan una pérdida de tiempo. Es necesario el trazar un cuidadoso programa de actividades, para llegar del mejor modo al objetivo, sin dejar nada al azar. La programación es pues, el trabajo mediante el cual, un director establece los pasos a dar - hasta lograr alcanzar la meta deseada.

Cronología: Es siempre un elemento importante para denominar el factor tiempo.

La cronología consiste en el trabajo mediante el cual un director determina el orden por tiempos en que se habrán de cumplir las diversas etapas de un programa.

Presupuestos: El costo es un factor decisivo.

En lugar de gastar dinero sin control alguno, el director, decide de antemano, la mejor forma de utilizar los recursos disponibles. Mediante el presupuesto, el director asigna los recursos disponibles en la consecución de un objetivo establecido.

Para lograr un control efectivo de gastos, esta medida es la más adecuada.

Procedimientos: El director formula procedimientos, para crear métodos uniformes en el desempeño de tareas.

Políticas: Cuando se presentan con alguna frecuencia ciertos asuntos y problemas, la empresa debe anticiparse a ellos y contar con las respuestas que más convengan a los intereses de la organización. La formulación de políticas, es el trabajo mediante el cual un director interpreta decisiones sobre asuntos y problemas de importancia, que se repiten con relativa frecuencia.

4.2 - Organización Directiva.

Encualquier grupo, los integrantes siempre encontrarán algún trabajo que hacer. Sin embargo, lo importante, es hacer que tal trabajo represente una verdadera contribución a los objetivos de la empresa y no se reduce simplemente a las tareas que el individuo desea realizar. Definimos la organización directiva, como el trabajo mediante el cual un director ordena y coordina las tareas a realizar, de modo que se cumplan con la máxima eficacia.

Estructura de la organización: Un requisito básico, para cumplir con el trabajo, es el que se realice por las personas indicadas. La responsabilidad del director consiste en determinar y clasificar el trabajo a reali -

zarse.

Delegación: El director puede ocuparse de efectuar todo el trabajo y tomar las decisiones necesarias o bien puede asignar un gran parte de las mismas, a otras personas y reservar para sí, lo que los demás no puedan ha - cer.

La delegación consiste en confiar y transmitir funciones y autoridad a otros y hacer que respondan por los resultados obtenidos.

Determinación de relaciones: El trabajo en equipo - es un requisito indispensable para una buena labor colectiva; puede surgir como resultado de fricciones inter - nas o como producto de un esfuerzo deliberado. El esta - blecimiento de relaciones, es el trabajo que realiza un director, para crear un ambiente de cooperación entre toda su gente.

4.3 - Orientación Directiva.

La gente constituye la fuente de energía dentro de cualquier grupo organizado. Una persona capacitada, que de actuar eficazmente aun sin planes y organización; - pero si cuenta con ellos, llegará a destacar por sus cualidades extraordinarias. Una de las cualidades más im - portantes, que debe tener la dirección, consiste en en -

entender las necesidades del personal.

Definimos la orientación directiva, como el trabajo que efectúa un director para provocar a los demás, el deseo de desenvolverse eficazmente.

Formulación de decisiones: Los resultados que obtiene un director, están estrechamente ligados al tipo de decisiones que toma y cómo las toma. La formulación de decisiones, es el trabajo que realiza un director para dellegar a conclusiones y aplicar su buen criterio.

Comunicaciones: Lo que la gente haga, depende, en de gran parte, de su grado de comprensión. Esto es algo de que no se consigue al azar. La labor del director, en de cuanto a las comunicaciones, consiste en crear un de ambiente apropiado de comprensión.

Motivación: El director debe inducir a la gente a de realizar su trabajo de buena voluntad.

Por medio de la motivación se logra hacer el trabajo más por gusto, que por obligación; es un arte que de todo director debe llegar a dominar. La motivación de consiste en inspirar, animar y estimular el trabajo de los de demás.

Selección de personal: El futuro depende, de la de gente que lo crea.

Seleccionar las personas más capacitadas, es una de

fácil faceta del trabajo de un director. La selección de personal, es la actividad que el director desempeña para encontrar, quienes van a ocupar los diversos puestos dentro de la organización.

Adiestramiento de personal: Son muy pocas las personas que aprovechan al máximo su capacidad. Es al director a quien le corresponde promover a su gente, el deseo de aumentar sus conocimientos y habilidades, cultivar sus propias cualidades y exaltarlas en el mayor grado posible; ésto es algo que consigue por medio del adiestramiento de personal.

4.4 - Control Directivo.

El director se ve en la necesidad constante, de vigilar si se cumplen los planes trazados, se la situación de la empresa es satisfactoria y si la dirección cumple con su cometido. Esto lo puede hacer inspeccionando todo por sí mismo o concentrándose en una serie de actividades, que le permitirán vigilar los asuntos de importancia mayor, sin perder su tiempo en detalles mínimos. El control directivo, es el trabajo que realiza un director para comprobar y valorar el trabajo que realiza su gente.

Establecimiento de normas de actuación: Es indispen

sable poder diferenciar entre el trabajo de buena o mala calidad, entre los resultados que son aceptables o los que deben rechazarse.

Establecer normas de actuación, significa que el director, debe decidir las bases según las cuales, han de valorarse los métodos seguidos y los resultados obtenidos.

Medidas de actuación; La información sobre los trabajos que se realizan y los resultados, la transmisión de tales datos a los interesados, constituye la médula de las actividades del control.

Valoración de la actuación: El director, determina la importancia de lo que se hace y de sus resultados por medio de un cuidadoso análisis de valoración, tanto del trabajo todavía incompleto, como del ya finalizado.

Fórmulas para corregir la actuación: El último requisito del control, consiste en corregir cualquier anomalía. Este es el trabajo que realiza el dirigente para mejorar los métodos y resultados finales.

4.5 - Posición de la Organización.

En diversos estudios empíricos, en forma de casos, se muestra que, los hombres de negocios luchan por mucho más que las utilidades o en lugar de ellas, en su mayo-

ría se contentan con pequeños cambios en los sistemas.

Se da una nueva definición del concepto de utilidad con el objeto de incluir las utilidades a largo plazo y lo que han sido llamadas utilidades psíquicas o no monetarias. Luchar por seguridad o por poder, se identifica con la lucha por utilidades a largo plazo; el comprar y adquirir bienes a precios altos, por el hecho de que pertenezca un proveedor, al círculo del comprador, en lugar de elegir a quien ofrece a precios más bajos, es un ejemplo muy claro, ya que se pueden obtener mayores benefi - cios pagando más que dejando de comprar, en cuestión de tiempo, conveniencia, dinero y esfuerzo; ésto es en oca - siones, además de que se sostiene una relación convenientemente más provechosa al hacerlo.

Cuando ni el producto ni la marca parecen estar aso - ciados estrechamente con la influencia del grupo de refe - rencia, entonces, se habrán de recalcar las propiedades, cualidades y ventajas del producto en comparación con - productos competidores que sostengan un patrón de carac - terísticas similares.

Todo conjunto o grupo empresarial debe de estar con - ciente en su totalidad de la posición que ocupa y habrán de ocupar sus productos dentro del mercado para encon - trarse en una mejor posibilidad a la toma de desiciones y resolución de problemas que pudieran presentarse en un futuro.

Cuando un fabricante conoce y se mantiene al tanto de los detalles de los sistemas de consumo pertinentes a sus productos, está en mejor posición para evaluar oportunidades, como también evitar amenazas. Podemos también suponer que, un conocimiento de los sistemas más importantes, le ayudará a innovar, o por lo menos, prever lo con el entendimiento para poder innovar. El papel de su producto dentro del sistema total, cuando está lo suficientemente claro, le permitirá comprender como encaja su producto en la vida del consumidor. Además, tiene un punto de referencia de donde juzgar como, el transcurrir del tiempo y la acción de sus competidores pueden hacer cambiar el sistema. En consecuencia, estará más apto para aprovechar las oportunidades que se presentan.

En ocasiones, las innovaciones son tan solo un reagrupamiento ó una dispersión de parte del sistema. Estos reagrupamientos comunmente representan una forma más fácil, menos costosa, más atractiva ó más eficiente de resolver las necesidades requeridas. En la mayor parte de los casos de reagrupamiento de etapas, implica combinaciones y simplificaciones.

El desarrollo de planes y programas de mercado se está convirtiendo rapidamente en una función de personal de asesoría en los negocios modernos. La investigación de mercados, está ya bien establecida como una actividad de dicho personal.

En el caso de investigación de mercados, el personal de asesoría se centra en la recolección de datos, sa cuando conclusiones generales que son necesarias para los ejecutivos de mercadotecnia en la proyección de planes o en la determinación de políticas.

Debe de aclararse, que la planeación a largo plazo no trata de las decisiones futuras, sino del futuro de las decisiones actuales, por lo que es necesario tener una conciencia actual y realista de lo que se habrá de realizar. Este tipo de planeación a largo plazo, frecuenta - muy comunmente, errores referentes al concepto; el planeamiento a largo plazo no trata de eliminar el riesgo y dado ya que, las condiciones futuras no se pueden preveer, hay que adaptarse a las situaciones; en otras palabras, lo básico acerca de la actividad económica, es que por definición, compromete los recursos presentes con miras a expectativas futuras y, por consiguiente, sumamente inciertas. Una de las teorías más rigurosas de la economía, la ley de Boehn-Bawerk, demuestra que los medios de producción existentes, rendirán una mejor actuación económica mediante una mayor incertidumbre o riesgo que tenga; quien no quiere dar un paso en falso, deja escapar muchas alternativas de superación y desarrollo.

El tiempo que cubren las decisiones empresariales y administrativas, se ha estado alargando tan rapidamente y en tal grado, que se ha hecho necesario un estudio sis

temático de las incertidumbres y riesgos que implican - las decisiones.

Se considera ahora la creciente complejidad tanto - del sistema interno de la empresa comercial como de la e conomía y sociedad dentro de la cual existe. La espe cialización creciente del trabajo crea una mayor necesidad de una visión común, un conocimiento común y un idioma - común, sin los cuales las decisiones de la alta gerencia por más correctas que sean, nunca se podrán convertir en acción efectiva.

El concepto que el hombre de negocios típico tiene de las bases de la decisión empresarial es, después de - todo un concepto erróneo. La mayoría de los hombres de negocios, están en la creencia de que estas decisiones, las toma la alta gerencia. En realidad, se establece ya por norma que, el dogma de que las decisiones básicas, - son la prerrogativa de la alta gerencia; en el mejor de los casos, la alta gerencia delega ciertas decisiones y responsabilidades.

El concepto de teoría de decisiones, se refiere a - un conjunto de métodos por medio de los cuales, los problemas de tomar decisiones bajo condiciones de incerti - dumbre, son reducidos a un número limitado de problemas simples, facilitando así el trabajo de análisis. Tomar la alternativa correcta bajo cualquier presión y con un nivel de riesgo razonable, es la meta.

Un término más específico para denominar el método recomendado en este trabajo, podría ser: El proceso de tomar decisiones individuales bajo condiciones de riesgo circunstanciales. Dicho en otra forma, se trata de un análisis formal de diferentes alternativas y sus posiciones en posibles consecuencias en situaciones donde, los efectos de las decisiones tomadas, no se conocen con una certeza.

Aunque la mayoría de las empresas modernas, fabrican varios productos, la teoría económica ha sido desarrollada sobre la premisa de que cada firma fabrica un solo producto. Las razones de esta premisa inadecuada se encuentran, por una parte, en los orígenes históricos del programa teórico, y por otra, en la simplicidad del análisis de la teoría, cuando ésta, está restringida a la elaboración de un solo producto. La determinación de los costos individuales en una compañía de productos múltiples, es empírica y conceptualmente difícil.

La negligencia, con respecto a estos problemas, puede ser debida al supuesto de que, la gerencia ve cada producto como una actividad comercial separada, con las características de la firma de un solo producto, pero este enfoque tiene poca base teórica y ninguna relación con la realidad.

El hecho de que las utilidades del producto se ven afectadas debe de tomarlo en cuenta para su explotación

- y el planteamiento de la estrategia de desarrollo del producto. Se pueden correr grandes riesgos en la etapa de crecimiento. En realidad, el tiempo es un factor tan crítico en este punto, que estos riesgos con frecuencia deben aceptarse; sin embargo, es esencial una cuidadosa economía de recursos en la última etapa de madurez, cuando los márgenes de utilidad son tan bajos que las pérdidas se vuelven muy difíciles de recuperar.

El cambio en las habilidades de trabajo funcional que se requieren en las varias etapas del ciclo de la vida del producto, permite a la alta gerencia determinar las necesidades futuras con cierta exactitud. La investigación y la tecnología, son factores clave en la etapa de introducción de un producto; la fabricación, en la etapa de crecimiento; la mercadotecnia, en la etapa de madurez y las finanzas junto con el criterio administrativo general, en la etapa de decadencia del producto.

En la moderna tecnología industrial, caracterizada por su gran dinámica, el desarrollo de nuevos y mejores productos, es claramente visible. Típicamente, el desarrollo de nuevos productos, desde su creación hasta su venta, es costoso y lleno de incertidumbre en cuanto al éxito comercial y técnico.

Junto con la aparente necesidad de mejorar el proceso de tomar decisiones en el área de producción de nuevos y variados productos, ha existido también una gran escasez

- de técnicas analíticas adecuadas para resolver las incertidumbres que obstruyen el trabajo del gerente o director, en cuanto a investigación y desarrollo.

Es muy cierto que, el ejecutivo puede utilizar los instrumentos de información generados en las investigaciones de mercado, costos y procesos; pero lo realmente importante, es la ausencia de instrumentos formales para integrar estas varias fuentes de información que tenemos al alcance.

4.6 - Posición del Consumidor.

Para llevar y lograr un desarrollo completo, es un requerimiento el pensar como las personas que abarcan el mercado nuestro.

Hasta ahora, solo se ha estudiado un aspecto central de la racionalidad, medios en lugar de fines. El fin de el comportamiento racional, acorde con la teoría económica, es el caso del máximo de utilidades para los negocios y el máximo de utilidad práctica en el caso del público en general.

Enfocar la industria como un proceso de satisfacción de los consumidores y no como un proceso de producción de bienes, es vital para los hombres de empresa, y así deben de comprenderlo claramente. Una industria empieza por el consumidor y sus necesidades, no con una patente;

material o habilidad para vender. Una vez determinadas las necesidades del consumidor, la industria se desarrolla en dirección inversa, identificándose primero con la entrega física de los productos que satisfagan las necesidades de los consumidores. Debe continuar retrocediendo, para crear las cosas que permitirán lograr en alguna parte, la satisfacción de esas necesidades. ¿Cómo se crean los bienes?, es un problema que no le interesa al consumidor.

Por lo general, se toma que las formas particulares que se tengan de procesar, manufacturar o lo que se haga no puede considerarse como un asunto vital de la industria; siempre y cuando se tenga el producto. Finalmente, también la industria tendrá que mirar hacia atrás a fin de encontrar las materias primas necesarias para elaborar sus productos.

Dependiendo de la situación y posición en la que se encuentre cada empresa, dependerá, la forma en que se tome al consumidor. Como ejemplo se puede tomar el inicio y madurez de una empresa o un determinado producto el cual requiera, por así decirlo, una mayor publicidad al ingresar como nuevo y el que no lo requiera en igual medida, cuando se encuentra establecido dentro de una marca, en un mercado cualquiera.

4.7 - Evolución de las Agrupaciones.

El gran problema de nuestro tiempo consiste en equilibrar y coordinar el esfuerzo humano, para que la agrupación pueda trabajar por el bienestar común. La solución depende en gran parte, de la capacidad de los dirigentes, independientemente de la situación que ocupen al estar dentro de una corporación. En resumen, la responsabilidad de los dirigentes es, edificar y hacer progresar una empresa.

Sin embargo, y a pesar de la importancia vital que reviste una dirección eficaz, es increíble lo poco que se sabe acerca de ella. Si lo comparamos con la profundidad y decisión de nuestras ideas en otros temas o terrenos, el conocimiento que se tiene en este sentido es verdaderamente rudimentario.

Toda organización se encuentra dividida en partes que a su vez se subdividen en partes más pequeñas y sigue de este modo hasta llegar a cada individuo. Cada parte de la organización al verse apoyada, cooperará con las demás, controlará sus propias acciones, entablará comunicación sin tropiezos con los demás y motivará a trabajar - en equipo dando lugar a una evolución y crecimiento y si es aceptada esta idea se toma como base el hecho de que una agrupación puede ofrecer más de lo que podría rendir un individuo por separado.

Los miembros y los grupos cambian porque las partes ansían el poseer más de lo que el grupo produce. Cuanto mayor sea la disparidad y más intensa la necesidad, tanto más urgente se hará la evolución.

Se establece un principio que determina que dentro de todo grupo organizado, existirá un desequilibrio dinámico, hasta el momento en que el mayor número posible de sus integrantes, haya alcanzado un sentimiento de satisfacción.

La expansión natural determina que, en primer lugar, el patrón de cambios dentro de un grupo tiende al crecimiento. El grupo marcha hacia adelante gracias al comportamiento de sus integrantes y componentes, pero conserva en conjunto sus conocimientos y experiencia, para facilitarlos a los nuevos componentes en forma de tradición, políticas y precedentes. En realidad, el grupo crea su propia cultura. Continúa edificando sobre los conocimientos y experiencias acumulados en el pasado, con el fin de obtener beneficios de ellos, siempre y cuando mantenga su integridad.

La segunda característica, dentro de la evolución de las agrupaciones, es el retroceso. Un grupo puede llegar a una etapa de estabilidad y madurez, luego, a causa de factores internos o externos, puede retroceder y perder lo que había conseguido.

Para que exista seguridad en las organizaciones, se requiere de una estabilidad que de confianza para poder seguir hacia adelante.

Al estudiar las características de una empresa o de cualquier grupo organizado, se encuentran diversos factores, que producen cambios en las necesidades de las agrupaciones, especialmente en lo que a dirección se refiere dentro de ellas.

Un principio básico es que los cambios tienen lugar, cuando las partes que integran un grupo, descubren que no pueden gozar de completa libertad para actuar eficazmente como parte del grupo.

Para gozar del máximo de libertad de acción, debemos de perder parte de ella al trabajar como grupo, pero dado que se tiene una necesidad profunda de esta libertad, a menos que se comprenda claramente que debemos ceder un poco de ella, solo de esta forma se obtendrán mayores ventajas que si la gozan plenamente.

La libertad de acción debe de estar limitada, para evitar abusos en los derechos de los demás. La libertad, solo puede existir cuando está acompañada por la restricción; no es algo que simplemente exista, sino que debe de crearse y plantearse una disciplina de superación.

Se debe de aceptar el principio de que el grupo se estabiliza, cuando todas las partes alcanzan una superación plena, logrando una estabilidad y se puede dar por

- sentado que la evolución del grupo será constante, -
pues no hay nada más inestable que la satisfacción, dado
que es completamente relativa.

Un tipo de inconformidad, es el descontento por el es
fuerzo colectivo, que es un motivo constante para buscar
el cambio. Se habrá de llegar a la conclusión de que la
necesidad de cambiar, es condición normal en todo grupo
y que siempre habrá una o más partes que deseen alterar
el orden de las cosas, para alcanzar mayores beneficios;
el problema no consiste en eliminar este deseo, pues en
él reside también, el cambio hacia el perfeccionamiento.

Lo que se debe hacer, por el contrario, es lograr una
forma de buscar, encaminar, guiar y coordinar este anhe-
lo, para que los cambios que inevitablemente se produz-
can, contribuyan a la meta seguida por todo el grupo sin
aplacar el deseo de superación.

Se puede sintetizar lo anterior, en que siempre habrá
cambios en todo grupo, lo que habrá que hacer, será con-
vertirlos en cambios de tipo constructivo, que sirvan al
desarrollo de la corporación.

La evolución tiende a asumir un carácter selectivo.

La organización que consigue sobrevivir, es la que mejor
se adapta al ambiente; de otro modo, desaparecerá.

Las fuerzas que provocan la decadencia o la disolu- -
ción de un grupo, son muy diversas.

Es evidente que la existencia de una organización, depende de la capacidad en mantener, tanto su identidad, como su integridad de grupo, mediante una buena dirección. Se encuentra entonces que, para asegurar su supervivencia y triunfar en situaciones de competencia, toda agrupación debe, primordialmente, consolidarse en el aspecto interno, para actuar como un conjunto uniforme y luego, adaptarse a las circunstancias existentes en forma más eficaz que sus competidores.

Cuanto mayor sea la cohesión interna, tanto mayor será la capacidad para hacer frente a situaciones adversas que se presenten. Si el grupo consigue adaptarse mejor al ambiente que su competencia, podrá dominarles y asegurar su propia existencia.

No obstante, el éxito depende de los conocimientos.

Se sabe que, cuando una agrupación puede dominar el ambiente, es cuando sus partes estudian, analizan y descubren los factores que influyen sobre su funcionamiento y el de la competencia, sirviéndose de coordinar sus actividades, cuando ponen en práctica los medios que contribuyen a asegurar su existencia y éxito.

Las organizaciones que consiguen el dominio, son las que saben seleccionar y adaptar, para su uso, las características más destacadas de su propio grupo y de la competencia.

La supervivencia, no debe ser necesariamente consecuencia del azar; puede ser el resultado del esfuerzo humano. Este tipo de selección, solamente puede ocurrir en una organización donde los integrantes, cuentan con la capacidad necesaria para realizarla; es la prueba de que una organización ha llegado a su etapa de madurez.

Para llegar a sobresalir, se requiere, no solo de conocimientos, sino además, es necesaria la experiencia y la sagacidad para ponerlos en práctica con buenos resultados.

Muy pocos dirigentes pueden señalar en forma lógica, los factores de peso que han asegurado el éxito de sus empresas. También son pocas las organizaciones, que han efectuado una selección deliberada de las virtudes de sus competidores, para de este modo, asegurar su propia prosperidad, mediante una constante selección de formas evolutivas superiores.

En general, cuanto mayor y más directa es la comprensión de los peligros que presenta la competencia, tanto mayor es la tendencia de las organizaciones a evolucionar, para contrarrestar estos riesgos, como sería el caso del lanzamiento de alguna promoción, siempre y cuando exista la capacidad y voluntad necesarias para efectuar tales cambios.

Por otra parte, los cambios tienen lugar con mayor rapidez, cuando se refiere a agrupaciones pequeñas.

El fracaso de muchas empresas que se encuentran en plena evolución, es debido a que no pueden afrontar la crisis, por su incapacidad de hacer frente a los factores internos y externos que exigen una base para lograr un desarrollo dentro de las organizaciones.

Las razones que retrasan el proceso de maduración de una empresa, son que los dirigentes de grupos carentes de madurez, no consiguen el acertar con sus problemas o la forma de resolverlos.

Las organizaciones generalmente, prosperan por casualidad, bajo la dirección de unos pocos individuos que lo gran dominarlas. El número de personas que reciben el máximo de satisfactores, es el más pequeño.

Se establecen dos etapas primordiales en la evolución de agrupaciones: La etapa céntrica, es decir, el inicio que va seguido de un período de transición y la etapa radical, que representa la madurez y estabilidad de la organización. Existe un patrón constante de cambios, pero se pierde, debido a las características variables de las partes que integran al grupo; como son diferentes en cuanto a sus antecedentes, cultura, adiestramiento y otras cualidades, sus reacciones difieren también entre sí.

El grupo céntrico es aquel que no ha logrado una madurez y estabilidad plena, en el cual, el nivel de preocupación es individualista y mayor que la preocupación por

- los intereses del grupo. Este grupo se caracteriza por la incompatibilidad entre los objetivos del grupo y los de sus integrantes o partes, por la resistencia a la autoridad, la falta de uniformidad en los métodos y en el trabajo.

Los grupos céntricos, carecen de una responsabilidad, ésto provoca una falta de control. Quienes no forman parte de la alta dirección, tienden a ejercer toda la autoridad de que son capaces.

Posee este tipo de organizaciones, una falta de coordinación que choca con las necesidades que el grupo requiere para su funcionamiento, como sería la imposibilidad de equilibrar la producción con la demanda o la producción promedio requerida por los superiores, o bien, roturas constantes y graves en el stock de seguridad establecido como apoyo para salir adelante. En general, se encuentra que carecen de sentido común y consideran rival a cualquier otra empresa que les prive de su total libertad de acción.

Los componentes de toda agrupación, tienden a resistirse a la autoridad, lo que recae en una falta de cooperación. Una alternativa consiste en eliminar o doblegar esa resistencia, por medio de fuerzas externas; pero si estas medidas se hacen generales, se destruye la vitalidad del grupo y la eficacia estará devendiendo ya, del grado de capacitación de los dirigentes.

Aunque las partes de una agrupación tengan la capacidad, sucede con mucha frecuencia, que sus cualidades no se desarrollan para satisfacer las exigencias del grupo; por lo general, tienen que ser alteradas para obedecer a estas exigencias.

Mientras los elementos educativos no sean lo bastante eficaces, ni los dirigentes lo bastante perceptivos, la primera medida será la imposición.

Debemos destacar aquí, que la inclinación natural de todo dirigente en esta etapa, es asumir toda la autoridad posible y ejercerla, pues es el elemento principal de la fuerza directriz. Podemos llegar a la conclusión de que las características de este tipo de empresas, son las que determinan el tipo de dirección necesaria.

En la etapa del grupo radico, la preocupaci3n de las partes irradia hacia los demas, para abarcar los intereses de stos y del grupo en conjunto.

Las partes integrantes, han aprendido a poner los intereses del grupo, por encima de los individuales. Esta actitud obedece al convencimiento de que, a la larga, este tipo de altruismo les ser ventajoso. Si estas ventajas no son visibles facilmente, la etapa de maduraci3n, tardar en hacerse presente.

El saber trabajar conjuntamente exige, que cada una de las partes, sepa planificar y organizar sus tareas de modo que pueda coordinarlas con las de los demas.

4.8 - Evolución de Dirigentes.

El trabajo y sistema de un dirigente son de suma importancia para el éxito de cualquier negocio, empresa o corporación. Por lo general, no se repara en analizar - el papel que desempeña un dirigente en las diversas á- - reas que son de su competencia. Para comprender los problemas de la dirección y la forma en que ésta debe prac-ticarse, se deben examinar en primer lugar, las razones por las cuales los dirigentes son necesarios en las orga-nizaciones y el trabajo que se espera de ellos.

Se acepta sin duda de ninguna clase la idea de que - los dirigentes son necesarios para alcanzar fines deter-minados. Se sabe que el dirigente debe de tener qualidades y desempeñar funciones que faciliten la tarea del - grupo que dirige en la consecución de sus propósitos.

Es posible que la gente trabaje sin un jefe; sin em-bargo, en la etapa del desarrollo, el éxito es más segu-ro cuando se está bajo la tutela de un dirigente.

Para ser dirigente se requiere cumplir con los requi-sitos de tener seguidores y despertar en ellos el deseo de que se colabore con él y alcanzar objetivos comunes.

En lo que a la dirección se refiere, el dirigente es-pontáneo o por naturaleza es aquel que induce a la gen-te a trabajar y coordinarse bajo la influencia de la - -

- personalidad y sus dotes naturales teniendo una in -
tuición especial en la solución de problemas o situacio-
nes que a su trabajo se refieren.

Se ha logrado un descubrimiento de importancia y es -
que casi todos los dirigentes de la actualidad lo son -
por naturaleza o por necesidad. Más aún, a través del -
tiempo se ha visto que prácticamente todas estas perso -
nas han alcanzado su posición gracias al factor intuiti-
vo y no por haber dominado los conocimientos necesarios
o realizado el esfuerzo físico y mental que permita diri-
gir el trabajo colectivo; dado que es lo básico de cual-
quier persona dedicada a la labor de dirigir, más que -
los conocimientos en sí es el poseer la experiencia nece-
saria para saberlos aplicar y la intuición y sagacidad -
de estas personas para encontrar el momento preciso de -
hacerlo.

Prácticamente todas las empresas de importancia al i-
gual que las grandes corporaciones han sido fundadas por
dirigentes espontáneos que no han tenido una preparación
rigurosa para el puesto que habrían de desempeñar.

Este tipo de dirigente tiende a ser autoritario en -
base a forjar la idea que tiene conceptualizada. Se en-
carga de hacer gran parte del trabajo que corresponde a
sus subordinados; toma casi todas las decisiones por -
sí mismo; lo controla todo por medio de inspecciones -
personales y vigila todo tan estrechamente que no hay ca-

- bida de error para lograr el desarrollo de su idea ya que se requiere habilidad para actuar; no por esto, se dice que se requieren menos conocimientos, pero sí, el - que sea voluble para que sea capaz de evolucionar.

Otra cualidad típica de este tipo de dirigente, es la de saber adaptarse a cualquier situación que se presente en su empresa.

Esto se debe, sobre todo, a que muy raras veces se actúa siguiendo un plan ya establecido. Por este motivo, - una característica que puede constituir un obstáculo en una organización ya madura, es ventajosa y por mucho en la etapa de inicio de las organizaciones; cuando un gru po de formación reciente, no tiene experiencia en la - cuál basarse para pronósticos del futuro, se debe de estar siempre alerta para actuar con rapidez, alterar su - curso en forma repentina y aprovechar las oportunidades que puedan surgir. Este modo de actuar es típico de las empresas nuevas. Como carecen de un sentido de estabili dad que deriva de una larga existencia, necesita contar con un dirigente que reaccione de manera rápida y arrastre, tras de sí, a todo el grupo, para hacer frente a - cualquier problema.

El dirigente innato, tiene generalmente, todas las - cualidades dichas. Casi nunca sigue un plan, porque no se detiene a pensar, por lo tanto, puede trazar su camino de acuerdo a las circunstancias.

Las oportunidades que encuentra este dirigente, son dictadas por los acontecimientos, no es él, quien se anticipa a ellos, y por lo tanto, no puede crear sus propias oportunidades. Cuando se trata de una persona de grandes cualidades, este tipo de dirigente es el más apropiado. Sin embargo, como no traza planes a largo plazo, es inevitable que en ocasiones, embarque a la empresa en proyectos de beneficio inmediato, pero, que se desvanecen rápidamente en el futuro.

El dirigente espontáneo, debe de reunir ciertas cualidades, pues es un hecho probado, que la gente le sigue por esas cualidades tanto como por su actuación.

Es natural, que todos nos sintamos atraídos por la persona enérgica, decidida y con poder de persuasión, que sabe bien lo que quiere y despierta en todos el deseo de apoyarle. Aunque no se desea disminuir la importancia del factor, personalidad, debemos reconocer que éste no es suficiente a pesar del entusiasmo que por el dirigente sientan sus seguidores. La personalidad en sí, no bastará para cumplir con el requisito básico de la dirección: Permitir que se realice un trabajo colectivo hacia un fin común.

El esfuerzo físico y mental que realiza una persona, es el factor que determina su eficacia y su éxito. Esto es lo que sucede con los dirigentes :

A la larga, su triunfo dependerá, no necesariamente de su personalidad, sino del esfuerzo físico y mental que - haya realizado manifestado en logros.

Cuando existe una situación competitiva entre dos grupos que se encuentran dirigidos por hombres de un cali - bre semejante, la lucha, se reduce a un choque entre las cualidades personales de uno y otro. Si un grupo no es más que el reflejo de dichas cualidades y es su dirigente, quien triunfa en la pugna, también el grupo en sí, - será vencedor del otro; siempre y cuando la situación - no cambie.

Nuestras investigaciones, prueban que una dirección - firme, concentrada en una o más personas, es imprescindi - ble en las empresas de formación reciente. Esto se debe a que el grupo, entonces, es inestable y sus integrantes no han tenido tiempo de cultivar su propia capacidad pa - ra el trabajo. Además, no tienen la suficiente confian - za en sí mismos, como para tomar sus propias decisiones.

La principal función del dirigente, es la de fomentar la unidad, "cooperar y aprender a colaborar unas partes - con otras. Se ha encontrado que, para mantener esta unidad durante el período de formación, es necesario recu - rrir a una dirección fuerte, autoritaria y muy centrali - zada. Cuanto mayor sea la distancia entre las ambicio - nes empresariales y los objetivos del grupo, tanto más enérgica deberá ser la presión para evitar la desintegra -

- ción del grupo.

Hay motivos lógicos, por los cuales llega un momento, en que el dirigente espontáneo, no satisface las exigencias de un grupo progresista y maduro. Por supuesto, el primero, es la imposibilidad de que el dirigente intervenga directamente en todos los aspectos de una empresa en expansión; por lo tanto, el dirigente, debe aprender a concentrarse en sus funciones intrínsecas y delegar las restantes a los demás. Para ello tendrá que adquirir ciertos conocimientos y practicar la auto-disciplina lo cual implica que debe entrar en un mundo nuevo.

Puesto que el medio ambiente es el que determina la posibilidad de supervivencia, se deduce que la empresa nueva tenga que hacer frente a la competencia, no tendrá posibilidades de éxito, a menos que cuente con el tipo de dirigente que pueda mantener su unidad.

Se ha descubierto otro obstáculo en la evolución de los dirigentes, es que, quienes lo son por naturaleza ca si siempre se resisten al cambio. Como han llegado a la cúspide, gracias a sus esfuerzos y a sus capacidades, no pueden comprender que sus métodos hayan pasado de moda en la empresa que dirigen.

La fuerza básica que está siempre presente en cualquier situación competitiva, es el ansia de perfeccionamiento. Los integrantes de un grupo tratan de obtener u na mayor proporción del producto del esfuerzo colectivo

- lo cual hace que se produzcan cambios. Cuando se ha alcanzado un sentimiento de satisfacción, el proceso evolutivo, tiende a disminuir de intensidad. Lo mismo les sucede a los dirigentes; en primer lugar, se ocupan de asegurarse las mayores recompensas; luego, al sentirse satisfechos de las mismas, interrumpen sus esfuerzos por evolucionar.

En la mayoría de los casos, el obstáculo principal con que tropiezan los grupos que se orientan hacia un cambio, es su propio dirigente, que es incapaz de adaptarse a las nuevas exigencias o se resiste a aceptarlas.

Hemos visto que el perfeccionamiento y el progreso son, en primer lugar, el resultado de una reacción natural y espontánea, con el propósito de asegurar la propia pervivencia; sin embargo, este progreso instintivo, no produce casi resultados, requiere gran esfuerzo y ocasiona un desperdicio de recursos y de energía. Muy superior a él, es el proceso lógico y deliberado que se realiza para alcanzar algún fin. Este es el tipo de perfeccionamiento que ha permitido los extraordinarios adelantos de la ciencia.

Para que la dirección sea un instrumento realmente eficaz, tiene que ser enfocada desde un punto de vista científico; esto es lo que se denomina la dirección profesional.

Las cosas cambian radicalmente cuando analizamos nuestros conocimientos sobre dirección. Nuestra comprensión en este campo es ciertamente limitada, mientras que, por el contrario, contamos con información minuciosa y detallada en otras partes de la ciencia y tecnología. No se sabe con exactitud las cualidades de un buen dirigente.

Tropezamos con dificultades cuando se trata de precisar las funciones que debe de valorar o desempeñar con precisión el resultado de su trabajo, ya que lo que hace que varíen estas características, son el tipo o el giro de la empresa en la cual se desenvuelve el dirigente.

La dirección, que es la más importante de todas las actividades humanas, es algo que todavía se aprende a base de errores.

El mismo dirigente encuentra difícil hacerse comprender por los demás cuando habla o se refiere a sus funciones. A menudo tiene una idea vaga de su propio trabajo y las técnicas que emplea, no son más que una improvisación diaria, sobre las actividades a desempeñar.

En la mayoría de los casos, sus actividades revisten un carácter puramente individual, basado con frecuencia en la intuición. Las reglas y los principios que siguen se apoyan a menudo en precedentes y en una modernización de lo tradicional y no en conclusiones lógicas derivadas de principios susceptibles de comprobación.

Ahora más que nunca, se necesita llegar a una comprensión sistemática del significado de dirección; se han de descubrir los principios que habrán de permitir, un trabajo armónico y eficaz, en cualquier tipo de actividad, tratando de visualizar experiencias y errores previos.

Si enfocamos la dirección desde un punto de vista meramente científico, se podrán aprovechar los conocimientos acumulados en el pasado, adquirir otra mentalidad y nuevos conocimientos de nuestra experiencia común y crear técnicas más eficaces, basadas en la lógica.

Casi todos los dirigentes que gozan de una reputación buena, han triunfado gracias a sus cualidades; su éxito está basado en la intuición y no en lo que han aprendido por señalamientos.

Para imitarlos, sería necesario cambiar de personalidad y adquirir una habilidad muy especial, que ha producido resultados simplemente porque el dirigente en cuestión, es un hombre que sobresale entre los demás por sus características personales.

Sería inútil lanzar teorías sobre las cualidades que debería tener un buen dirigente o criticar a los dirigentes actuales, porque carecen de dichas cualidades, ya que no existe un patrón determinado de trabajo. Es preferible basarse en la lógica.

Con lo anterior, se quiere decir que, primeramente se debe determinar hasta donde se desea llegar como consecuencia del esfuerzo directivo; estudiar el trabajo de la dirección tal y como se practica en la actualidad, encontrar las deficiencias que se producen, así como sus motivos y después, determinar los métodos, principios y técnicas que pueden utilizarse como medidas correctivas.

Lo principal, sería el contraste sobre los aspectos esenciales, como analizar un terreno en el cuál, el dirigente tenga que hacer frente a grandes exigencias porque la competencia o las situaciones sean muy activas, la persecución del éxito esté siempre presente y la debilidad o el fracaso, se destaquen en forma rápida e inequívoca.

El mundo de las empresas y corporaciones, es el mundo de la realidad y la superación, donde se ponen a prueba valores morales e intelectuales. En las empresas, los dirigentes padecen de la presión de los clientes, accionistas, gobierno, competencia y del medio; quien sobresale, es porque tiene bases para hacerlo.

El sobresalir, implica que una organización ha progresado con rapidez frente a una competencia, las que han cultivado y aplicado las técnicas de una dirección científica y las que han aprendido a llevar sus negocios, en forma más eficaz. Las empresas que marchan a la vanguardia, no es solo por dimensiones y magnitud, sino porque

- cuentan con la capacidad y con dirigentes hábiles y capacitados.

Son los grupos de subordinados quienes determinan el éxito de un dirigente.

Los cambios exigen una adaptación por parte de la dirección, al lograr una evolución y progreso en la corporación, la dirección por igual debe mantenerse y cambiar acorde al progreso presentado.

Se ha establecido, por medio de un análisis que, la - cualidad más importante del dirigente es su dinamismo ya que la mayoría de los cambios, son de carácter espontáneo e intuitivo.

Los cambios tienen lugar de diversas maneras, ninguna corporación comienza siendo lo que es, todo inicia siendo una pequeña organización y dado que se tiende a incrementar la capacidad y evolucionar, todo crece. Las causas de estos cambios progresivos, han sido durante mucho tiempo, tema de investigación y análisis; en la actualidad observamos que estos cambios ocurren en las esferas dirigentes y que lo mismo afectan la pervivencia y el - éxito de las organizaciones, ya sean grandes o pequeñas.

Se puede descubrir, a base de estudio, un patrón de - desarrollo en cualquier actividad organizada, en el que los dirigentes ejercen una gran influencia.

Es inevitable el que toda empresa tenga que enfrentar momentos de crisis y se tendrá que superar o se verá de

- un modo u otro conducida al fracaso.

El cambio es un proceso universal, todo tiende a evolucionar con el tiempo, incluyendo las agrupaciones.

Cuando las empresas trabajan en grupo, éste adquiere una personalidad propia. Cuando la agrupación existe como una entidad organizada, su desarrollo es como el de un todo y tendrá sus etapas de crecimiento a partir de su inicio, su desarrollo como grupo y su período de madurez.

Todo grupo se reúne por conveniencia de sus partes, - ésto es una necesidad que no obedece a la naturaleza.

En este sentido, los seres son sociables, pero por una buena razón. En otras palabras, forman grupos porque comprenden que la combinación de esfuerzos será más provechosa para cada uno de ellos, que el trabajo individual aislado y no por mera necesidad social.

La evolución no es un proceso ciego, ya que tiene un propósito, como todo lo que sucede en nuestro mundo. El hecho de que no veamos o comprendamos tal propósito, no significa que no exista. Se ha llegado a la conclusión de que la meta en la evolución de todo grupo humano es, proporcionar la máxima satisfacción al mayor número posible de miembros del grupo. Como integrantes de dicho grupo, se hace lo posible para que otro evolucione y podamos sacar así el máximo provecho de la asociación a la que se pertenece buscando la superación común.

El hecho notable es, que muy pocos de los dirigentes de nuestros días, aún los que están al frente de grandes empresas o corporaciones como Coca-Cola, han tenido un adiestramiento formal y metódico en el arte de la dirección, como tal; se ven preparados a base de cursos de capacitación, que sirven para agudizar sus sentidos como dirigentes que son y estableciendo pautas de trabajo, - más no lineamientos por los cuales se deba de regir.

Este es quizá, el problema más agudo de nuestra época y que no se resalta realmente al conocimiento.

CAPITULO .- V BASES DE CRECIMIENTO

- 5.1 - Antecedentes del problema de estancamiento.
- 5.2 - Razones para la diversificación.
- 5.3 - Razones para la reducción.
- 5.4 - Puntos del aspecto Financiero.
- 5.5 - Errores a evitar.
- 5.6 - Miopía de la Gerencia.
- 5.7 - Ciclo de Autoengaño.

CAPITULO .- V BASIS DE CRECIMIENTO

Los componentes del quinto capítulo hacen referencia de puntos clave para lograr una superación. Se tratan problemas que pueden parar el crecimiento de una organización y aspectos que pueden lograr el impulso de toda la empresa hacia el éxito.

5.1 - Antecedentes del problema de estancamiento.

Toda agrupación de trabajo en su inicio, lleva consigo un desarrollo implícito que, con el asentamiento de su producto, va decayendo si no se tiene un deseo de superación que resbalde a seguir un crecimiento. Lo anteriormente dicho no quiere decir que la situación sea anormal, ya que, al lograr la etapa de maduración un producto, por ende la empresa también logra una maduración y de ahí, solo queda el sostenerse y amoliarse ó decaer.

Es una situación muy especial aquella en que las empresas llegan a un determinado grado de crecimiento, marcado porque su producto principal adquiere un mercado base de consumo y otro tanto en potencia, sufren de una parálisis en su desarrollo, provocando un estancamiento.

Generalmente, en cualquier empresa que haya logrado un desarrollo pleno, se detiene por un conformismo injusto

tificado que no puede ser llamado falta de ambición, ya que se ha logrado bastante al asentar la empresa y sostener un ritmo de trabajo que lo mantenga en su lugar.

Tomando de nuevo el caso de Coca-Cola, de sus grupos y embotelladoras; se da lugar a que el caso que reside - en ellos es debido primordialmente a que su mercado y sobre todo su producto ha llegado a una madurez tal, que - no se puede decir el que no se mantenga en un determinado nivel sino que su crecimiento no puede ser acorde a - un crecimiento del mercado en potencia.

No se puede establecer que se le esté ganando mercado pero sí el que se está dejando pasar un mercado que pueden llegar abarcar y hacerlo propio.

5.2 - Razones para la diversificación.

Cada corporación y cada grupo de empresas, posee un tipo de características y tiene su propio conjunto individual de circunstancias y deseoso de avanzar, a pesar - de esto, las razones más comunes para la diversificación pueden establecerse con los siguientes fines:

- Para mejorar la relación de precios - utilidades de las acciones emitidas por embotelladoras ó grupos de ellas como sería Cadena Azteca.
- Para desarrollar una mejor posición competitiva me-

diente la expansión del ámbito actual del producto - sobre el mercado.

- Para mejorar la rentabilidad de la inversión mediante el incremento de la utilización de las plantas y equipos existentes.
- Para diseminar el riesgo en un negocio altamente cíclico mediante la expansión de nuevas áreas, para de este modo lograr un apoyo de productos secundarios -- respaldados por el principal.
- Para dar entrada a nuevos productos con potencial de crecimiento.
- Para uso en forma efectiva, a través de inversiones de los fondos excesivos generados por la empresa.
- Para proteger el producto Coca-Cola de un mercado cambiante, atacando directamente el mercado de la -- competencia y sosteniendo el suyo al mismo tiempo.
- Superar el promedio de crecimiento de la competencia, proyectando productos con potencial.

Una empresa puede ser difícil de administrar cuando su rendimiento es fuertemente dependiente de las variaciones del ciclo económico. Durante una cresta económica el crecimiento de la compañía es, por lo general, de un nivel alto, momento en el cual necesita grandes expansiones de planta y personal. Cuando llega el decrecimiento la nueva planta puede ser aprovechada, dejando de inver-

tir, pero utilizando al máximo posible toda la inversión establecida; con lo anterior no se quiere decir que se force a la mayor capacidad sino tener un buen aprovechamiento, logrando de este modo un equilibrio o comportamiento balanceado de crecimiento.

En las grandes empresas que poseen una madurez y una base de trabajo muy amplia, con un mercado establecido y un promedio de ventas estable, el negocio tiende a generar más efectivo del que se puede utilizar en mejorar de capital. Este efectivo puede ser pagado en forma de dividendos. Sin embargo, un equipo efectivo de administración, puede invertir los fondos excesivos en nuevas áreas que regenerarán la vitalidad de la empresa.

Aunque una compañía pudiese tener o lograr una posición competitiva fuertemente dominante en su ramo industrial y ser muy redituable, lo más prudente es el vigilar en forma continua el ambiente del negocio para detectar los riesgos.

En dado caso de el surgimiento de un nuevo mercado o un avance técnico, que puede tener consecuencias a largo plazo sobre la empresa, la diversificación puede ayudar a minimizar este riesgo; por lo que es necesario el estar al tanto de los sucesos e innovaciones del exterior - para beneficio propio.

5.3 - Razones para la reducción.

Un componente vital de cualquier programa de desarrollo corporativo, es la eliminación de negocios que no se ajustan más al plan estratégico. Existen muchas razones para la eliminación de alguna firma en particular y que se llegaría a tomar como el curso de acción más adecuado; entre las que se adaptan al caso de Coca-Cola en particular, dadas sus características son:

- El que ya no exista la conexión estratégica entre el negocio base y el que se está por eliminar.
- El que el producto secundario esté afectando o impida el buen desarrollo del producto principal.
- Cuando existe un capital inadecuado para respaldar la naturaleza, crecimiento y desarrollo de la empresa en cuestión.
- Cuando la firma del producto secundario no apoya como se acordó al producto principal o bien, creara una problemática que afecte a la empresa.
- En el caso de que el producto secundario pierda el impacto en el mercado y no de el resultado esperado, al caso de poder ser sustituido o cambiado.
- En general, es sujeto de estudio todo producto que no de el resultado esperado o en su defecto, cuando creara una problemática.

Debido a las cambiantes condiciones ambientales, un negocio ó empresa, con adecuados planes corporativos en el pasado, puede no tener más la importancia estratégica que tenía tiempo atrás.

Como resultado, la actividad ahora puede rerepresentar una fuga para la corporación bien sea financiera ó administrativa en términos de oportunidad.

La motivación primaria para la eliminación ó reducción es, la alta utilización, desde un punto de vista estratégico, del capital empleado.

La empresa principal, en determinado caso de una reducción, debe de estar capacitada para obtener el capital liberado, espacio desocupado, gente y demás factores para lograr reintegrarlo a su negocio base.

Cuando la capacidad de producción de una unidad emporial es crónicamente poco utilizada y no se encuentra un mercado que satisfaga sus necesidades con ese tipo de producto, se debe proceder a su separación ya que si en determinado tiempo no tiene un margen adecuado de utilidad, y posteriormente, no incrementa su volumen de venta razonablemente, perderá el poco mercado que abarca y comenzará a limitar el desarrollo del producto base, por lo que el criterio más adecuado es la separación.

En otros casos, las pequeñas firmas, exitosas algunas veces, crecen con mayor rapidez que su capacidad para el obtener capital que soporte ese crecimiento.

5.4 - Puntos del aspecto Financiero.

La diversificación muy a menudo significa una importante nueva inversión. La meta financiera principal por considerar, es la rentabilidad mínima sobre la inversión aceptada por el consejo. Existen varias maneras de calcular la rentabilidad, la que debe ser realizada de una manera acorde con las políticas financieras de la empresa en particular. Sin embargo, una estimación del flujo de efectivo, incluyendo el valor residual esperado de la inversión y la determinación de la tasa interna de redituabilidad, es un criterio muy útil y ampliamente utilizado.

El efecto esperado de los programas de diversificación, eliminación sobre el crecimiento de las utilidades por acción, una mayor y mejor distribución establecida y delimitada en una franquicia, así como la ampliación en depósitos para reparto, deben de ser comprendidos en forma explícita. Las tasas mínimas de crecimiento deben y han de ser acordadas y satisfechas por el programa propuesto.

Los cambios en los factores antes mencionados así como las relaciones de ciclicidad y relación deuda-capital pueden afectar el precio de las acciones de la compañía.

La forma como todo se conjugue y los resultados deseados, deberán ser acordados en detalle.

5.5 - Errores a evitar.

Las empresas pueden incurrir en varios errores comunes durante el desarrollo corporativo. El poder estar conciente de estos errores, es de gran ayuda en la planeación de un criterio efectivo.

La carencia de un compromiso total en el nivel de alta administración; a menos que el ejecutivo principal y el equipo de alta dirección se comprometan verdaderamente con el programa, éste tendrá en realidad pocas probabilidades de éxito. El gran compromiso del capital y el alto riesgo asociado con la imulantación, solo recibirá aprobación si ha habido participación de alto nivel en cada paso del proceso. Sin este compromiso se formarán barreras y el programa terminará o retornará a los puntos de partida.

El uso de criterios demasiado restrictivos o mal concebidos, es un gran obstáculo por sobrellevar. El desarrollo de un conjunto de criterios útiles, resulta un paso crucial dentro del proceso. Si se dedica poco tiempo a este paso, la depuración y selección de oportunidades resulta más difícil o imposible de llevar a cabo.

Casi tan erróneo como lo anterior es el caer en una adherencia demasiado rígida a los criterios seleccionados, lo que hará virtualmente imposible encontrar un ti-

ESTÁ TESIS NO ESTÁ
EN LA BIBLIOTECA
- po de situación que se ajusta exactamente a los requisitos. Lo que necesita, es una identificación de los recursos sustitutos.

Un modo seguro de perjudicar el desarrollo corporativo, como programa, es el insistir en un análisis exhaustivo y profundo de cada detalle. Cuando se llega a abarcar una nueva parte de la empresa, grandes cantidades de información reducen la incertidumbre y elevan un nivel de comodidad. Las decisiones deben tomarse, y sin embargo nunca estará disponible la información perfecta; por lo que hay que evitar la parálisis por análisis.

Nunca será posible identificar y evaluar cada oportunidad que pueda satisfacer un conjunto particular de criterios. Las empresas que creen que ésta identificación es necesaria, por lo general, terminan sin emprender algún tipo de acción.

Un programa de desarrollo corporativo no se forma de mantenerse sobre la misma base de mayoría que las empresas. Cuando se implanta, sin embargo, representa momentos significativos en la vida de la corporación. Dicho programa vale una planeación exhaustiva y un alto nivel de compromiso. Cuando se maneja adecuadamente, el programa de desarrollo corporativo, asegura una mejor posibilidad de alcanzar las metas y objetivos más importantes de la empresa.

5.6 - Miopía de la Gerencia.

No es posible mencionar una sola industria mayor en sus dimensiones que no haya sido calificada en alguna oportunidad como Industria en Desarrollo. En cada caso - su presumida fuerza residía en la superioridad aparentemente sin competencia lo suficiente o capaz para lograr llamar su atención y tomar parte, logrando de este modo una mayor despreocupación referente a la competencia.

La importancia de la competencia no reside en su totalidad de el tamaño de ésta, ya que por muy pequeña que logre ser, alcanza un nivel que se debe tomar en cuenta.

Es un error muy grande el subestimar a la competencia grande o pequeña, no deja de ser eso, competencia.

Poniendo el caso de cualquier empresa, industria o un tipo de corporación, aún siendo poseedores de el liderazgo dentro del mercado, no por eso se debe dejar a un lado a las empresas del ramo; independientemente de su tamaño, ocupan un lugar dentro del mercado y dada su capacidad de crecimiento, logran ser una competencia en potencia, que después de determinado tiempo, lograrán algún tipo de desarrollo y comenzarán a ocupar mercado que es potencial para nosotros.

Una industria que se encuentra en pleno crecimiento, la base de su desarrollo consistirá primordialmente en el ir ganando mercado y tomar ésto como base de un crecimiento en conjunto.

5.7 - Ciclo de Autoengaño.

En la actualidad, lo que existen, son solamente compañías organizadas y operadas para crear y sobre todo capitalizar oportunidades de crecimiento.

Las industrias que consideran su posición como si estuvieran sobre una escala automática de crecimiento, invariablemente sufren de estancamiento. En la historia de cada industria creciente que sufre un estancamiento o decaimiento, muestra un ciclo de autoengaño provocado generalmente por una niovia gerencial, iniciada por abundancia y expansión, seguida por una decadencia imprevista. Las condiciones que usualmente garantizan este ciclo son acordes al giro de cada empresa, pero sobre las mismas bases.

La creencia de que el crecimiento se asegura con una población afluyente y en expansión. Este tipo de creencia es muy cara a la raíz de toda industria; esta creencia elimina los recelos comprensibles de cualquier persona que perciba problemas acerca del futuro. Si los consumidores están multiplicándose y también más se desarrolla su producción, se podrá encarar al futuro con más paciencia y tranquilidad que en el caso de que el mercado se estuviera reduciendo; ésta situación si afecta directamente a las empresas.

Un mercado en expansión evita que el productor tenga que pensar intensamente ó que tenga que recurrir a la imaginación. Si el pensar, es la respuesta intelectual a un problema, entonces, si el producto tiene un mercado que se expande automáticamente, se evitará el pensar como expandirlo. Es decir, no por que la población aumente, debe de crecer el mercado ni viceversa, al menos en potencia ó en magnitud de crecimiento.

La creencia de que no hay un sustituto competidor - para el producto principal de la empresa; es una problemática de gran fuerza que repercute en las empresas que tienen ó poseen un liderazgo en determinado ramo.

Este tipo de problemática se desarrolla de modo en la empresa, que la misma organización crea para sí, una confianza exagerada y desmedida que termina por afectar una ó varias partes de su sistema.

No por ésto se quiere decir que pierda el liderazgo - pero sí, que está sufriendo un estancamiento por inmedir su desarrollo y crecimiento dado el exceso de confianza.

En la mayoría de ocasiones, las compañías no pierden mercado, ya que sostienen un nivel de calidad estandar y un mercado consumidor que no les permite perder lo obtenido, pero sí dejan de ganar ó perder el dominio sobre - un mercado potencial que sirva como respaldo para que su crecimiento no se vea interrumpido.

Demasiada fé en la producción en masa y en las ventajas de una rápida reducción de costos unitarios a medida que la producción aumenta; dado que, al incrementar la producción, se llegará a un punto máximo en que será necesario el adquirir nueva maquinaria para solventar la producción establecida y que no resulta costeable adquirirla, si no se tiene la capacidad de un mercado que pueda hacer suya esta producción y superarla para que sea recuperada la inversión, dentro de un plazo razonablemente lógico.

La comercialización tiene un papel crítico en el desarrollo de estas áreas "en crecimiento". En realidad, la comercialización es el "multiplicador" más importante de tal desarrollo. Es en sí misma, en cada una de éstas áreas, la parte menos desarrollada y más atrasada del sistema económico.

Su desarrollo, por encima de cualquiera otra consideración, hace posible la integración económica y el empleo de todas las ventajas y capacidades productivas que una economía ya tiene. Moviliza la energía económica latente; contribuye a las necesidades más grandes: Las del desarrollo rápido de empresarios y gerentes que al mismo tiempo es el área donde más fácilmente puede introducirse.

Todas las características antes mencionadas, hacen la visión que resulte necesaria la amplitud de criterio.

Es de mucha importancia el que se lleva una investi
gación y estudio sobre cualquier crecimiento, ya sea por
planta física ó producción, para lograr el mayor margen
de utilidad y tomarlo como base de un desarrollo, ya que
en ocasiones, es más redituable tener una producción de
terminada que, incrementarla al igual que la planta fisi
ca para sostener este crecimiento, y que se vea recuperado
en un plazo determinado.

Las industrias de producción en masa están immedidas
a producir en toda su capacidad. Las perspectivas de to
dos los costos unitarios declinando sustancialmente a me
dida que la producción aumenta, es más de lo que la mayo
ría de las compañías pueden normalmente resistir. Las -
posibilidades de utilidades parecen fabulosas; todos y
cada uno de los esfuerzos se concentran en la producción
y como resultado, la comercialización es dejada de lado.

Hoy en día la orientación hacia la máxima combinación
de ciencia, ingeniería y producción de muchas compañías,
trabaja razonablemente bien, porque están avanzando dere
cho hacia nuevas fronteras, en las cuales, las fuerzas -
han iniciado virtualmente mercados seguros. Las compañí
as están en la situación de tener mercados que satisfier
cer y no que buscar; de no tener que descubrir cuales -
son las necesidades y deseos del consumidor.

En la actualidad los consumidores han llegado por vo-
luntad propia a solicitar productos nuevos y variados.

Si un grupo de investigación, hubiese tenido la tarea específica de diseñar un esquema, para evitar el surgimiento y desarrollo del enfoque de la comercialización de nuevos productos creados por una industria, orientados al consumidor y que sirvan de desarrollo para la organización al mismo tiempo, no se hubieran llegado a mejores resultados que los ya descritos; refiriéndonos al punto de la existencia de la amplitud de criterios y gustos que hay en la actualidad.

Otro gran peligro para el crecimiento continuo de una firma, se manifiesta cuando la alta gerencia está totalmente dominada por las posibilidades de utilidad que surgen del desarrollo e investigación técnica.

CONCLUSIONES

Actualmente, las industrias refresqueras tienen una gran importancia dentro de la economía nacional; aunque los productos que son elaborados ahí, no son considerados como artículos de primera necesidad, si tienen una gran demanda, implicando un crecimiento que debe de ser continuo. Lo anterior requiere de una óptima administración, garantizando así, un desarrollo armonioso.

Este estudio fue llevado a cabo con el fin de eficientizar el sistema y funcionamiento de una empresa como tal, que necesita de una planeación y un control, para establecer hacerse funcionar, no por una persona que sea la que centralice el poder de decisión, sino por un grupo de personas, en este caso los jefes de departamento, que asesoren en todo sentido al gerente de la planta para la toma de decisiones, además de que éstos tengan la facultad de resolver problemas que competan a sus departamentos, sin forzosamente estar reportando a su superior, evitando así, el cuello de botella que se forma debido a la centralización del poder.

En el caso de un grupo que consta de varias empresas, de distintos ramos, como es el caso de grupo Azteca, es necesario que exista una corporación, que tenga como fun

- ción, la de organizar através de una planeación, el - desarrollo de sus empresas, por medio de acciones que de ben ser practicadas en conjunto y adaptadas a las necesidades de cada empresa, al igual que sus decisiones. Es- to debe de ser posible dada la macrovisión que tiene el corporativo; ya que se encuentra al tanto de la proble- mática de sus empresas y puede tener contacto con otras corporaciones del país, y así tener una guía para la to- ma acertada de decisiones.

El crecimiento del corporativo, debe de ser proporci- nal y acorde al crecimiento de cada una de sus empresas, ya que depende económicamente de ellas.

BIBLIOGRAFIA

ADDISON - WESLEY. Lecturas escogidas en MARKETING.

E. U. A. ICAME. 1971.

ALLEN, Louis. La función directiva como profesión.

España. Ed. McGraw-Hill. 1966.

Corporación. Estrategia Financiera y Corporativa s.a.

México. EFINCSA. 1980.

INFORME ESPECIAL

Expansión. México. 13 - Mayo - 1981

KENNET J., Albert. Manual del Administrador de Empresas

Tomo I. México. Ed. McGraw-Hill. 1985.