

### ¿QUÉ SON Y PARA QUÉ ESTÁN LAS EMPRESAS

#### OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Usted será capaz de:

- Definir qué es una empresa.
- Reconocer la importancia de las empresas.
- Identificar las necesidades económicas y personales que cubren las empresas.
- Explicar para qué existen las empresas.
- Identificar la diferencia entre empresa y negocio.
- Explicar las etapas del ciclo de vida de las empresas.

#### ¿Cuál es la razón de la existencia de las empresas?

Las empresas en la actualidad continuamente están sujetas a cambios tanto en su ambiente interno como externo, por lo que los emprendedores deben aprender cómo superar la nueva realidad.

La complejidad, cada día va en aumento de actividades, operaciones, de mercados nacionales e internacionales, la competencia, etc., obligando a los hombres y mujeres de empresa a conocer dónde están situados en la actualidad y hacia dónde estarán en un futuro cercano. Este comentario nos lleva al indispensable estudio de la planeación estratégica empresarial.

El gran reto que se le presenta la empresa moderna es la de racionalizar los recursos organizacionales como lo son: humanos, financieros, materiales y técnicos disponibles para transformarlos con máxima eficacia en productos terminados relativos a bienes o a servicios que la gente necesita y desea. Para poder satisfacer las demandas de todos los consumidores se necesita de una gran variedad de elementos de éxito: experiencia, interés en las personas, habilidad administrativa, creatividad, iniciativa, etcétera.

## Alta Dirección Empresarial

El tiempo sigue su curso irremediablemente: inicio, crecimiento, desarrollo, declinación; sin embargo, se pueden presentar cambios en los objetivos y planes de la empresa y en la filosofía administrativa. Esto nos lleva a redefinir la misión, visión y objetivos empresariales.

En el pasado los éxitos se basaban principalmente en el aspecto empírico, la destreza, el valor, la imaginación, la creatividad y el sentido común de algún hombre o mujer de empresa. Hoy sabemos que el éxito de cualquier tipo de empresa depende en gran medida de la participación del capital humano, de una adecuada planeación y organización; así como de una dirección y control eficaz.

Uno de los principales requisitos en la actualidad para que un administrador, o bien un alto directivo empresarial tenga éxito, es comprender las necesidades de personal que colabora en la empresa.

### ¿Cómo se conceptualiza a una empresa?

Existen empresas de diferentes tamaños, micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, que operan en diversos giros o ramas de la industria, comercio o de servicio.

Caplow T.: *“Es un sistema social deliberadamente establecido para llevar a cabo algún propósito definido. Consta de cierto número de personas, de acuerdo con una pauta de relaciones”.*

Luthe G.: *“Una empresa es un conjunto de personas y otros recursos organizados para el logro de ciertos objetivos”.*

Naylor T.: *“Una producción capaz de transformar un conjunto de insumos en un bien o un servicio, destinado al consumo, de otras empresas o individuos de la sociedad”.*

## **Alta Dirección Empresarial**

**Las empresas son unidades básicas de producción, encargadas de realizar las actividades económicas que nos permitan satisfacer las necesidades humanas.**

**Usted como responsable de la dirección organizacional, es ya sea un empresario o en su caso un administrador de áreas funcionales, usted es quién asume los riesgos y obtiene los éxitos junto con su equipo de trabajo. No olvide que una empresa no es usted nada más, sino que involucra a todos sus colaboradores.**

**Lo común en las empresas es que sin importar su tipo y tamaño, las conforman un grupo de personas y una variedad de recursos materiales y financieros y técnicos.**

**El éxito no depende por completo de las personas en forma particular que pertenecen a la empresa en un momento determinado. La empresa asigna un cierto puesto a cada uno de sus integrantes y el encargado de un puesto determinado tiene un papel que desempeñar dentro del plan integral de la empresa. Toda empresa tiene planes, objetivos y programas. Si constantemente todo va bien, la empresa crecerá y permanecerá en el mercado y si por el contrario, todo va mal, la empresa desaparecerá o tendrá que reestructurarse para un nuevo intento. El director general o dueño de una empresa, digamos pequeña, es la persona que tiene la máxima responsabilidad de que todas las actividades vayan por buen camino.**

**La planeación integral de una empresa abarca considerablemente más de una actividad central, y hace que la actividad central sea un proceso de producción, un proceso de comercialización, un proceso de servicios, la empresa también debe conservar su estructura interna, mantener satisfechos a sus integrantes y adaptarse a los cambios del medio ambiente externo. Adicionalmente el director de una pequeña empresa tiene un problema peculiar y personal que es el establecer su propia autoridad.**

## **Alta Dirección Empresarial**

### **Importancia de las MiPyMe's**

**Las empresas micro, pequeñas y medianas son una parte importante, yo diría esencial e integral de nuestro sistema económico mexicano, por ello, es muy importante su estudio desde el punto de vista económico y social.**

### **Importancia Económica**

**La pequeña empresa surgió mucho antes de que se originara el capitalismo, al tener como una fuente creadora las necesidades y maravillas del hombre, como por ejemplo el trabajo de los metales, manufactura de prendas de vestir etc., así se formó no sólo como una fuente de abastecimiento de bienes para el consumo, sino también como un activador del desarrollo de las fuerzas productivas, y es básicamente la industria de recursos modestos donde se apoyó la *Revolución Industrial* y con ello la tecnología que desarrollan y fomentan las grandes empresas.**

**En México, desde el periodo de vida independiente, el fenómeno de la industrialización destacó con industrias tales como la textil, la de alimentos, la de muebles de madera, productos químicos, del vidrio, cerámica, etcétera.**

**Antes de 1910, surgieron las fundidoras de fierro y acero de Monterrey, la Industria del Cemento, las de Japón y otras empresas que en esa época se les consideraba como grandes; sin embargo, antes de eso ya existía de manera incipiente la industria y la artesanía casera, utilitaria y de ornato.**

**Después de la revolución mexicana, con el crecimiento del mercado interno, aparecieron las empresas grandes, medianas y pequeñas, pero lo básico es que en esa estructura industrial la que crece y se desarrolla permanentemente es la pequeña y mediana empresa.**

## Alta Dirección Empresarial

Para 1930, la pequeña y mediana empresa mexicana, por el número de establecimientos, representaban 12% del total de la industria de la transformación, en tanto que el 88% correspondía talleres y artesanías. Para 1950, el mismo sector de la pequeña y mediana empresa representaba ya el 25%, en tanto que talleres y artesanías sufrió una reducción a 75%. En 1955 la pequeña y mediana empresa representaba el 46% y los talleres y artesanías el 54%. En 1960, la pequeña y mediana empresa ocupaba el 57% y los talleres y artesanías el 43%. Para 1965 la pequeña y mediana empresa era el 56.8%, en tanto que los trabajadores y artesanías descendieron al 41.8%

En 1971 el censo industrial reportó un total de 118,740 establecimientos de la industria de la transformación, de los cuales el 65% eran industrias medianas y el 35% talleres y artesanías.

### Importancia Social

La importancia de la pequeña y mediana empresa en cualquier nación, sin importar el grado de industrialización, no sólo es de carácter económico, sino también de carácter social.

La pequeña y mediana empresa industrial, al incorporar fuerza de trabajo al sector manufacturero, que procedía del agro mexicano, contribuyó por una parte a impulsar a un rango social distinto a este sector de desocupados, debido a la capacidad de compra que les proporcionaba la industria, a través de sus salarios y por los bienes o servicios que adquirirían con el unto por otro lado contribuyó a crear y capacitar la fuerza laboral que por la estructura educacional característica de los países en vías de desarrollo, no habría encontrado elementos para una capacitación.

Un país en proceso de constante cambio que busca una estructura industrial más compleja, pero que aún no ha logrado desarrollar la capacidad de iniciativa a los niveles de los países desarrollados, la pequeña y mediana empresa se apoya en la administración y se forman escuelas empíricas o prácticas.

## **Alta Dirección Empresarial**

**Además, en la pequeña y mediana empresa se lleva a cabo la formación directiva que necesita forzosamente un país con el fin de mejorar sus sistemas administrativo y productivo y lograr así una industria sólida y creciente. Actualmente se considera que un especialista estará mejor preparado si completa su educación superior, una maestría y presta su servicio social en los sectores industrial, comercial, servicio o bien agropecuario.**

**La pequeña y mediana empresa contribuye a elevar el nivel de ingresos de la población, al crear un mecanismo de redistribución de la propiedad entre familiares y amigos que son quienes forjan una idea inician una actividad industrial, comercial o de servicios en pequeña escala. De esta forma, las pequeñas y medianas empresas se convierten en un mecanismo de captación de pequeños ahorros para hacerlos productivos, ahorros que de otra forma permanecerían ociosos.**

### **Necesidades económicas y personales de las MiPyMe's**

**Todos estos resultados sugieren que las oportunidades para invertir dinero, crear una empresa pequeña o mediana y administrarla son atractivas. Los números también demuestran que a pesar del porcentaje tan alto de empresas que nacen y mueren, de cada 100 empresas que se crean sólo 20 de ellas llegan a cumplir los dos años de operación, esto representa el 80% de empresas que fracasan en México.**

**Las pequeñas y medianas empresas en conjunto, muestran una vitalidad notable y se consolidan en su posición dentro de la economía. Existen dos razones importantes para justificar esa solidez: las empresas pequeñas y medianas cubren necesidades económicas y también cubre necesidades humanas esenciales.**

## Alta Dirección Empresarial

### Necesidades económicas

**En cuanto a las necesidades económicas, sabemos que desaparecen anualmente miles de empresas pequeñas. Muchas de ellas son compradas o fusionadas con otras empresas nacionales o bien extranjeras. Algunas de ellas crecen lo suficiente como para salirse de la categoría de microempresa. Muchas de ellas cumplen con un propósito tan solo temporal. La edad, muerte, enfermedades, o bien, la desmotivación, conducen a muchos propietarios a cerrar sus empresas. Los vendedores al detalle, los mayoristas y los fabricantes pueden descubrir que una economía que cambia incesantemente, minimiza o elimina la justificación económica que tenían para seguir en la empresa.**

**Aún cuando ciertas ramas económicas se debilitan o desaparecen, las pequeñas empresas surgen en otras: moteles, lavanderías, distribuciones exclusivas, distribuidoras de celulares, servicios diversos y muchos tipos de manufacturas. Para cada nuevo programa de desarrollo industrial o científico, como es computación, electrónica, telecomunicaciones, etcétera, se materializan empresas pequeñas para cubrir las necesidades que acaban de surgir. En la medida que surgen nuevas necesidades no satisfechas, las empresas pequeñas hacen su aparición. Es frecuente que la vigilancia, flexibilidad o bien la iniciativa de la pequeña empresa les permitan moverse con mayor rapidez que las grandes compañías. Los directivos pueden haber imaginado alguna innovación brillante que a nadie se le había ocurrido. Las pequeñas empresas suelen ser no sólo grandes competidoras en cuanto a precios y servicios, sino que además, pueden presentar diversas ventajas que hacen de ellas grandes empresas. Una gran parte de las operaciones económicas de nuestro país se realiza por medio de pequeñas empresas y las empresas importantes dependen mucho de ellas para cubrir el área de accesorios y ventas.**

## **Alta Dirección Empresarial**

**Quizá lo más importante es el papel de ayuda complementaria que representan las pequeñas empresas, ya que son el semillero de la economía, ideas nuevas, inventos todo tipo de innovaciones son concebidos e introducidos por las empresas pequeñas o bien tienen como resultado la creación de nuevas empresas.**

### **Necesidades Humanas**

**Las pequeñas empresas también cubren una importante y básica necesidad humana. La gente difiere mucho entre sí por su necesidad de lograr algo en particular, su aceptación del riesgo, la confianza que tiene en sí misma, su deseo de independencia, el grado de frustración que puede tolerar, y su impaciencia por salirse de la rutina y realizar algo emocionante y diferente que represente un reto, como la creación de una empresa con un giro totalmente diferente a la que le dio origen.**

**Las personas son diferentes y buscan la satisfacción de sus impulsos de distintas formas. La empresa pequeña tiene ciertos atractivos, y representa el desahogo de la energía del hombre que siente impulsos emprendedores, del que ansía ser su propio dueño y está dispuesto a tomar sus propias decisiones y a aceptar las consecuencias. Una empresa propia también atrae a quien desea tener la oportunidad de formar un patrimonio más rápidamente, que si trabajara por cuenta de otra persona.**

**Otros, tal vez preferirán formar una pequeña empresa por razones distintas. Tal vez les agrade el ambiente por los conceptos y valores relacionados con su individualidad, diversidad, la necesidad de expresarse, la satisfacción individual, el sentido de la dignidad, etcétera. El atractivo que la pequeña empresa tiene para algunas personas parece basarse en la creencia de que estos conceptos se pueden llevar más fácilmente a la práctica en una empresa pequeña que en una empresa grande.**

## Alta Dirección Empresarial

La variedad infinita que se encuentra entre las empresas pequeñas brindan indudablemente un campo de elección muy amplio aquellos cuyas aficiones son de tipo individualista.

Dado que las empresas pequeñas proporcionan oportunidades de lucro, a la vez que otorgan una satisfacción personal y al mismo tiempo muestran una gran variedad en cuanto a ganancias y probabilidades de duración, es conveniente estudiarlas a fondo. Los riesgos pueden ser muy grandes y se necesita buen juicio, planeación, versatilidad, recursos y prudencia.

¿Cuál es la razón de la existencia de empresas?

En otras palabras, ¿Cuáles son los objetivos de las empresas? Algunos de ellos son los siguientes:

- Servicio.
- Realización personal.
- Permanencia.
- Generación de riqueza.

Servicio

El servicio es el primer objetivo de una empresa, ya que es lo que le da la razón de su existencia. Es el servicio a la sociedad, que consiste en producir los bienes o satisfactores en forma de bienes o de servicios, que cubran las necesidades de cualquier sociedad. En forma de productos bienes o servicios, las empresas dan servicio a la sociedad al fabricar alimentos, bebidas, ropa, casas, línea blanca, automóviles, muebles, entre otros muchas cosas.

En forma de servicios, las empresas prestan asistencia en: hospitales, hoteles, universidades, oficinas gubernamentales, aerolíneas, restaurantes y muchos más, en donde los profesionistas prestan sus servicios y no necesariamente fabrican o manufacturan bienes materiales.

## Alta Dirección Empresarial

El éxito de una empresa se basa en diagnosticar o en detectar una determinada necesidad de la sociedad y satisfacerla. Existen personas que tienen la habilidad de reconocer lo que la sociedad necesita. Por eso se dice que la fórmula del éxito consiste en encontrar una necesidad en la sociedad y ser capaz de satisfacerla.

Existen necesidades por satisfacer tales como:

**Necesidades Primarias:** Son aquellas orientadas a los aspectos de alimentación, vestido y casa.

**Necesidades de comodidad:** Son aquellas orientadas a satisfacer comodidades, gas, refrigeradores, lavadoras, televisión, microondas, aspiradora, artículos eléctricos y electrónicos.

**Necesidades de espíritu o subjetivas:** Son aquellas que se refieren a lo intelectual mediante estudios en universidades, seminarios, cursos, conferencias, libros, revistas, periódicos, música, literatura, pintura, etc.

**Necesidades de convivencia social:** Son aquellas orientadas hacia las reuniones, ferias, exposiciones.

En resumen, toda empresa, para que se le pueda llamar como tal, empresa, debe tener una razón de existir que radique fundamentalmente en la solución de las necesidades de una sociedad determinada.

**Servicios empresariales no apreciados por la sociedad**

En general, el servicio de las empresas no se aprecia. Por ejemplo, en las actividades cotidianas al levantarse: no se reconoce que la empresa es quien produce pantuflas. Los muebles del baño, el calentador de agua, la máquina de afeitar, el jabón, la toalla, son todos ellos bienes que fabrican las empresas. La ropa de vestir, los zapatos, la camisa, el traje, la corbata, los calcetines, el cinturón, etc. son fabricados por empresas.

## **Alta Dirección Empresarial**

**El desayuno y para cualquier alimento, se debería apreciar la existencia de las estufas de gas, hornos microondas, tostadores de pan, platos, servilletas, comedor, etc. Todos son producidos por empresas. Para traslado al trabajo, el automóvil, el microbús, el metro, el avión, el tren, etc., todos son servicios generados por las empresas.**

**Todos estos bienes y servicios se comienzan a apreciar cuando hay una emergencia o cuando escasean. Si se tiene un dolor corporal, se aprecia al médico que lo cura; si se desea trasladarse a otro Estado, se aprecia el autotransporte; si existiese un incendio se aprecia el servicio de los Bomberos; si escasea la gasolina, si escasea el azúcar, harina, agua, y los necesitamos, entonces apreciamos cuando los volvemos a tener a nuestra disposición.**

### **Realización personal**

**Es la persona, como miembro de la sociedad, quien participa tanto en la elaboración de los bienes o servicios de una empresa, como en la recepción de los servicios o bienes producidos por otras.**

**Existen ciertas explicaciones del por qué los miembros de una sociedad no aprecian los servicios que proporcionan las empresas:**

- La gente piensa que es normal que alguien atienda sus necesidades. Esta expectativa se da en pequeños y adolescentes que se acostumbran o que sus padres o familiares cuiden de sus necesidades.**
- El reconocimiento se hace inmediatamente al preferir el servicio que ofrece una empresa determinada, en lugar de seleccionar alguna otra.**
- El reconocimiento no es necesario, ya que la empresa recibe dinero por dar un servicio tienes operación mercantil está precisamente su reconocimiento.**

## Alta Dirección Empresarial

- La empresa es un ente anónimo, en donde no hay una persona visible a la sociedad, ni se conocen los directivos de la empresa, para poder intentar tratarlos y apreciarlos de manera personal.
- Poco se conoce acerca de las obras sociales que las empresas realizan y que facilitan el relacionarla con el beneficio social que proporciona con su servicio.
- Las personas que intervienen en la prestación del servicio de la empresa, viven la realización personal al participar en ese trabajo y eso representa su reconocimiento.

### ¿Qué ocurre al interior de las empresas?

Lo que se observa, sobre todo en aquellas empresas que fabrican o comercializan bienes y servicios, es que se centran más en su realización por la vía material. Los Directores sólo hablan de los productos, de la compra y abastecimiento de materiales, productos terminados, programas de entrega, volúmenes de producción, costos de producción, precios del producto, presupuestos de mano de obra, etcétera. Toda la actividad gira alrededor del bien o del servicio material y realización de las personas por ello, pero hay también una característica: la persona no se compromete, como tal, con una cosa.

En la realización de las cosas a través de las personas, la diferencia es que hay que abrirse y darse como persona, y esto ocasiona cierto temor e inseguridad cuando:

- Se trata a las personas como si fueran cosas.
- Se centra en la realización a través del material.
- Se hacen ambas cosas.

Sin embargo, la realización personal en la empresa es evidente:

Si al dar un servicio a la persona no se realiza en dicho servicio, no lo hará bien y la empresa tampoco recibirá el beneficio.

## Alta Dirección Empresarial

Cuando se piensa en la persona, se concluye que la **realización personal** es el objetivo más importante. Sin embargo si se considera a la empresa, el planteamiento es diferente: el **servicio es el primer objetivo y debe encontrarse la realización personal para garantizar que se servicio atienda verdaderamente una necesidad de la sociedad. De esta manera, se hacen compatibles la persona y la empresa: la persona busca su realización expresada mediante un servicio, y la empresa desea dar un servicio por medio de personas que se realicen al darlo.**

### Permanencia

Quando los objetivos de realización y permanencia no se aclaran, se pueden mezclar y provocar confusiones que impidan el cumplimiento de ambos objetivos. **La permanencia de la empresa tiene una mayor garantía probabilidad de lograrse cuando se obtienen los objetivos tanto de servicio como de realización personal.** Por esto, se concluye que aunque la permanencia en la empresa es un objetivo general, cumple la función de medio, no define. En otras palabras la permanencia es una condición que se necesita para que los objetivos de servicio de realización personal puedan ser logrados.

### ¿Empresa o Negocio?

El objetivo de la permanencia de una compañía, posibilita distinguir el concepto de empresa del concepto de negocio, como dos aspectos totalmente diferentes.

**La empresa busca la permanencia, en cambio un negocio no la busca.**

**El negocio es una transacción comercial a corto plazo. La especulación forma parte del concepto de negocio, pero no así el concepto de empresa. El negociante se distingue por ser un oportunista y no por aprovechar las oportunidades en relación con los objetivos de su organización.**

## Alta Dirección Empresarial

**El negociante puede ganar dinero a través del concepto de negocio, pero no genera empresas que busquen permanencia. Como las visiones de corto plazo, los bienes y servicios del negociante no tienen garantía y esto constituye un riesgo adicional para el cliente. Si el cliente no estuviese satisfecho hubiere sido engañado no hay un respaldo verdadero que lo proteja, porque la visión es de corto plazo y no está orientada a la permanencia.**

**Por ello, la continuidad de la empresa es una condición necesaria cuando se desea que tanto el servicio, que es el que atiende los requerimientos de la sociedad, como la realización personal de quienes forman parte de esa empresa, continúe en a través del tiempo.**

**El hecho de confundir a los negocios con el concepto de empresa, ocasiona un gran daño y una imagen negativa que destruye a la empresa. El negociante frecuentemente tratará de aparentar la seriedad y los objetivos de la empresa, lo que dificulta que los miembros de la sociedad se percaten de la diferencia. La realidad se aprecia cuando se da o no la permanencia, pero se requiere de tiempo suficiente para saber que este objetivo ha sido logrado.**

**Mentalidad estratégica.** Nos diera la impresión de que la permanencia se relaciona más con los ciclos económicos y políticos que con los requerimientos de la sociedad y los objetivos organizacionales.

**Las empresas que se hacen dependientes de los ciclos del gobierno, y de hecho se hacen parte de ellos, prosperar en la bonanza de los Gobiernos, pero nunca saben a qué atenerse cuando cambia el ciclo de gobierno. Ante la crisis mundial, las empresas pequeñas y medianas han comprobado que son vulnerables, se ha confirmado que es muy difícil permanecer como empresa cuando se depende exclusivamente de un solo cliente.**

## **Alta Dirección Empresarial**

**Esto sucede cuando las empresas no planean su permanencia a largo plazo. Sucede cuando se tiene la mentalidad estratégica de largo plazo la actividad de la empresa será de manera independiente y nunca está limitada o condicionada por los ciclos económicos o por los períodos o por los sexenios gubernamentales.**

**Lo anterior no quiere decir que las empresas no estén influidas por los cambios de los ciclos económicos, pero nos dice que buscan una entidad independiente cuando se tiene una mentalidad estratégica, es decir una mentalidad de planeación a largo plazo. Cuando la dirección de la empresa tiene esta mentalidad, la sociedad tiene la confianza de que tal empresa cumplirá con su objetivo de servicio, independientemente de lo que suceda en economía, en la sociedad y en la política.**

**En cambio, cuando nos tienen mentalidad estratégica, la dirección general termina siempre a la expectativa de lo que le permitan, con lo que se asume una actitud cada vez más pasiva que motiva el nacimiento y proliferación de una clase no deseada de negociantes.**

### **Económico o de generación de riqueza**

**La generación de la riqueza, en su concepto más elemental, está ligada a lo que se produce en la tierra: minerales, petróleo, productos agrícolas, etcétera. Posiblemente por esta razón la riqueza es asociada con abundancia de productos y de dinero.**

**Por lo anterior resulta el concepto de riqueza como la abundancia de bienes y objetos de valor. Un bien es aquello que es bueno, útil o agradable, es decir, que tiene un beneficio para las personas.**

**Por tanto, no son empresas las organizaciones cuyos productos dañan a la sociedad, como la pornografía, la drogadicción, por ser opuestas a la generación de bienes, y producir daños a los integrantes de una sociedad.**

## **Alta Dirección Empresarial**

### **La riqueza como un medio o como un fin.**

**Como la generación de riqueza es un objetivo empresarial, puede ser mal interpretado en que es un fin por sí misma.**

**La generación de riqueza económica, es un medio que permite lograr los objetivos de servicio, realización personal y permanencia de la empresa; explicaciones que: la generación de riqueza económica es una garantía de que la empresa puede continuar con la prestación del servicio y con atención a las necesidades de la sociedad, y tiene los medios para facilitar la realización de las personas de la empresa, con lo que se dan las condiciones adecuadas para su permanencia a largo plazo.**

**Sin embargo, como la riqueza es un medio muy importante, se debe lograr, ya que de otra forma la empresa desaparecería.**

**Cuando un medio necesario, se corre el riesgo de transformarlo en un fin. Esto lo que ha pasado con la riqueza. Como es un medio que necesariamente debe lograrse, la atención se centra en tratar de garantizar la generación de dicha riqueza material.**

**Si al iniciar o evaluar una empresa, la primera pregunta es sobre si la riqueza económica que produce, es natural que cualquier persona que escucha lo anterior concluye que la riqueza económica es tan importante que tiene una prioridad absoluta sobre los objetivos de servicio, realización personal y permanencia, ya que éstos no se mencionan por lo general.**

**La razón de lo anterior, explica como un medio se convierte en un fin. Aunque se tenga la conciencia de que se trata de un medio, se interpreta en general como si se tratara de un fin.**

**Cuando los fines o actividades son valiosos, cuidamos de tener los medios para lograrlos y para tratar de garantizar el medio se corre el riesgo de que se convierta en un fin.**

## **Alta Dirección Empresarial**

**En conclusión**, se necesita la generación de riqueza, ya que de otra forma no sería posible atender todos los compromisos y gastos que suceden en una empresa, es decir tener dinero para pagar sueldos, adquisición de activos fijos, pago de impuestos, mantenimiento o de maquinaria y equipo, publicidad, etc. con esta generación de riqueza para absorber gastos indispensables se puede pensar en tener estabilidad en el trabajo, es decir, que la empresa tenga la posibilidad de continuar y permanecer en el medio. Para mí en lo personal, más que la riqueza, el papel del Directivo Empresarial es la generación de un **VALOR AGREGADO**, que conlleva a la generación de riqueza, entre otras muchas ventajas como lo es la permanencia indefinida de la empresa en el mercado en que se desenvuelve.

### **El ciclo de vida de una empresa**

Todas las empresas pasan por etapas de desarrollo que presentan características totalmente diferentes. Al igual que los organismos vivos, el crecimiento y envejecimiento de las empresas se manifiestan fundamentalmente, entre las interrelaciones entre los factores: flexibilidad y control.

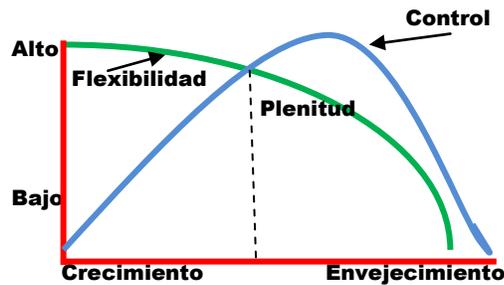
Por cuando las empresas son jóvenes, son muy flexibles, pero no siempre son capaces de auto-controlarse. En la medida en que envejecen, la relación cambia: el control aumenta y la flexibilidad disminuye.

### **Crecimiento y envejecimiento**

El tamaño y el tiempo no son causas de crecimiento, ni de envejecimiento, ya que una empresa grande, con tradiciones arraigadas, no es necesariamente vieja, al igual que una pequeña, carente de perdición, no siempre es joven.

## Alta Dirección Empresarial

### Naturaleza del crecimiento y envejecimiento



**“Ser una empresa Joven”, significa que la organización puede cambiar con relativa facilidad, pero que debido a su bajo nivel de “control” es muy difícil predecir lo que la hará vieja, es decir que, debido a su bajo nivel de control, es difícil predecir lo que hará que la “envejecza”. Lo que se quiere decir es que aún cuando la empresa tenga la capacidad de control, la organización es inflexible con muy poca propensión al cambio.**

**Por otra parte, cuando la empresa es al mismo tiempo flexible y además tiene la capacidad de control, no es ni demasiado vieja, ni tampoco demasiado joven, tiene la gran ventaja tanto de la juventud, como de la madurez, es flexible y capaz de auto-controlarse; a ésto se le denomina plenitud. Esta empresa puede cambiar su línea de acción y lograr que esos cambios se han tal como los desea. Puede controlar lo que quiere hacer.**

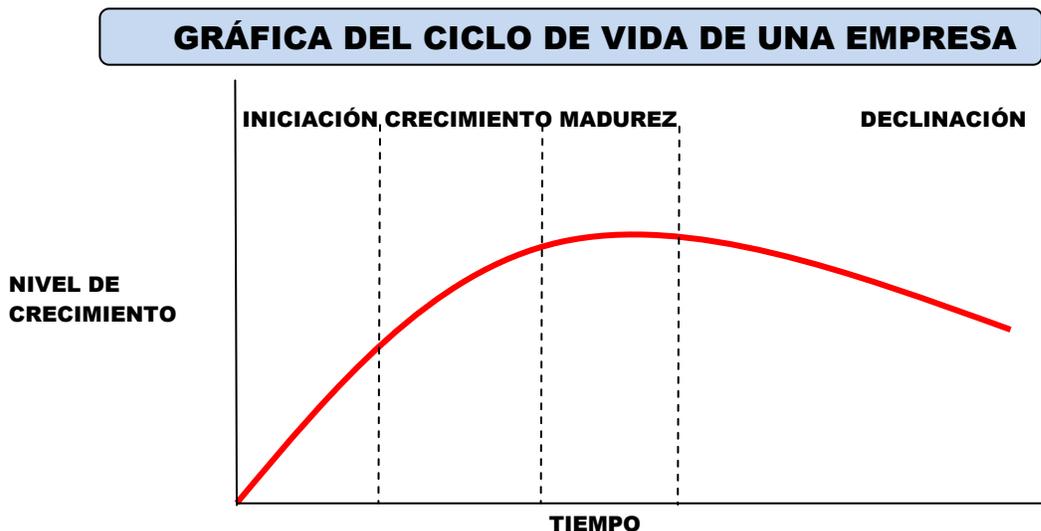
#### Ciclo de vida de la empresa

**El ciclo de vida es la fuerza motriz básica que hace importante comprender el desenvolvimiento de una empresa. La gente, los bienes o servicios, las empresas, tienen ciclos de vida. Una empresa incrementa la riqueza de los dueños cuando se encuentra en la fase de crecimiento de su ciclo de vida.**

**Las empresas, así como los seres humanos, atraviesan ciclos: nacen, crecen, maduran con estabilidad y al final tienen una declinación.**

## Alta Dirección Empresarial

Hay empresas que desaparecen en el primero o segundo año de vida como sucede frecuentemente en México en donde de cada 200 empresas que inician actividades, tan sólo 40 de ellas, es decir el 20%, llegan a cumplir 2 años de vida. Otras empresas sufren diversos altibajos en su vida económica.



### Fase de Iniciación

En esta fase los problemas de la empresa consisten en buscar instalaciones, clientes, financiamiento y luego la empresa empezará a crecer. Los bienes y servicios siguieron al mercado y se crea una nueva empresa.

Los primeros años son de austeridad y posiblemente se ocupen casi en su totalidad en lograr la supervivencia de la empresa. Gran parte de los problemas se enfocan encontrar financiamiento suficiente para dar servicio de actividades de la empresa, al desarrollo del sistema administrativo básico, refinamiento del bien o del servicio, así como a adoptar o contratar el personal idóneo. La base de la clientela suele ser pequeña y es posible que la mercadotecnia será muy informal. El propietario tiende a realizar actividades tanto operativas, administrativas simultáneamente y siempre expresa que no tiene tiempo para nada. Durante esta fase de crecimiento es lento pero firme y la empresa se vuelve cada vez más estable.

## **Alta Dirección Empresarial**

### **Fase de Crecimiento**

**En esta fase, se habrá logrado un mayor grado de estabilidad, se habrán establecido los sistemas funcionales y se habrá logrado el crecimiento tanto de la base de clientes como de lo necesario de empleados.**

**Durante la fase de crecimiento son importantes los márgenes adecuados para sostener el crecimiento. Demostró la rentabilidad o las utilidades en forma de dividendos sobre la inversión es un factor clave. La participación en el mercado es vital en esta fase.**

**No es probable que haya aumentado la gama de bienes o servicios de manera sustancial, y habrá tenido necesidad de buscar nuevas fuentes de financiamiento, pero comienza la necesidad de aplicar las técnicas de mercadotecnia. La actividad administrativa reclama más tiempo al frente, pero puede ser que no cuenta todavía con un equipo administrativo bien integrado, lo que impide el uso de prácticas adecuadas del proceso administrativo.**

### **La orientación de hoy hacia adelante**

**Es probable que el dueño quiera ampliar la base de clientes y establece una pequeña línea de productos estandarizada. Quizás objetivos el crecimiento de la empresa hasta lograr obtener una estable lucrativa. Aumentará el número de personal, se introducirán mejoras técnicas, según se necesite. El dueño debe ser capaz de controlar y delegar funciones a sus colaboradores, ya que de esta manera tendrá más tiempo para administrar y tomar decisiones.**

**La pregunta es ¿Debe seguir el camino de una mayor expansión o bien permanece estable tal como está y con rentabilidad, sin estimular el crecimiento empresarial?**

## Alta Dirección Empresarial

La toma de decisiones al respecto está íntimamente relacionada con el tipo de empresa de que se trate y con los objetivos y planes que se hayan fijado.

### Fase de Madurez

Puede ser que su empresa haya llegado al éxito y que se esté al frente de una empresa con credibilidad establecida y capacidad técnica comprobada.

Esta fase de madurez implica crecer de una empresa pequeña y exitosa a una mediana o bien ha de una mediana a una grande y debe hacerse frente a una mayor cuantía de problemas nuevos. De pronto los sistemas de control e información se vuelven inadecuados para hacerle frente a las crecientes necesidades y podrán surgir problemas imprevistos de liquidez relacionados con los requerimientos de capital y de financiamiento. Si se da una mayor inversión implicará un mayor riesgo; por ello, es necesario evaluar los riesgos contra las oportunidades del mercado.

Consecuentemente, existe la urgente necesidad de planear integralmente la empresa. Dicha planeación tendrá como base las siguientes áreas:

- **Integrar un equipo administrativo más formal.** Se necesita delegar autoridad los aspectos técnicos, administrativos y operativos.
- **Formalizar el sistema de administración de personal.** De esta manera los empleados tendrán mejores expectativas en cuanto a: sueldos, capacitación, evaluación de desempeño, relaciones laborales, etcétera.
- **Adecuar las instalaciones y actividades de producción.** Se requiere planear los niveles de capacidad, programas de producción, costos, calidad total, etc., para que la producción sea capaz de satisfacer la demanda al precio correcto y oportuno.

## Alta Dirección Empresarial

- **La importancia del financiamiento a medida que la empresa crece.** Por frecuentemente se presenta la necesidad de planear la inversión de capital adicional y créditos para cubrir la expansión de activos fijos y de las crecientes necesidades del capital de trabajo.
- **Analizar el entorno.** Será necesario investigar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como estudiar el entorno es decir estudiar las amenazas y oportunidades, lo que se conoce en el medio como FODA. Éste es un aspecto muy importante de la planeación estratégica que va de la mano con la reingeniería financiera.

El proceso de crecimiento es diferente en cada empresa. Habrá factores específicos que son críticos para el éxito de su propia empresa. Por ejemplo un factor clave para empresas encontrar personal altamente calificado. Quizá se presente la necesidad de tener una mayor capacidad de producción si la maquinaria ya es obsoleta y el espacio físico es limitado. Estos factores clave son distintos en cada empresa, de manera que es importante investigar y descubrir cuáles son desde un principio para no estar perdiendo el tiempo y dinero.

### Requisitos para una madurez exitosa.

De una investigación de 350 empresas en la rama económica de pequeñas empresas se obtuvieron las siguientes conclusiones:

1. Definir los objetivos de su empresa y trabajar duramente para lograrlos.
2. Identificar las oportunidades y amenazas del mercado y coordinar el esfuerzo comercial o productivo para lograr los resultados planeados.
3. Tener una clara comprensión de la obtención y aplicación de recursos financieros para la empresa.
4. Diseñar implantar procedimientos administrativos a través de manuales con uso obligatorio para todos los empleados y directivos.
5. Establece un proceso racional para la toma de decisiones.
6. Preparar un adecuado sistema de información que sirva de apoyo en la toma de decisiones.

## Alta Dirección Empresarial

7. Organizar la a los gerentes de aria para que funcionen como un equipo administrativo.
8. Capacitar al personal con objeto de satisfacer las necesidades cambiantes de la empresa y el mercado de consumo comienza a declinar.

### Fase de declinación.

El otro extremo del ciclo de vida de una empresa, es el envejecimiento y por consecuencia su declinación, ya que supone una disminución en la habilidad para afrontar los problemas. En la medida que una organización envejece, los mismos problemas que afronta durante años comienzan a aparecer cada vez más superables. Sin embargo este proceso puede ser reversible a través de aplicar una adecuada administración facilitan el crecimiento y madurez equilibradas para llevar a la empresa hasta su madurez y mantenerla ahí. La clave del éxito en la administración de empresas no está en eliminar todos los problemas, sino **centrarse en los que son propios de cada fase del ciclo de vida que vive una empresa**, de manera que pueda crecer y madurar a afrontar los problemas de la etapa siguiente es decir de la declinación.

Cuando una empresa llega su plenitud, la clave del éxito consiste en percibir las causas del envejecimiento, para evitar que cabo que. En las empresas el deterioro no es un proceso ineludible. La empresa puede mantenerse de manera indefinida en plenitud si se rejuvenece a sí misma. Los problemas tendrán que solucionarse de manera continua. Para dirigir una empresa estamos obligados a resolver los problemas que se presenten permanentemente. Una organización está exenta de problemas cuando no hay cambios y eso sólo sucede cuando está liquidado. Resolver todos los problemas sin que surjan otros nuevos y más complejos equivale a morir.

**La burocracia.** En esta fase se observa que la empresa no genera suficientes recursos propios. No justifica su esencia con un buen funcionamiento, sino que simplemente existe. Solamente puede retrasar la declinación al vivir conectada a sistemas artificiales de apoyo.

## **Alta Dirección Empresarial**

### **¿Cómo reconocer a una organización burocrática?**

**Es aquella que tiene:**

- **Abundancia de sistemas con poca orientación funcional.**
- **Operación disociada de su entorno.**
- **Centra su forma de operar en sí misma.**
- **No existe el sentido de autocontrol.**
- **Al trabajar con una empresa con gran burocracia, los clientes tienen que recorrer personalmente varias áreas. Por tanto, el cliente se siente desconcertado, frustrado y perdido.**

**Con el tiempo, las necesidades de los clientes cambian y el mercado de consumo comienza a declinar. El potencial de crecimiento se limita y se tiende a desechar los productos menos rentables.**

**Dentro de la fase de declinación empresarial, se pueden observar momentos especiales en los que los dueños deben tomar decisiones drásticas que afectan la existencia de la empresa, tales como:**

- **Disolución de una parte de la empresa.**
- **Fusión con otra empresa.**
- **Alianzas estratégicas.**
- **Cierre definitivo de la empresa.**

### **CASO PRÁCTICO. La empresa como un sistema armónico.**

El Ingeniero Saíd Robledo Tapia es propietario y Director-Gerente de una empresa exitosa. Comentó que cada lunes el gerente general se reunía con sus tres jefes de departamento y cada uno de ellos exponían sus problemas, quejas y peticiones. El gerente actuaba como moderador, es decir, una tercera persona entre los jefes de departamento. Cuando el ingeniero Moisés Monroy Martínez se retiró, cada uno de los jefes de departamento quería ocupar su puesto.

El les recordó que: *Un trabajo importante para la gerencia es reconocer y manejar las interdependencias o autonomía relacionada entre sus componentes. La resolución de conflictos y la eliminación de barreras para la cooperación son responsabilidad de la gerencia.*

Si la gerencia no podía aprender a trabajar en equipo, cómo podría esperarse en un mismo de otros jefes en la empresa. El gerente general les pidió que trabajasen como equipo pero pronto se dio cuenta de que el simple hecho de solicitárselos no era suficiente. En las reuniones se señalaban uno al otro cuando llegaban los problemas, se pasaban la “pelota” de una mano a otra, lo que se hizo indeseablemente frecuente. No habían aún aprendido lo que era la cooperación para el bien de la empresa y el suyo propio. La libertad individual no fue suficiente para permitir la operación de la empresa como un todo integral. Se necesitaba un liderazgo eficaz para identificar las relaciones críticas y entonces ya estar en posición de poder coordinar las interacciones que caracterizan a esas relaciones.

**¿Qué aconsejaría usted a la organización para solucionar este problema?**

**Si ninguno de los jefes de departamento cubre el perfil del liderazgo necesario para continuar con el crecimiento de la empresa, ¿qué acciones recomendaría la gerencia general para continuar con éxito y con el crecimiento empresarial?**

### **Investigación.**

- 1. ¿Qué es una empresa?**
- 2. ¿Cuál es un factor común entre las empresas?**
- 3. ¿Qué importancia económica tienen las empresas?**
- 4. ¿Cuál es la importancia social de las empresas?**
- 5. ¿Qué necesidades económicas cubren las empresas?**
- 6. ¿Qué necesidades humanas cubren las empresas?**
- 7. ¿Para qué existen las empresas?**
- 8. ¿Cuál es el objetivo de servicio de las empresas?**
- 9. ¿Cuál es el objetivo de realización personal de las empresas?**
- 10. ¿Cuál es el objetivo de permanencia de las empresas?**
- 11. ¿Cuál es el objetivo económico o de generación de riqueza que cubren las empresas?**
- 12. ¿Cuáles son las etapas del ciclo de vida de las empresas? Explique brevemente cada una de ellas.**

## **Alta Dirección Empresarial**

Leonard Riggio, presidente y director ejecutivo de Barnes & Noble, consideró que todo está en juego, es decir, tiene claro el ambiente en que opera hoy un director ejecutivo: las posibilidades, la vulnerabilidad y la incertidumbre.

*¿En qué forma interactúan los requisitos en el manejo de una empresa sumamente competitiva y rentable con las otras presiones que siente un director ejecutivo para crear una sociedad global mejor?*

La respuesta es que en realidad no interactúan; los ejecutivos de negocios se preocupan por los accionistas, los clientes y los empleados, mientras que el gobierno y los grupos de interés público se encargan de los demás. Pero esta respuesta es demasiado simple.

En el mundo real se espera que los directores ejecutivos desempeñen papeles que vayan más allá de los límites de su negocio, aun cuando sólo sea por la razón de que sus empresas afectan la vida de muchas personas y comunidades del mundo entero. Pero ¿Hasta dónde se extiende esta función? ¿Hasta dónde se debe extender?

Michael Armstrong, AT&T comentó: *“A menos que uno sea competitivo, no tendría ningún sentido hablar de otros temas”*

Jürguen Schrempp, de Daimler Chrysler, comentó: *“Sólo una compañía competitiva puede pensar en ser también una empresa social”*.

Sin subestimar los grandes obstáculos que se les presentan a los líderes al manejar sus empresas, considero que se necesita una concepción mucho más amplia de liderazgo empresarial de la que existe actualmente en la mayoría de los altos ejecutivos.

## **Alta Dirección Empresarial**

Aún cuando evidentemente tienen que procurar cumplir con las metas trimestrales de utilidades, y prestar atención infatigable a los accionistas, es la mejor disciplina de mercado que se haya concedido hasta el día de hoy, la mayoría de los altos ejecutivos conciben su oficio en una forma demasiado estrecha.

Su tarea crítica es crear a largo plazo valor para los accionistas, no simplemente complacer a los especuladores y negociantes que venden y compran documentos de la Bolsa de Valores todos los días de acuerdo a las noticias de última hora.

Lo anterior quiere decir que ahora los directores ejecutivos no sólo tendrán que dirigir compañías rentables, sino también deben crear grandes instituciones que lleven a los clientes productos y servicios superiores y crear oficios de alta calidad, para mejorar así la vida de la población en general.

Los nuevos ejecutivos tendrán que dedicar mayores esfuerzos al enviar las reglas bajo las cuales evolucionan el comercio, las finanzas y las comunicaciones y contribuir a crear las instituciones que serán la contrapartida global de aquellas en que descansan las economías nacionales.

El liderazgo corporativo es más expansivo. En primer lugar, una compañía tendrá mejor oportunidad de encontrar y conservar clientes leales y empleados de talento - ingredientes esenciales para crear valor en la nueva economía - si ofrecen marcas y crean relaciones en las cuales se pueda confiar.

## **Alta Dirección Empresarial**

Lo anterior a su vez requiere que el director ejecutivo planee y ejecute un rumbo estable durante varios años y no se rinda cada vez que cambia el comportamiento del mercado. Un caso mexicano de éxito es el de Zambrano y su empresa Cementos Mexicano, CEMEX.

En segundo lugar, si bien todos estarían de acuerdo en que sólo un gobierno democráticamente elegido tiene un mandato claro para representar la voluntad popular, como por ejemplo con la expedición de nuevas leyes o instituciones sociales, hay ciertas realidades que tienen que considerarse.

El sector público sencillamente no está capacitado para hacer lo que realmente debiera ser en medio del mundo rápidamente cambiante en su tiempo.

Por debajo de los más altos niveles, a los burócratas les faltan conocimientos. Aún cuando muchos presupuestos nacionales arrojan superávit, con el tiempo los gobiernos carecerán de recursos financieros y tecnológicos para mantenerse al día con los mercados poderosos y caprichosos. Ya están saturados con la enormidad de flujos de capital a través de las fronteras, las fuerzas desatadas por Internet y la demanda de los ciudadanos que piden redes de seguridad más fuertes y flexibles en vista de los cambios que ha traído la globalización.

En tercer lugar, como estamos en medio de una transición de una era industrial a la de la informática, existe una gran laguna en cuanto al marco de referencia regulador de la economía global. Tenemos muy pocas instituciones internacionales que necesitamos. No existen un equivalente a una autoridad central monetaria y bancaria, ni a una comisión nacional del mercado de valores global, ni una administración de salud global, ni procedimientos anti monopólicos comunes.

## **Alta Dirección Empresarial**

Hacen falta apoyos internacionales para todos los nuevos problemas que se están presentando, incluyendo la protección ambiental, la legislación laboral tan criticada en México, Internet, proyecto del genoma humano y el fraude y la corrupción globales.

Aun las organizaciones que ya tenemos como - el FMI, Banco Mundial, la Organización Internacional del Trabajo - están empantanadas en controversias políticas sobre lo que deberían estar haciendo, lo cual evidentemente perjudica su eficiencia operativa.

En cuarto lugar, el ambiente para negocios globales es más frágil de lo que parece.

Una poderosa reacción política y social se está creando contra la liberalización del comercio mundial y las finanzas.

La propuesta que se está haciendo es que los directores ejecutivos se vean a sí mismos bajo una nueva luz y adopten una actitud más activa del actual.

No es simplemente una cuestión de espíritu cívico, pues muchos ya sido muy generosos para sostener las acciones de caridad y otras causas importantes.

No se trata tampoco de mejoras marginales en la responsable a social existente por medio de fundaciones, puesto que eso ya está ocurriendo.

Lo verdaderamente imperativo no es una campaña mejorada de relaciones públicas, ni tampoco es cuestión de presionar más eficientemente a los gobiernos a favor de los intereses empresariales.

## **Alta Dirección Empresarial**

La propuesta es algo de mayor alcance: que los directores ejecutivos piensen más ampliamente sobre lo que significa el verdadero liderazgo de los negocios.

Desde luego necesitan manejar bien sus compañías pero también deben darse cuenta de que es preciso que asuman mayor responsabilidad en la creación de un ambiente en que ellos y todos los demás puedan prosperar.

Deben ser ejecutivos de una empresa, pero también estadistas de los negocios.

La misión amplia en comentario, tiene como requisito previo que sus compañías sigan siendo competitivas y rentables, pero también se necesita más participación en crear un marco de referencia regulador del futuro de la economía mundial y trabajar con las autoridades públicas para crearlo y hacerlo funcionar.

También incluye ayudar a definir el papel que deben desempeñar las grandes corporaciones en la solución de muchos de nuestros problemas sociales antes de que éstos se agraven demasiado y antes de que se culpe a las empresas multinacionales por haber sido la causa misma de dichos problemas.

Nadie considera que una libertad de comercio por sí sola, sin reglamentación gubernamental, sin instituciones eficientes, funcionaría para beneficio de los negocios y la sociedad. Tendrían menos claridad en lo tocante a lo que debe ser el marco de referencia, como establecerlo y cuál debería ser su propio papel.

## **Alta Dirección Empresarial**

Al proponerse un papel más amplio y activo para los líderes de los negocios no se está diciendo que los intereses privados y públicos sean iguales, ni que los mercados sean el único mecanismo para atender a las necesidades de los ciudadanos.

Todos conocemos, que hay una larga historia de negocios que persiguen su propio interés con actitudes poco éticas para el público en general.

Empresas tales como las petroleras, automovilísticas, farmacéuticas, medios de comunicación, entretenimiento, tabaco, han sido blanco de ataques políticos con acusaciones que van desde una fijación ilegal de precios hasta la degradación ambiental y venta de películas que exaltan a los niños a la violencia.

Aún hoy, teniendo una reglamentación gubernamental, hay una gran cantidad de fraudes y engaños motivada por la ambición de obtener ganancias a cualquier precio. Es cierto que los negocios han venido contribuyendo con importes sustanciales las campañas políticas para comprar favores (en el caso de México, el Narcotráfico ha extendido sus garras en la política nacional), pero un gobierno debe ser fuerte y más eficiente y los líderes de los negocios deben vigilar más sus propias actividades.

La cuestión es, si los más importantes líderes mundiales de los negocios pueden ir más allá de sus preocupaciones inmediatas competitivas y sus formidables requisitos estratégicos para crear algo más para la sociedad en la cual operan y de la cual dependen. Hay presiones contrarias intensas y no está nada claro que eso se puede hacer. Pero el supuesto papel de liderazgo más sustancial para los altos ejecutivos es más que una

## **Alta Dirección Empresarial**

meta deseable: es esencial para la continuidad del progreso económico-social actual.

Si reflexionamos en las circunstancias que rodean hoy a los líderes de los negocios, observaremos que están en el centro de una lucha por el alma de la compañía global y el alma de la sociedad, ambas íntimamente relacionadas entre sí. En el mundo de los negocios, la tecnología y globalización han creado un nivel de competencia está llevando a nuevas categorías de ganadores y perdedores forzando una transformación en la manera cómo se organizan y se dirigen las empresas.

El impacto de estos cambios se trasmite al lugar de trabajo y el de la economía en sí, lo mismo que el campo político a medida que los ciudadanos y gobiernos buscan nuevos sistemas de regulación para las economías, tanto nacionales como globales.

No es la primera vez en la historia moderna que el mundo ha presenciado tan profunda y compleja interacción entre los negocios y la sociedad, ya que ambos se tambalean bajo toda clase de presiones.

Si analizamos las dos Revoluciones Industriales, la Inglesa entre 1750 y 1840 y la Norteamericana entre finales de la década de 1860 y 1920, se observarán muchos de los mismos fenómenos que hoy en día estamos viviendo.

Entonces como ahora, aparecieron nuevas formas de negocios y patrones de trabajo. Inglaterra presenció un éxodo en gran escala de las granjas a las fábricas; en los Estados Unidos, firmas locales se expandieron por primera vez a todo el país. En las pasadas Revoluciones Industriales era intenso el espíritu innovador, con nuevas tecnologías como la máquina de vapor, ferrocarril, telégrafo y el teléfono, que se reforzaban unos a otros y fomentaba nuevos negocios que pronto se organizaron y manejaron en nuevas formas. Los mercados financieros crecieron con rapidez y experimentado grandes utilidades, pero también grandes pérdidas.

## **Alta Dirección Empresarial**

Se hicieron grandes fortunas y los magnates como J.P. Morgan y John D. Rockefeller ejercieron una influencia muy importante en el mundo de los negocios. Entonces los gobiernos eran mucho más pequeños en ambos países en los siglos XVIII y XIX y al principio los poderes que tenían no estaban a la altura de las fuerzas del mercado y de la tecnología. Sin embargo, cuando los funcionarios públicos sintieron suficiente presión para atender el aumento de la pobreza, las condiciones de opresión de los trabajadores y las reglas para una competencia equitativa, el sector público se reformó asimismo e intervino en economía notablemente.

A pesar de todo, lo más probable es que los retos sociales y empresariales del siglo XX y a principios del siglo XXI se verían como mayores aún en épocas anteriores. El biógrafo de Morgan y Rockefeller comentó y nos hacen meditar con una visión clara de cómo las cosas ocurrían más lentamente hace un siglo y como los líderes de los negocios tenían más tiempo para planear sus estrategias paso a paso.

Por ejemplo, Rockefeller se pasaba horas observando por la ventana de su oficina, simplemente pensando. Los magnates financieros de ayer prestaban poca atención a los accionistas y proporcionaban al público un mínimo de información. Los gigantes de la edad de oro ejercían un control total sobre las juntas directivas, cuyos miembros pertenecían en su mayor parte a la compañía o bien eran socios.

En esos días, los medios de comunicación eran mucho menos investigadores que ahora, y a diferencia de los actuales directores ejecutivos los Rockefeller y los Morgan podían tener una vida privada, sin las presiones de que todos sus movimientos y sus decisiones fueran informadas alrededor del mundo.

## **Alta Dirección Empresarial**

En efecto, su situación contrastaba fuertemente con la naturaleza del “libro abierto” de la “caja de cristal”, de la vida y actividades del director ejecutivo de hoy y su compañía, presionados como están por los accionistas y por el público que pide grandes cantidades de información detallada y contiene. La mayor parte de su vida Rockefeller fue un recluso, un personaje misterioso, realmente invisible para el público en general, lo cual era típico de muchos hombres de negocios de su época.

Para ellos, la publicidad no tenía importancia. No tenían interés en pulir su imagen porque desde su punto de vista no tenía nada que ganar con ello. El público no era más que un estorbo para ellos.

En comparación con los directores ejecutivos de hoy, están en constante movimiento entre América del Norte, Europa, Asia y América Latina, los titanes de ayer no tenían que viajar al exterior, con toda la tensión mental y física que esto implica. Rockefeller creó la más poderosa empresa petrolera internacional sin salir de los Estados Unidos hasta después de cumplir 45 años de edad, cuando lo hizo sólo como un simple turista. En las dos primeras revoluciones industriales la competencia entre las compañías era local, nunca global.

Durante la Segunda Revolución Industrial, los líderes estaban libres de las limitaciones impuestas por el gobierno, lo mismo que de las presiones de la moderna administración de negocios. No tenían Impuesto Sobre la Renta, se quedaban con todas sus ganancias. Era muy difícil encontrar a un líder del siglo XIX que hubiera sido despedido de la empresa por la junta directiva. No existía la presión que existe hoy de los grandes inversionistas institucionales.

La vida de los directores ejecutivos era mucho más fácil, aún después de la Segunda Guerra Mundial.

## **Alta Dirección Empresarial**

Hasta la década de los 80's, cuando compañías japonesas y especuladores financieros alteraron el orden existente de los negocios, las compañías norteamericanas gozaban de la prosperidad doméstica o local, no tenían amenaza del exterior ni estaban presionadas para cambiar sus modelos fundamentales de negocios.

Era posible construir un nicho de mercado y explotarlo con una estrategia genérica. Un director ejecutivo podía elegir entre ser un productor de bajo costo o un proveedor de alta calidad.

En cualquiera de los dos casos había manera de poner barreras contra la competencia. En ese entonces una gran fábrica Johnson & Johnson era suficiente para detener a cualquier competidor. Una ventaja particular de producción como el dominio de Sony con los microchips podía mantener a los demás fuera del mercado. Un monopolio como el de AT&T podría crear una zona de protección.

Con menos competencia, los grandes movimientos, las jugadas financieras arriesgadas, los dramáticos cambios en las organizaciones no eran tan necesarios como hoy.

En efecto, el imperativo para el director ejecutivo de hoy no sólo es encontrar un modelo adecuado de negocio sino también cambiarlo continuamente para hacerle frente a las presiones de la competencia nunca antes vista. No es sólo que la competencia sea feroz sino que en muchas formas es cualitativamente distinta.

## **Alta Dirección Empresarial**

Por ejemplo, en los años ochentas del siglo pasado, los fabricantes norteamericanos tuvieron que afrontar el asalto de compañías japonesas como TOYOTA y NEC, compañías que dominaban la calidad, el control de los inventarios y demás, pero por lo menos los Chief Executive Officers CEO's (Directores del Consejo de Administración) podían estudiar esa competencia, analizar el hacía tan buena y adoptar mejores características que las de sus competidores., por contra, la emulación es menos en contra de un competidor identificable que por mercados que todavía no existe, por las necesidades de consumidores que todavía no se han identificado por jóvenes talentos cuya creatividad está aún por florecer. No existe una carnada que lleve a los perros de presa alrededor de la pista.

En el pasado, los elementos de la competencia eran sencillos: uno trataba ser un producto mejor y busca un crecimiento respetable ingresos y utilidades. Estas cosas todavía cuentan, pero los financieros que evalúan las empresas están buscando mucho más. No basta con tener un crecimiento fuerte; la medida es el hipercrecimiento. Ya no es suficiente colocarse dentro de cierto rango de utilidades para tener éxito; un director ejecutivo tiene que alcanzar o exceder una meta específica. No es suficiente ahora hacer buenos productos; Wall Street busca también su modelo de negocios y se hace una gran cantidad de preguntas:

**¿Es su organización experta en sistemas de Internet e Intranet? ¿Con qué rapidez puede ampliar su negocio? ¿Quiénes son sus socios? ¿Qué propiedad intelectual posee actualmente y está desarrollando para el futuro?**

Productos y servicios, productores y consumidores, ejecutivos y empresarios, todos ellos se están vinculando en nuevas formas de organización. Graves decisiones se toman con rapidez vertiginosa. Nada es estable. Todo está cambiando constantemente.

## **Alta Dirección Empresarial**

Puedo asegurar que lo único permanente que tenemos el día de hoy es el cambio.

En un plano social más amplio, los cambios quizá no tienen comparación. Ya sea Internet o no una tecnología transformadora, se está difundiendo por todo el mundo mucho más rápidamente en el pasado. La necesidad de aseverar que la globalización es un fenómeno nuevo para llegar a la conclusión de que abarca más partes del mundo que todo lo anterior y que sus raíces son mucho más profundas. Las implicaciones de estas tendencias son muchas, pero por lo menos dos son importantes para los directores ejecutivos en estos días.

**La primera es que abundan más oportunidades pero también más peligros que nunca en el futuro de las empresas. Al fin y al cabo el número de nuevos mercados no tiene precedentes ni tampoco lo tendrá la competencia ni la rapidez del cambio tecnológico y político están conformando a los mercados.**

**La segunda es que a medida que el mundo se hace más pequeño, los ejecutivos no podrán escapar de verse mezclados en algunos problemas políticos, económicos y sociales más difíciles de lo social.**

No habrá forma de evitar operar en países de frágil economía, débil estructura democrática y ciudades inmensamente populosas, con infraestructura seriamente sobrecargada, como lo es México. Explosiones demográficas con más problemas de salud y pesadillas ambientalistas también son actores en la escena. Hay necesidad de más leyes, normas, instituciones gubernamentales, cambios laborales, reformas fiscales, reformas energéticas, de otro modo habría un caos destructor a medida que los diferentes sistemas económicos y culturales choquen entre sí, sin tener técnicas de mediación o arbitraje para resolver sus problemas.

## **Alta Dirección Empresarial**

También es preciso atender a miles de millones de personas que viven en extrema pobreza y que pronto podrán despertar furiosas ante las disparidades globales que ahora pueden ver tan claramente por primera vez, gracias a los sistemas de información moderna.

James Wolfensohn, presidente del Banco Mundial dio una terrible perspectiva en su reunión anual del banco en Praga: *“... algo anda mal, cuando el ingreso promedio de los 20 países más ricos es 30 y siete veces mayor que el promedio de los 20 países más pobres, diferencia que será más que duplicado en los últimos 40 años. Algo anda mal cuando 1,200,000,000 de personas todavía viven con menos de un dólar al día y 2,800,000,000 viven con menos de dos dólares diarios...”*

Hace algunos años tales desigualdades se podían pasar por alto o disimular; ahora que el mundo se hace más interdependiente hora por hora, los países ricos en general y los directores ejecutivos en particular tienen que hacerle frente estos problemas y cuanto más pronto mejor.

C. Michael Armstrong de AT&T después de 32 años de estar trabajando con IBM y cuatro años como director ejecutivo de Hughes Electronics, entró a MaBell en 1997 con el mandato de incorporar la empresa a la economía.

En una reunión con la Secretaría de Economía de los Estados Unidos, se notó a leguas su confianza, entusiasmo y energía de un ejecutivo veterano. Llevó su propia agenda y sabía exactamente qué quería y desde el primer momento dominó la situación. Su voz era suave y a veces el rostro se le iluminaba con una sonrisa cuando hablaba sobre cuáles deberían ser las prioridades del grupo, la principal de las cuales en un esfuerzo por frenar la inclinación del gobierno americano a imponer controles unilaterales de exportación a los países que no estaban de acuerdo con sus metas políticas.

## **Alta Dirección Empresarial**

También comentó 5 años después, entré a trabajar a la IBM cuando la forma más popular de procesamiento de datos era la contabilidad con tarjetas perforadas y presencié la evolución desde el macrocomputador hasta el computador personal, Lap-tops, Notebooks, etc. En aquella época los satélites se usaban básicamente para espionaje y ayudé a introducir la era de las comunicaciones espaciales comerciales y privadas. AT&T pudo ver la explosión de las comunicaciones en el mundo entero.

Piense usted en ésto: la radio tardó 50 años para llegar a 50 millones de personas; la televisión tardó 13 años para llegar a 50 millones de personas; e Internet ha tardado la mitad de ese tiempo para llegar a 100 millones de personas. AT&T ha estado tendiendo suficiente fibra óptica para darle dos veces la vuelta al mundo.

Las fronteras están desapareciendo y esto es una tendencia irrevocable, ya sean fronteras aduaneras, monetarias, políticas o étnicas: todas ellas se están derrumbando.

Se le preguntó si había alguna diferencia en extensión del cambio a principios del siglo XXI en comparación con unas décadas atrás y contestó: “Dos cosas han sido radicalmente distintas. El paso ha sido más rápido y alcance global no tiene precedentes. Sea que uno viva en un país comunista, en un reino, bajo una dictadura o en una democracia, el Internet llega su gente y el comercio electrónico le llega uno a su negocio de sus instituciones. Con un teclado y un mouse cualquiera puede llegar al mundo entero. Creo que esta es la revolución sin paralelo en la historia del hombre”.

Henry Paulson, presidente de la junta directiva y director ejecutivo de Goldman Sacks nos refiere su experiencia en la banca de inversión, egresado de Harvard y asesor de la Casa Blanca, del Presidente de los EUA. Comenta que en 1974 eran muy raras las fusiones de las empresas. Antes

## **Alta Dirección Empresarial**

casi no había mercados de alto rendimiento o derivados. Los banqueros de inversión trataban con los directores financieros pero sin exponer nada ante la junta directiva como lo hacen hoy. Ayudábamos a reestructurar sectores industriales completos. Originalmente a 1200 empleados y ahora son más de 15,000. Considera que están ocurriendo cambios masivos en el mundo.

Normalmente cuando se entrevista a los líderes de negocios casi siempre se muestran reflexivos, filosóficos pero también pragmáticos y no fanatizados por ninguna ideología.

Todos ellos están conscientes de los cambios que están ocurriendo en la sociedad. Considera que las líneas que dividen a los productores, proveedores y clientes se están haciendo difusas que las fronteras entre los países y las industrias están desapareciendo.

Es un mundo de gran incertidumbre en el cual son casi imposibles los acomodamientos entre una línea de conducta y otra y que se requieren grandes dosis de presión y de decisión.

Consecuentemente, conceden mucha importancia al encontrar métodos más sencillos que funcionen, siguiendo instintos básicos, identificando principios generales claros y permaneciendo fieles a ellos en los buenos y malos tiempos.

Todos coinciden en la importancia de servir al cliente y encontrar y conservar a los mejores talentos para sus empresas.

Les preocupan adoptar nuevas tecnologías y convertirlas en ventajas competitivas. Ven al mercado en términos globales, aún cuando tienen profundas raíces en las sociedades en que crecieron.

## **Alta Dirección Empresarial**

Reconoce la importancia de la responsabilidad social de las corporaciones, protección del ambiente, contribución a la educación y la capacitación, trabajo estrecho con las comunidades en que operan las firmas; pero se preocupan más por que se les responsabilice de una serie de problemas que están fuera de su control y mandato corporativo.

Los altos líderes de negocios no se sienten cómodos asumiendo responsabilidades que tradicionalmente han pertenecido al sector público.

Al desarrollar negocios en economía mundial tienen que ir más allá que extender el alcance geográfico de su compañía y pensar cómo crear una fuerza de trabajo y un equipo administrativo realmente multicultural, cómo crear organizaciones que obtengan el bar máximo beneficio de sus activos en diversas partes del mundo y cómo hacer para vigilar estrechamente a las empresas que son más grandes que la mayor parte de los países.

Necesitan preservar las cualidades de liderazgo como mantener valores morales altos.

Tienen que ser un tipo de líderes en los que se les pueda tener confianza, tanto en su eficiencia como en su justicia y que estarán al lado de su gente al mismo tiempo que cambian la naturaleza de sus empresas a través de fusiones, escisiones, alianzas, reestructuraciones e inclusive despidos de personal masivo, cuando sea necesario.

Deben atraer a los clientes, los mercados y los empleados con una visión poderosa del futuro, ya que saben que tendrán que pagar caro si no realizan su sueño. Deben enriquecer a los accionistas con un precio de acciones que aumente trimestre tras trimestre, prestando al mismo tiempo atención a los demás interesados: clientes, empleados, proveedores y gobierno.

## **Alta Dirección Empresarial**

Deben balancear todos los objetivos y encontrar un punto de equilibrio sostenible.

Siempre están afrontando nuevas oportunidades, nuevos obstáculos, nuevo retos competitivos.

Se les considera malabaristas, que nos indica que muchos objetivos organizacionales que deben mantenerse constantemente en juego.

Este malabarismo tiene que juntarse con una velocidad mayor y en un escenario está a la vista del mundo, que juzga sobre cómo eran las cosas mañana y pasado mañana.

El problema que ellos observan es que muchos ejecutivos no están mirando lo suficientemente lejos en el futuro, ya que están preocupados con lo que tienen que hacer todos los días y tampoco pueden ejercer una visión periférica por ser de tan corto plazo y perentorias las demandas inmediatas que se les hacen.

Aunque usted no lo crea, estos personajes no tienen tanto control como se podría pensar en virtud de sus cargos y de la posición que les atribuye la sociedad.

De hecho los hombres y mujeres de negocios que manejan las corporaciones más poderosas del mundo, no son los amos del universo, ni mucho menos, ni están tampoco perdidos en el espacio, la realidad es tan en un punto intermedio.

## **Alta Dirección Empresarial**

Son los consumidores quienes les dicen que quieren y cómo lo quieren; los accionistas y socios de negocios se empeñan en darles instrucciones.

Uno de los retos más grandes en el camino es que no existen señales que los orienten y a cada momento existe un peligro inminente.