



Universidad Autónoma de Chiapas

División de Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría y Administración

Maestría en Administración con formación en Organizaciones

TESIS

Importancia de la visión y la misión como factor de
competitividad, en las empresas exportadoras
del Municipio de Tapachula, Chiapas

María Antonieta Valera de la Torre

Con Amor a mis insufribles hijos

Mi agradecimiento para
Alfonso por su complicidad en todo lo que hago,
a mi hermano Juan Carlos y a Aldo por su ayuda
y a mis amigas Mague y Chío por su apoyo

Contenido

Resumen.....	VI
Introducción.....	1
Capítulo I Marco Teórico General.....	6
1 La Administración y la Empresa.....	6
1.1 Etapas del desarrollo del ciclo de vida.....	7
1.1.1 Características organizacionales durante el ciclo de vida.....	10
1.2 Clasificación de la Empresa Privada.....	11
1.2.1 Por su tamaño, número de empleados y ventas anuales.....	11
1.2.2 Por su giro.....	13
1.2.3 Por el origen de su capital.....	13
1.2.4 Por sectores económicos.....	14
1.3 Participación Económica del sector privado.....	14
1.4 La Empresa Familiar.....	17
1.4.1 Características en la Empresa familiar.....	18
1.4.2 El cambio generacional en la empresa familiar.....	19
1.4.3 El carácter de familiar.....	21
1.5 Competencia y Competitividad en las Empresa.....	21
1.5.1 Factores de competitividad.....	23
1.6 Competitividad Exportadora.....	25
1.7 Plan de Negocios de Exportación.....	29
1.7.1 Requisitos para obtener financiamiento.....	29
1.7.2 Criterios de elegibilidad.....	30
1.7.3 Como realizar un plan de negocios de exportación.....	31
Capítulo II Marco Teórico Específico.....	33
2 Planeación Estratégica.....	33
2.1 La intuición y el análisis.....	35
2.2 Valores. El fundamento de la visión.....	36
2.2.1 Cambio de valores en México.....	37
2.2.2 Valores corporativos y sus antecedentes.....	38
2.2.3 Elementos de la búsqueda de valores.....	40
2.2.4 Valores en las compañías excelentes.....	41
2.3 La visión.....	42
2.3.1 Compañías visionarias.....	43
2.4 La misión.....	44
2.4.1 Declaración de la misión de la compañía.....	45
2.4.2 Características de una declaración de la misión.....	46

2.4.3 Componentes de una declaración de la misión.....	47
2.4.4 Gerencia sin el uso de objetivo	48
Capítulo III Método.....	50
3 Planteamiento del problema.....	50
3.1 Situación problemática.....	52
3.2 Municipio de Tapachula, Chiapas.....	54
3.3 Planteamiento de interrogantes.....	58
3.4 Objetivos.....	59
3.5 Hipótesis.....	60
3.6 Diseño de investigación	60
3.7 Muestreo y procedimiento.....	60
3.8 Etapas del muestreo.....	62
3.9 Desarrollo de la fórmula.....	62
3.10 Cuestionario tipo y cuadro de desarrollo de ítems.....	63
Capítulo IV Resultados.....	69
4 Cuadro de concentración de datos y graficas.....	69
4.1 Nivel de transformación industrial y su mercado.....	70
4.2 Administrador	71
4.3 Antigüedad y estructura legal de la empresa.....	73
4.4 La visión y misión en el caso Tapachula.....	74
4.5 Planes.....	77
Capítulo V Análisis e interpretación de datos.....	78
5 Análisis.....	78
5.1 Declaración de la visión y la misión.....	79
5.2 Administrador.....	82
5.3 Empresa familiar.....	83
5.4 Misión y Visión aplicado al caso Tapachula.....	85
5.5 La empresa competitiva.....	88
5.6 La empresa agrícola.....	90
Capítulo VI Conclusiones.....	92
Capítulo VII Recomendaciones.....	95
Anexos.....	99
Anexo I Cronograma de Actividades 1994 – 1995	100
Anexo II Carta tipo.....	101
Anexo III Cuestionario.....	102
Bibliografía.....	109

LISTA DE TABLAS

I	Características de la organización asociadas a sus etapas.....	11
II	Clasificación oficial del tamaño de las empresas.....	12
III	Clasificación de las empresas de Nacional Financiera.....	12
IV	Proporción de las unidades económicas y del personal ocupado por estrato de empresas 1989 – 1994.....	15
V	Número y tipo de empresas 1999 registradas en el IMSS.....	16
VI	Nomenclatura de la secuencia generacional.....	20
VII	La competitividad de las exportaciones mexicanas en el mercado norteamericano 1985 – 2000.....	26
VIII	Exportaciones de 35 filiales de empresas transnacionales en México, 2000.....	27
IX	Exportaciones e importaciones de las regiones de México.....	53
X	Superficie en uso y número de productores registrados por FIRA .	56
XI	Número de Productores de la zona Tapachula.....	57
XII	Nivel de Transformación Industrial.....	70
XIII	Destino de la Producción.....	71
XIV	Principal Mercado de Exportación	71
XV	Persona que contesta el cuestionario.....	72
XVI	Antigüedad en el puesto de la persona que responde el cuestionario.....	72
XVII	Nivel escolar de la persona que responde el cuestionario.....	72
XVIII	Lugar de origen de la persona que responde el cuestionario.....	72
XIX	Fundación y Administración Actual.....	73
XX	Antigüedad de la empresa.....	73
XXI	Estructura legal actual.....	73
XXII	Antigüedad de la empresa con actividades de exportación.....	74
XXIII	¿Cuál es el negocio?.....	75
XXIV	¿Cómo negocio que quiere llegar a ser?.....	75
XXV	¿Quiénes son los clientes de la empresa?.....	75
XXVI	¿Qué lo distingue como ventaja competitiva?.....	76
XXVIII	¿La empresa cuenta con declaración de visión escrita?.....	76
XXVIII	¿La empresa cuenta con declaración de misión escrita?.....	76
XXIX	Planes.....	77

LISTA DE SIGLAS

BANCOMEXT	Banco Nacional de Comercio Exterior, S. N. C.
IPADE	Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas
INEGI	Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática
MERCOSUR	Mercado Común del Sur
MERCONORTE	Mercado Común del Norte
SBA	Small Business American
MYPES	Micros y pequeñas empresas
PIB	Producto Interno Bruto
IMSS	Instituto Mexicano del Seguro Social
PYMES	Pequeña y mediana empresa
EMV	Encuestas Mundiales de Valores
FIRA	Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura
SAAI	Sistema Automatizado Aduanero Integral
TQM	Total Quality Control
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación

Indicadores en el orden que aparecen en el texto del trabajo

Resumen

El Municipio de Tapachula de Córdova y Ordóñez, es considerado dinamo de la economía del Estado de Chiapas y origen de exportaciones¹. La promoción de productos mexicanos, que incluye apoyos a Chiapas, que hacen las Consejerías Comerciales del Banco Nacional de Comercio Exterior S.N.C. (Bancomext) permite tener acceso a información de las mismas. Frente a esta oportunidad, se inicio un trabajo de investigación para determinar, mediante el análisis de la información obtenido del banco de datos de Bancomext, algunos indicadores que las identifiquen. De inicio, por la naturaleza de las funciones de Bancomext conocemos que son micro y pequeñas empresas que exportan.

La investigación partió de la suposición de que las compañías que fortalecen los conceptos de visión y su misión como herramientas administrativas, contenían un factor clave de competitividad, como distintivo en estas empresas exportadoras mexicanas.

En esta investigación, en la micro y pequeña empresa agropecuaria que realiza actividades de exportación, se aplicaron los conocimientos adquiridos en la Facultad de Contaduría y Administración, de la Universidad Autónoma de Chiapas, en la Maestría en Administración con formación en Organizaciones, de forma específica en las materias de Administración Estratégica, Administración Aplicada a Empresas de Comercio y Servicio, así como la de Desarrollo Organizacional.

Es un proyecto de investigación que identifica la importancia de la Planeación Estratégica y Desarrollo Organizacional, en lo referente a los conceptos de visión y misión en un grupo de compañías exportadoras ubicadas en el sur del País, conocidas como la zona

¹ Gobierno del Estado de Chiapas. El Libro de Oro Chiapas 2000, pág. 212

del Soconusco; descubre los factores fundamentales que explican su concepto de productividad, en lo relacionado a la materia de Administración aplicada a Empresas de Comercio y Servicio.

Este análisis se lleva al cabo en cinco capítulos. El primero contiene el marco teórico general, a través del cual se desea ubicar el ambiente de negocios de las empresas objeto de estudio, por ello se incluyen la clasificación de la empresa privada desde varios enfoques; se hace énfasis en el desempeño de los negocios controlados por familias, que en México como en otras partes del mundo, son ampliamente mayoritarios en el universo corporativo, y generan casi la mitad del producto bruto mundial. Sin embargo, pocas veces logran estabilizarse y perpetuarse. Salvo excepciones, tarde o temprano sucumben por decisiones del mercado o de los herederos del fundador. Finalizando con el concepto de competitividad en las empresas exportadoras mexicanas.

En el capítulo II se continua el Marco Teórico, en el se incluyen conceptos de Planeación Estratégica, enfocados a la misión y la visión, mismos que nos sirven de preámbulo para la comprensión del análisis e interpretación de los resultados de la aplicación del cuestionario de investigación, por tal motivo se considera más específico en la información que lo contiene.

El capítulo III habla del método utilizado en la investigación, en el se muestra el problema, su planteamiento, el objeto de estudio de esta investigación, el cual consistió en una muestra de la población que existe de empresas micro y pequeñas, publicada por el Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT) en el año 2004, ubicadas en el Municipio de Tapachula, Chiapas, las cuales realizan actividades agropecuarias y de exportación. Una de las principales características de la población objetivo, es que éstas empresas son familiares, fundadas casi invariablemente por lo que hoy se denomina como un emprendedor pragmático y visionario. En este capítulo se incluye el cuestionario aplicado y todo lo relacionado con el muestreo del mismo.

El cuarto capítulo contiene el resultado de la investigación, donde se detalla a través de cuadros y gráficos los hallazgos de la misma, con estos datos se da un perfil de la pequeña y mediana empresa del caso Tapachula.

El capítulo V incluye el análisis del objeto de estudio bajo distintas contribuciones al pensamiento administrativo; principalmente la conceptualización de la visión y la misión basadas en las directrices establecidas a mediados de la década de los setenta por Peter Drucker, quien es conocido como “el padre de la dirección moderna” debido a sus estudios pioneros en *General Motors Corporation* y por sus 22 libros y cientos de artículos. La *Harvard Business Review* ha denominado a Drucker como “el preeminente pensador en dirección de nuestro tiempo”, así también la investigación estudia las declaraciones de la misión que se obtengan de acuerdo a los criterios establecidos por Fred R. David autor de varios libros y docente en la materia de administración de la Francis Maion University, Auburn University, Mississippi State University y de East Carolina University; de Joan Ginebra, Profesor y decano de la Escuela Internacional de Negocios de la Universidad de Navarra y en el IPADE de México, autor de cuatro libros sobre las Empresas de Negocios, del Maestro René Patricio Villarreal Arrambide, Doctor en economía por la universidad de Yale, actual presidente del Centro de Capital Intelectual y Competitividad, firma consultora e Institución asociada del Foro Económico de Davos para el capítulo México, autor de varios libros entre los que destacan “México Competitivo 2020” y “IFA La Empresa Competitiva Sustentable en la era del Capital Intelectual”, y otros autores no menos importantes.

Los capítulos V y VI contienen las Conclusiones y Recomendaciones, respectivamente. Se finaliza con la bibliografía básica utilizada.

La investigación revela la dimensión, importancia y perspectiva realista de estas empresas, en su gran mayoría familiares, negocios que carecen de un sistema conceptual para pensar en el futuro de sus empresas, en consecuencia tampoco cuentan con los métodos analíticos que les permitirían superar los desafíos. El estudio, en su capítulo V, aporta evidencias que conducen a mejorar la concepción de la operación complementaria de la microempresa, en el quehacer de nuestra sociedad, para dar respuesta congruente a la necesidad de su sobrevivencia en el marco de la globalización.

INTRODUCCIÓN

Con mínimas diferencias entre naciones, las estadísticas muestran que, a escala mundial, las firmas controladas y manejadas por familias constituyen el 80 por ciento del universo empresarial, y mediante sus actividades generan aproximadamente la mitad de la riqueza de los países en donde operan. Pero también ponen en evidencia un dato desalentador: su tasa de mortalidad es altísima, por cuanto de cada 100 que se crean sólo 30 sobreviven a la segunda generación, 15 a la tercera y apenas 4 a la cuarta¹.

Las cifras que proporcionan Nacional Financiera y el INEGI confirman que México no es la excepción: 48.8% de microempresas desaparecen antes de los cinco años de su creación y sólo el 30.8% vive más de diez y se transforma en pequeña².

Pequeñas o enormes, nuevas o longevas, todas nacieron de la visión y el trabajo esforzado de sus fundadores, y en la mayoría son habituales las fricciones, por cuanto las prioridades y los objetivos del negocio, con frecuencia, poco tienen que ver con los de la familia.

Todos los estudios revelan que los conflictos se agudizan a medida que la firma envejece. Si la “visión a largo plazo” es un tema que apenas preocupa a la primera generación, su importancia crecerá para los miembros de la segunda y, se volverá candente para quienes integran la tercera³.

Se dice que “Si no sabe a dónde va, cualquier ruta lo llevará allí”. Sin embargo, es una verdad por la que se guían muchos hombres de negocios. Fundan una empresa con el propósito de vender y obtener utilidades, pero son absorbidos por las actividades

¹ Informe Especial. “El Desafío de Perdurar”. *Gestión de Negocios*. pág. 65.

² Pacheco, Daniel. “Negocios en el Laberinto” *Microempresa Mexicana*. pág. 4

³ Informe Especial. “De Padres a Hijos”. *Gestión de Negocios*. pág. 67-68

cotidianas y nunca levantan la vista para ver hacia dónde se dirigen. Cometen un error terrible, pues cuando uno sabe a dónde va y por qué, a lo largo del camino tomará las decisiones más acertadas para llegar a la meta propuesta. En cambio, si uno desconoce la dirección, la ruta que tome lo conducirá a una zona indeseable; lo que no sabrá sino hasta estar ahí. La visión que el emprendedor tenga de su compañía será el motor que lo impulse⁴.

A menudo, los estrategas elaboran declaraciones de la visión y la misión sólo cuando la empresa está en problemas; por supuesto, se necesitan en ese momento. La elaboración y la comunicación de una misión definida durante tiempos difíciles producen, de hecho, resultados espectaculares e incluso revierte la caída; sin embargo, esperar hasta que una empresa esté en problemas para crear una declaración de la visión y la misión es un juego de azar que caracteriza a la gerencia irresponsable. Según Peter Drucker, el momento más importante para preguntarse con seriedad “que queremos llegar a ser”, y “¿cuál es nuestro negocio?”, es cuando una empresa ha tenido éxito⁵.

Conociendo que cualquier intento –formal o informal– de planificación hace que los dueños de empresas se sientan amenazados. Muchos piensan que la planificación es como una camisa de fuerza, que restringirá su habilidad instintiva de supervivencia y limitará la flexibilidad que demanda el negocio. Pero quizá la mayor amenaza de la planificación es que está asociada al cambio. Y, debido a los compromisos intrínsecos que todo cambio supone, se generan dilemas casi insolubles.

En este sentido, el trabajo de investigación demuestra que el proceso de planificación requiere que los miembros de la familia y los principales directivos de la empresa se formulen ciertas interrogantes. De tal indagación no sólo surgirán nuevas ideas; también establecerá la base de una profunda comprensión de las necesidades de la empresa y de los pros y contras de posibles estrategias. Esto, a su vez, aumentará la capacidad de la organización de acoger positivamente cambios necesarios, tales como la entrada en un mercado nuevo o la revisión de los sistemas productivos.

Mantener vivo un negocio familiar es, probablemente, una tarea difícil, como sugieren las elevadísimas tasas de mortalidad. Lo concreto es que la primera generación

⁴ Price, Courtney y Kathleen Allen. *Tipos y Trampas para Emprendedores*. pág. 197

⁵ Fred R. David. *Conceptos de Administración Estratégica*. pág. 63

construya el negocio, la segunda lo “ordeña” o “cosecha sus frutos”, y la tercera, a menudo, debe rematar lo que queda o empezar de nuevo.

Pero hay una causa aún más decisiva del fracaso: muchos hombres y mujeres de negocios carecen de un sistema conceptual para pensar en el futuro de sus empresas. En consecuencias, tampoco cuentan con los métodos analíticos que les permitirían superar los desafíos⁶. En el Capítulo II dentro del tema de Planeación Estratégica, en sus puntos 2.3 y 2.4 se desarrollan los conceptos actuales de la visión y la misión, las características de las mismas y componentes de una declaración de misión en cuanto a extensión, contenido, formato y especificidad.

Este estudio tiene como unidad de análisis al Municipio de Tapachula de Córdova y Ordóñez, por ser considerado dínamo de la economía del Estado de Chiapas y origen de exportaciones⁷. El objetivo de la investigación es conocer la importancia de la visión y la misión como factor de competitividad, en estas empresas exportadoras ubicadas en Tapachula.

Las organizaciones productivas mexicanas tradicionalmente se integran sobre la base de una división horizontal del trabajo y vertical de las decisiones. La definición de unidades administrativas, niveles jerárquicos y funciones normalmente se deriva del objeto contenido en su instrumento jurídico de creación de la visión de negocio de su titular y la alta dirección, así como de las condiciones en el mercado en el que participan⁸. En estas empresas existe una carencia de la visión y misión bien diseñadas, las cuales son esenciales en la formulación, implantación y evaluación de estrategias. La creación y comunicación de una visión y misión definidas de la empresa es una de las tareas más ignoradas en la dirección estratégica. Sin declaraciones definidas de la visión y la misión, las acciones a corto plazo de una empresa pueden ser contraproducentes para los intereses a largo plazo.

El factor competitividad en las empresas exportadoras no es retórica vacía. Los competidores extranjeros están aquí y estas empresas deben estar allá. El poder y el prestigio mejoran en forma significativa ante varios grupos de riesgo si la empresa compete a escala mundial. El aumento del prestigio se traduce en un mayor poder de negociación ante acreedores, proveedores, distribuidores y otros grupos importantes.

⁶ Ward, John L. *Planificar para la Continuidad. Gestión de Negocios*. pág. 91

⁷ Gobierno del Estado de Chiapas. *El Libro de Oro Chiapas 2000*, pág. 212

⁸ Koontz, Harold y Heinz Weihrich *Administración una Perspectiva Global*. pág. 368

Recordemos que a partir de 1990, se acentuaron las tendencias que ya se visualizaban al finalizar la década anterior en lo referente a la globalización de los mercados y a sus marcadas influencias sobre la competitividad.

Esta globalización fue ampliando sus espacios, dado que las economías que han sido mantenidas reguladas y cerradas con alta protección, comenzaron un ciclo de aperturas de sus economías y al mismo tiempo fueron consolidando “los bloques” (Mercosur, Merconorte, Mercado Común Europeo, Mercado Común Asiático)⁹.

La competitividad fue la gran influencia para el cambio estructural y cultural, obligo a las organizaciones a asumir desafíos de mayor eficacia, eficiencia y productividad, por lo que conceptos como el de “calidad total”, “acercamiento al cliente y excelencia en los servicios”, fueron algunas de las vías por donde se comenzó a perfilar esa búsqueda necesaria de reducir costos, aumentar la eficiencia o calidad de las prestaciones que exige el actual nivel de globalización competitiva y emergente amenaza del neoproteccionismo que inevitablemente se desprenderá de la estructura de los bloques.

Todas las empresas poseen una estrategia, incluso si ésta es informal, poco estructurada y esporádica. Estas empresas se dirigen hacia algún lugar, pero, por desgracia no saben hacia dónde van. El viejo refrán: “si no sabes a dónde vas, ¡entonces ningún camino te lleva ahí!, acentúa la necesidad que tienen las empresas de usar los conceptos de visión y misión.

La hipótesis general que oriento el desarrollo de este trabajo es que: la visión y la misión, en la empresa, micro y pequeña dedicada a la agricultura ubicada en el Municipio de Tapachula, Chiapas, son los factores que determinan la competitividad de éstas en el mercado de exportación

La investigación tiene el propósito de demostrar que el verdadero valor de la visión y la misión no reside en dejarlos por escrito en un documento, sino en la actividad intelectual que promueve. De hecho, constituye una oportunidad para pensar en medio de las presiones cotidianas de la actividad empresarial. Los propietarios pueden meditar en cuestiones estratégicas, y formar una base de entendimiento común de los objetivos de la empresa, la familia, persuadiendo a ambas partes de dirigir sus esfuerzos en una sola dirección.

⁹ Rodríguez Valencia, Joaquín. *Administración de Pequeñas y Medianas Empresas Exportadoras*, pág. 10

Peter Drucker¹⁰ dice que la tarea principal de la dirección estratégica es pensar por medio de la misión general de una empresa. Por ello, el área especial de estudio en que se desarrolla la investigación es la dirección estratégica, la que permite a una empresa ser más proactiva que reactiva al definir su propio futuro, ya que la empresa tiene la posibilidad de iniciar e influir en las actividades (en lugar de sólo responder), ejerciendo control en su propio destino. La elaboración de una declaración de la visión se considera como el primer paso a seguir en la planeación estratégica, presidiendo incluso al desarrollo de una declaración de la misión.¹¹

¹⁰ Ducker, Peter. Tasks, Responsibilities, and Practices. pág. 611

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO GENERAL

LA VISIÓN Y LA MISIÓN EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

1. La administración y la empresa

La palabra administración viene del latín *ad* (dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia), y significa el cumplimiento de una función bajo el mando de otro. Sin embargo, el significado original de esta palabra sufrió una radical transformación. La tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todas las actividades realizadas en las áreas y niveles de la empresa, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera

¹¹ David, Fred. R. Conceptos de Administración Estratégica, pág. 9

más adecuada a la situación. Por consiguiente, administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos.¹²

Empresa se deriva de emprender, que significa iniciar cosas grandes y difíciles. Un empresario es un emprendedor continuo con una actitud de reto frente a la vida. El serlo es una virtud y una actitud frente a la existencia; todos emprendemos acciones y seguimos metas. La vida es una empresa.

Son sinónimos de empresa los conceptos de: negocio, firma, proyecto, compañía, organización, institución, corporación, sociedad y entidad moral¹³.

Desde el punto de vista administrativo es necesario ubicar el concepto de empresa, ya que dentro de sus ámbitos se desarrollo la investigación. Dice al respecto Fernández Arena: "Empresa es la unidad productiva o de servicio que constituida según aspectos prácticos o legales se integra por recursos y se vale de la Administración para lograr sus objetivos"¹⁴. Hernández y Rodríguez define a la empresa privada como "organismo social con vida jurídica propia, que opera conforme a las leyes vigentes, organizada de acuerdo a conocimientos de propiedad pública y con una tecnología propia o legalmente autorizada para elaborar productos o servicios con el fin de cubrir necesidades de mercado, mediante una retribución que le permita recuperar sus costos, obtener una utilidad por el riesgo que corre y, en algunos casos, para pagar la explotación de una marca, una patente y/o tecnología y, para canalizar recursos en el mejoramiento continuo de sus procesos, sus productos y de su personal"¹⁵.

1.1 Etapas del desarrollo del ciclo de vida¹⁶

Una forma útil de concebir el crecimiento y cambio organizacional es el que brinda el concepto de ciclo de vida, que sugiere que las organizaciones nacen, crecen y, al final, mueren. Cuando las organizaciones maduran, pueden desarrollar patrones de pensamiento y comportamiento que no son adaptables. La estructura organizacional, el estilo de liderazgo y los sistemas administrativos siguen un patrón bastante predecible

¹² Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. pág. 8.

¹³ Doezi, Michel. *Diccionario de Sinónimos, Antónimos y Parónimos* pág.183

¹⁴ Fernández Arena, José Antonio. *El Proceso Administrativo*. pág.85

¹⁵ Hernández y Rodríguez, Sergio. *Introducción a la Administración*. pág. 360

¹⁶ Daft, Richard L. *Teoría y Diseño Organizacional*. pág.173

en el curso de las etapas de ciclo de vida. Estas etapas son de naturaleza secuencial y siguen una evolución natural.

Durante su existencia las organizaciones recorren cuatro etapas que las caracterizan. El crecimiento no es fácil. Cada vez que una organización ingresa a una etapa en el ciclo de vida, es como si entrara a un juego de pelota nuevo, con un conjunto diferente de reglas respecto a la forma en que la organización funciona en lo interno y se relaciona con el entorno.

1. *Etapas empresarial.* Cuando una organización nace, el acento se pone en la creación de un producto y en la supervivencia en el mercado. Los fundadores son emprendedores y dedican todas sus energías a las actividades técnicas de producción y ventas. La organización es informal y no está burocratizada. Las horas de trabajo son largas. El control se basa en la supervisión personal de los propietarios. El crecimiento procede de un nuevo producto o servicio creativo.

Crisis: Necesidad de liderazgo. En la medida en que la organización comienza a crecer, el mayor número de empleados genera problemas. Los propietarios, orientados a lo técnico y creativo, enfrentan asuntos de administración, pero pueden preferir enfocar sus energías en la fabricación y venta de productos o en la invención de productos y servicios. En este momento de crisis, los empresarios deben ajustar la estructura de la organización para acomodar el crecimiento continuo o traer administradores fuertes que lo puedan hacer.

2. *Etapas de colectividad.* Si se resuelve la crisis de liderazgo, se obtiene un líder fuerte y la organización comienza a desarrollar objetivos de dirección claras. Se establecen los departamentos junto con una jerarquía de autoridad, definición de puestos y una división incipiente del trabajo. Los empleados se identifican con la misión de la organización y pasan largas horas ayudándola a tener éxito. Los miembros se sienten parte de un cuerpo colectivo y la comunicación y el control son principalmente informales, aunque comienzan a surgir algunos sistemas informales.
- Crisis.* Necesidad de delegación. Si la nueva administración ha sido exitosa, los empleados de nivel menor encuentran gradualmente que están limitados por el fuerte liderazgo de arriba hacia abajo. Los administradores de nivel inferior

comienzan a adquirir confianza en sus propias áreas funcionales y desean mayor poder de toma de decisiones. Surge una crisis de autonomía cuando los altos directivos que tuvieron éxito por su fuerte liderazgo y visión, no desean ceder la responsabilidad. Quieren estar seguros de que todas las partes de la organización se coordinan y operan juntas. La organización debe encontrar mecanismos para controlar y coordinar departamentos sin la supervisión directa de la cumbre.

3. *Etapas de la formalización.* Esta etapa se refiere a la instalación y uso de reglas, procedimientos y sistemas de control. La comunicación es menos frecuente y más formal. Puede agregarse ingenieros, especialistas en recursos humanos y otros especialistas. Los altos directivos se preocupan de asuntos como la estrategia y la planeación, y dejan las operaciones de la empresa a los mandos medios. Pueden crearse grupos de productos u otras unidades descentralizadas para mejorar la coordinación. Pueden implantarse sistemas de incentivos con base en la utilidades para asegurarse de que los ejecutivos trabajan hacia lo que es mejor para la compañía como un todo. Cuando son efectivos, los nuevos sistemas de coordinación y control permiten que la organización continúe creciendo al establecer mecanismos de enlace entre la alta dirección y las unidades de campo.

Crisis: Demasiado papeleo. En este punto del desarrollo de la organización, la proliferación de sistemas y programas pueden empezar a estrangular a los ejecutivos de nivel medio. La organización parece burocratizada. Los mandos medios pueden resentir la intervención del personal especialista. Puede limitarse la innovación. La organización parece demasiado grande y compleja para manejarla con programas formales.

4. *Etapas de elaboración.* La solución a la crisis del papeleo es un sentido nuevo de colaboración y trabajo en equipo. En toda la organización, los administradores desarrollan habilidades para enfrentar problemas y trabajar juntos. La burocracia puede haber alcanzado su límite. El control social y la autodisciplina reducen la necesidad de controles formales adicionales. Los administradores aprenden a trabajar dentro de la burocracia sin agravarla. Los sistemas formales se pueden simplificar y sustituir con equipos de administradores y fuerzas de tarea. Para

alcanzar la colaboración, es frecuente que se formen equipos de todas las funciones o divisiones de la compañía. La organización también puede dividirse en divisiones múltiples para mantener una filosofía de compañía pequeña.

Crisis: Necesidad de revitalización. Después de que la organización alcanza su madurez, puede entrar en periodo de declinación temporal. Puede ser necesaria una renovación cada 10 o 20 años. La organización se desalinea del entorno o tal vez se hace lenta y sobreburocratizada, y debe pasar por una etapa de adelgazamiento e innovación. Durante este periodo se suelen sustituir a los altos ejecutivos.

El 84% de los negocios que sobreviven después del primer año, tienen el riesgo de fracasar en los cinco años siguientes porque no pueden hacer la transición de la etapa empresarial. Las transiciones se dificultan todavía más conforme las organizaciones pasan a etapas futuras del ciclo de vida. Las que no resuelven los problemas asociados con estas transiciones, se ven restringidas de su crecimiento e incluso pueden fracasar. Desde dentro de la organización, las crisis del ciclo de vida son muy reales.

1.1.1. Características organizacionales durante el ciclo de vida¹⁷

Conforme una organización evoluciona por las cuatro etapas del ciclo de vida, tienen lugar cambios en su estructura, sistema de control, innovación y objetivos.

Las características organizacionales asociadas con cada etapa se resumen en el cuadro I:

¹⁷ Daft, Richard L. Teoría y Diseño Organizacional. pág.177

CUADRO I

CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN ASOCIADAS A SUS ETAPAS

Características	1. Empresarial	2. Colectividad	3. Formalización	4. Elaboración
	No burocrático	Pre_ burocrático	Burocrático	Muy burocrático
Estructura	Informal, empresa de una sola persona	En gran parte informal, algunos procedimientos	Procedimientos formales, división del trabajo, se agregan nuevas especialidades	Trabajo en equipo dentro de la burocracia, pensamiento de compañía pequeña
Productos o servicios	Un solo producto o servicio	Producto o servicio principal con variaciones	Línea de productos o servicios	Líneas de productos o servicios múltiples
Sistemas de remuneración y control	Personal, paternalista	Personal, contribución al éxito	Impersonal, sistemas formalizados	Extensos, ajustados al producto y departamento
Innovación	Por propietario – administrador	Por empleados y administradores	Por grupo innovador separado	Por investigación y desarrollo institucionalizados
Meta	Supervivencia	Crecimiento	Estabilidad interna, expansión del mercado	Reputación, toda la organización
Estilo de alta dirección	Individualista, emprendedor	Carismático, proporción de dirección	Delegación de autoridad con control	Enfoque de equipo, burocracia de ataque

Fuente: Adaptado de Larry E. Greiner, "Evolution and Revolution as Organizations Grow", Harvard Business Review 50 (julio-agosto de 1972): 37-46; G.L. Lippitt y W.H. Schmidt, "Crises in a Developing Organization", Harvard Business Review 45 (noviembre-diciembre de 1967): 102-112.; B.R. Scott, "The Industrial State: Old myths and New Realities", Harvard Business Review 51 (marzo-abril de 1973): 133-148; Robert E. Quinn y Kim Cameron, "Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness", Management Science 29 (1983): 33-51.

1.2 Clasificación de la Empresa Privada

Las empresas se clasifican para su funcionamiento por las siguientes características:

1.2.1 Por su tamaño, número de empleados y ventas anuales

Se presentan dos clasificaciones de la empresa, en el cuadro II es el oficial y publicado en el Diario Oficial de la Federación y el cuadro III corresponde a la Clasificación de Nacional Financiera.

¹⁸ Ibid. pág.178

CUADRO II

CLASIFICACIÓN OFICIAL DEL TAMAÑO DE LAS EMPRESAS

Tamaño	Número de empleados	Ventas netas anuales
Micro	1 a 5 empleados	Hasta \$ 900 000
Pequeña	16 a 100 empleados	Hasta \$ 9 000 000
Mediana	101 a 250 empleados	Hasta \$ 20 000 000
Grande	Más de 250 empleados	Más de \$ 20 000 000

Fuente: Diario Oficial de la Federación 3 de diciembre de 1993

19

CUADRO III

Clasificación de Nacional Financiera (número de empleados)			
ESTRATO	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
Micro	Hasta 30	Hasta 5	Hasta a 20
Pequeña	De 31 a 100	De 6 a 20	De 21 a 50
Mediana	De 101 a 500	De 21 a 100	De 51 a 100
Grande	Más de 500	Más de 100	Más de 100

Fuente: Nafinsa. Nuevos criterios autorizados en la primera sesión ordinaria de su consejo directivo, efectuada el 29 de enero de 1999

Según la S. B. A. (Small Business American), el 97% de las empresas estadounidenses son negocios pequeños. En México, el 93% de las empresas son micro o pequeñas; el porcentaje es menor que el de Estados Unidos por dos razones: 1) El rango de clasificación es diferente, sobre todo con respecto a las ventas anuales, en aquel país una empresa de venta al detalle que vende entre 2 y 8.5 millones de dólares, es pequeña. 2) En México la economía es mixta, el neoliberalismo económico está orientando la economía hacia la libre empresa.²⁰

¹⁹ Diario Oficial de la Federación, 3 de diciembre de 1993

1.2.2 Por su giro²¹

Industriales

Comerciales

Servicio

Las empresas Industriales se dedican a la extracción y transformación de recursos naturales, renovables o no renovables, así como a la actividad agropecuaria, a la manufactura de bienes, producción y de consumo final.

Las empresas Comerciales son las que se dedican a la compra y venta de productos terminados y sus canales de distribución son los mercados mayoristas, minoristas o detallistas y los comisionistas.

Las empresas de Servicio son aquellas que ofrecen productos intangibles a la sociedad y pueden tener fines lucrativos o no lucrativos.

Hoy en día sabemos que todas las empresas son productoras de bienes y servicios.

1.2.3 Por el origen de su capital²²

Públicas

Privadas

Transnacionales

Mixtas

Las empresas públicas son aquellas en donde el origen de su capital proviene del Estado y para satisfacer necesidades que la iniciativa privada no cubre.

Las empresas privadas se distinguen porque su capital está originado por inversionistas particulares y no interviene ninguna partida del presupuesto destinado hacia las empresas del Estado.

Las transnacionales son aquellas empresas en las que su capital proviene del extranjero, ya sea privada o pública.

²⁰ Hernández y Rodríguez, Sergio. *Introducción a la Administración*. pág. 365

²¹ *Ibid.*, pág.365

²² *Ibid.*, pág.366

Las franquicias son firmas internacionales que explotan una marca y un nombre conforme a un procedimiento de trabajo que se asocian con inversionistas locales a los que les permiten explotar la manera de hacer y el nombre.

Las empresas Mixtas se forman por capital proveniente de dos o todas las formas anteriores.

Existen otras empresas que no son consideradas ni nacionales ni extranjeras, ni mixtas y que se conocen como multinacionales, las cuales difieren de las transnacionales, ya que se establecen para operar en un segmento o parte del mercado mundial para beneficio de los países participantes. La empresa multinacional se forma con capital público de varios países y se dedica a un giro o actividad que beneficie a los países participantes²³.

1.2.4 Por sectores económicos²⁴

Silvestre Méndez, destacado autor de libros con temas económicos administrativos, divide los sectores por ramas:

Sector Agropecuario: agricultura, ganadería, silvicultura y pesca

Sector Industrial: extractiva y de transformación

Sector Servicios: comercio, restaurantes, transporte, comunicaciones, alquiler de inmuebles, profesionales, educación, médicos, gubernamentales y financieros.

1.3 Participación Económica del sector privado²⁵

En nuestro país, a pesar del gran número de microempresas existentes, creadas muchas de ellas a consecuencia del desempleo, varias no se consolidan y desaparecen durante los primeros años de operación.

²³ Méndez Morales, José Silvestre. *Economía y la Empresa*. pág. 277

²⁴ Ibid.

²⁵ Aguayo Quezada, Sergio. *El Almanaque Mexicano*. pág.226

Se tienen datos del total de entidades económicas existentes en México, distribuidas en las actividades manufactureras, comerciales y de servicios, registrándose un aumento de 26% de 1989 a 1994, pasando de 1,305,500 a 2,184,500 empresas. El personal ocupado en estas tres actividades se incrementó en 19.9% durante el mismo periodo, ya que en 1989 había 6,371,000 personas y en 1994 eran 9,257,000.

En el año 1989 las MYPES representaban 99.8% del total de entidades económicas y 74.70% del personal ocupado, para 1994 hubo un incremento llegando a 99.85% y 79.10%, respectivamente. Aunque cabe mencionar que este incremento se dio principalmente en las microempresas.

Los trabajadores independientes aumentaron el 16.6% del total en 1994 a 18% en 1997. A pesar de que en México no se registran las empresas que desaparecen debido a que cuando dejan de operar se declaran en suspensión de actividades, las cámaras empresariales refieren a la micro y pequeñas empresas como las de menor tiempo de vida²⁶.

CUADRO IV

Proporción de las unidades económicas y del personal ocupado por estrato de empresas 1989 - 1994 (%)				
Estratos de empresas conforme al personal ocupado	Unidades	Económicas	Personal	Ocupado
	1989	1994	1989	1994
Microempresas				
De 0 a 15	96.47	97.24	42.85	44.74
De 0 a 2	73.67	75.36	20.29	24.66
De 3 a 15	22.85	21.88	22.57	25.08
Pequeñas				
De 16 a 100	2.97	2.33	20.85	19.07
Medianas				
De 101 a 150	0.35	0.28	11.04	10.33
Grandes				
De 251 o más	0.20	0.15	25.6	20.83

Fuente: Revista Emprendedores No.74 Pág. 6 (marzo-abril 2002) FCA. UNAM

²⁶ Martínez, Francisco, Carolina Pérez y Erika García. "Las Mypes en el mundo" *Emprendedores* Págs.6-9

En unas cuantas décadas el sector privado se ha convertido en el principal motor del desarrollo. Esta importancia se manifiesta en un tejido de instituciones empresariales cuya visibilidad e influencia es evidente.

CUADRO V

NÚMERO Y TIPO DE EMPRESAS 1999*					
Establecimiento	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE	TOTAL
Servicios	205,067	11,308	4,404	4,228	225,007
Comercio	197,163	57,721	18,260	3,724	276,868
Industria	210,279	14,820	7,303	1,838	234,240
Total sector	612,509	83,849	29,967	9,790	736,115
%	83	11	4	1	100
EMPLEOS					
Servicio	763,432	355,894	311,720	1,572,687	3,003,733
Comercio	429,117	591,155	739,398	1,119,410	2,879,080
Industria	1,114,701	795,577	1,558,608	2,200,358	5,669,244
Total sector	2,307,205	1,742,626	2,609,726	4,892,455	11,552,057
%	20	15	23	42	100

* Registradas en el IMSS

Fuente: SIEM, <http://www.siem.gob.mx>

En la medida en la que ha cambiado el modelo que conduce la economía del país, ha crecido la importancia del sector privado. Para 1999 su participación en la generación del producto interno bruto (PIB) ascendía a cerca del 85% y fue el principal motor del crecimiento económico. Mientras que la inversión pública bajo ese año 14.3% y el consumo gubernamental creció apenas 1%, la inversión y el consumo privado crecieron 9% y 4.3%, respectivamente²⁷.

En el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) están registradas más de 700 mil empresas privadas en las que laboran 11.5 millones de personas. Si se toma en consideración la realidad de la economía informal, así como todos aquellos trabajadores que no están afiliados al IMSS, se puede sostener que el número de empleados en el sector privado en 1998 estuvo cerca de 25.8 millones de personas.

²⁷ Aguayo Quezada, Sergio. *El Almanaque Mexicano*, pág.226

De acuerdo con el cuadro anterior las micro y pequeñas empresas equivalen a más de 94% de los establecimientos empresariales y proveen 35% del empleo total. No obstante las empresas grandes tienen un peso económico de gran importancia, a pesar de ser solamente 1% de los establecimientos. Las ventas de las 20 más grandes representan alrededor del 18% del PIB, mientras que los activos de las 100 mayores ascienden a 33% del PIB. El valor de capitalización de las empresas en propiedad de los 100 empresarios más importantes, así como sus activos totales, equivalen a 39% y 59% del PIB, respectivamente.

1.4 La Empresa Familiar

Leach, en su libro *La empresa familiar*, define a esta entidad social como aquella negociación en la que la administración está influenciada por una familia o por vínculos familiares²⁸.

Muchas empresas surgen gracias al apoyo de la esposa o de los hijos; durante su desarrollo, los hijos son contratados para trabajar en ellas y, durante las transiciones de una generación a otra, intervienen en diversas formas, desde la sucesión por alguno de los hijos o para la venta a terceros.

La inmensa mayoría de las empresas privadas en el mundo es familiar, desde la IBM, que corresponde a la familia Watson, la Ford Motor Company, hasta la Microsoft. En América Latina es igual, en el caso específico de México, las principales cadenas comerciales son propiedad de familias. Se calcula que el 95% de las empresas en los países capitalistas son familiares.²⁹

Cuando las empresas familiares son altamente exitosas significa que han utilizado toda la motivación y los valores del núcleo familiar para su mejor desempeño, e incluso se han autofinanciado gracias a la fuerza del trabajo que obtienen de los hijos, de la esposa o de algún otro familiar. Muchos miembros sienten gran pasión por esas empresas, ya que han sido la razón de su vida y su primera y única experiencia en los negocios. Sin embargo, los conflictos familiares también son la causa de su desaparición.

²⁸ Leach, Peter. *La Empresa Familiar*, pág. 90

²⁹ Hernández y Rodríguez, Sergio. Op. cit. pág. 372

1.4.1 Características en la Empresa Familiar

El Centro Mexicano de Gestión Empresarial define a la empresa pequeña en México como aquella que recoge tres características comunes³⁰:

1. El empresario es dueño principal y dirigente. Los casos en que el empresario se anima a contratar directivos profesionales son pocos y de éxito dudoso; o el dirigente profesional se desanima por la falta de comunicación y de identidad de propósito o se crea un conflicto de propiedad y control.
2. El conocimiento del empresario/dirigente es fundamentalmente empírico con una base teórica débil. Mientras más continuidad, la experiencia práctica es sumamente valiosa, lo cual dio mucha fuerza a los empresarios que en los 50 y 60 se concentraron en un solo gremio y aprendieron basándose en prueba y error. Sin embargo, cuando no se cuenta con una base teórica es difícil comprender las relaciones causa-efecto y por lo tanto, resulta mucho más difícil adaptarse a los cambios del entorno y a las nuevas amenazas de la competencia. Por eso tenemos hoy tantos empresarios descontentos con su situación pero sin ideas concretas de cómo cambiar.
3. La brecha humana entre la base del personal y el directivo es mucho mayor en la empresa pequeña. Sin compararnos, por ejemplo, dos fábricas de 50 empleados, una de ellas subsidiarias de una empresa mediana o grande y la otra una empresa pequeña, encontraremos en el primer caso a un directivo profesional al frente de la fábrica quien, por ser también empleado asalariado, está más identificado con su personal, tanto por su preparación como por una mayor cercanía salarial. En cambio, el dueño de una empresa pequeña comparable, maneja un auto último modelo, viaja con frecuencia de vacaciones al extranjero, es propietario de una casa lujosa de cuya existencia saben sus empleados y en general, lleva un ritmo de vida ostentoso y muchas veces desproporcionado a las utilidades de su empresa.

³⁰ Giral Barnés, José, Eroles, Antonio, Estivill, Vladimir, Lapuente Luis y Georgina Biseca. Su Empresa ¿De Clase Mundial? pág. 79

Esto acentúa la percepción de injusticia del trabajador, su desconfianza hacia el jefe, la dificultad de identificarse con el propósito de la empresa e involucrarse con entusiasmo en su trabajo. Aunque no disponemos de una evidencia estadística confiable, parecer ser que el primer caso, el fomento de desarrollo humano, a la capacitación y aprendizaje y a la innovación tecnológica a través de procesos de mejora continua es más marcado que en el segundo, donde el empresario-dueño desmotiva a su personal a tomar estas incitativas.

El hecho que más del 80% de las empresas formalmente constituidas en todo el mundo sean propiedad y estén dirigidas por una persona o una familia, nos ayuda a ubicarnos en el contexto empresarial global e indica hacia dónde deben enfocarse las acciones tendientes a profesionalizar e institucionalizar los negocios.

Antes de plantear cómo institucionalizar las empresas familiares debemos hacernos la siguiente pregunta: ¿tiene nuestra empresa el propósito de servir a la familia o es la familia la que tiene el propósito de servir a la empresa? Si la finalidad de la empresa es servir a la familia, es decir, crear un negocio para que el día de mañana los muchachos puedan trabajar en ella, lo único seguro es que dicha empresa se extinguirá en la tercera generación.

Si la respuesta consiste en que la empresa tiene como misión satisfacer una necesidad de la comunidad, de la industria o del comercio, enfocando el papel de la familia a cumplir con esta finalidad, la empresa es susceptible de ser institucionalizada para que perdure en beneficio de sus propietarios y de la propia sociedad.³¹

1.4.2 El cambio generacional en la empresa familiar³²

Joan Ginebra hace una nomenclatura de la secuencia generacional en la empresarial familiar, misma que se detalla en el siguiente cuadro:

³¹ Ibid., pág.81

³² Ginebra Joan. *Las Empresas Familiares. Su dirección y su continuidad*. pág. 20

CUADRO VII

Nomenclatura de la secuencia generacional en la empresa familiar	
1ª. Generación	Padre solo Padre + hijos
2ª. Generación	Hermanos solos Hermanos + primos
3ª. Generación	Primos
4ª. Generación	Primos segundos

Fuente: Ginebra Joan. Las Empresas Familiares. Pág. 20

Entendemos Empresa de 1ª. Generación el lapso que comprende la gestión del fundador solo, o de éste con sus hijos. El paso a la 2ª. Generación tiene lugar en sentido estricto cuando el fundador fallece, o queda prácticamente inutilizado del todo por algún accidente o enfermedad. Si el fundador se retira, pero sigue viviendo y gozando de condiciones físicas aceptables, no se puede decir que ha iniciado plenamente la 2ª generación, pues el fundador sigue, generalmente siendo el centro de la estructura de patrimonio y por supuesto lo es siempre de la estructura del poder familiar. El retiro del fundador, cuando no se acompaña de la incapacidad, lo más que hace es abrir una fase de transición; por reviste un especial interés porque configura la 2ª. Generación.

De modo parecido, aunque con menor fuerza, la existencia del último hermano – el último tío para la siguiente generación- mantiene la supervivencia de la empresa familiar de 2ª. Generación. Sólo la incapacidad definitiva de este último tío hace desaparecer su papel en la tercera estructura y abre el paso a la empresa de primos, o de 3ª. Generación.

El tránsito de la 3ª a la 4ª generación es un cambio más difuso. Es difícil que alguno de los primos en primer grado (primos hermanos) tenga el poder de liderazgo. Por otra parte, el elevado número de familiares (primos de primer grado y primos de segundo) que trabajan en la empresa y los cruces de edades que se dan entre las generaciones imposibilitan ya cualquier referencia generalizada al papel de los mayores en la estructura de poder familiar. En realidad, la empresa de 3ª y 4ª generación diluyen tanto los factores que permiten llamar “familiar” a una organización que ya no puede ser

llamada de esta forma en sentido estricto, aunque el mantenimiento de varios de los elementos que determinan el calificativo de familiar, aconseja todavía catalogar estas empresas como “genéricamente familiares”

1.4.3 El carácter de familiar³³

El estudio de estas empresas familiares debe incluir la participación accionaria de la familia en la empresa, lo que supone o no una parte elevada del patrimonio familiar. Para Joan Ginebra es una empresa familiar en todo sentido cuando:

- a) El *control accionario es de la familia*, pudiendo como máximo comprender los grupos minoritarios ajenos un paquete que no controle nada (por ejemplo hasta 1/3 en España y 1/4 en México)
- b) Es también *la familia el grupo que dirige*, de tal forma que la dirección general y bastante más de los puestos claves en la estructura ejecutiva con miembros de la familia.

Según todo lo anterior, lo que determina el carácter de empresa familiar en sentido amplio es:

1. Que el grupo lo constituyan sólo padres; es decir que se extienda a dos generaciones físicas. Pueden existir nietos del fundador, pero sin relevancia o, lo que es lo mismo, con el mando entero en la generación de hermanos. Es lo que hemos llamado anteriormente de Primera o de Segunda generación
2. El control accionario lo tiene la familia.
3. La familia es el grupo que dirige.
4. Los activos familiares comprometidos en la empresa suponen por lo menos un 25% del patrimonio familiar total

³³ Ginebra Joan. *Op. cit* pág. 22

1.5 Competencia y Competitividad en las Empresas

La empresa privada al organizarse, acepta los retos y los riesgos de aglutinar y coordinar todos los elementos necesarios para su buen funcionamiento, y en la medida en que se hace de manera correcta, los consumidores repiten la compra y se vuelven leales a la empresa, lo que se convierte en un activo con un valor económico que le da el reconocimiento de sus marcas y el mismo nombre y prestigio de la empresa.

Sin embargo, cuando una empresa es exitosa en el mercado y obtiene grandes utilidades le surge la competencia y la obliga a mantener una calidad competitiva para que su clientela continúe fiel a ella.

La base de los negocios es la satisfacción de las necesidades de los clientes, y como dice Crosby: "¿quién ganará en el futuro?"... El que dé más"³⁴. Hoy en día las empresas deben mantener una calidad competitiva, la que varía conforme a la tolerancia de los consumidores, los que se hacen más exigentes en la medida en que surgen empresas; o se permita la globalización del mercado que le ofrezca productos o servicios similares, iguales o sustitutos a los consumidores.

El uso del concepto de competitividad es muy frecuente, entre otras razones, porque se refiere a la realidad empresarial de cada día. En una economía mundial cada vez más abierta, global e interdependiente, el fenómeno de la competitividad cobra matices nuevos. Da la impresión que estamos en una especie de competición permanente y que, para ganarla, todos tenemos que ganar en competitividad.

La competitividad nunca es un fenómeno absoluto, sino relativo: se es competitivo, no en general, sino en relación con otras empresas. Además, la competitividad exige competencia en dos sentidos diferentes, pero complementarios³⁵.

Primero, competencia en el sentido de producir y ofrecer bienes y servicios que realmente aporten un valor añadido a quien los compra. En el fondo, se trata de la obra bien hecha y, por esta razón, altamente valorada por el comprador potencial.

La segunda interpretación de la competencia es la rivalidad. Los monopolios, son ineficientes, no porque son monopolios, sino porque carecen de un incentivo poderoso para mejorar: la existencia de otras empresas que intentan ofrecer bienes o servicios similares a los mismos compradores potenciales.

³⁴ Munro Faure, Lesley y Munro Faure, Malcolm. *La Calidad Total en Acción*. pág. 26

³⁵ Canals, Jordi. *El Reto del Entorno Competitivo Internacional*. pág. 12

Esta segunda acepción del concepto “competencia” explica, en parte, por qué se habla tanto hoy en día de competitividad. La razón es que la globalización de la economía, la generalización del comercio internacional y la inversión extranjera, la apertura de fronteras y la creación de bloques regionales de comercio, como son la Unión Europea o el Nafta, han propiciado un incremento de la rivalidad sin precedentes.

1.5.1 Factores de competitividad³⁶

En este apartado se describe brevemente un modelo conceptual integrador para entender que factores permiten que las empresas sean competitivas en el ámbito internacional.

Los cambios en las posiciones de liderazgo a nivel internacional en muchos sectores económicos han sido continuos en los últimos diez años. En sectores muy intensivos en tecnología (ordenadores personales o servicios financieros), pasando por sectores del nivel tecnológico más bajo, han aparecido nuevos líderes mundiales, al tiempo que otras empresas con posiciones preeminentes han perdido cuota de mercado.

Las explicaciones macroeconómicas tradicionales al fenómeno de la competitividad internacional, basadas en el tipo de cambio o los costos de los factores productivos, resultan, a todas luces, insuficientes.

Desde la perspectiva académica, la literatura en dirección de empresas ha ofrecido una explicación complementaria: la empresa líder goza de una ventaja competitiva, que es explotada más eficientemente dentro de la empresa que vendiéndola o licenciándola a otras empresas. Esto da lugar a un dominio, primero, en el mercado doméstico y, después, en los mercados internacionales.

Por tanto, resulta necesario integrar aspectos relativos a la empresa y dimensiones externas a la empresa para comprender mejor el problema de su competitividad internacional.

En algunas investigaciones recientes en cuatro sectores globales, se ha distinguido tres tipos distintos de ventajas y factores que inciden en la capacidad de una empresa para competir en el ámbito internacional.

³⁶ Ibid., pág. 30.

1.- *Las ventajas al nivel de cada país.* Por ellas entendemos aquel conjunto de factores que se dan en un país determinado y que afectan al conjunto de las empresas que operan en o desde aquel país. Esta categoría de ventajas incluye factores productivos básicos, como el costo del capital, los salarios o los impuestos, así como factores productivos creados, como el nivel educativo o el sistema científico de un país, el sistema financiero o la red de infraestructuras.

2. *El sector al que la empresa pertenece.* Las barreras de entrada, un alto nivel de innovación, clientes exigentes o una intensa rivalidad son factores que inciden en la capacidad de una empresa para competir a nivel internacional. De hecho, la observación de una cierta concentración geográfica en determinados sectores –el sector de electrónica de consumo en Japón, de semiconductores en California o de la banca en Nueva York- sólo son algunos de los numerosos ejemplos que podrían citarse.

3. *Factores que surgen de la misma empresa,* cuando ésta desarrolla y comercializa nuevos productos, innova en procesos y en último término, sirve mejor a sus clientes. El estudio de este proceso interno de creación de ventajas competitivas dentro de la empresa es aún poco profundo. En el campo de la economía, ha sido un ámbito completamente olvidado. En el campo de la estrategia empresarial se han producido aportaciones de gran interés en los últimos años alrededor de conceptos tales como competencia, activos y recursos estratégicos, factores organizativos o decisiones estratégicas que generan compromisos de recursos difícilmente recuperables.

En general podemos afirmar que una ventaja competitiva a nivel de empresa procede de un recurso productivo de carácter físico utilizado por la empresa (tecnología, equipos productivos o patentes) o tácito (*know-how*, cultura de la organización o, simplemente, los procesos de administración estratégica). Estos recursos permiten que la empresa sea innovadora, goce de ventajas en costos o consiga ambos objetivos a la vez.

Cabe recordar que estrategia competitiva y planeación estratégica son cosas distintas. La segunda es parte de la primera: sin el conocimiento de la estrategia, no se podría realizar la planeación estratégica, pues ésta reúne todos los elementos que indican cómo va a competir la empresa para lograr objetivos estratégicos a largo plazo, y se realiza con el propósito de que la empresa pueda alcanzar sus fines competitivos³⁷.

³⁷ Rodríguez Valencia, Joaquín. *Administración con Enfoque Estratégico* Pág. 145

1.6 Competitividad Exportadora de México³⁸

En México, el modelo industrial exportador no solamente ha sido dinámico sino que ha logrado lo que han llamado la sustitución de exportaciones, pues de las exportaciones totales de mercancías cerca de 80 por ciento son manufacturas, desplazando así a las exportaciones de bienes primarios y del petróleo. La estructura de las exportaciones de nuestro país cambio significativamente entre 1985 y 2000, ya que de estar basadas en recursos naturales (43.7 por ciento), en el 2000 se apoyó en manufacturas que no tienen esos recursos, con 79.2 por ciento.

Como observa en el cuadro VIII, las exportaciones de México han aumentado de manera significativa en todos los rubros, a excepción de la manufactura, la cual disminuyó su cuota de mercado de 13.0 por ciento en 1985 a 10.4 por ciento en el año 2000, debido, en parte, a la apreciación del tipo de cambio y a que países como China comenzaron a ofrecer mejores condiciones y mano de obra barata.

Los mayores aumentos se observan en la parte tecnológica, sobre todo en el área intermedia, donde el aumento es de casi nueve puntos porcentuales al pasar de 2.7 por ciento en 1985 a 11.5 por ciento en 2000.

Los 10 principales productos que México exporta, a excepción del petróleo, son de las industrias automotrices (vehículos de pasajeros, partes y accesorios para vehículos automotores, vehículos de motor para el transporte de bienes), aparatos eléctricos (televisores, equipos para distribuir electricidad) y electrónicos (procesadores de datos automáticos, equipo de telecomunicaciones) (ver cuadro VII). Como se puede observar, el porcentaje que estos productos representan en el total de exportaciones ha aumentado, aunque no de manera significativa. De igual forma, las empresas líderes en la exportación pertenecen a estas industrias.

³⁸ Villarreal, René y Tania. IFA La Empresa Competitiva Sustentable en la era del Capital Intelectual. Pág. 91

Por otro lado, cerca de los tercios de las exportaciones de manufacturas de nuestro país son hechas por filiales de compañías extranjeras. Estos datos es muy importante para describir el modelo exportador que en la década ha seguido México. De las 35 empresas responsables del 30 por ciento de las exportaciones totales de nuestro país, ninguna es mexicana y la mayoría es de origen estadounidense. En el cuadro siguiente podemos ver el nombre y nacionalidad de estas empresas.

CUADRO VIII

EXPORTACIONES DE LAS 35 FILIALES DE EMPRESAS TRANSNACIONALES
EN MEXICO
2000 (millones de dólares y porcentajes)

Lugar	Nombre de la compañía	Empresa matriz	Lugar de origen	Industria	Valor	Porcentaje del total de exportación
1	IBM México	IBM	Estados Unidos	Electrónica	9.630	5.3
2	Daimiel Chrysler México	Daimiel Chrysler	Alemania	Automotriz	6.941	3.8
3	General Motors de México	General Motors	Estados Unidos	Automotriz	6.732	3.7
4	Volkswagen México	Volkswagen	Alemania	Automotriz	5.182	2.9
5	Ford México	Ford Motor	Estados Unidos	Automotriz	3.471	1.9
6	Nissan México	Nissan Motor	Japón	Automotriz	2.720	1.5
7	Lear Corporation México	Lear	Estados Unidos	Automotriz	1.878	1
8	Visteon México	Visteon	Estados Unidos	Automotriz	1.676	0.9
9	Panamerican Beverage Inc.	Coca-Cola	Estados Unidos	Bebidas	1.624	0.9
10	Sony México	Sony	Japón	Electrónica	1.621	0.9
11	General Electric México	General Electric	Estados Unidos	Aparatos eléc	1.157	0.6
12	Alcoa	Alcoa	Estados Unidos	Metales	1.070	0.6
13	Thomson	Thomson Ind	Estados Unidos	Electrónica	1.037	0.6
14	LG Electronica México	LG Electronics	Corea del Sur	Electrónica	1.037	0.6
15	Sanyo Manufacturing México	Sanyo Electric	Japón	Electrónica	837	0.5
16	Grupo Kodak México	Eastman Kodak	Estados Unidos	Fotográfica	739	0.4
17	Grupo Modelo	Anheuser-Busch	Estados Unidos	Bebidas	694	0.4
18	Kemet de México	Kemet	Estados Unidos	Electrónica	692	0.4
19	Pavesa	Lear	Estados Unidos	Automotriz	684	0.4
20	Samsung de México	Samsung Electr	Corea del Sur	Electrónica	678	0.4
21	United Technologies México	United Technolog	Estados Unidos	Automotriz	655	0.4
22	SIA Electronica de Baja C	Sanyo Electric	Japón	Electrónica	622	0.3
23	Industria John Deere	John Deere	Australia	Maquinaria	449	0.2
24	Mabe	General Electric	Estados Unidos	Maquinaria	431	0.2
25	Siemens	Siemens	Alemania	Maquin elect	403	0.2
26	Carplastic	Visteon	Estados Unidos	Automotriz	381	0.2
27	Black & Decker México	Black & Decker	Estados Unidos	Herramientas	351	0.2
28	Xerox	Xerox	Estados Unidos	Maquina ofna	295	0.2
29	BASF México	BASF	Alemania	Química	270	0.1
30	DuPont México	DuPont E.I. N	Estados Unidos	Química	251	0.1
31	Electronica Clarion	Clarion	Japón	Electrónica	236	0.1
32	Hewlett-Packard México	Hewlett-Packard	Estados Unidos	Electrónica	228	0.1
33	Mexinox	Mexinox U S	Estados Unidos	Metales	208	0.1
34	Procter & Gamble	Procter & Gamble	Estados Unidos	Química	152	0.1
	Nestlé México	Nestlé	Suiza	Alimentos	122	0.1
	Total				55,154	30.6
	Exportaciones totales				180,392	100

Fuente: UNCTAD basado en la información de las Naciones Unidas y de la CEPAL de la unidad de inversión y estrategias corporativas y el CD ROM *Whom OWns Whoms* 2002 de Dun and Bradstreet

Entre 1985 y 2000 las exportaciones coreanas casi se sextuplicaron al pasar de 30 millones de dólares en 1985 a 172 millones de dólares en el año 2000, con exportaciones basadas, en su mayoría, en manufacturas de productos de alta y mediana tecnología.

El profesor Villarreal⁴⁰ asegura que a simple vista, los modelos coreanos y mexicanos son muy parecidos y en ambos casos asegura son historias de éxito. Sin embargo, añade que existen diferencias radicales entre ambos modelos, ya que mientras en México las exportaciones son hechas por empresas extranjeras con productos que tienen un muy bajo contenido de insumos y componentes nacionales, en Corea, tanto empresas como componentes, son de ese país y no se dedican únicamente a la manufactura de ensamble sino que han logrado aumentar el valor añadido de sus exportaciones (*up grading*) y de sus industrias líderes.

Otra diferencia es que Corea, al contrario de México y muchos otros países, no ha dependido de la inversión extranjera directa para obtener dichos resultados. Sus exportaciones dependen de grandes conglomerados llamados *chaebols*.

Corea es ejemplo de uno de los pocos países en desarrollo cuyo desempeño exportador no está basado en empresas trasnacionales sino en sus propias compañías, que apoyadas en fuertes incentivos por parte de su gobierno eventualmente se convierten en fuertes compañías trasnacionales, como es el caso de Samsung.

Uno de los mayores beneficios de esta estrategia es que las compañías exportadoras están involucradas con el resto de la economía y han llevado a un proceso de industrialización por medio de encadenamientos productivos con un alto contenido de partes e insumos nacionales, sin dejar de aumentar constantemente el valor añadido de los productos que exportan.

La experiencia coreana con sus grandes compañías o *chaebols* –sobre todo en el caso de los semiconductores, electrónicos y de la industria automotriz– es un claro ejemplo de que el gobierno de un país puede trabajar con las empresas y ayudarlas a pasar de la pura imitación y manufactura de ensamble a la innovación.

⁴⁰ Villarreal, René y Tanía. Idem. Pág.96

1.7 Plan de Negocios de Exportación⁴¹

La exportación de productos y servicios representa una estrategia viable para hacer crecer a las empresas, y está al alcance de la micro y pequeña empresa también. La elaboración de un Plan de Negocios antes de tomar la decisión de exportar resulta de gran utilidad.

El propósito de un Plan de exportación es obtener información, datos estadísticos, requisitos, normas regulatorias, aranceles y, en general, conocimiento actualizado y específico de los productos y/o servicios, así como del país donde se va a exportar.

El plan de negocios que se detalla a continuación es el solicitado por el Banco Nacional de Comercio Exterior, es importante hacer mención de que abarca aspectos básicos de la planeación estratégica, como son la visión y la misión, tema de la investigación. La misión de una empresa es su razón de ser, es el propósito o motivo por el cual existe, y por lo tanto da sentido y guía a las actividades de la empresa. La misión debe contener y manifestar características que le permitan permanecer en el tiempo.⁴²

El Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext) ofrece apoyos financieros a pequeñas y medianas empresas, en rubros como: capital de trabajo, equipamiento y cartera de exportación, entre otros; los requisitos para obtener financiamiento bajo el esquema financiero a pequeñas y medianas empresas (PYME) se exponen a continuación.

1.7.1 Requisitos para obtener financiamientos bajo el esquema financiero Pyme⁴³

Para ayudar a que las empresas pequeñas y medianas puedan preparar un buen Plan de Negocios para Exportación, el Banco Nacional de Comercio Exterior S. N. C. (Bancomext) presenta una publicación donde se puede encontrar una descripción y

⁴¹ Olivares, Alejandro, Alfonso García y Alexander Vargas. Plan de Negocios de Exportación. Emprendedores al Servicio de la Pequeña y Mediana Empresa Pág.11

⁴² Alcaraz Rodríguez, Rafael. El Emprendedor de Éxito. Pág.16

⁴³ Bancomext. Plan de Negocios para la Exportación. 2001 pág. 3

explicación de cada uno de los elementos esenciales que estructuran un plan y la forma de prepararlos. A continuación se presenta un resumen de estos requisitos.

- Calificar con base en los criterios de elegibilidad para el esquema financiero de Pequeña y mediana empresa
- Presentar información legal, financiera y administrativa
- Firma del contrato una vez verificada la información y autorización del crédito

1.7.2 Criterios de Elegibilidad o de Rechazo

Criterios generales

- No deberá encontrarse en la relación de empresas suspendidas de Bancomext
- Deberá obtener el informe de Buró Nacional de Crédito u otra fuente autorizada, sin que presente claves de prevención ni cartera vencida

Criterios de Mercado

- Tener experiencia de ventas de exportación directa o indirecta de cuando menos 1 año, o más de 2 años de operación.

Criterios Financieros

- El índice de endeudamiento máximo de la empresa, medido como la relación de pasivo total entre el activo total, una vez contabilizado el crédito que en su caso otorgue Bancomext, deberá ser como máximo de 60%.
- La empresa deberá presentar utilidades de operación en el ejercicio en curso y los dos ejercicios anteriores.
- Mantener un índice de liquidez de al menos una vez en el ejercicio en curso y el inmediato anterior.
- La relación Utilidad antes de gastos financieros, impuestos depreciación y amortización. Gastos Financieros deberá ser mayor o igual a 1.3 veces, una vez contabilizado el crédito que en su caso otorgue Bancomext.

Causas de Rechazo

- No estar legalmente constituida
- Tener embargos

- Estar en huelga
- Encontrarse en suspensión de pagos
- Encontrarse legalmente declarada en estado de quiebra
- Imposibilidad para otorgar garantías adicionales suficientes que constituyan bienes inmuebles en zonas urbanas de propios o de terceros.
- Tener pérdidas acumuladas que excedan las dos terceras partes del capital social, ubicando al cliente en una causal de disolución técnica.

1.7.3 Como realizar un Plan de Negocios de Exportación

La estructura de un plan de negocios de exportación de acuerdo con los lineamientos establecidos por Bancomext, se constituye de manera general de las siguientes secciones:

- Descripción del negocio. El objetivo de esta sección, es proporcionar un panorama detallado de la empresa y de los productos y servicios que se planea ofrecer en los mercados internacionales. Debe mostrar al lector claramente la misión y el objetivo de la empresa.
- Mercado. En esta sección se describe el tamaño, y el crecimiento potencial del mercado meta, en que el negocio competirá. El empresario debe mostrar que tiene un entendimiento claro de las condiciones del mercado y que el concepto de negocio es viable, dadas las condiciones actuales.
- Cuerpo Directivo. El objetivo primordial de esta sección, es resaltar las calificaciones y la experiencia de las personas que dirigirán las operaciones internacionales de la empresa.
- Operaciones. Esta sección es normativa, la mas larga y detallada dentro del plan. En ella se describe la estrategia para penetrar en el mercado meta seleccionado, así como las consideraciones logísticas internacionales.
- Riesgos críticos. El objetivo de esta sección es evaluar los riesgos internos y externos del producto y de la empresa que pudieran surgir, así como los planes de contingencia que den solución a dichos riesgos a través de la contratación de seguros.

- **Proyecciones Financieras.** El objetivo de esta sección, es convencer al lector de que el negocio es financieramente factible y lucrativo. En esta parte deben manejar los siguientes estados financieros: Estado de Resultados, Balance General y Anexos, Flujos de Efectivo, Razones Financieras y Punto de Equilibrio.
- **Resumen Ejecutivo.** Finalmente esta sección resume una discusión general del proyecto de entrada al mercado internacional. Es la introducción al documentos, pero debería ser lo suficientemente amplio para explicarse por si mismo.

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO ESPECÍFICO

2. Planeación Estratégica

Kotler define la Planeación Estratégica como el proceso de desarrollar y mantener una estrategia entre las metas y capacidades de una empresa y sus cambiantes oportunidades de mercadotecnia. Se basa en el desarrollo de una clara misión para la compañía, objetivos de apoyo, una sólida cartera de negocios y estrategias funcionales coordinadas. En el nivel corporativo la compañía empieza por definir su objetivo global (visión) y su misión. Esta a su vez se convierte en objetivos de apoyo detallados que guían a toda la compañía.⁴⁴

Drucker dice que la tarea principal de la dirección estratégica es pensar por medio de la misión general de la empresa: ... es decir, planear la pregunta: "¿cuál es nuestro negocio?" La respuesta a esta pregunta conduce al establecimiento de objetivos, el desarrollo de estrategias y la toma de las decisiones de hoy para los resultados de mañana; estas actividades las debe llevar a cabo la parte de la empresa que tenga la capacidad de visualizar la empresa en su totalidad, equilibrar los objetivos y las necesidades actuales con las necesidades futuras y distribuir los recursos humanos y financieros para obtener resultados claves⁴⁵.

⁴⁴ Kotler Philip y Gary Armstrong. Fundamentos de Mercadotecnia. pág. 30

⁴⁵ Drucker, Peter. Management: Tasks, Responsibilities, and Practices. pág. 104

En cierto sentido, el proceso de dirección estratégica intenta duplicar, integrar y complementar con el análisis lo que existe en la mente de una persona intuitiva y brillante que conoce la empresa. El proceso de dirección estratégica se basa en la creencia de que las empresas deben continuar vigilando las tendencias de los acontecimientos internos y externos, de tal forma que cuando sea necesario se realicen los cambios de manera oportuna. Para sobrevivir, todas las empresas deben tener la capacidad de identificar y adaptarse al cambio en forma inteligente.

La necesidad de adaptarse al cambio conduce a las empresas a plantearse preguntas clave de dirección estratégica como: ¿en qué tipo de empresa nos debemos convertir? ¿Estamos en las áreas adecuadas? ¿Debemos reestructurar nuestra empresa? ¿Qué nuevos competidores ingresan a nuestra industria? ¿Qué estrategia debemos seguir? ¿Cómo están cambiando nuestros clientes? ¿Se están desarrollando nuevas tecnologías que pudieran sacarnos del mercado?

En la actualidad, muchas empresas elaboran una declaración de la visión que responda la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? La elaboración de una declaración de visión se considera a menudo como el primer paso a seguir en la Planeación Estratégica, precediendo incluso al desarrollo de la una declaración de misión⁴⁶.

Las declaraciones de la misión son expresiones perdurables de los propósitos que distinguen a una empresa de otras empresas similares. Una declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado⁴⁷.

Aborda la pregunta básica que enfrentan todos los estrategas: ¿cuál es nuestro negocio? La misión definida como una declaración describe los valores y las prioridades de la empresa. La elaboración de una declaración de la misión impulsa a los estrategas a considerar la naturaleza y el alcance de las operaciones actuales; y a evaluar el atractivo potencial de los mercados y las actividades en el futuro. Una declaración de la misión expresa en forma amplia la dirección de una empresa a futuro.

Para salir a luchar con un competidor, es útil saber a dónde dirigirse.⁴⁸

⁴⁶ David, Fred. R. *Conceptos de Administración Estratégica*. pág. 9

⁴⁷ Pearce II, John y Fred David. *The Bottom Line on Corporate Mission Statements*. pág. 109.

⁴⁸ Al Ries y Jack Trout. *La Guerra de la Mercadotecnia*. pág. 41

2.1 La Intuición y el análisis

En Japón, donde no existen escuelas de administración, el desempeño de sus empresas es sobresaliente. Año tras año se las arreglan para incrementar su participación en el mercado y para crear riqueza. Tal vez no cuentan con un grupo de planeación estratégica, pero tienen un estrategia de gran talento natural que es, por lo general, el fundador o director general; estos estrategias excepcionales carecen o han tenido muy poca educación comercial formal por lo menos a nivel universitario. Quizá nunca tomaron un curso o leyeron algún libro sobre estrategia, pero tienen un conocimiento intuitivo de lo que son los elementos básicos de la estrategia. En su idiosincrasia peculiar, la compañía, los clientes y la competencia se conjugan en interacción dinámica que cristaliza en un conjunto de objetivos y planes de acción⁴⁹.

Tanto en Japón como en Occidente. Esta raza de estrategias naturales o instintos está en proceso de extinción o, por lo menos, está siendo desplazada por planificadores estratégicos y financieros, racionales y metódicos. En nuestros días la cultura en la mayor parte de las corporaciones exalta la lógica y la racionalidad; por ello, quienes tienden a sobresalir son los analistas y no los innovadores⁵⁰.

Albert Einstein reconoció la importancia de la intuición cuando dijo: "creo en la intuición y en la inspiración. En algunos momentos siento que estoy en lo correcto aunque no sé el motivo. La imaginación es más importante que el conocimiento porque el conocimiento es limitado, mientras que la imaginación abraza a todo el mundo"⁵¹.

Aunque algunas empresas sobreviven y prosperan porque poseen genios intuitivos que las dirigen, muchas no son tan afortunadas. La mayor parte de las empresas se benefician con la dirección estratégica, la cual se basa en la integración de la intuición y el análisis en la toma de decisiones. En la toma de decisiones no se trata de elegir entre un abordaje intuitivo y uno analítico, sino que los gerentes de todos los niveles de una empresa aplican su intuición y juicio en los análisis de dirección estratégica. El pensamiento analítico y el pensamiento intuitivo se complementan entre sí.

⁴⁹ Ohmac, Kenichi. *La Mente del Estratega*. pág. 2

⁵⁰ *Ibid.*, pág. 4

⁵¹ Citado de, Eugene Raudsepp. *Can You Trust Your Hunches?* pág. 7

La forma de pensar: “ya tome mi decisión, no me molesten con los hechos”, no es dirección por medio de la intuición sólo sino dirección por medio de la ignorancia⁵². Drucker dice: “creo en la intuición sólo si se disciplina. Los que realizan un diagnóstico, pero no lo verifican con hechos son los que en la práctica médica matan a las personas y en la dirección quiebras a las empresas”⁵³.

En cierto sentido, el proceso de dirección estratégica intenta duplicar, integrar y complementar con el análisis lo que existe en la mente de una persona intuitiva y brillante que conoce la empresa⁵⁴.

2.2 Valores. El fundamento de la visión

Los valores pueden ser estudiados desde cualquiera de las ciencias del comportamiento: la sociología, la psicología, la ética, el derecho, la criminalística, etc. En todos los casos, se trata de consideraciones en torno a propuestas del comportamiento ideal reconocido y sancionado por la comunidad.

Analizados en una perspectiva antropológica, los valores representan las normas ideales de comportamiento sobre las que descansa la cultura como un modo de vida integrado. En este sentido, los valores dicen algo de lo que el grupo es y de lo que quiere y debe ser (visión y misión). En ellos, consciente o inconscientemente, se refleja la utopía social de la generación presente y el modo como se desea vivir por considerarlo como el que más sentido y significado posee respecto de la realización humana del grupo y de los individuos dentro de él⁵⁵.

Un reto singular para el manejo de los valores proviene del tema de la globalización y de la relación de ésta con las culturas locales. En cuanto a este punto, la antropología se ha caracterizado por ser la disciplina que relativiza toda pretensión de generalización de los patrones de comportamiento en aras de un respeto a ultranza del particularismo cultural. En esos mismos medios antropológicos, hoy día, se mira con mucha desconfianza a la globalización, debido a que se detecta en ella una pretensión de cultura universal trituradora de las identidades locales. De hecho, en el estado actual de

⁵² Stephen Harper. *Intuition: GAT Separates Executives from Managers* pág. 16

⁵³ Ron Nelson. *How to Be a Manager*. Success (Julio y agosto de 1985) pág. 69

⁵⁴ David Fred R. *Op. cit.*, pág. 7

⁵⁵ Silíceo A Alfonso, David Casares A. y José Luis González M. *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional* pág 50

desarrollo de las relaciones internacionales e interculturales, todo indica que el reto de viabilidad pacífica y respetable de la globalización es nuestra capacidad de organizar la “aldea global” sin que se desdibujen las demarcaciones de los “barrios”, sin que las aplanadoras erradiquen los “rincones” entrañables⁵⁶.

No olvidemos que la globalización como tendencia y práctica instaladas es un hecho tan inevitable como el descubrimiento de América. Y, del mismo modo que los pueblos aborígenes de este lado del mundo (los que sobrevivieron) tuvieron que desarrollar la sabiduría necesaria para sobrevivir con los conquistadores intrusos, las culturas locales de hoy, las que sobrevivan, lo tendrán que hacer dentro de un proceso de globalización que las está ya colocando en una situación inédita.

2.2.1 Cambio de Valores en México⁵⁷

México es uno de los países que han participado con muestras nacionales en las cuatro etapas de las Encuestas Mundiales de Valores (EMV) llevadas al cabo entre 1981 y 2000, proporcionando, junto con Argentina, los únicos dos escenarios donde los estudios tienen dos décadas de información. Con las cuatro muestras mexicanas se han medido la persistencia y el cambio de valores en las últimas décadas del siglo XX, en una sociedad que ha atravesado por cambios rápidos y profundos en su sistema político, su estructura económica y sus características sociales. Un cambio notable es el del grupo geográfico que responde situándose a sí mismo. Un 46% de cambio en la percepción del mundo como un todo en las comunidades locales apunta a un incremento del sentimiento de globalización, estimulado quizá, además, por el Tratado de Libre Comercio. El aumento en el rechazo a hacer trampas con los impuestos (31%), así como la reducción del número de hijos (23%) de 3.3 a 2.5, aproxima al grupo de variables a un 20% de cambios en dos décadas.

También los cambios intergeneracionales en México parecen haberse hecho evidentes en las encuestas, los jóvenes parecen guiarse por un conjunto de valores distintos del de sus mayores, y esto ha tenido un impacto político significativo. Aunque México tiene comparativamente un bajo nivel de desarrollo económico, los valores

⁵⁶ Ibid., pág. 69

⁵⁷ Basáñez Miguel y Alejandro Moreno. *Cambio de Valores en México 1980-2000*. Revista Este País, pág. 48

materialistas y posmaterialistas tienen una brecha generacional mayor que antes, con los mexicanos jóvenes decrece el materialismo y aumenta el posmaterialismo.

Los valores materialistas son entendidos como aquellos que otorgan más importancia a la seguridad económica y fisiológica, mientras que los valores posmaterialistas se refieren a prioridades relacionadas con la calidad de vida y la capacidad de expresar opiniones. Al parecer, desde 2000, México ya no sería la excepción en el análisis de estos valores. Hay evidencias en la EMV que describen un cambio interesante en el equilibrio de los valores materialista/posmaterialistas en este país. De ser casi inexistentes en 1980, la relación entre estos valores se volvió estadísticamente significativa en 2000. Los grupos más jóvenes y los de mayor edad eran casi iguales de materialistas y posmaterialistas hace veinte años. Sin embargo, en la encuesta de 2000, 41% de los entrevistados nacidos antes de 1940 sostenían valores materialistas, y 21% de los nacidos entre 1970 y 1982 también lo hacían. Al contrario 10% de las generaciones anteriores a 1940 eran posmaterialistas (al igual que el 7% de los nacidos en los 40), y también 17% del grupo de los nacidos en 1970.

Esto está conduciendo a los mexicanos a una fuerte brecha de valores en la que los grupos mayor edad son claramente materialistas, y los jóvenes están divididos en sus orientaciones de valor.

2.2.2 Valores corporativos y sus antecedentes

Los valores representan convicciones básicas de un modo específico de conducta o estado final de existencia es personal o socialmente preferible a un modo de conducta o estado final de existencia opuesto. Contienen un elemento de juicio en el que transmiten las ideas de un individuo como lo que es correcto, bueno o deseable. Los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional, ya que constituyen las bases para el entendimiento de las actitudes y motivaciones y porque influyen nuestras percepciones⁵⁸.

Will y Durant afirman: "las normas morales son las reglas mediante las cuales una sociedad exhorta (así como las leyes son las reglas a través de las cuales esa

⁵⁸ Robbins, Stephen P. *Comportamiento Organizacional*. Pág. 132

sociedad busca obligar) a sus miembros e instituciones a tener comportamientos consistentes con su sentido de orden, seguridad y desarrollo”⁵⁹. Para definir los valores corporativos incluimos la definición de Joseph V. Quigley, es: “las reglas o pautas mediante las cuales una corporación exhorta a sus miembros a tener comportamientos consistentes con su sentido de orden, seguridad y desarrollo”⁶⁰.

Los valores y las creencias son los elementos más importantes de la visión. Los fundadores de las empresas poseen un conjunto establecido de valores en el momento de crearlas, por lo general mucho antes de siquiera pensar en formular una declaración informal de su misión, o conjunto de metas. En realidad, por lógica los valores anteceden a la misión y a las metas.

Como elementos de la declaración de la visión corporativa, los valores y las creencias son relativamente nuevos en el ambiente empresarial. Las investigaciones sobre el tema de los valores han tenido un gran auge durante los últimos 25 años.

En 1977, por ejemplo, cinco años antes de la publicación de su libro, *En busca de la Excelencia*⁶¹ (*In Search of Excellence*), Peters y Waterman escribieron en *Business Horizons* sobre metas extraordinarias, describiéndolas como, “Un conjunto de valores y aspiraciones a menudo tácitos, que van más allá del enunciado formal convencional de los objetivos corporativos. Las metas extraordinarias son las ideas básicas en torno a las cuales se estructura una empresa. Ellas son sus principales valores”⁶².

Posteriormente, la empresa de consultoría McKinsey & Company convirtió este tipo de metas en parte de su marco de siete S, elementos fundamentales de todas las corporaciones, siendo las otras S la estrategia, la estructura, los sistemas, el estilo, la gente y las aptitudes. Se consideró que las metas extraordinarias ocupaban el primer lugar dentro de un conjunto de metas de igual valor y jugaban un papel esencial entre todas las demás⁶³.

Si lo que se intenta es una comunicación efectiva de las metas extraordinarias, éstas deben ser concisas, contrario a la costumbre de expresarlas en forma demasiado abstracta. Pueden parecer ordinarias o fútiles para quienes no están familiarizados con la

⁵⁹ Durant, Ariel and Will. *The Lessons of History* pág. 37

⁶⁰ Quigley, Joseph V. *Visión. Como la Desarrollan los Líderes, la Comparten y la Sustentan*. pág. 16

⁶¹ Peters y Waterman, *In Search of Excellence*, 1982.

⁶² Waterman, Robert H. Jr, Thomas J. Peters, y Julien R. Philllips. *Structure is not Organization*. págs. 24-25

⁶³ Koontz Harold y Heinz Weihrich. *Administración una Perspectiva Global*. Pág.27

organización; sin embargo, para sus miembros, son muy significativas y poseen un gran atractivo emocional.

En su obra, *The Art Of Japanese Management* (1978), Pascale y Athos presentaron particular atención al tema de los valores definiendo las metas extraordinarias como “propósitos supremos a los cuales la organización y sus miembros deben dedicar toda su energía”⁶⁴. Rara vez se trata de metas seculares inferiores, tales como el crecimiento porcentual x o la tasa de retorno de la inversión y . Por el contrario, se refieren a valores o metas que “llegan al corazón de la gente”. En su análisis, los autores anotan que las metas extraordinarias más efectivas deben ser: significativas, duraderas y alcanzables.

2.2.3 Elementos de la búsqueda de valores⁶⁵

La búsqueda de valores en la planeación estratégica aplicada involucra un examen profundo de los siguientes cinco elementos:

1. Los valores personales
2. Los valores de la organización como un todo.
3. La filosofía operativa de la organización.
4. La cultura de la organización
5. Los grupos de interés de la organización

El análisis de cada uno de estos elementos se fundamenta en el estudio del elemento anterior. Por lo general, los valores de una compañía se organizan y codifican en una filosofía de operaciones, en la cual se explica de qué manera la empresa enfoca su trabajo, cómo maneja sus asuntos internos y de qué forma se relaciona con su entorno externo, incluidos sus consumidores o clientes. Este tipo de enunciado formal integra los valores de la organización a la forma como lleva al cabo los negocios.

⁶⁴ Tanner Pascale, Richard y Anthony G. Athos. *The Art of Japanese Management* págs. 81-82

⁶⁵ Goodstein, Leonard D., Timothy M. Nolan y J. William Pfeiffer. *Planeación Estratégica Aplicada* pág. 171

2.2.4 Valores en las compañías excelentes

En su obra *En Busca de la Excelencia (In Search of Excellence)*, Peters y Waterman establecieron el contenido particular de las creencias dominantes de las compañías cuya visión, en su concepto, era limitada, incluyendo sólo algunos valores fundamentales, a saber⁶⁶:

1. Creencia en ser la mejor.
2. Creencia en la importancia de los detalles de la ejecución, las minucias para realizar un buen trabajo.
3. Creencia en la importancia de las personas como individuos.
4. Creencia en una calidad y servicio superiores.
5. Creencia en que la mayoría de los miembros de la organización debería ser innovadora, así como la creencia en su consecuencia clara e inmediata, la disposición a respaldar el fracaso.
6. Creencia en la importancia de la informalidad para realzar la comunicación.
7. Creencia explícita y aceptación de la importancia del crecimiento económico y de las utilidades.

En particular, Peters y Waterman ponen de relieve las nociones de “ser el mejor”, los detalles para realizar un buen trabajo, el crecimiento económico y las utilidades. Si bien el contenido de tales valores y creencias presenta variaciones de una compañía a otra, de un país a otro, todos concuerdan en un aspecto esencial: en un mundo en el cual la tasa de cambio muestra un crecimiento acelerado en apariencia, los valores fundamentales suministran una guía de conducta a seguir en el sitio de trabajo.

Téngase en cuenta, el que una empresa haya definido, incluso con acierto, su escala de valores no es garantía de que todos y cada uno de sus integrantes encuentren en ella su espacio de realización personal; y, mucho menos, es garantía del logro de sus metas específicas que apuntan hacia su pleno éxito en el sector. Se requiere dar un paso más que implica todo un proceso, dirigido por los líderes, para integrar los esfuerzos individuales hacia una visión compartida; se requiere un trabajo sistemático de animación, educación y aprendizaje a través de un proceso de mejora continua. El líder

⁶⁶ Waterman, Peters, Thomas J. y Robert M. Jr. “In Search of Excellence”. *Harper Collins Publishers* pág. 285

tiene que ser capaz de actuar con eficacia localmente (empresa) mientras, con visión lúcida, piensa y trabaja globalmente.⁶⁷

2.3 La Visión

Se ha mencionado que la planeación estratégica permite a la empresa ser más proactiva que reactiva al definir su propio futuro, que ya la empresa tiene la posibilidad de iniciar e influir en las actividades (en lugar de solo responder) ejerciendo control en su propio destino.

Algunas veces el sueño o la visión de una organización puede traer incomodidad a los visionarios o a quienes impacta la visión. No obstante, independientemente de cómo se denomine: propósito, meta, agenda personal, legado visión o sueño, las consecuencias positivas de tenerlo son evidentes. Proporciona a los miembros de la empresa una visión del futuro que se puede compartir, un sentido claro de la dirección, una movilización de energía y sensación de estar comprometido en algo importante. Una visión, prefiero identificarla de esta manera, proporciona a la compañía una imagen preconcebida e idealizada de sí misma y su singularidad.

Las visiones proporcionan a las organizaciones un sentido de la manera como pueden ser las cosas, de cómo es la tierra prometida, y la percepción de que en realidad es posible llegar con seguridad a ese lugar. También brinda a sus miembros una sensación de orgullo y propósito, un sentimiento de singularidad que inculca un espíritu y estado de motivación, y permite que la compañía funcione a un nivel más alto en comparación con el que se consideró posible en el pasado.⁶⁸

Los gerentes y los ejecutivos de una empresa deben estar de acuerdo con la visión principal que la empresa intenta hacer realidad a largo plazo. Una declaración de la visión debe responder a la pregunta básica ¿qué queremos llegar a ser? Una visión definida proporciona el fundamento para crear una declaración de la misión integral, pero la declaración de la visión debe establecerse en primer lugar. La declaración de la visión debe ser corta, formada de preferencia por una oración.⁶⁹

⁶⁷ Lapiner, R. Definiciones y Retos en la Educación Superior Transnacional. En: *Problemas de la Civilización Contemporánea* I. ITAM pág. 193

⁶⁸ Goodstein, Leonard D., Timothy M. Nolan y J. William Pfeiffer. *Planeación Estratégica Aplicada* pág. 50

⁶⁹ David, Fred. R. *Op. cit.* pág. 56

La visión es para una organización lo que el propósito para una persona. Quién tenga un propósito fuerte en su vida, está naturalmente motivado y presto a la acción. Para una organización la visión tiene el mismo poder, servir como propósito superior para los miembros de la organización. Es una representación de cómo quieren vivir sus vidas, de lo que quieren defender. Una visión que comprometa a una organización, le da *empowerment* a la gente, la moviliza, la pone a favor y la impulsa hacia adelante⁷⁰.

Muchas empresas elaboran una declaración tanto de la misión como de la visión. Mientras que la declaración de la misión responde a la pregunta “¿cuál es nuestro negocio?”, la declaración de la visión lo hace a “¿qué queremos llegar a ser?”.

Se argumenta que las utilidades, no la misión ni la visión, son el motivador principal de la empresa; no obstante, las utilidades por sí mismas no son suficientes para motivar a las personas. Algunos empleados perciben a las utilidades en forma negativa, pues las consideran como algo que ellos ganan y que la gerencia entrega a los accionistas. Aunque esta percepción es inquietante y no grata para la gerencia, indica con claridad que tanto las utilidades como la visión son necesarias para motivar con eficacia al factor humano.

Cuando los empleados y los gerentes definen o crean juntos las declaraciones de la visión y la misión de una empresa, los documentos finales reflejan las visiones personales que los gerentes y los empleados llevan en sus corazones y mentes sobre su propio futuro. La visión compartida crea una comunidad de intereses que impulsa a los trabajadores fuera de la monotonía del trabajo diario y los coloca en un mundo nuevo de oportunidades y retos⁷¹.

2.3.1 Compañías visionarias⁷²

En los últimos decenios se ha puesto de moda que las compañías dediquen horas incontables y fuertes sumas de dinero a preparar brillantes declaraciones de visión, de valores, de misión, de propósitos, de objetivos, etc. Esas declaraciones están muy bien, y hasta pueden ser útiles, pero no constituyen la esencia de una compañía visionaria.

⁷⁰ Joy McFarland, Lynne, Larry E Senn y John R. Childress. *Liderazgo para el Siglo XXI*. Pág.96

⁷¹ David, Fred. R. *Op. cit.* Pág. 60

⁷² Collins James C. y Jerry I. Porras. *Empresas que Perduran*. Pág.244

¡El hecho de que la compañía tenga una “declaración de visión” (o algo por el estilo) no garantiza en modo alguno que se convierta en una compañía visionaria! Una declaración puede ser un buen paso inicial, pero no es más que eso, un primer paso.

La esencia de una compañía visionaria está en la traducción de su ideología central y de su especial y exclusivo impulso para el progreso de la entraña misma de la organización –en metas, estrategias, tácticas, políticas, procesos, prácticas culturales, comportamiento gerencial, trazado de plantas, sistemas de paga, sistemas contables, diseño de oficios- en fin, en todo lo que hace la compañía. Una compañía visionaria crea un ambiente total que envuelve a los empleados y los bombardea con una serie de señales tan consecuentes y tan mutuamente reforzantes que es prácticamente imposible equivocarse en la interpretación de la ideología y de las aspiraciones de la empresa.

Collins y Porras en diversas formas insisten a través de todo su libro *Empresas que Perduran (Built to Last)* en un concepto central de *alineación* en donde ellos por alineación entienden sencillamente que todos los elementos de una compañía trabajen armónicamente dentro del contexto de su ideología central y del tipo de progreso que aspiren a lograr: su visión. Ven la visión como la combinación de una perdurable ideología central con el progreso que se visualiza para el futuro⁷³.

Una compañía visionaria es como una gran obra de arte, donde no es posible señalar ningún elemento específico que sea el que hace que la obra sea magnífica; es toda la obra –todas las piezas, que funcionan conjuntamente para producir un efecto global- lo que la lleva a la relevancia. Y no son sólo las piezas grandes; también las más pequeñas- la peculiaridad de dicción, el contraste en el momento preciso, la perfecta colocación excéntrica de una ventana, una sutil expresión esculpida en los ojos.

2.4. La Misión

Los conceptos actuales de las declaraciones de la misión se basan principalmente en directrices establecidas a mediados de la década de los setenta por Drucker, quien es conocido como “el padre de la dirección moderna” debido a sus estudios pioneros en General Motors Corporation y por sus 22 libros y cientos de artículos. La Harvard

⁷³ Ibid. Pág.245

Business Review ha denominado a Drucker como “el preeminente pensador en dirección en nuestro tiempo”⁷⁴.

Drucker afirma que plantear la pregunta “¿cuál es nuestro negocio?”, es sinónimo de “¿cuál es nuestra misión?” La declaración de la misión, es una manifestación sobre el propósito que distingue a una empresa de otra similar, es la manifestación de la “razón de ser” de una empresa, es una revelación de la filosofía, de las creencias, de principios o una exposición que define nuestro negocio. Responde a la pregunta clave “¿cuál es nuestro negocio?” Una declaración de la misión definida es esencial para establecer objetivos y formular estrategias con eficacia⁷⁵.

Una diferencia entre los términos visión y misión, es que la visión es la condición posible y deseable de una empresa en el futuro, que incluye metas específicas, mientras que la misión se relaciona más con el comportamiento del presente.

2.4.1 Declaración de la misión de la compañía⁷⁶

Una organización existe para lograr algo. En un principio tiene una meta o misión clara, pero con el tiempo ésta puede perder claridad a medida que la organización crece y acumula nuevos productos y mercados. También es posible que la misión siga siendo clara, pero que los administradores ya no se sientan comprometidos con ella. O quizá esta misión clara no sea ya la mejor elección según las nuevas condiciones del medio.

Cuando la administración siente que la organización ha extraviado el camino debe renovar su búsqueda de un objetivo. Es tiempo de preguntarse. ¿Qué es nuestro negocio? ¿Quién es nuestro cliente? ¿A qué le dan valor los consumidores? ¿Cuál será nuestro negocio? ¿Cuál debería ser? Estas preguntas, sencillas en apariencia, se encuentran entre las más difíciles que habrá de responder una compañía. Las que tienen éxito no dejan de planteárselas y las responden cuidadosamente y cabalmente.

⁷⁴ Negrete Vargas, Amalia Belén. *Mary Parker Foller y Peter F. Drucker en Perspectiva* Pág. 19

⁷⁵ David, Fred. R. *Op. cit.*, Pág. 59

⁷⁶ Kotler Philip y Gary Armstrong. *Fundamentos de Mercadotecnia* Pág.30

Son muchas las organizaciones que crean declaraciones de misión que responden a estas preguntas. Una definición de misión es la declaración del objetivo de una organización, de lo que desea lograr en el medio en el ámbito amplio. Una declaración de misión clara actúa como una “mano invisible” que guía a la gente de la organización para que pueda trabajar de manera independiente, pero colectiva, para lograr sus objetivos globales.

Tradicionalmente, las compañías han definido su negocio en términos de productos, como “Nosotros construimos muebles”, o en términos técnicos, como “Somos una empresa de procesamiento químico”. Pero las definiciones de mercado son mejores que éstas. Los productos y las tecnologías acaban siendo obsoletos, pero las necesidades del mercado pueden ser eternas. Una declaración de misión orientada hacia el mercado define a la empresa en términos de la satisfacción de las necesidades básicas del cliente. De esta forma, AT&T está en el negocio de las comunicaciones, no en el de teléfonos. Visa no define su negocio como el de las tarjetas de crédito, sino el que permite que sus clientes intercambien valor: que intercambien bienes, como efectivo en depósitos o crédito hipotecario, por casi cualquier cosa en cualquier lugar del mundo. La misión de Sears no es la de manejar tiendas departamentales, sino la de ofrecer una amplia gama de productos y servicios que proporcionan valor a las familias norteamericanas de clase media propietarias de casas.

La administración debe evitar que su misión sea demasiado estrecha o demasiado amplia. Un fabricante de lápices que afirma encontrarse en el negocio del equipo de comunicaciones define su misión de manera demasiado amplia. Las declaraciones de misión deben ser específicas y realistas.

2.4.2 Características de una declaración de la misión⁷⁷

Una declaración de misión eficaz no debe ser demasiado extensa; menos de 200 palabras es un tamaño recomendable. Dicha declaración debe hacer que surjan también sentimientos y emociones positivos hacia una empresa; es inspiradora en el sentido de que motiva a los lectores a la acción. También debe dar la impresión de que una empresa es exitosa, posee dirección y cuenta con suficiente tiempo, apoyo e inversión de parte de todos los grupos socioeconómicos de personas.

La declaración de la misión refleja los juicios sobre las direcciones y estrategias futuras que se basan en análisis pronósticos externos e internos. La misión de la empresa debe proporcionar criterios útiles para seleccionar entre estrategias alternativas y ofrecer un fundamento para la creación y selección de opciones estratégicas. La declaración de la misión debe ser dinámica en orientación, permitiendo los puntos de vista sobre las direcciones de crecimiento más prometedoras y las menos prometedoras.

2.4.3 Componentes de una declaración de la misión⁷⁸

Las declaraciones de misión varían en extensión, contenido, formato y especificidad. Una declaración presenta nueve componentes. Puesto que una declaración de la misión es con frecuencia la parte más visible y pública del proceso de dirección estratégica, es importante que incluya todos los componentes básicos que se presentan a continuación:

1. *Clientes*: ¿quiénes son los clientes de la empresa?
2. *Productos o servicios*: ¿cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?
3. *Mercados*: geográficamente ¿dónde compete la empresa?
4. *Tecnología*: ¿está la empresa actualizada en el aspecto tecnológico?
5. *Interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad*: ¿está la empresa con el crecimiento y la solidez financiera?
6. *Filosofía*: ¿cuáles son las creencias, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?
7. *Concepto propio*: ¿cuál es la capacidad distintiva o la mayor ventaja competitiva de la empresa?
8. *Preocupación por la imagen pública*: ¿es la empresa sensible a las inquietudes sociales, comunitarias y ambientales?
9. *Interés en los empleados*: ¿son los empleados un activo valioso de la empresa?

⁷⁷ David, Fred. R. *Op. cit.*, pág. 63

⁷⁸ *Ibid.*, pág. 68

2.4.4 Gerencia sin el uso de objetivos

Los objetivos a largo plazo representan los resultados esperados por aplicar ciertas estrategias. Las estrategias representan las acciones que se llevarán al cabo para lograr los objetivos a largo plazo. El periodo considerado debe concordar para los objetivos y las estrategias y, por lo general, es de dos a cinco años.

Fred. R. David⁷⁹ plantea que los estrategas deben evitar las siguientes formas alternativas de dirigir sin objetivos:

- Gerencia por extrapolación. Se adhiere al principio “si no está roto, no es necesario arreglarlo”. La idea es mantenerse haciendo lo mismo y de la misma manera, porque así las cosas funcionan bien.
- Gerencia por crisis. Se basa en la creencia de que la verdadera medida de un buen estratega es la habilidad para resolver problemas. Puesto que existe una gran cantidad de crisis y problemas por resolver para cada persona y empresa, los estrategas deben dedicar su tiempo y energía creativa a resolver los problemas más urgentes. En realidad, la gerencia por crisis es una forma de reaccionar más que de actuar, permitiendo que sean los acontecimientos los que dicten las decisiones que debieran tomar los gerentes así como el momento de tomarlas.
- Gerencia por ideas subjetivas. Se fundamenta en la idea de que no existe un plan general para decidir el camino a seguir y lo que se debe hacer; sólo has lo mejor que puedas para lograr lo que creas que se debe hacer. En pocas palabras, “haz lo que quieras como mejor sepas hacerlo” (esta forma de gerencia se conoce en ocasiones como la *estrategia misteriosa hacia la toma de decisiones* porque los subordinados tienen que imaginar lo que sucede y por qué).
- Gerencia por esperanza. Se basa en el hecho de que el futuro está cargado de gran incertidumbre y de que si tratamos y no tenemos éxito, entonces estamos esperando que nuestro segundo (o tercero) intento sí sea exitoso. Las decisiones se toman con la esperanza de que las predicciones funcionarán y que los buenos tiempos están a la vuelta de la esquina, ¡sobre todo si la suerte y la buena fortuna están de nuestro lado!

Esto significa que los viejos paradigmas de la economía y la administración de empresas y los negocios (*business administration*) ya no responden al nuevo sistema

mundial movido por tres impulsores como son el conocimiento, el cambio y la globalización, y al nuevo juego de la competencia internacional. Los viejos paradigmas de la administración de negocios que se presentaron bajo los escenarios de una macroeconomía internacional estable, predecible y de mercados semicerrados en la era industrial (año 1960) deben cambiar por uno cuyo enfoque sea el desarrollo de empresas competitivas sustentables, en donde el futuro no se puede encontrar a través de la simple extrapolación del pasado, porque el cambio no ha sido sólo de tendencia de variables, sino discontinuo, como dice Rowan Gibson (*Repensando el Futuro*, 1977).

⁷⁹ David Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Pág. 159

CAPÍTULO III

MÉTODO

3. Planteamiento del problema

El problema que se aborda es la insuficiencia administrativa que presentan las pequeñas y medianas empresas exportadoras en los procesos de planeación estratégica, en su primer paso a seguir, que es la elaboración de la declaración de la visión y la misión.

En México se puede encontrar que conviven diversos esquemas de administración: desde la administración no profesional con que se manejan la mayoría de las microempresas (muchas de ellas de carácter familiar), hasta la administración típica de las empresas más grandes del país, en las que predomina la presencia de administradores profesionales y, en gran medida, los enfoques administrativos estadounidenses marcan las principales líneas de acción administrativa, incluyendo las técnicas vanguardistas aplicables a la administración en los países de mayor desarrollo socioeconómico.

No existen muchos estudios sobre la realidad de la administración empresarial en el país, sin embargo, es un hecho ostensible que tiene un estilo propio y en los pocos trabajos que se han realizado al respecto se destaca, como una de las características principal de la administración mexicana, el excesivo centralismo que existe en cuanto a

la toma de decisiones. Lo anterior muy probablemente pueda ser consecuencia de la forma en que se ve la figura de autoridad, misma que se centra en el poder derivado de la posición en la estructura organizacional y genera fuerte sentido de obediencia por parte de los subordinados, aunque en ocasiones sea sólo un reflejo del temor a perder el empleo.⁸⁰

Destaca también el hecho que los ascensos obedecen más al grado de influencia que se tenga sobre el superior inmediato que a la preparación, conocimientos y habilidades del individuo. Debido a lo anterior se refuerza la dependencia en el superior y una lealtad a su persona que supera en grado a la lealtad para la empresa u organización, dando lugar a que la autoridad se ejerza en forma paternalista y, como consecuencia, un tanto de manera autoritaria, obstaculizando notoriamente la participación de los empleados de los niveles inferiores en la toma de decisiones. Este verticalismo será mayor cuando más sea el grado de centralización de la toma de decisiones en la empresa, razón por la cual las empresas de menor tamaño (manejadas casi siempre directamente por sus propietarios), objeto de estudio de la investigación, lo exhiben de manera sobresaliente.

En una buena parte de las empresas, particularmente entre las de menor tamaño, se observa poco interés por la función administrativa de planeación, hay incluso quienes argumentan que en el entorno de los negocios mexicanos no es posible diseñar planes de largo alcance (como los de carácter estratégico), fundamentalmente debido a que las condiciones económicas y políticas del país no facilitan la consideración de premisas válidas para el largo plazo. La investigación demuestra, como se analiza en el capítulo V, que las empresas, objeto de estudio, poseen una estrategia, como todas las empresas, incluso si ésta es informal, poco estructurada y esporádica.

Debido al excesivo centralismo en la forma de dirigir las empresas, es obvio que los controles se centran más en verificar que se haga lo ordenado por los superiores, más que verificar que las actividades cumplan un nivel de desempeño en función de las necesidades y deseos de los clientes o de las demandas impuestas por el cambiante ambiente externo.

Se espera que buena parte de lo anterior cambie en el futuro pues, como efecto de la urgencia por volverse más competitivos, las empresas mexicanas tendrán que volverse

⁸⁰ Koontz, Harold y Heinz Weihrich. *Administración una Perspectiva Global*. Pág.93

más abiertas, permitiendo una mayor participación de los niveles inferiores en la toma de decisiones, prestar una mayor atención a la planeación (particularmente a las de carácter estratégico y contingente), administrar a los recursos humanos con miras a motivar altos niveles de desempeño y centrar más el control desde el punto de vista de la razón de ser de las empresas: la satisfacción del cliente.

3.1 Situación problemática

La globalización y la consecuente apertura comercial ha obligado a las empresas a idear estrategias adecuadas que les permitan aprovechar sus ventajas competitivas. La competitividad tiene como soportes fundamentales a la productividad y la calidad, que requieren a su vez de condiciones de organización y funcionamiento eficaz y eficiente en la empresa. Un apoyo importante para éste propósito es la aplicación de la planeación estratégica.

La planeación estratégica permite a las empresas enfrentar los desafíos del entorno económico y empresarial que se están dando actualmente y que tienen, como características el cambio continuo y diverso. También constituye el plan básico para alcanzar los objetivos organizacionales y ejecutar así su misión. Ésta crea una orientación unificada para la empresa en términos de diversos objetivos y guía el empleo de los recursos que se utilizan para lograr objetivos.

El valor de las exportaciones mexicanas identificadas según su lugar de origen era, en el año 2000, de 84 mil 821.4 millones de dólares (se excluyen las exportaciones no regionalizadas y las petroleras por un monto total de 81 mil 421.3 millones de dólares)⁸¹ Como se observa en el siguiente cuadro, este volumen se concentra en las regiones del norte del país y en la Capital.

Las exportaciones del conjunto de regiones Noroeste, Norte-central y Noreste representan 55.5 por ciento del total; en la Capital, este porcentaje es de 26.6 por ciento del total exportado, mientras que las del Este, Sur y Península de Yucatán sólo contribuyen con el 1.7 por ciento.

⁸¹ AREGIONAL.com. El Comercio Exterior de las Regiones de México. *Negocios*. Pág. 76

CUADRO IX

Exportaciones e importaciones de las regiones de México				
Regiones	Exportaciones		Importaciones	
	Participación Relativa 2000	Crecimiento Anual promedio 1998-2000 ¹	Participación Relativa 2000	Crecimiento Anual promedio 1998-2000 ¹
Noroeste	18.2	-0.6	13.6	0.6
Norte-central	22.2	11.7	16.2	5.9
Noreste	15.1	-0.2	13.7	-5.6
Centro-norte	2.7	15.1	2.1	5.7
Centro-oeste	4.2	4.3	5.3	8.0
Centro	9.7	10.5	7.4	11.8
Capital	26.1	1.4	39.9	4.6
Este	0.9	-3.1	0.9	2.6
Sur	0.2	-14.7	0.1	9.7
Península de Yucatán	0.6	13.6	0.8	1.7
TOTAL	100.	4.0	100.0	3.3

¹ Es la tasa promedio anual de crecimiento en el periodo.

Fuente: aregional.com con base en datos de Bancomext

Con relación a los bienes y productos que México compra del resto del mundo, el nivel de concentración es similar. En el año 2000, el valor de las importaciones de las cuales se conoce su destino regional de 91 mil 894.5 millones de dólares (en este caso se excluyen también las importaciones no regionalizadas y de hidrocarburos, monto que asciende a 82 mil 678.5 millones de dólares). La región Capital absorbe 40 por ciento del total de las importaciones y el conjunto de las tres regiones del país el 43.5 por ciento; en el resto de las regiones únicamente se concentra el 16.5 por ciento de las importaciones totales. Cabe señalar que las regiones del Este, Sur y Península de Yucatán importan, en su conjunto, sólo 1.8 por ciento del total.

El cuadro IX muestra también la dinámica del comercio exterior de las regiones en el periodo 1998-2000 (columna tercera y quinta). Como se observa en el rubro de las exportaciones, las regiones Centro-norte, Península de Yucatán, Norte-central y Centro han demostrado el mayor crecimiento, con tasas superiores al 10 por ciento anual. En el interior de estas regiones la dinámica no es homogénea, ya que hay estados con crecimiento muy altos y algunos que presentan decrecimientos.

Cabe destacar que las regiones más lejanas al mercado estadounidense, con excepción de la región Peninsular de Yucatán, han disminuido su capacidad de exportación al registrar tasas negativas de crecimiento en el periodo. Las exportaciones de las regiones Sur y Este registran las mayores contracciones (14.8 y 3.1 por ciento anual real, respectivamente). Esto confirma las dificultades de dicha zona para aprovechar los beneficios de la apertura e integración económica, especialmente en lo que respecta a la oportunidad de incrementar el dinamismo de su sector exportador.

En 2000 las regiones periferias del país (Este, Sur y Península de Yucatán) tienen un volumen de transacciones con otros países muy reducido. Puede afirmarse que este bajo nivel de intercambio con el resto del mundo no les ha permitido aprovechar los beneficios de la integración económica, lo que en gran medida se ha traducido en un círculo vicioso que engloba falta de competitividad, escasas inversiones y rezago tecnológico.

En 1977 los países en desarrollo, tomados como grupo, tuvieron un superávit neto en comercio agrícola de 17 500 millones de dólares. Desde entonces las importaciones han crecido más rápido que las exportaciones. Asimismo, aumenta con lentitud la demanda de productos procedentes de países pobres que se consumen en países ricos, como el café y el cacao, mientras que la fluctuación en los precios impide que mejore la balanza comercial de los primeros. Las previsiones para 2030 indican que el déficit comercial agrícola de estos países aumentará todavía más, en especial por las importaciones de cereales y productos pecuarios.⁸²

3.2 Municipio de Tapachula, Chiapas

En México, cada vez son más las empresas pequeñas y medianas que se integran a la actividad exportadora. Muchas empresas que no contaban con experiencia y conocimiento de la exportación, ahora pueden vender productos y servicios en el exterior. En este marco encontramos al Municipio de Tapachula.

⁸² Cruz, Zamorano, Alma Rosa. Agricultura Mundial Perspectivas para 2030. Comercio Exterior. pág. 782

La Perla del Soconusco, como se le conoce a Tapachula, es la puerta del País hacia Centroamérica, es la más meridional de las ciudades mexicanas, región fértil, exuberante y generosa, dínamo de la economía del Estado de Chiapas y origen de valiosas exportaciones; Tapachula es una perla, valiosa y llamativa, que da ilustre e impulso al progreso de su Estado. Su extensión territorial es de 5,473.5 km² (7.24% del territorio estatal)⁸³.

La agricultura y la ganadería constituyen los más importantes sectores productivos del municipio, siendo el café y el plátano, los cultivos más importantes por su rentabilidad. Los cafecultores tienen una producción de 2 millones 230 mil quintales, la más grande de México, con valor de 254 millones de dólares. Se le destinan casi 200 mil hectáreas y genera un millón de empleos directos e indirectos. Las más de 17 mil hectáreas dedicadas al cultivo del banano, producen aproximadamente 680 mil toneladas de máxima calidad al año⁸⁴.

También encontramos otros cultivos que destacan por su producción como son el mango, cacao, soya, maíz y algodón.⁸⁵

El Plan Estratégico 2004 del Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA) diagnostica que la superficie con vocación para el uso de actividades productivas es de 264,300 hectáreas, de las cuales solo se aprovechan 143,481 hectáreas (Has) como se detalla en el Cuadro X, así también, que el número de productores registrados en la Agencia de FIRA en Tapachula son 22,643, es éstos un 55% son ejidatarios.

La tierra de cultivo idónea no utilizada no es un problema privativo de Chiapas, esta se encuentra desigualmente distribuida en todo el mundo. África subsahariana y América Latina trabajan sólo una quinta parte de sus tierras de cultivo idóneas. En contraste, con Asia meridional, Medio Oriente y África del norte, en donde casi todas las tierras adecuadas ya están en uso.⁸⁶

⁸³ Gobierno del Estado de Chiapas. *Op. cit.* pág. 212

⁸⁴ *Ibid.*, pág. 213

⁸⁵ *Ibid.*, pág. 175

CUADRO X

**SUPERFICIE EN USO Y NUMERO DE PRODUCTORES REGISTRADOS
POR FIRA EN EL MUNICIPIO DE TAPACHULA CHIAPAS**

Sector	Superficie Total con vocación Hectáreas	Superficie Aprovechada hectáreas	Número de Productores	% de productores que son ejidatarios
Agricultura	145,500	101,618	21,629	55.0
Ganadería	51,319	41,055	784	76.0
forestal	26,650	800	173	85.0
Acuacultura	500	8	34	15.0
Pesca captura			23	0.0
Otros	40,331	-		
Total	264,300	143,481	22,643	55.8

FUENTE AGRICOLA: SAGARPA; Base de datos FIRA; INEGI; Distrito de Riego; INEGI; INEGI;

FUENTE GANADERA: Distrito de Riego;

FUENTE FORESTAL: Estimación FIRA; SAGARPA;

FUENTES PESCA ACUICOLA: Base de datos FIRA;

FUENTES PESCA CAPTURA: Estimación FIRA;

87

FIRA a través de su Agencia Tapachula determina en su Plan Estratégico 2004 que la mayoría de los productores requieren organizarse principalmente para lograr elevar su posición competitiva de comercialización, para gestionar financiamiento y para adoptar nuevas tecnologías. En el siguiente cuadro elaborado por FIRA se detalla las cifras comparativas entre 2001 y 2002 de los productores de la zona de Tapachula registrados por FIRA. Es importante hacer notar que los cuadros X y XI incluyen a los productores que se dedican a la actividad acuícola, la investigación no incluye a la única empresa exportadora de este género por ser una empresa cooperativa, no familiar, dedicada al cultivo del camarón. Sin embargo, para fines de presentar la importancia en el desarrollo de la competitividad de las pocas empresas exportadoras se incluyen los cuadros completos de FIRA.

⁸⁶ Cruz, Zamorano, Alma Rosa. Agricultura Mundial Perspectivas para 2030. Comercio Exterior. pág. 784

CUADRO XI

NÚMERO DE PRODUCTORES DE LA ZONA DE TAPACHULA, CHIAPAS
(datos de FIRA)

	2001	2002
Número total de productores	22,643	22,643
Número de productores organizados	2,400	2,400
Objetivo de la organización:	Comercialización, financiamiento	Comercialización, financiamiento
Número de productores no organizados	21,604	18,516
% de los productores no organizados que requieren organizarse	85	90
Objetivo de la organización	Comercialización, financiamiento, transferencia tecnología,	Comercialización, financiamiento, transferencia tecnología,

Fuente: Plan Estratégico 2004 de FIRA

Por conducto del Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext) 81 empresas realizan actividades de exportación, de las cuales el 54% se localizan en el Municipio de Tapachula. De las 44 empresas Tapachultecas el 86% son del sector agropecuario⁸⁸. Tomando los datos del cuadro XII de FIRA que registra 22,643 productores, relacionando estas con las 44 empresas que realizan actividades de exportación a través de Bancomext, estas representan el .2%.

Bancomext, como parte esencial de su misión, orienta buena parte de sus esfuerzos a la detección y desarrollo de nuevos exportadores, de ahí que confiera interés a la integración exitosa de la pequeña y mediana empresa (Pymes) a la cadena de exportación.⁸⁹

Las micro y pequeñas empresas en México son, sin lugar a dudas, uno de los pilares más sólidos de nuestra economía. Son las que generan el mayor número de empleos en el país. Por lo tanto, son las que proveen los ingresos para el mayor número de nuestras familias. La micro y pequeña empresa en el mundo son, igualmente, la base de las economías desarrolladas.⁹⁰

⁸⁷ Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura FIRA. *Plan Estratégico 2004*, pág. 4

⁸⁸ Bancomext *Trade Directory of México*. Bancomext. 2003

⁸⁹ Proyectos de Internacionalización. *Pymes: La nueva Economía. Negocios Internacionales* Bancomext. pág. 30

⁹⁰ Editorial. *Emprendedores al Servicio de la Pequeña y Mediana Empresa*, pág.1

Sin embargo, los empresarios de la micro y pequeña empresa en México muchas veces son los menos escuchados. Son empresarios que deben jugar el papel de “hombres orquesta”. Deben primero luchar para instalarse; luchar para cuidar la operación de su empresa, luchar contra la competencia para sobrevivir en el mercado; luchar por conseguir algún financiamiento para crecer; luchar, en fin, para capacitarse y actualizarse sobre la marcha. Les queda poco tiempo para participar activamente en agrupaciones de empresarios que puedan lograr un ambiente más propicio para generar más de este tipo y que crezcan sanamente. Esas micro y pequeñas empresas muchas veces, callan sus problemas porque están en la lucha por resolverlos día con día.

En estas empresas se necesita un esquema más sencillo de trámites y permisos de instalación, un esquema fiscal más simple y realista, una estructura funcional de acceso a financiamientos adecuados, una verdadera red que funciones para insertarse en el mercado global. Necesitan, también, mayores alternativas y opciones para capacitarse y actualizarse así como lograr ser competitivos y crecer.

Principalmente el gobierno, el sector financiero y las universidades e institutos de educación superior deben considerar como una prioridad especial todo el apoyo que pueda brindarse a la micro y pequeña empresa de nuestro país. Se han realizado esfuerzos, pero no han sido suficientes.

3.3 Planteamiento de interrogantes

¿Es el mercado internacional el destino final de la producción de las empresas micro y pequeñas objeto de estudio?

¿Al producto agropecuario, que las empresas objeto de estudio comercializan en el mercado nacional e internacional, le es aplicado algún tipo de proceso industrial?

¿Es Norteamérica y Canadá los únicos destinos de la producción de las empresas del Municipio de Tapachula?

¿Son las empresas, objeto de estudio, de tipo familiar?

¿Los administradores de las empresas objeto de estudio son personas oriundas de la zona y con nivel académico de licenciatura?

¿Es la visión y la misión, en la empresa, micro y pequeña dedicada a la agricultura ubicada en el Municipio de Tapachula, Chiapas, un determinante de la competitividad de éstas para estar en actividades de exportación?

¿Han logrado estas empresas conservar la visión y la misión de los fundadores a través del tiempo?

¿Consideran los directores de las empresas que el verdadero valor de la visión y la misión no reside en dejarlos por escrito en un documento, sino en la actividad intelectual que promueve?

¿La declaración de misión describe el propósito, los clientes, los productos o servicios, los mercados, la filosofía y la tecnología básica de la empresa?

3.4 Objetivos

- Identificar el destino porcentual de la producción total, de las empresas objeto de estudio, en los mercados nacionales y extranjeros.
- Detectar que los productos, de las empresas objeto de estudio, son sujetos a algún proceso de tipo industrial para su comercialización.
- Conocer el destino de la comercialización de las empresas exportadoras,
- Identificar en las empresas que realizan actividades de exportadoras a través de Bancomext, aquellas que son de origen familiar; y si estas son administradas por sus fundadores.
- Conocer el nivel académico de los administradores de las empresas exportadoras y antigüedad en el puesto.
- Determinar si la visión, la misión y la planeación a largo plazo, tienen una influencia importante en el desarrollo de la empresa exportadora.
- Valorar a través de la percepción y preferencia de los empresarios, la influencia de la misión y la visión en el desarrollo de la empresa exportadora.
- Demostrar que el verdadero valor de la visión y la misión no reside en dejarlos por escrito en un documento, sino en la actividad intelectual que promueve. De hecho, constituye una oportunidad para pensar en medio de las presiones cotidianas de la actividad empresarial. Los propietarios pueden

meditar en cuestiones estratégicas, y formar una base de entendimiento común de los objetivos de la empresa, la familia, persuadiendo a ambas partes de dirigir sus esfuerzos en una sola dirección.

3.5 Hipótesis

La visión y la misión, en la empresa, micro y pequeña dedicada a la agricultura ubicada en el Municipio de Tapachula, Chiapas, son los factores que determinan la competitividad de éstas en el mercado de exportación.

3.6 Diseño de investigación

El tipo de investigación es exploratorio. Los factores que influyeron para elegir este tipo de investigación es la falta de antecedentes e información relacionada con el contexto en el cual se desarrolla la investigación, como son las pequeñas empresas agropecuarias ubicadas en el Municipio de Tapachula, Chiapas y que realizan actividades de exportación.

Buscando información con referencias al objeto de estudio, en el banco de datos del Banco de Comercio Exterior, Sociedad Nacional de Crédito (BANCOMEXT) localice la población o universo de 34 empresas micro y pequeñas que realizan actividades agropecuarias y que reciben apoyo para sus actividades de exportación a través de Bancomext.

3.7 Muestreo y procedimiento

La muestra es de 34 cuestionarios, que es el total de la población que incluye el banco de datos de Bancomext, que cumplen con las características definitorias de ser empresas agrícolas dedicadas a la exportación, ubicada en el Soconusco.

La muestra es probabilística, se realizó a través de un cuestionario (anexo III), el cual ofreció elementos informativos para despejar incógnitas y presenta tendencias. Este estudio pretende generar datos que constituyan la materia prima para otras investigaciones.

Para la captación y procesamiento de datos utilice la técnica de investigación documental y la encuesta, por ello fue determinante la colaboración de los administradores de las empresas objeto de estudio. El método aplicado en la elaboración de la encuesta es el de Likert para medir por escalas las variables y el procesamiento de datos resultado del cuestionario.⁹¹

La población o universo es de 34 empresas objetos de estudio, se concluyo la investigación con una respuesta obtenida de 13 empresarios, información ofrecida por sujetos que podemos considerar expertos en el tema, en virtud de que tienen bajo su responsabilidad el manejo de estas empresas, lo cual es valido en estudios exploratorios para su uso en la formulación de hipótesis mas precisas en otras investigaciones⁹².

Aunque las personas encuestadas sean reflexivas y conocedoras, como lo son los principales Gerentes o Presidentes de empresas, la encuesta es un método imperfecto. Por ello, en la encuesta se trató de minimizar toda parcialidad, entregando a todos las empresas la misma información, utilizando un tercero para la entrega y recolección del cuestionario.

La encuesta a pesar de no ser perfecta, era el mejor método disponible para realizar el estudio exploratorio, en virtud de que desconocía cuáles eran las características distintivas, en los conceptos de visión y misión, de una empresa competitiva (precisamente eso era lo que estaba tratando de averiguar), no podía construir un instrumento preciso y científico de selección. Lo importante en que la encuesta gozaba del beneficio de una amplia población de empresas de discernimiento que no compartían mis prejuicios, misma que obtuve de la base de datos del Banco Nacional de Comercio Exterior S.N.C. (BANCOMEXT).

La encuesta fue dirigida a través de una carta de presentación a los administradores de las empresas, llámese Presidentes, Gerentes, Propietario, etc. (anexo II), el documento de presentación inicial fue personal, el dato del nombre de las personas se obtuvo en el banco de datos de Bancomext, sin embargo el 23% (lo que corresponde a 3 empresa de 10) fue contestada por un Jefe de área.

⁹¹ Ibid., pág. 256

3.8 Etapas del muestreo

A través del cronograma o diagrama de Gantt⁹³ (anexo I) se describen las actividades en relación con el tiempo en el cual se desarrollo el proyecto de investigación.

3.9 Desarrollo de la Formula⁹⁴

Se delimito la población o universo de 34 directores generales o administradores de empresas ubicadas en el Municipio de Tapachula y dedicadas a actividades de exportación a través de BANCOMEXT.

La formula es la siguiente:

$$N = \frac{n'}{1 + n'/N}$$

N = Tamaño de la población de 34 directores

n' = tamaño de la muestra sin ajustar

Y = valor promedio de una variable = 1, director general por empresa

Se = error estándar = .015

V² = varianza de la población = (.015)² = .000225

S² = varianza de la muestra = p(1-p) = .9(1-9) = .09

$$N = \frac{n'}{1 + n'/N} = \frac{400}{1 + 400/34} = 34$$

Es decir que para nuestra investigación se requirió de una muestra de 34 directores. Se utilizo en la investigación el tamaño total de la población de 34 directores de las empresas objetos de estudio. Es importante mencionar que el resultaron o cuestionados contestados que se obtuvieron fue de 13.

De los 37 localizados en el banco de datos en septiembre del 2004, se corrobore la información en el mismo banco de datos en diciembre del 2004 y se encontró una empresa dada de baja en dicha información. Por estudio de campo no se localizaron en

⁹² Ibid, pág. 265

⁹³ Tamayo y Tamayo, Mario. *El Proceso de la Investigación Científica* pág. 135

⁹⁴ Hernández Sampieri, Roberto. Carlos Hernández Collado y Pilar Baptrista Lucio. *Metodología de la Investigación* Pág. 210

el domicilio especificado en el banco de datos: 10 empresas, en estas se incluye la desaparecida de la información de BANCOMEXT

Del total de 37 empresas a las que se les presento el cuestionario: 13 si dieron respuesta, lo que representa un: 35% del universo: 24 empresas no respondieron la encuesta, lo que representa un 65% de las mismas.

De las 24 que no dieron respuesta al cuestionario, se clasifican de la siguiente manera:

- 9 empresas no se localizó su domicilio o ya no existen en el
- 1 se dio de baja en la base de datos de BANCOMEXT
- 14 empresas no entregaron la información

Cabe mencionar que el personal de estas últimas 14 empresas mencionadas, solicito que se regresara por la respuesta en el transcurso de la semana siguiente. Por tal motivo se acudió en dos ocasiones más y siempre la respuesta era que se regresara en la siguiente semana.

3.10 Cuestionario tipo⁹⁵ y cuadro de desarrollo de ítems

El cuestionario esta elaborado con 36 preguntas (anexo III), orientadas en un 56% a conocer la empresa en su contexto, en un 44% a validar la declaración de visión y misión, en lo relacionado a su extensión, contenido, formato y especificidad, todo ello con base a los componentes básicos mencionados por Fred R. David en su libro *Conceptos de Administración Estratégica*⁹⁶.

Es importante mencionar que al capturar la información de los cuestionarios, el 69% de las empresas aceptan que no contaban con declaración de visión o misión y el resto no recuerda el texto de las mismas, por tal motivo las respuestas del cuestionario quedaron sin contestar en un 44%.

El cuestionario se entregó en el domicilio y dirigida de forma personal a los administradores de las empresas objeto de estudio, a través de una carta personalizada (anexo II), tomando los datos de la persona encargada de la misma y el domicilio de la empresa del banco de datos de BANCOMEXT.

⁹⁵ Ibid. Pág. 245

⁹⁶ David, Fred R. *Conceptos de Administración estratégica*. Pág. 69

Variable	Definición operacional	Indicadores	Dimensiones	Ítems*
Mercado final de la producción de la empresa	Participación en los diferentes mercados y el nivel industrial del producto	Cantidad de la producción colocada en cada mercado y presentación del producto	Obtención de mayor utilidad con base al mercado final y presencia de la empresa en distintos mercados	1. ¿Cuál o cuales son los productos que comercializa en todos los mercados? Y especifique las características del mismo, por ejemplo: mango ataulfo o mango en conserva -Mango -tabaco -Papaya -algodón -Plátano -flores -Cacao -cardamomo -Chocolate -caña de azúcar -Alfalfa -salsas y jarabes -Naranja -café -Té -soya -Trigo -maíz -Arroz -otros 2. De los productos que comercializa la empresa, especifique los porcentajes asignados a los diferentes destinos? - mercado nacional - exportación - autoconsumo - otros 3. En el mercado de exportación ¿Cuál o cuales productos comercializa y que porcentaje de cada uno de ellos? -Mango -tabaco -Papaya -algodón -Plátano -flores -Cacao -cardamomo -Chocolate -caña de azúcar -Alfalfa -salsas y jarabes -Naranja -café -Té -soya -Trigo -maíz -Arroz -otros 4. Principal mercado de destino de la exportación. Si tiene más de uno, por favor utilice porcentajes. -Estados Unidos -Canadá -Centroamérica -Europa -Asia -Sudamérica 12. ¿Cuántos años tiene la empresa en actividades de exportación? -Esporádico -Menos de dos años -De tres a cinco años -De cinco a siete años -Más de ocho años

Variable	Definición operacional	Indicadores	Dimensiones	Ítems*
La administración familiar como característica de la micro y pequeña empresa	Administración familiar en la micro empresa	Nivel de propietario y jerárquico	Carácter de empresa familiar y generación a cargo en su administración	5. En la empresa Usted es: -Propietario fundador -Propietario y administrador -Director gral o presidente -Gte o superintendente -Coordinador -Jefe de área -Supervisor 9. ¿quién empezó o fundo este negocio? -El dueño actual -El dueño con familiares -El dueño y conocidos -Compró el negocio 10. ¿Cuánto tiempo tiene de fundada la empresa? -Lo desconoce -Menos de dos años -De tres a cinco años -De cinco a siete años -Más de ocho años 11. La estructura legal actual de la empresa es: -Lo desconoce -Un solo dueño -Sociedad anónima -Sociedad rural -Cooperativa
Antigüedad y nivel académico del administrador de la empresa exportadora	Dirección estratégica a través del conocimiento académico o la experiencia	Antigüedad en el puesto y nivel académico	Manejo administrativo de la dirección	6. ¿Cuál es la antigüedad que Usted tiene en su puesto? 7. ¿Hasta que año y nivel aprobó en la escuela? -Ninguno -Técnica -Primaria -Licenciatura -Secundaria -Maestría -Preparatoria -Doctorado 8. ¿Nació Usted en el Estado de Chiapas? 33. ¿Realiza acciones orientadas a conocer a los nuevos competidores que ingresan dentro de su sector? - definitivamente si - probablemente si - no estoy seguro - probablemente no - definitivamente no - no me preocupa 35. ¿Lleva al cabo acciones encaminadas a conocer a cómo están cambiando sus clientes? - definitivamente si - probablemente si - no estoy seguro - probablemente no - definitivamente no

				- no me preocupa 33. ¿Investiga la empresa si se están desarrollando nuevas tecnologías o productos que pudieran inhibir su presencia en el mercado? - definitivamente si - probablemente si - no estoy seguro - probablemente no - definitivamente no - no me preocupa
Conocimiento y aplicación de la visión y la misión como factor de competitividad en la micro y pequeña empresa agrícola con actividades de exportación	Grado percibido de la visión y la misión como factor importante en la toma de decisiones y planes de la empresa	Uso e importancia de la visión y la misión en las acciones y en la elaboración de planes	Aplicación y uso de la visión y la misión en las acciones administrativas de la empresa	13. ¿Cuál es su negocio? 14. Cómo negocio ¿Qué quiere llegar a ser? 15. ¿Quiénes son los clientes de la empresa? 16. ¿Cuál es la capacidad distintiva o la mayor ventaja competitiva de la empresa? 17. A continuación se enlistan una serie de conceptos, sobre la raya enumérelas en orden ascendente de 9 a 1, dando el valor más alto al que considere es el más importante o de mayor interés para la empresa: - clientes - productos o servicios - Mercados - tecnología - interés en la supervivencia - el crecimiento y rentabilidad - filosofía - inquietudes sociales, comunitarias y ambientales - interés en los empleados 18. ¿La empresa cuenta con una declaración escrita de la visión? -sí -no -desconoce el termino 19. ¿Cuál es la declaración de la visión? 20. ¿La empresa cuenta con una declaración escrita de la misión? -sí -no -desconoce el termino 21. ¿Cuál es la declaración de la misión? 22. Cuando se elaboro por primera vez la declaración de la visión y la misión ¿Quién fue el responsable de su elaboración? - propietario fundador

				- propietario administrador - Director Gral o presidente - Gerente o superintendente - Coordinador - Jefe de área - supervisor 23. ¿Desde cuándo existen las declaraciones de visión y misión? - no existen - no sabe - al crearse - hace un año - al convertirse en exportador - otro 24. ¿Cuándo se modificó por última ocasión? ¿Por qué se modificó en ese momento? 25. ¿Qué proceso alteró la declaración de visión y misión de su empresa? 26. ¿Cómo se utilizan las declaraciones de visión y misión de su empresa? 27. ¿En que forma afecta el conocer la misión y la visión en el proceso de planificación estratégica de su empresa? 28. Ha sido importante para la supervivencia de la empresa el conocer la visión y misión - definitivamente si - probablemente si - no estoy seguro - probablemente no - definitivamente no 29. Se transmite a los empleados de la empresa los conceptos de visión y misión - definitivamente si - probablemente si - no estoy seguro - probablemente no - definitivamente no 30. La empresa tiene elaborados planes: - no tiene - semanal - tres meses - seis meses - un años - tres años - cinco años - diez años - otros
--	--	--	--	---

				31. ¿En que tipo de empresa espera convertirse? 32. ¿Considera que al corto plazo debe reestructurar su empresa? - definitivamente si - probablemente si - no estoy seguro - probablemente no - definitivamente no - no se ha pensado el tema - acaba de reestructurar - otros 34. ¿Acostumbra a elaborar planes que debe seguir? - definitivamente si - probablemente si - no estoy seguro - probablemente no - definitivamente no 33. ¿Acostumbra a realizar planes que debe seguir? - definitivamente si - probablemente si - no estoy seguro - probablemente no - definitivamente no
--	--	--	--	---

* El orden numérico de los ítems es el mismo que se utilizó en el cuestionario

CAPÍTULO IV

Resultados

4 Cuadro de concentración de datos

En este trabajo el tipo de investigación es exploratoria. La muestra es probabilística llevada al cabo a través de 34 cuestionarios, que es el total de la población que incluye el banco de datos de Bancomext, que cumplen con las características definitorias de ser empresas agrícolas dedicadas a la exportación, ubicada en el Soconusco.

Conforme a la información recaudada a través de 34 cuestionarios entregados, al que dieron respuesta el personal de 13 micro y pequeñas empresas agropecuarias que realizan actividad de exportación a través de Bancomext, ubicadas en el Municipio de Tapachula Chiapas.

En este capítulo se concentra y presenta en cuadros los datos obtenidos a través del cuestionario, acompañada de información que apoyará el análisis de los mismos descrito en el capítulo V.

De las 37 empresas localizadas en el banco de datos de BANCOMEXT en septiembre del 2004, se corrobora la información en el mismo banco de datos en diciembre del 2004 y se encontró una empresa dada de baja en dicha información. Por estudio de campo no se localizaron en el domicilio especificado en el banco de datos: 10 empresas, en estas se incluye la desaparecida de la información de BANCOMEXT

Como menciono al inicio del capítulo, del total de 37 empresas a las que se les presento el cuestionario: 13 si dieron respuesta, lo que representa un: 35% del universo: 24 empresas no respondieron la encuesta, lo que representa un 65% de las mismas.

De las 24 que no dieron respuesta al cuestionario, se clasifican de la siguiente manera:

- o 9 empresas no se localizó su domicilio o ya no existen en el
- o 1 se dio de baja en la base de datos de BANCOMEXT
- o 14 empresas no entregaron la información

Cabe mencionar que el personal de estas últimas 14 empresas mencionadas, solicito que se regresara por la respuesta en el transcurso de la semana siguiente. Por tal motivo se acudió en dos ocasiones más y siempre la respuesta era que se regresara en la siguiente semana.

4.1 Nivel de Transformación Industrial y su Mercado

Las actividades agrícolas, ganaderas, forestales y pesqueras, constituyen el sector primario de la economía del país. En los últimos años su participación con respecto al PIB ha pasado de 7.8% en 1990 a una cifra que para finales de 2001 era de 4.4%.

El sector agropecuario es el más atrasado de la economía y su población es la más pobre. A pesar de que emplea a casi 23% de la producción total nacional, lo que refleja una baja productividad nacional.

CUADRO XII

NIVEL DE TRANSFORMACIÓN INDUSTRIAL

PRODUCTO FINAL	Cantidad de empresas	Porcentaje
Sin proceso industrial	13	100 %
Con proceso industrial	0	0
	13	100%

CUADRO XIII
DESTINO DE LA PRODUCCIÓN

MERCADO	% asignado del total producido por empresa	Porcentaje global
Nacional	498%	38 %
Exportación	785%	61 %
Otros	17%	1 %
		100%

En el año 2000 el comercio exterior del país fue principalmente con los Estados Unidos de América (EUA). Esta excesiva concentración existe pese a los esfuerzos por diversificar los mercados, que incluyen acuerdos de libre comercio con Venezuela, Colombia, Chile, Guatemala, El Salvador, Honduras, Israel y la Unión Europea.

CUADRO XIV
PRINCIPAL MERCADO DE EXPORTACIÓN

PAIS	Suma del porcentaje asignado del total de la producción por empresa	Porcentaje
Estados Unidos	965	80 %
Canadá	160	13 %
Centroamérica	0	0 %
Europa	50	4 %
Asia (Japón)	20	2 %
Nueva Zelanda	10	1 %
Sudamérica	0	0 %
Total	1205	100 %

4.2 Administrador

Se ha mencionado que el cuestionario se entregó en el domicilio de la empresa, objeto de estudio, con una carta dirigida al administrador de la misma, con nombre completo en base a los datos obtenidos en la base de datos de Bancomext.

CUADRO XV

PERSONA QUE CONTESTA EL CUESTIONARIO

Personal que labora en la empresa	Cantidad de empresas	Porcentaje
Propietario fundador	2	15 %
Propietario y administrador	5	39 %
Director Gral. o Presidente	1	8 %
Gerente	2	15 %
Jefe de área	3	23 %
	13	100 %

CUADRO XVI

ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO DE LA PERSONA QUE RESPONDE EL CUESTIONARIO

	Suma de años	Media
Años laborados	102	7.85

CUADRO XVII

NIVEL ESCOLAR DE LA PERSONA QUE RESPONDE EL CUESTIONARIO

Nivel escolar	Cantidad de empresas	Porcentaje
Preparatoria	3	23%
Técnica	1	8 %
Licenciatura	9	69%
	13	100%

CUADRO XVIII

LUGAR DE ORIGEN DE LA PERSONA QUE REPONDE EL CUESTIONARIO

Estado	Cantidad	Porcentaje
Chiapas	10	77%
Otro	3	23%
	13	100%

4.3 Antigüedad y estructura legal de la empresa

La estructura de propiedad está relacionada con el tipo de sucesión. El padre de familia y único accionista de una empresa, que está en la “etapa de dueño controlante”, tendrá poder absoluto para nombrar a su sucesor. En cambio, si el presidente de la compañía comparte la propiedad en partes iguales con un pariente cercano, como por ejemplo su hermana, y ella tiene una función activa en la empresa, necesariamente habrá de tener en cuenta sus intereses al elegir al sucesor. A su vez la dimensión familiar interactúa con la del negocio y la propiedad.

CUADRO XIX

FUNDACIÓN Y ADMINISTRACIÓN ACTUAL

¿La empresa fue iniciada o fundada por?

Administrador actual	Cantidad de empresas	Porcentaje
Dueño actual	7	54%
Dueño con sus familiares	5	38%
Compro el negocio	1	8%
	13	100%

CUADRO XX

ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA

Periodo	Cantidad de empresas	Porcentaje
De 5 a 7 años	6	46%
Más de 8 años	7	54%
	13	100 %

CUADRO XXI

ESTRUCTURA LEGAL ACTUAL

Tipo de empresa	Cantidad de empresas	Porcentaje
Sociedad anónima	7	54%
Sociedad rural	4	31%
Cooperativa	1	8%
Persona física	1	8%
	13	100 %

Las primeras empresas exportadoras tuvieron como principal impedimento el proceso en sí, ante la aduana; las exportaciones eran de forma totalmente burocrática y este proceso lleno de trámites innecesarios complicó al empresario el proceso de exportación, nos comenta Roque P. y Perdant en su libro *Prácticamente Cómo exportar*.

Existían más de 20 trámites que debían realizar en un sitio llamado ventanilla. Actualmente las exportaciones se han convertido en algo más simplificado las restricciones arancelarias y la revisión de mercancías en territorio nacional son nulas; el proceso ante aduana es simple, pues consiste en el Sistema Automatizado Aduanero Integral (SAAI) donde se registra el pedimento de exportación y sólo productos de abasto doméstico, en algunos casos se requiere el permiso de exportación.⁹⁷

CUADRO XXII

ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA CON ACTIVIDAD DE EXPORTACIÓN

Periodo	Cantidad de empresas	%
Esporádico	1	8 %
Menos de 2 años	1	8 %
De 3 a 5 años	4	31%
De 5 a 7 años	2	15%
Más de ocho años	5	38%
	13	100 %

4.4 La visión y la misión en el caso Tapachula

En el proyecto de investigación, la propuesta ha sido el identificar y averiguar sistemáticamente el concepto de la empresa, desde la perspectiva de lo que es la visión y la misión para Drucker, quien es conocido como el padre de la dirección moderna, él considera que el mejor momento para preguntarse con seriedad “¿qué queremos llegar a ser?” y “¿cuál es nuestro negocio?”, es cuando una empresa ha tenido éxito. Por ello se incluyen tales preguntas en el cuestionario y las respuestas que se han obtenido son las siguientes:

⁹⁷ Rodríguez V. Joaquín. Op. Cit., pág. 238

CUADRO XXIII

¿CUÁL ES SU NEGOCIO?

Respuesta resumida	Cantidad de empresas	Porcentaje
Productor y comercializador	5	38%
Exportador de frutas	4	31%
Cultivo y cosecha	2	15%
Empacadora	1	8 %
Compra y venta	1	8 %
	13	100%

CUADRO XXIV

¿CÓMO NEGOCIO QUÉ QUIERE LLEGAR A SER?

Respuesta resumida	Cantidad de empresas	Porcentaje
Ser líder en el ramo	3	23%
Exportadora potencial	3	23%
Reconocida y de calidad	2	15%
Productor, industrial y comercializadora	2	15%
Ofrezca beneficios al estado	2	15%
Estable y con utilidades	1	9%
	13	100%

CUADRO XXV

¿QUIÉNES SON LOS CLIENTES DE LA EMPRESA?

Respuesta resumida	Cantidad de empresas	Porcentaje
Varias empresas	10	77 %
Clientes en varias partes del mundo	1	8 %
Tostadores de café	2	15 %
	13	100%

CUADRO XXVI

¿QUÉ LO DISTINGUE COMO VENTAJA COMPETITIVA?

Respuesta resumida	número de empresas	Porcentaje
No dio ninguna respuesta	3	23%
Marca reconocida por experiencia, solidez y nombre	2	15%
Ser una empresa orgánica	2	15 %
Bajo precio	1	8 %
Tratamiento que recibe el producto	1	8 %
El recurso humano, posición geográfica e información	1	8 %
Poseer un hidrotérmico	1	8 %
Característica ecológicas y tecnológicas	1	8 %
	13	100%

Dentro del Marco Teórico se menciona que la estructura de un plan de negocios de acuerdo con los lineamientos establecidos por Bancomext, se constituye de varias secciones. En la primera sección, llamada “descripción del negocio” se solicita al interesado proporcionar un panorama detallado de la empresa y de los productos y servicios que se planea ofrecer en los mercados internacionales; y es necesario anotar la misión y el objetivo de la misma.

CUADRO XXVII

¿LA EMPRESA CUENTA CON UNA DECLARACIÓN DE VISIÓN ESCRITA?

Respuesta	Cantidad de empresas	Porcentaje
Afirmativa	3	31%
Negativa	10	69%
	13	100 %

CUADRO XXVIII

¿LA EMPRESA CUENTA CON UNA DECLARACIÓN DE MISIÓN ESCRITA?

Respuesta	Cantidad de empresas	Porcentaje
Afirmativa	3	31%
Negativa	10	69%
	13	100 %

4.5 Planes

La falta de sistema conceptual para pensar en el futuro de la empresa familiar es, a juicio de John L.Ward fundador de The Family Business Consulting Group, el principal obstáculo que impide un crecimiento saludable. De allí que, para superarlo, proponga una adecuada planificación, que guíe tanto al negocio como a la familia.

Se realizaron en la investigación a través del cuestionario una pregunta con relación a los planes de la empresa, concluyendo lo siguiente:

CUADRO XXIX

PLANES

La empresa tiene elaborados planes:

Tiempo de duración del plan	Cantidad de empresas	Porcentaje
No dio ninguna respuesta	4	30 %
No tiene elaborado plan	3	23 %
3 meses	1	8 %
6 meses	1	8 %
1 año	1	8 %
5 años	1	8 %
10 años	2	15 %
	13	100%

CAPÍTULO V

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

5. Análisis

Siendo un número impresionante de micro y pequeñas empresas las que conforman el universo empresarial mexicano, es importante destacar el papel que este tipo de empresas juegan en muchos países por su aportación como unidades económicas generadoras de empleo y que llegan a significar el aparato productivo más sólido con el que se cuenta. Este tipo de empresas alcanza en otros países, altos índices de productividad, con magníficos resultados en términos de competitividad y calidad, ejemplo de ello lo tenemos con Hong-Kong, Malasia, Taiwán, Singapur, Corea o Filipinas.

En nuestro país se ha descuidado el rumbo de este segmento empresarial, cuya importancia ha pasado a segundo término, y la atención se ha inclinado hacia las empresas de presencia internacional como son las transnacionales o las multinacionales.

Debemos considerar que en nuestro país el 88% de las empresas registradas son micro y pequeñas, y otro número de empresas o pseudoempresas no alcanzan siquiera esta categoría (ambulante y no declaradas). Todas ellas padecen los estragos de la

crisis que vivimos, como es el caso del 15% de la población económicamente activa que gana menos de un salario mínimo.

Es necesario proponer ideas para reconstruir las cadenas productivas. Necesitamos creación de empleos en todos los niveles, y que nuestro país participe en los mercados internacionales vendiendo, y a la vez sustituyendo parte de lo que importa.

El presente trabajo responde a esa preocupación y por ende comprender los efectos de la visión y la misión en la empresa micro y pequeña dedicada a la agricultura ubicada en el Municipio de Tapachula Chiapas, como determinantes en la competitividad de éstas en el mercado de exportación. En este contexto se planteó en el 3.4 del marco teórico los objetivos de la investigación, los cuales han sido cumplidos, así como diversas interrogantes, mismas que a través de los resultados de la investigación se dan respuesta a través de cinco apartados que integran este capítulo; así también se ofrecen alternativas de solución después de cada uno de los análisis.

La visión y la misión, en la empresa, micro y pequeña dedicada a la agricultura ubicada en el Municipio de Tapachula, Chiapas, son los factores que determinan la competitividad de éstas en el mercado de exportación, es la hipótesis confirmada con la investigación, resultando falsa.

Por lo antes expuesto, en los capítulos VI y VII de Conclusiones y Recomendaciones, respectivamente, se basa en la sugerencia de convencer a los empresarios, que lo que les falta es “gerenciar sus empresas”, término que prácticamente no existe en las empresas objeto de estudio.

5.1 Declaraciones de la Visión y Misión

En los resultados plasmados en los cuadros XXVII y XXVIII se refleja que solo el 31% de los encuestados reconoce tener por escrito en algún documento la declaración de Misión y Visión. Sin embargo, al solicitar que la escriban la desconocen. El 69% restante acepta no tener declaración alguna. Es importante mencionar que la información de las empresas a las que se les aplicó el cuestionario se obtuvo del banco de datos del Banco de Comercio Exterior (BANCOMEX), el cual de manera obligatoria

solicita a las empresas que dejen plasmado de manera escrita en la solicitud de crédito una declaración de Misión y Visión.

La encuesta de presente a través de un cuestionario que consta de 36 preguntas, a partir de la pregunta número 18 estas se centran en las declaraciones de la visión y la misión de la empresa, al dar respuesta las personas encuestadas que no cuentan con declaración alguna de visión y misión, no dieron respuesta a las 17 preguntas faltantes relacionadas con el contenido y aplicación de la visión y la misión. Cabe aclarar que el 31% de los que contestaron de manera afirmativa el tener alguna declaración, no la recordaron y por ende tampoco respondieron las 17 preguntas restantes.

Con relación a los planes se constató (mencionado en el punto 4.5 cuadro XXIX) que las empresas, objeto de estudio, en más del 50% trabajan sin haber elaborado plan, 15% los tiene formulados a 10 años, 8% a 5 años y el restante con planes menores a un año.

Por lo antes expuesto, me atrevo a afirmar que las empresas chiapanecas objeto de estudio aplican en su administración cualquiera de las formas de dirigir que menciona el autor Fred. R. David como aquellas que los estrategas deben evitar al dirigir sin objetivos y que se detallan en el punto 2.4.4. en el Marco teórico.

Alternativa de solución

A partir de la década de 1990, los ejecutivos han sido testigos del surgimiento de gran número de herramientas y técnicas de administración, como el One-to-One Marketing, el TQM (*Total Quality Control*), Administración del Conocimiento (*Knowledge Management*), Reingeniería (*Reengineering*), Alianzas Estratégicas (*Strategic Alliances*), *Outsourcing*, el *Benchmarking* y muchas más. El término "herramientas de administración" (*management tools*) envuelve un conjunto de conceptos, procesos, ejercicios y marcos analíticos de cada uno de los activos tangibles e intangibles de una empresa. Además, incluye todo un grupo de distintos enfoques de administración, desde la simple planeación hasta la compleja organización de diseños y las distintas filosofías del mundo de los negocios.

La empresa debe utilizar todos los recursos a su alcance para cumplir con sus objetivos (inteligente en la organización, flexible en la producción y ágil en la comercialización). Sin embargo, en ocasiones, los consejos que ofrecen estas

herramientas chocan entre sí, mientras unas tratan de hacer que el usuario conserve todos sus clientes, otras tratan de disuadir al usuario para que sólo mantenga a los más rentables o de quienes obtendrá más beneficios. A pesar de ello, todas las herramientas tienen en común la promesa de hacer a sus usuarios más exitosos en el manejo de su negocio. Como consecuencia, los administradores modernos, demostrando que pueden adaptarse al cambio rápidamente en un mundo competitivo, han desarrollado un sinnúmero de herramientas para la administración.

Es importante resaltar que estas herramientas cumplen con la función de mejorar la eficiencia operativa de las empresas, pero éstas no constituyen estrategias de administración *por se*, como ya se ha argumentado. Utilizar estas técnicas y decidir cuáles usar se ha vuelto una actividad esencial dentro de las responsabilidades de los ejecutivos. Los administradores deben determinar si estos apoyos serán o no efectivos para mejorar el desempeño de la empresa. Por desgracia, varían los resultados sobre la efectividad de cada una de las herramientas, dependiendo del tiempo en que son utilizadas y de los usuarios. Hasta el momento, no hay ningún informe oficial en donde los usuarios las evalúen de manera objetiva, por lo que en ausencia de esta información, el uso excesivo o inadecuado de las herramientas puede ser un juego de azar en verdad peligrosos. La lista de las herramientas y técnicas de administración es confusa y muy extensa.

Aunque el propósito de estas herramientas es mejorar el desempeño, la herramienta a utilizar dependerá de los objetivos que la empresa pretenda alcanzar. Séneca afirmaba que “no hay viento favorable para el que no sabe a dónde va”.

Si la declaración de la Misión y de la Visión (*Misión and Vision Statements*) son las definiciones del negocio de la compañía, sus objetivos, enfoques y la posición que se busca lograr en el mercado. Esta herramienta a su vez se relaciona con las herramientas de Transformación Cultural (*Cultural Transformation*), Planeación Estratégica y la Declaración de Valores (*Values Statement*).

Entonces, el éxito no es un accidente ni una generalización nebulosa. Es el resultado de planes y acciones encaminadas a una meta específica. Las empresas chiapanecas ubicadas en el Soconusco y ya posesionadas en el mercado de la exportación son empresas competitivas al pertenecer al mercado global, por ello el objetivo del estudio es el descubrir si la Visión y la Misión, como herramientas

administrativas fueron parte de ese logro; se concluye que no han sido un factor importante para obtener competitividad, sin embargo queda abierta la posibilidad de conocer que habrían logrado estas empresas utilizando las herramientas de la Planeación Estratégica.

5.2 Administrador

A través de la investigación (cuadro XIX) constatamos que el administrador es el dueño actual del negocio, o él con su familia, en un 92 %, así mismo que son en un 77% de origen chiapaneco (cuadro XVIII). El nivel educativo de los administradores (cuadro XVII) es en un 69% en grado universitario, el resto es superior a la preparación de nivel preparatoria, lo que coloca a los administradores de las empresas objeto de estudio, con capacidad para incrementar su conocimiento a través de diversos medios.

Alternativa de solución

En esta era que muchos la llaman la era del conocimiento y de la información, (para el maestro René Villarreal en su libro *La Empresa Competitiva sustentable es la era del Capital Intelectual*) el factor estratégico de la competitividad sustentable es el capital intelectual que a diferencia de otros tipos de capital que intervienen en los procesos productivos, es intangible, presenta rendimientos crecientes a escala y no se compra, sólo se puede cultivar a través de organizaciones inteligentes: de aprendizaje continuo e innovadoras.

Drucker afirma que ni el mejor sistema educativo, con el mayor número de cursos académicos, podría posiblemente preparar a los estudiantes para todas las opciones. Todo lo que puede hacer es prepararlos para aprender. La sociedad empresarial, la sociedad del conocimiento, es una sociedad de continuo aprendizaje y segundas carreras.

El capital intelectual se puede analizar desde la perspectiva de la economía y de los negocios mediante dos enfoques que son complementarios y no excluyentes: el capital intelectual como factor de producción o como activo de valor. Para los fines de

nuestro análisis al capital intelectual se le denominara como el conocimiento tácito de una organización. Consiste en el conocimiento de la organización como su núcleo de negocios (*core business*), gente, tecnologías, procesos, mercados y sobre la organización misma. Aunque es intangible, el capital intelectual tiene diversas formas de manifestarse: una es incrementando el valor de la empresa en el mercado y otra mejorando la competitividad de la misma.

El *Management*^{*}, dice Drucker, se refiere al hombre. Su misión es hacer a la gente capaz de eficacia conjunta, para hacer sus puntos fuertes eficaces y sus debilidades irrelevantes. En esto consiste toda la organización y ésta es la razón que el Management constituya el factor crítico y determinante. Cada empresa debe comprometerse con objetivos comunes y valores compartidos. Sin este compromiso no hay empresa. Sólo hay una pandilla. La empresa debe tener objetivos simples, claros y uniformes. La misión de la organización tiene que ser suficientemente clara e importante para proporcionar una visión común. Los objetivos que incorpora tienen que ser claros, públicos y reafirmados continuamente. La primera función de Management es pensar, elaborar y dar ejemplo respecto los fines, valores y objetivos.

5.3 Empresa familiar

A través de la investigación se constata que el 92% de ellas son administradas por el dueño o por familiares del mismo, así también se revela que el 46% de estas empresas familiares tienen de vida entre 5 y 7 años, el restante 54% más de ocho años (cuadro XX), lo que las coloca entre las cifras estadísticas mundiales de aquellas empresas familiares que se ubican en la primera generación y su posibilidad de sobrevivir a la segunda generación es de solo un 30%.

Porcentaje que se reafirma con las cifras que proporcionan Nacional Financiera y el Instituto Nacional de Geografía Estadística e Informática (INEGI) que confirman que México no es la excepción en el mundo: 48.8% de microempresas desaparecen

^{*} palabra en inglés

antes de los cinco años de su creación y sólo el 30.8% vive más de diez y se transforma en pequeña.

Alternativa de solución

John Davis es presidente y fundador de OMBI (Owner Manager Business Institute), consultora especializada en empresas familiares, afirma “que el nepotismo, rivalidad entre hermanos, gerentes no profesionales y dificultad para delegar el mando a la siguiente generación, con algunos de los problemas típicos de las empresas familiares, al menos en la primera etapa de sus vidas”.

Las estadísticas muestran que las firmas controladas y manejadas por familias constituyen el 80 por ciento del universo empresarial, y generan aproximadamente la mitad de la riqueza de los países en donde operan. Pero también ponen en evidencia su tasa de mortalidad altísima, por cuanto de cada 100 que se crean sólo 30 sobreviven a la segunda generación, 15 a la tercera y apenas cuatro a la cuarta.

He mencionado que a través de la investigación constatamos que el administrador o Management es el dueño actual del negocio, o él con su familia, en un 92 %, el 8% restante son nuevos dueños. Lo que coloca a la empresa, objeto de estudio en una empresa de tipo familiar, dado que el control accionario es de la familia y es también la familia el grupo que dirige. Todo ello con base a los conceptos estudiados por Joan Ginebra y mencionados en el 1.4.2 del Marco Teórico.

Muchas empresas surgen gracias al apoyo de la esposa o e los hijos; durante su desarrollo, los hijos son contratados para trabajar en ellas y, durante las transiciones de una generación a otra, intervienen en diversas formas, desde la sucesión por alguno de los hijos o para la venta a terceros.

La inmensa mayoría de las empresas privadas en el mundo es familiar, desde la IBM, que corresponde a la familia Watson, la Ford Motor Company, hasta la Microsoft. En América Latina es igual, en el caso específico de México, las principales cadenas comerciales son propiedad de familias. Se calcula que el 95% de las empresas en los países capitalistas son familiares. Es interesante que casi todos los primeros arquitectos claves de estas compañías permanecieron al frente de sus cargo largo tiempo (32.4 años por término medio), de modo que fueron pocas las compañías que tuvieron en realidad problemas de sucesión siendo todavía nuevas o pequeñas. A pesar de eso muchas

empezaron a hacer planes para la sucesión mucho antes de que llegara el momento de ésta.

En el caso de las empresas, objeto de estudio, son negocios pequeños, esto indica ver muy a distancia. El modelo empresarial de crear una compañía en torno a una gran idea, crecer rápidamente, sacar su dinero y entregarles la compañía a administradores profesionales de fuera probablemente no produciría otra Hewlett-Packard, o Motorola, o General Electric o Merck.

Desde el punto de vista de crear una compañía con éxito, la cuestión no es solamente cómo se comportará la compañía durante la generación actual. La cuestión crucial es cómo se comportará en la siguiente generación, y luego en la siguiente, y en la que venga después. Todos los líderes al fin mueren, pero una compañía puede seguir funcionando durante siglos cumpliendo sus propósitos y expresando sus valores centrales más allá del ejercicio de cualquier líder individual.

5.4 Aplicación y uso de la Misión y Visión

En el punto 2.4.1 y 2.4.2 del Marco teórico se menciona que Ducker afirma que plantear la pregunta “¿cuál es nuestro negocio?”, es sinónimo de “¿cuál es nuestra misión?”. Por ello en el cuestionario se plantea la pregunta: ¿Cuál es su negocio? (con la finalidad de hacer el análisis las respuestas se encuentran agrupadas en conjuntos de respuestas concretas en el cuadro XXIII) obteniendo que el 38% se define como: “productor y comercializador”, el 31% se dice “exportador de frutas, el 15% como empresa que se dedica al “cultivo y cosecha”, en un 8% se define como “empacadora y el otro 8% como “compra y venta”

Una diferencia entre los términos visión y misión, es que la visión es la condición posible y deseable de una empresa en el futuro, que incluye metas específicas, mientras que la misión se relaciona más con el comportamiento del presente. Por tal motivo en el cuestionario incluimos la pregunta: ¿Cómo negocio que quiere llegar a ser? (cuadro XXIV) Obtuvimos respuestas tales como: “Ser líder en el ramo en un o un exportador potencial” en un 23% cada una de ellas, con un 15% desean

ser “Reconocida y de calidad”, “Productor, industrial y comercializador” o el “Ofrecer beneficios al Estado” y con un 9% “Estable y con utilidades”

Una razón importante para elaborar una declaración de la misión, es atraer a los clientes que dan sentido a una empresa. Drucke afirma que: “El cliente es quien determina lo que es una empresa. Y lo que el cliente compra y considera valioso nunca es un producto, sino siempre es una utilidad, es decir, lo que es un producto o servicio para él. El cliente es el fundamento de una empresa y la mantiene en existencia.

Por lo anterior en el punto 4.4 en los cuadros XXV a la pregunta ¿Quiénes son los clientes? el 77% considera que “Varias empresas”, el 15% “Tostadores de café” y 8% “Clientes en varias partes del mundo” Se incluyó la pregunta de ¿Qué lo distingue como ventaja competitiva? Detallada las respuestas en el cuadro XXVI que en un 23% no dio ninguna respuesta, el 15% considera que “La marca que es reconocida”, otro 15% por ser una empresa orgánica y diversas respuestas con relación al bajo precio, tratamiento que recibe el producto, al recurso humano y otras.

Alternativa de solución

Una buena declaración de la misión identifica a los clientes, los productos o servicios, el mercado, la tecnología, el interés en la supervivencia, el crecimiento, y la rentabilidad, la filosofía, el concepto propio, la preocupación por la imagen, pública y el interés en los empleados de una empresa. Estos nueve componentes básicos sirven como esquema para evaluar y escribir las declaraciones de la misión, como se describe en el punto 2.4.3 del marco teórico.

Las declaraciones de la visión y la misión bien diseñadas son esenciales en la formulación, implantación y evaluación de la estrategia. Podemos concluir que la creación y comunicación de una buena misión definida de la empresa es una de las tareas más ignoradas por la dirección de las empresas objeto de nuestro estudio.

Se puede argumentar que las utilidades, no la visión o la misión, son el motivador principal de la empresa; no obstante, las utilidades por sí mismas no son suficientes para motivar a las personas. Algunos empleados perciben las utilidades en forma negativa, pues las consideran como algo que ellos ganan y que la gerencia entrega a los accionistas. Aunque esta percepción es inquietante y no grata para la

gerencia, indica con claridad que tanto las utilidades como la visión son necesarias para motivar con eficacia el factor humano.

Debidamente concebido, una visión es amplia, fundamental y duradera; debe servir para guiar e inspirar a la organización durante años, quizá un siglo o más. Una compañía visionaria persigue constantemente su propósito aunque sin realizarlo nunca por completo, como si persiguiera el horizonte de la Tierra o una estrella guía. Walt Disney captó la naturaleza permanente, nunca completa, de la visión es estas palabras: "Disneylandia jamás estará completa mientras quede imaginación en el mundo" Boeing nunca acabará de avanzar en tecnología aeroespacial; el mundo siempre necesitará un Chuck Yeager. General Electric no acabará nunca la tarea de mejorar la calidad de la vida por medio de tecnología e innovación.

Marriott puede evolucionar (de puestos de bebida A&W a cadenas de comidas, servicio de aerolíneas, hoteles y quién sabe qué más en el siglo XXI), pero jamás abandonará la tarea fundamental de "hacer que los que están lejos de su casa sientan que están entre amigos y que los aprecian de veras".

Disney puede evolucionar (de caricaturas chapuceras a largometrajes de dibujos animados, al Club Disney Mouse, Disneylandia, éxitos de taquilla, EuroDisney y quién sabe qué más en el siglo XXI), pero jamás abandonará la tarea central de "llevar alegría a millones de personas".

Ya mencione antes que los resultados de la investigación refleja que solo el 31% reconoce tener por escrito en algún documento la declaración de Misión y Visión, sin embargo al solicitarle que la escriba la desconoce. El 69% restante acepta no tener declaración alguna.

Como análisis deseo incluir lo dicho por Peter Drucker: "Una empresa no se define por el nombre, estatutos o artículos de incorporación, sino por su misión de negocios. Sólo una definición precisa de la misión y el propósito de la organización permite establecer objetivos claros y realistas".

5.5 La empresa competitiva

Porter M en su libro: *The Competitive Advantage of Nations*, señala que la ventaja competitiva de un país se fortalece si sus bienes y servicios tienen una demanda local. La demanda ofrece varios beneficios:

- Le ayuda al vendedor a saber lo que los compradores desean
- Si es preciso hacer cambios (por ejemplo, el deseo de un producto más pequeño, ligero o con mayor ahorro de combustible), el vendedor local se entera a tiempo y puede ajustar o innovar para el mercado antes que los competidores situados lejos de ahí puedan responder.

De hecho, cuanto más refinado sean los clientes locales mayor será la ventaja para la empresa. En las empresas objeto de estudio se constató (cuadro XIII) que el 61% de la producción tenía como destino la exportación, en un 38% consumo nacional y un 1% se destina al autoconsumo o para la localidad, cumpliendo con ello la ventaja de la que habla Porter.

Alternativa de solución

Como se menciona en el punto 1.6 del Marco Teórico, en México el modelo industrial exportador no solamente ha sido dinámico sino que ha logrado lo que han llamado “la sustitución de exportaciones”, pues de las exportaciones totales de mercancías cerca de 80 por ciento son manufacturas, desplazando así a las exportaciones de bienes primarios y del petróleo.

Los 10 principales productos que México exporta, a excepción del petróleo, son de las industrias automotrices, aparatos eléctricos y electrónicos (procesadores de datos automáticos, equipo de telecomunicaciones). Cabe mencionar que de las 35 empresas responsables del 30 por ciento de las exportaciones totales de nuestro país, ninguna es mexicana y la mayoría es de origen estadounidense.

En México las exportaciones son hechas por empresas extranjeras con productos que tienen un muy bajo contenido de insumos y componentes nacionales. Dependemos de la inversión extranjera.

Al contrario de la mayoría de la empresas exportadoras, la empresa micro y pequeña chiapaneca dedicada a la exportación, no utiliza la inversión extranjera, sin

embargo el bajo nivel de industrialización del producto la coloca en desventaja al competir en un mercado global, dado que requiere de vender a un país que transforme su producto para llevarlo al mercado final, obteniendo una ganancia menor.

Las empresas en Chiapas requieren de una estrategia en que las compañías exportadoras estén involucradas con el resto de la economía y procuren un proceso de industrialización por medio de encadenamientos productivos con un alto contenido de partes e insumos nacionales, sin dejar de aumentar constantemente el valor añadido de los productos que exportan.

Este trabajo expone en su capítulo II las herramientas prácticas de dirección estratégica, para el empresario de la micro y pequeña empresa o el emprendedor que desea convertirse en empresario de su propia empresa.

La dirección estratégica permite a una empresa ser más proactiva que reactiva al definir su propio futuro, ya que la empresa tiene la posibilidad de iniciar e influir en las actividades (en lugar de sólo responder), ejerciendo control en su propio destino.

La identificación de la visión, misión, objetivos y estrategias existentes de una empresa es el punto de partida lógico de la dirección estratégica porque la situación actual de una empresa podría excluir ciertas estrategias e incluso dictar un curso particular de acción. Toda empresa posee una visión, una misión, objetivos y estrategias, aun cuando estos elementos no se hayan diseñado o escrito o comunicado de manera consciente. Para saber hacia dónde se dirige una empresa es necesario conocer dónde ha estado.

La mayor parte de los negocios en pequeña escala no cuentan con ninguna ventaja a su favor para comenzar. Atraviesan penosos ciclos de negocios, periodos de crecimiento (rápido a veces) intercalados con periodos de lucha por la supervivencia. Ninguna compañía pequeña se parece a otra, aunque en apariencia comparten algunos problemas y oportunidades comunes.

La investigación expone, que uno de los aspectos más positivos de la pequeña empresa radica en que los propietarios y quienes elaboran las políticas de la empresa se involucran en el proceso de planeación. Muchos, o la mayor parte de los mismos gerentes de primera línea participan. Y esa participación puede ayudar a incrementar su conocimiento, su identificación y compromisos con la visión y la misión de la empresa.

5.6 La empresa agrícola

Con base a los resultados plasmados en el punto 4.1 (cuadro XII) que nos manifiesta que el nivel de transformación en los productos que comercializan las empresas objetos de estudio no existe, se concluye que las empresas objeto de estudio son de índole agrícola en su totalidad. Así también, cabe destacar que la ventaja que los empresarios consideran la base de su competitividad es, como se señala en el cuadro XXVI, (con excepción de dos de ellas que se enfocan a la tecnología) las acciones relacionadas con mercadotecnia, así también se debe considerar la encases de planes.

Por lo anterior se afirma que las empresas agrícolas objeto de estudio, son reflejo de nuestro país en desarrollo, que se encuentra atrapado en un círculo vicioso en que el sector agropecuario es incapaz de satisfacer sus necesidades porque se enfrenta a características geográficas desfavorables, falta de infraestructura, elevados costos de transporte, mayor incidencia de enfermedades agropecuarias y por consiguiente pocas inversiones.

Alternativa de solución

En 1977 los países en desarrollo, tomados como grupo, tuvieron un superávit neto en comercio agrícola de 17 500 millones de dólares. Desde entonces las importaciones han crecido más rápido que las exportaciones. Asimismo, aumenta con lentitud la demanda de productos procedentes de países pobres que se consumen en países ricos, como el café y el cacao, mientras que las fluctuaciones en los precios impide que mejore la balanza comercial de los primeros. Las previsiones para 2030 indican que el déficit comercial agrícola de estos países aumentará todavía más, en especial por las importaciones de cereales y productos pecuarios.

La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) elaboró un estudio multidisciplinario sobre la evolución de largo plazo de la agricultura mundial (2015-2030) y su capacidad para satisfacer las necesidades de alimentación y nutrición.

El estudio de la FAO indica que para el mundo en su conjunto hay potencial productivo sin utilizar, en términos de tierra, agua y mejora de los rendimientos,

suficientes para satisfacer el crecimiento previsto de la demanda efectiva. En el futuro, 80% del aumento de la producción de los cultivos en los países en desarrollo tendrá que proceder de la intensificación: mayores rendimientos, incremento de cosechas múltiples y periodos de barbecho más cortos.

La tierra de cultivo idónea no utilizada se encuentra desigualmente distribuida. África subsahariana y América Latina trabajan sólo una quinta parte de sus tierras de cultivo idóneas. Se espera que más de 80% de la expansión de la superficie de labranza se realice en estas regiones.

Recordemos que los países situados en las zonas tropicales, como es el caso del Municipio de Tapachula, resentirán con más fuerza los efectos negativos del cambio climático de la agricultura.

El déficit comercial agrícola de los países pobres ha ido aumentando en los últimos años y se prevé que para 2030 aumenta todavía más. De continuar esta tendencia, estos países se convertirán en importadores netos de alimentos, con el consiguiente problema de generar ingresos para el déficit.

El sector agropecuario desempeña un papel muy importante en la reducción de la pobreza: siete de cada 10 pobres del mundo viven en zonas rurales y trabajan en la agricultura.

Es necesario aplicar políticas nacionales e internacionales que fomenten el crecimiento del sector y la reducción de las desigualdades; de otra manera la inseguridad alimentaria aumentará, incluso en medio de la abundancia mundial.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES

La hipótesis de la investigación: La visión y la misión, en la empresa, micro y pequeña dedicada a la agricultura ubicada en el Municipio de Tapachula, Chiapas, son los factores que determinan la competitividad de éstas en el mercado de exportación, fue probada y a través de la investigación se constato que es falsa.

El estudio de la visión y la misión, como factores determinantes de competitividad en las empresas del Soconusco ha sido importante por tres razones.

Primero, las recientes integraciones comerciales entre México y los países centroamericanos, así como la inminente firma del Tratado de Libre Comercio entre la región centroamericana y Estados Unidos, como parte del proceso de constitución del Área del Libre Comercio de las América (ALCA), ha llevado a mirar de otra manera los fenómenos de la frontera sur de México. Un reciente Estudio del Banco Mundial se pregunta por qué no llegó el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) al sur y responde que se debe a la escasa productividad de la mano de obra, pero también a la falta de infraestructura.

Segundo. Las inundaciones que sufrió la región del Soconusco en septiembre de 1998 constituyeron el parteaguas en la historia reciente de la economía campesina y de los pequeños productores agrícolas, en especial de los miniproduktores de café. La crisis de la agricultura campesina que se gestó en los dos decenios anteriores se agravó con la

destrucción de una parte importante de sus cultivos, lo que obligó a la búsqueda de opciones económicas para las familias que dependen del campo. Una de las manifestaciones más visibles de esta situación ha sido el aumento sistemático de la emigración de campesinos de esa región a las entidades del noroccidente de México, para laborar en los campos de cultivos comerciales en entidades como Jalisco, Nayarit, Sinaloa y Sonora, entre otros.

Por último, porque se espera que competir en los mercados internacionales, dentro de un contexto global, tenga un efecto positivo en la productividad de las industrias exportadoras.

Las razones antes expuestas reflejan el panorama local en el cual las empresas del Soconusco se encuentran inmersas y en la presente etapa de desarrollo del país, es necesario aprovechar al máximo las herramientas disponibles para procurar que los beneficios del libre comercio lleguen a más regiones y sectores dentro de México.

Para fortalecer los cimientos de una economía, la estabilidad macroeconómica y la apertura comercial por sí solas no son suficientes para aprovechar las oportunidades que brinda la globalización.

A partir de 1990, se acentuaron las tendencias que ya se visualizaban al finalizar la década anterior, en lo referente a la globalización de los mercados y a sus marcadas influencias sobre la competitividad.

Los países comenzaron a estructurar alianzas y acuerdos, las empresas copiaron el proceso y diseñaron los más variados procedimientos para mejorar su competitividad a través de fusiones, absorciones, acuerdos y alianzas en general.

Apareció toda una metodología tanto para el diagnóstico como para el análisis y el diseño estratégico – competitivo.

La competitividad fue la gran influencia para el cambio estructural y cultural, obligo a las organizaciones a asumir desafíos de mayor eficacia, eficiencia y productividad, por lo que conceptos como es de “calidad total”, “acercamiento al cliente y excelencia en los servicios”, fueron algunas de las vías por donde se comenzó a perfilar esa búsqueda necesaria de reducir costos, aumentar la eficiencia o calidad de las prestaciones que exige el actual nivel de globalización competitiva y la emergente amenaza del neoproteccionismo que inevitablemente se despende de las estructuras de los bloques.

CAPÍTULO VII

RECOMENDACIONES

A través del proceso de prever el futuro, los individuos o grupos desarrollan para sí mismos o sus organizaciones una visión o sueño de la condición humana, el cual es suficientemente claro y poderoso como para suscitar y mantener las acciones necesarias a fin de que se haga realidad. La cita anterior sobre el discurso de Martin Luther King, presentado en 1963 en las escalinatas del Lincoln Memorial en Washington, D. C., constituye un ejemplo del sueño que ayudó a conformar y mantener el movimiento norteamericano sobre los derechos humanos y ha modificado la verdadera naturaleza de la sociedad estadounidense.

No obstante, el objetivo de esta tesis no consiste en comprender el proceso para reformar una sociedad sino de la previsión al crear o reformar una organización. ¿Existen visiones que hayan tenido un efecto profundo similar en las compañías? La respuesta a esta pregunta es un inequívoco "sí". Por ejemplo, el informe sobre la investigación realizada por Bennis y Nanus acerca de las entrevistas a 90 líderes de empresas tan diferentes como Lever Brothers, Polaroid, un importante periódico norteamericano, una orquesta sinfónica, un equipo de baloncesto de un campeonato universitario, etc, apoyan la conclusión de que una característica común para estos líderes era tener una visión de la organización que concentraba la atención de sus

Mi sugerencia es que prever el futuro se puede lograr a través de la introspección solitaria por parte de un líder, mediante la interacción de un grupo que comparte el liderazgo, a través de la interacción entre el líder y un grupo de seguidores o mediante cualquier combinación de estos mecanismos. Puede surgir de manera repentina y holística; en forma lenta e incrementar a través de interacciones entre miembros del grupo, puede ser inductiva o deductiva, puede ser fija o cambiar con el tiempo, pero siempre se concentra en el futuro, implica un alto grado de éxito y es relativamente estable con el paso del tiempo al igual que una fuente de inspiración.

La previsión del futuro se concentra en la meta final (la condición futura deseada), no en los medios para alcanzarla. En efecto, una manera para que los seguidores desarrollen un sentido de propiedad de la visión consiste en desarrollar la misión, el medio por el cual se ejecutará la visión.

Es indispensable no confundir la ideología central con cultura, estrategia, táctica, operaciones, políticas u otras prácticas no básicas. Con el tiempo, las normas culturales tienen que cambiar; la estrategia tiene que cambiar; las líneas de producto tienen que cambiar; las metas tienen que cambiar; las competencias tienen que cambiar; las políticas administrativas tienen que cambiar; la estructura organizacional tiene que cambiar; los sistemas de remuneración tienen que cambiar. Finalmente, lo único que la compañía no debe cambiar con el tiempo es su ideología central, es decir, preservar el núcleo y estimular el progreso.

Como consecuencia de esto, si usted está pensando en un propósito o la visión y misión para su propia compañía, le recomiendo que no sólo redacte una descripción de sus líneas de productos o segmentos de clientes ("Existimos para hacer el producto X para los clientes Y). Por ejemplo, "existimos para hacer dibujos para niños" habría sido para Disney una pésima declaración de propósitos, ni convincente ni suficientemente flexible para durar cien años; pero "usar la imaginación para llevar alegría a millones" puede fácilmente durar cien años como un propósito persuasivo. Lo importante es profundizar más y encontrar las razones fundamentales para que la organización exista. Una manera eficaz de llegar al propósito es formular esta pregunta: "¿Por qué no cerrar esta organización, liquidar, vender los activos?" y buscar una respuesta que sea igualmente válida ahora y dentro de cien años.

No todas las compañías empezaron la vida con una ideología central bien definida. Unas pocas sí. Robert W. Jonson, por ejemplo, tenía el sentido del propósito de J&J desde el momento es que concibió la compañía ("aliviar el dolor y la enfermedad"). Lo mismo Maseru Ibuka en Sony cuando redactó la perspectiva de la compañía en 1946. Pero otros como HP y Motorota, no definieron su ideología hasta que la compañía pasó de la etapa inicial de lanzamiento, a menudo unos diez años después de la fundación (pero, antes de ser compañías grandes).

En las primeras etapas, la mayoría de las compañías simplemente trataron de arrancar y empezar a trabajar, y la ideología sólo se aclaró cuando la compañía evolucionó. Así que si usted todavía no ha expuesto una ideología central porque ha estado dedicado a poner la empresa en marcha, no importa. Pero cuanto más pronto, mejor.

ANEXOS

Anexo I

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES 1994 - 1995

Actividades	1	2	3	4	5	6
	Agosto	septiembre	octubre	noviembre	enero - marzo	abril
Muestreo (entrega del cuestionario)						
Trabajo de campo (1ra recolección)						
(2ra recolección)						
Procesamiento y análisis de datos						
Informe final						

Anexo II

La carta tipo es la siguiente:

México D. F. a 1 de agosto del 2004

Sr. (Sra.)
Presente

El propósito de mi carta es solicitar su amable apoyo, dando respuesta al cuestionario que se adjunta. El cuestionario tiene como finalidad recaudar información para un estudio respecto de la importancia de los conceptos de la visión y la misión, como factor de competitividad en las empresas pequeñas y medianas que se dedican a la exportación, y se ubican dentro del Municipio de Tapachula, Chiapas.

Me permito hacer de su conocimiento que durante la investigación, en el modelo de servicio al público del Banco de Comercio Exterior S.N.C. (Bancomext) obtuve el domicilio de la empresa, a través del directorio de empresas exportadoras del banco de datos.

Los resultados de la investigación se utilizarán para elaborar una tesis de maestría en administración de organizaciones en la Universidad Autónoma de Chiapas, por tal motivo me comprometo a manejar la información que Usted me proporcione de manera confidencial y solo será usada en estadística y no personalizada.

Por lo anterior, le agradeceré dar respuesta al cuestionario adjunto y hacerlo llegar a la misma persona a través de la cual se lo he enviado, la cual regresará por el cuestionario diez días después de su entrega. En caso de preferir que se proporcione el documento vía electrónica o desee hacer algún comentario, le solicito tener la gentileza de enviarme un correo vía internet a valeradelatorre@yahoo.com.mx

En espera de poder contar con su invaluable apoyo y obtener respuesta dentro de los próximos diez días, aprovecho la ocasión para enviarle un afectuoso saludo y darle las gracias de antemano.

Cordialmente

Ma. Antonieta Valera de la Torre

Anexo III

El cuestionario tipo es el siguiente:

Universidad Autónoma de Chiapas

Opiniones de Administradores de Empresas

dedicadas a la exportación

ubicadas en el Municipio de Tapachula, Chiapas

Estimado empresario:

Esta encuesta es parte de un estudio de tesis, respecto de la administración de las empresas que realizan actividades de exportación y se encuentran ubicadas en el municipio de Tapachula, Chiapas.

El conocer su opinión permitirá establecer conexiones entre la realidad de las empresas exportadoras y las nuevas tendencias en torno a la administración.

Las opiniones de los encuestados serán sumadas e incluidas en la tesis profesional, pero nunca se comunicarán datos individuales. La información personal que proporcione se manejará de manera confidencial y será utilizada exclusivamente para fines profesionales.

Le solicito que conteste este cuestionario con la mayor sinceridad posible. No hay respuestas correctas ni incorrectas.

Muchas gracias por su participación en esta tarea.

Datos generales

No es necesaria su respuesta

Nombre: _____

Domicilio: _____

Teléfonos: _____

Fecha: _____ 2004 Lugar: _____

Instrucciones Generales:

Lea las instrucciones, ya que existen preguntas en las que sólo pueden responder a una opción; otras son de varias opciones y también se incluyen preguntas abiertas.

En cada uno de las afirmaciones que se presentan a continuación, le solicito que marque con una "X" la opción que mejor describa su opinión.

Cuestionario

1. La empresa realiza actividades en los mercados locales y extranjeros. ¿Cuál o cuales son los productos que comercializa en todos los mercados? Sobre la línea especifique la característica del mismo, por ejemplo: mango ataulfo o mango en conserva.

☐ mango _____	☐ tabaco _____	☐ café _____
☐ papaya _____	☐ algodón _____	☐ té _____
☐ plátano _____	☐ flores _____	☐ soya _____
☐ cacao _____	☐ cardamomo _____	☐ trigo _____
☐ chocolate _____	☐ caña de azúcar _____	☐ maíz _____
☐ salsas y jarabes de _____	☐ alfalfa _____	☐ arroz _____
	☐ naranja _____	☐ otros _____

2. De los productos que comercializa la empresa, especifique los porcentajes asignados a los diferentes destinos:

_____ % al mercado nacional

_____ % a la exportación

_____ % consumo personal

_____ % otros, especifique: _____

3. En el mercado de exportación ¿Cuál o cuáles productos comercializa y que porcentaje de cada uno de ellos? Ejemplo: (80%) café y (20%) té

☐ mango	☐ tabaco	☐ café
☐ papaya	☐ algodón	☐ té
☐ plátano	☐ flores	☐ soya
☐ cacao	☐ cardamomo	☐ trigo
☐ chocolate	☐ caña de azúcar	☐ maíz
☐ salsas y jarabes	☐ alfalfa	☐ arroz
	☐ naranja	☐ otros _____

4. Principal mercado de destino de la exportación. Si tiene más de uno, por favor utilice porcentajes.

☐ Estados Unidos ☐ Europa ☐ Otros _____
☐ Canadá ☐ Asia _____
☐ Centroamérica ☐ Sudamérica _____

5. En la empresa Usted es:

☐ Propietario fundador ☐ Coordinador
☐ Propietario y administrador ☐ Jefe de área
☐ Director general/Presidente o director ☐ Supervisor
☐ Gerente/Superintendente ☐ Otro _____

6. ¿Cuál es la antigüedad que Usted tiene en su puesto: _____

7. ¿Hasta que año y nivel aprobó en la escuela?

☐ Ninguno ☐ Preparatoria ☐ Maestría
☐ Primaria ☐ Técnica ☐ Doctorado
☐ Secundaria ☐ Licenciatura ☐ Otros _____

8. ¿Nació usted en el Estado de Chiapas?

☐ sí
☐ no

9. ¿Quién empezó o fundó este negocio?

☐ El dueño actual ☐ El dueño y conocidos ☐ No sabe
☐ El dueño con familiares ☐ Compró el negocio otra: _____

10. ¿Cuánto tiempo tiene de fundada la empresa?

☐ Lo desconoce ☐ De tres a cinco años ☐ más de ocho años
☐ Menos de dos años ☐ De cinco a 7 años ☐ otra: _____

11. La estructura legal actual de la empresa es:

☐ Lo desconoce ☐ Sociedad Anónima ☐ Cooperativa
☐ Un solo dueño ☐ Sociedad rural ☐ otra: _____

12. ¿Cuántos años tiene la empresa en actividades de exportación?

☐ Esporádico ☐ De tres a cinco años ☐ más de ocho años
☐ Menos de dos años ☐ De cinco a siete años ☐ otra: _____

20. ¿La empresa cuenta con una declaración escrita de la misión?

☐ Si

☐ No

☐ desconoce el término

21. ¿Cuál es la declaración de misión?

22. Cuando se elaboró por primera vez la declaración de la visión y la misión
¿Quién fue el responsable principal de su elaboración?

☐ Propietario fundador

☐ Coordinador

☐ Propietario y administrador

☐ Jefe de área

☐ Director general/Presidente o director

☐ Supervisor

☐ Gerente/Superintendente

☐ Otro _____

23. ¿Desde cuándo existen las declaraciones de visión y misión?

☐ No existen

☐ Al crearse

☐ Al convertirse en exportador

☐ No sabe

☐ Hace un año

☐ Otro _____

24. ¿Cuándo se modificó por última ocasión? ¿Por qué se modificó en ese momento?

25. ¿Qué proceso alteró la declaración de visión y misión de su empresa?

26. ¿Cómo se utilizan las declaraciones de visión y la misión en su empresa?

27. ¿En qué forma afecta el conocer la misión y la visión en el proceso de planificación estratégica de su empresa?

28. Ha sido importante para la supervivencia de la empresa conocer la visión y la misión

- ☐ Definitivamente sí ☐ No estoy seguro ☐ Definitivamente no
☐ Probablemente sí ☐ Probablemente no

29. Se transmite a los empleados de la empresa los conceptos de la visión y la misión

- ☐ Definitivamente sí ☐ No estoy seguro ☐ Definitivamente no
☐ Probablemente sí ☐ Probablemente no

30. La empresa tiene elaborados planes: (puede marcar más de una opción)

- ☐ no tiene ☐ seis meses ☐ cinco años
☐ semanal ☐ un año ☐ diez años
☐ tres meses ☐ tres años ☐ otros _____

31. ¿En qué tipo de empresa esperan convertirse?

32. ¿Considera que al corto plazo debe reestructurar su empresa?

- ☐ Definitivamente sí ☐ Probablemente no ☐ Acaban de
☐ Probablemente sí ☐ Definitivamente no reestructurar
☐ No estoy seguro ☐ no se ha pensado el tema ☐ Otros: _____

33. ¿Realiza acciones orientadas a conocer a los nuevos competidores que ingresan dentro de su sector?

- ☐ Definitivamente sí ☐ No estoy seguro ☐ Definitivamente no
☐ Probablemente sí ☐ Probablemente no ☐ No me preocupa

34. ¿Acostumbra a elaborar planes que debe seguir?

- ☐ Definitivamente sí ☐ No estoy seguro ☐ Definitivamente no
☐ Probablemente sí ☐ Probablemente no

35. ¿Lleva al cabo alguna acción encaminada a conocer cómo están cambiando sus clientes?

- ☐ Definitivamente sí ☐ No estoy seguro ☐ Definitivamente no
☐ Probablemente sí ☐ Probablemente no ☐ No me preocupa

36. ¿Investiga la empresa si se están desarrollando nuevas tecnologías o productos que pudieran inhibir su presencia en el mercado?

- ☐ Definitivamente sí ☐ No estoy seguro ☐ Definitivamente no
☐ Probablemente sí ☐ Probablemente no ☐ No me preocupa

Muchas gracias por su participación en esta tarea

BIBLIOGRAFÍA

- AGUAYO QUEZADA, Sergio *México a la Mano* México Edit. Grijalbo – 2003
- ALCARAZ RODRÍGUEZ, Rafael *El Emprendedor de Éxito* 2da Ed. México. Editorial Mc Graw Hill – 2001
- AREGIONAL.COM BANCOMEX *El Comercio Exterior de las Regiones de México. Revista Negocios* México Año 11 No. 121 (Abril 15 –2002) 76-78 p.
- AREGIONAL.COM BANCOMEX *Desenvolvimiento de las Regiones de México en la Integración con América del Norte. Revista Negocios* México Año 11 No. 120 (Marzo 15 – 2002) 64-66 p.
- AREGIONAL.COM BANCOMEX *Especialización Industrial de las Regiones en México. Revista Negocios* México Año 11 No. 126 (Septiembre –2002) 60-63 p.
- BANCOMEX *Trade Directory of México.* DVD editado por Bancomext 2003
- BANCOMEX. Desarrollo Sectorial *Regulaciones Fitosanitaria para Productos Agrícolas* México Año 10 No. 133 (Agosto 2001) 22-24 p.
- BANCOMEX. Proyectos de Internacionalización *Pymes: La Nueva Economía. Negocios Internacionales Bancomext.* Año 10 Núm. 114 Septiembre 2001. P. 30
- BANCOMEX. Plan de Negocios para la Exportación *Plan de Negocios para la Exportación. Documentos Técnicos* 2º edición México Bancomext, 2001
- BASÁÑEZ, Miguel y Alejandro MORENO *“Cambio de Valores en México” Este País Tendencias y Opiniones* México No. 152 (noviembre 2003) 48 – 56 p.
- BENJAMÍN FRANKLIN, Enrique *Organización de Empresas* México. Edit. Mc Graw Hill – 2001
- BENZ, Wolfgang y Herman Graml *Problemas Mundiales entre los Dos Bloques de Poder* España. Edit Siglo Veintiuno 1997
- BOLTVINIK, Julio y Enrique HERNÁNDEZ LAROS *Pobreza y Distribución del Ingreso en México* México. Edit. Siglo Veintiuno – 1999
- CANALS, Jordi, José Luis ALVAREZ y Doménech MELE *El Reto del Entorno Competitivo Internacional* España. Universidad de Navarra. Edit. Folio – 1996
- CALDERON ALCARAZ, Esteban *Fruticultura General. El Esfuerzo del Hombre* 3ª Ed. México. Edit. Uteha – 1998

- CARRILLO HUERTA, Mario Miguel El Sector Agropecuario Mexicano. Antecedentes Recientes y Perspectivas. México Edit. Instituto Politécnico Nacional – 2001
- CARVAJAL J., Manuel, Anne M. FIEDLER y Florencio GONZÁLEZ N. La Microempresa en México. México. Edit. Instituto de Propositiones Estratégicas A. C. - 1990
- CHIAPAS, GOBIERNO DEL ESTADO El Libro de Oro. Chiapas 2000 México. Edit. Especiales de Exportación – 2000
- CHIAVENATO, Idalberto Introducción a la Teoría General de la Administración 5ª Ed. México. Edit. Mc Graw Hill – 2000
- COLLINS, James y Jerry I. PORRAS Empresas que Perduran. México. Edit Norma – 1994
- CUNNINGHAM, William H., Ramon J. ALDAG y Chistopher M. SWIFT Introducción a la Administración México. Edit. Iberoamérica – 1991
- CRUZ ZAMORANO, Alma Rosa Apuntes de Coyuntura. Agricultura mundial: Perspectivas para 2030. Revista Comercio Exterior México Vol. 53 Núm. 8 agosto 2003
- DAFT, Richard L. Teoría y Diseño Organizacional 6ª Ed. México Edit. Soluciones Empresariales – 1998
- DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 9ª, Ed. México. Edit. Pearson – 2003
- DAVIS, John “ Empresa y Familia Bajo el Microscopio” Gestión de Negocios México V.3 No. 6 (nov-dic 2003) 74 – 80 p.
- DEMING, W. Edwards Calidad, Productividad y Competitividad. La Salida de la Crisis Madrid Edit. Díaz de Santos – 1989
- DIXIT, Drucker “El Desafío de Perdurar” Gestión de Negocios México V.3 No. 6 (nov-dic 2003) 65 – 71 p.
- DRUCKER F., Peter Las Nuevas Realidades. Editorial Sudamericana Buenos Aires, 1989
- DRUCKER F., Peter “Management Tasks” Responsibilities and Practice New York Edit. Harper & Row – 1974
- DURAN, Ariel y Will The Lessons of History. Simón & Schuster. New York, USA 1968
- FIRA. Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura Plan Estratégico 2004. Residencia Estatal de Chiapas de la Dirección Regional Sureste. Agencia Tapachula. Nov. 2003
- FERNÁNDEZ ARENA, José Antonio El Proceso Administrativo México. Edit. Diana – 1977

- FLORES DE G. Sergio y Emiliano OROZCO GUTIÉRREZ Hacia una Comunicación Administrativa Integral México Edit. Trillas - 1979
- GERSICK, Kelin E., Ivan LANSBERG, Michèle DESJARDINS y Barbara MURRIA " El Cambio como Oportunidad" Gestión de Negocios México V.3 No. 6 (nov-dic 2003) 82 - 88 p.
- GINEBRA, Joan Las Empresas Familiares. México. Edit. Panorama - 2001
- GIRAL B, José, Antonio EROLES, Vladimir ESTIVILL, Luis LAPUENTE y Georgina VIESCA Su Empresa ¿De Clase Mundial? Un Enfoque Latinoamericano México. Edit. Panorama - 1998
- GOODSTEIN, Leonard D., Timothy M. NOLAN, y J. William PFEIFFER Planeación Estratégica Aplicada Colombia. Edit. Mc Graw Hill -2003
- GUZMÁN VALDIVIA, I. Problemas de la Administración de Empresas México. Edit. Limusa - 1978
- HARPER, Stephen *Institution: GAT Separates Executives from Managers.* Business Horizons 31, No. 5 (septiembre y octubre de 1988)
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, Carlos FERNÁNDEZ C y Pilar BAPTISTA L. Metodología de la Investigación 2da Ed. México Edit. Mc Graw Hill - 1991
- HERNANDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio Introducción a la Administración. Un Enfoque Teórico Práctico. México Edit. Mc Graw Hill - 1994
- INFORME ESPECIAL *El Desafío de Perdurar y De Padres a Hijos,* Revista Gestión de Negocios. México. V.3 No.4 (nov-dic 2003) p.65
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA GEOGRAFIA E INFORMATICA Encuesta Nacional de Micronegocios. México. Edit. INEGI - 2003
- JACK TROUT, Al Ries La Guerra de la Mercadotecnia México. Edit Mc Graw Hill - 1990
- JOHNSON, Paul Tiempos Modernos Argentina. Edit. Javier Vergara - 1983
- JOY Lynne, SENN Larry y John R. CHILDRESS Liderazgo para el Siglo XXI. Diálogos con 100 líderes destacados Colombia Edit. Mraw Hill - 1996
- KAPLAN, Robert S. " El Futuro del Cuadro de Mando Integral" Gestión de Negocios México V.3 No. 6 (nov-dic 2003) 108 - 112 p.
- KOONTZ, Harold y Heinz WEIHRICH Administración una Perspectiva Global 11ª Ed. México. Edit. Mc. Graw Hill - 1998

- KOTLER, Philip y Gary ARMSTRONG Fundamentos de Mercadotecnia 2da. Ed. México. Edit. Prentice Hall – 1991
- LAPINER, R. Definiciones y Retos en la Educación Superior Transnacional. En Problemas de la Civilización Contemporánea 1 ITAM México 1997 Material de circulación interna
- LARIS CASILLAS, Francisco Javier Administración Integral México. Edit. CECSA – 1987
- LARIS CASILLAS, Francisco Javier Estrategias para la Planeación y el Control Empresarial 3ª Ed. México Edit. Trillas – 1988
- LEACH, Peter La Empresa Familiar. Editorial Vergara. Argentina. 1991
- MARTINEZ, Francisco, Carolina PÉREZ y Erika GARCÍA La Mypes en el Mundo ¿Y las micro y pequeñas empresas en México?. Emprendedores Núm. 74 (marzo-abril 2002) Edit. FCA UNAM
- MENDEZ MORALES, José Silvestre Economía y la Empresa México. Edit. Mc Graw Hill – 1989
- MOTA, Sergio Chiapas, una Propuesta Económica México Edit. Castillo – 2000
- MOWERY, David C. y Nathan ROSENBERG La Tecnología y la Búsqueda del Crecimiento Económico México Edit. Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología – 1992
- MUNRO FAURE, Lesley y Malcom Munro Faure La Calidad Total en Acción España Edit. Financial Times. 1994
- NEGRETE VARGAS, Amalia Belén “Mary Parker Follet y Peter F. Drucker en Perspectiva” Ponencia en el VIII Foro de Investigación UNAM (Octubre de 2003)
- OHMAE, Kenichi La Mente del Estratega México. Edit. Mc Graw Hill 1998
- OLIVARES, Alejandro, Alfonso GARCIA y Alexander VARGAS Plan de Negocios de Exportación Revista Emprendedores al Servicio de la Pequeña y Mediana Empresa Edit. FCA UNAM México Núm. 74 Marzo-abril 2002 p. 11
- OROZCO ZUARTH, Marco A. Geohistoria de Chiapas. Geografía e Historia México. Ediciones y Sistemas Especiales – 2003
- PACHECO, Daniel Negocios en el Laberinto Revista Microempresa Mexicana México. Año 2 No.4 (2004) P. 4
- PALAFOX DE ANDA, Gustavo “La Creatividad y la Innovación en la Empresa” Administrate Hoy México Año X (mayo 2003) Edit. Gasca 47 – 49 p
- PRICE Courtney y Kathleen ALLEN Tips y Trampas para Emprendedores México. Edit. Mc Graw Hill – 2000

- PEARCE II, John y Fred DAVID The Bottom Line on Corporate Mission Statements Academy of Management Vol. 1 Núm. 2 (mayo 1987)
- QUIGLEY, Joseph V. Visión. Cómo la Desarrollan los Líderes, la Comparten y la Sustentan. Colombia. Edit. Mac Graw Hill – 1995
- RAMÍREZ VELÁSQUEZ, Blanca Rebeca “Globalización y Cambios en el Modelo de Desarrollo” Ciudades México Edit. Red Nacional de Investigaciones Urbanas. Año 16 No.61 (enero-marzo 2004) 40 – 41 p.
- RAUDSEPP, Eugene Can You Trust Your Hunches? Management Review 49, núm.4 (abril 1960)
- REYES PONCE, Agustín Administración de Empresas. Teoría y Práctica México Edit. Limusa – 1976
- ROBBINS, Stephen P. Comportamiento Organizacional 8a Ed México. Edit. Prentice Hall – 1999
- ROBBINS, Stephen P. Fundamentos de Comportamiento Organizacional 5a Ed México. Edit. Pearson – 1998
- RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín Administración con Enfoque Estratégico. México, Trillas – 2000
- RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín Administración de Pequeñas y Medianas Empresas Exportadoras. México. Edit. Thomson Learning – 2001
- ROQUE P. y Perdant Prácticamente Cómo Exportar Edit. Plaza y Valdez, México, 1966
- SCOTT, Cynthia D., Dennis T. JAFFE y Glenn R. TOBE Visión, Valores y Misión Organizacionales México. Grupo Editorial Iberoamérica – 1993
- SILICEO A., Alfonso, David CASARES A. y José Luis GONZÁLEZ M. Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. México. Edit. Mc Graw Hill – 2003
- SOROS, George La Crisis del Capitalismo Global México. Edit. Plaza Janés – 1998
- STEPHEN Harper Insitution: GAT Separates Executives from Managers Business Horizons 31, No. 5 (septiembre-octubre 1988)
- TAÑER PASCALE, Richard y anthony G. ATHOS The Art of Japanese Management. Simon & Schuster. New York. Warner Books Inc. 1981
- TAMAYO Y TAMAYO, Mario El Proceso de la Investigación Científica 3da Ed. México. Edit. Limusa – 1998
- TAMAYO Y TAMAYO, Mario Metodología Formal de la Investigación Científica 2da Ed. México. Edit. Limusa – 1999

- UNAM, Facultad de Contadurías y Administración *Editorial Revista Emprendedores al Servicio de la Pequeña y Mediana Empresa* Edit. FCA UNAM México Marzo-abril 2002 p.1
- UNCTAD "Corporaciones transnacionales y competitividad exportadora" Reporte mundial de Inversión 2002, Publicado por la ONU, Nueva Cork y Ginebra, 2002.
- Villarreal René y Tania IFA. La Empresa Competitiva sustentable en la era del capital intelectual. Editorial Mc Graw Hill. México junio 2003
- WARD, John L. "Planificar para la Continuidad" Revista Gestión de Negocios México V.3 No. 6 (nov-dic 2003) 90 - 96 p.
- WATERMAN, Robert H, Jr. Thomas J. Peters y Julien R. Phillimps Structure is not Organization Business Horizons (june 1980)
- Waterman, Peters, Thomas J. y Robert M In Search of Excellence. Haper Collins Publisher New York 1982
- WILL y Ariel Durant The Lessons of History Simon & Schuster. New York, 1998
- YERGIN, Daniel y Joseph STANISLAW Pioneros y Lideres de la Globalización Argentina. Editorial . Javier Vergara - 1999