

## *El Caso del Teletón Mexicano*

Por Andrés Valdez Zepeda

Profesor investigador del Departamento de  
Mercadotecnia y Negocios Internacionales

*This essay analist the mexican teletón from a marketing perspective.*

*The main thesis of the article points out that the mexican teletón has been susesfull marketing strategies.*

### Introducción

Uno de los eventos altamente exitosos organizados en México en los últimos años que han tomado como base la mercadotecnia es, sin duda, el caso del Teletón, el cual se ha construido en el espacio de la sociedad para apoyar económica y moralmente a los niños que sufren alguna discapacidad.<sup>1</sup> Esta gran cruzada de "amor y solidaridad," ha sido retomada de esfuerzos muy similares impulsados en países como Chile, Costa Rica y El Salvador, entre otros. De hecho, el Teletón en México nació retomando la experiencia chilena en esta materia que se organiza desde 1978 y que ha pasado ya por 20 diferentes ediciones bajo el impulso del famoso conductor de televisión, Mario Kreutzberger mejor conocido como Don Francisco.<sup>2</sup>

El Teletón en México, por cierto uno de los más exitosos a nivel mundial, constituye un claro ejemplo de lo que se entiende por mercadotecnia de las ideas y que no es otra cosa más que una forma inteligente y creativa para hacer socialmente aceptable y concitar un amplio respaldo de una idea o proyecto.<sup>3</sup> Es decir, el Teletón nació como una idea altruista de apoyar a los niños con discapacidad, pero que se ha convertido en un éxito gracias a las grandes campañas de mercadotecnia organizadas en torno a este concepto. De esta forma, el Teletón se ha construido como el evento del año para dar y apoyar una de las causas más generosas y humanas, en la que ciudadanos y empresas tienen la oportunidad de mostrar ante los ojos de los mexicanos su solidaridad y espíritu altruista.<sup>4</sup>

Sin embargo, para que esta idea generara los

consensos y el apoyo necesario, principalmente de los medios de comunicación y de distinguidas personalidades del espectáculo, se requirió todo un esfuerzo mercadotécnico y la construcción propia del concepto Teletón en su edición mexicana, que implicaba también la creación de una amplia red de relaciones y de apoyos estratégicos. En el presente escrito se analiza este fenómeno desde la perspectiva de la



mercadotecnia y se apuntan algunas hipótesis sobre el futuro de la mercadotecnia de las ideas en nuestro país.<sup>5</sup>

### La Concepción y Desarrollo de la Idea

La idea del Teletón, según señala su principal

impulsor, Fernando Landeros,<sup>6</sup> surge en base a las experiencias personales que se tuvieron en el pasado y en la cual influyeron los pensamientos y enseñanzas tanto de la Madre Teresa de Calcuta como de Diana Laura Rojas viuda de Colosio,<sup>7</sup> quienes orientaron la vocación altruista del principal impulsor de esta idea. Sin embargo, esta idea pudo ser transformada en un concepto mercadotécnico y una acción de gran envergadura no sólo por las enseñanzas de dos personalidades altamente reconocidas, sino gracias al respaldo de uno de los grupos económicos y de los medios de comunicación más importantes del país. Recuérdese que Fernando Landeros fue compañero de escuela de Emilio Azcarraga Jean y es hijo de un propietario de una repetidora de televisión en Tijuana.<sup>8</sup>

La idea del Teletón mexicano, tuvo una etapa de maduración en nuestro país de más de dos años, en los cuales Landeros y su equipo tejieron la red de relaciones necesarias para hacerla realidad, apoyándose en la amistad con uno de los principales empresarios de los medios de comunicación, pero además en la experiencia en la organización de este tipo de eventos. Para el diseño y concreción del concepto Teletón, se tuvo que echar mano de lo que se conoce como benchmarking y que no es otra cosa más

que el estudio y análisis de experiencias exitosas similares, principalmente la chilena, para aprender de ellas y mejorarse.

Sin embargo, el Teletón en México nace también asociado con otras experiencias, un tanto, similares pero de menor envergadura realizadas en el pasado en nuestro país, ya que anteriormente Landeros, contando

también con el apoyo de Televisa, había organizado Navidad con las Estrellas, un evento masivo con artistas de televisión en apoyo de las instancias Lazos y Un Kilo de Ayuda, un programa de asistencia social de la Fundación México Unido en beneficio de los más necesitados.<sup>9</sup>

### Nace el Teletón

El Teletón en México nace en su primera edición en 1997, conceptualizado como un proyecto de unidad nacional donde los mexicanos tienen la oportunidad de reunirse y trabajar por una misma causa: los niños y jóvenes con discapacidad. De esta forma, el Teletón es entendido como una oportunidad no sólo para recaudar recursos económicos, sino para fomentar una cultura de integración y participación social, donde los principios rectores sean el amor, la integración, los valores y el respeto a la dignidad humana.

En su primera edición, el Teletón contó con el respaldo de 70 medios de comunicación de todo el país, sobresaliendo las empresas de radio y televisión ligadas al grupo Televisa, lo cual le permitió realizar una campaña intensa y amplia de promoción de este evento.<sup>10</sup> En este año, que sería crucial y determinante para definir el futuro de este evento, se fijó como meta la recaudación de 80 millones de pesos, mismos que sería utilizados en la construcción de un Centro de Rehabilitación Infantil Teletón ubicado en el Estado de México.<sup>11</sup> Para lograr tal objetivo, se comprometió el apoyo y respaldo de grandes personalidades del espectáculo, como la cantante Lucero y el conductor de noticias Guillermo Ortega, entonces titular del principal noticiario del grupo Televisa a nivel nacional, entre otros.

En ese año, el Teletón superó todas las expectativas, logrando casi duplicar el objetivo fijado, ya que logró captar un poco más de 138 millones de pesos, lo que estaba muy por arriba de la meta esperada. De esta forma, no sólo la comunidad empresarial del país, sino también la sociedad en su conjunto se “volcó” en una campaña de apoyo y solidaridad a favor de los niños discapacitados de México. Fue un arranque sólido que materializó la idea inicial concebida desde 1995.

Sin embargo, el éxito logrado en este año, no

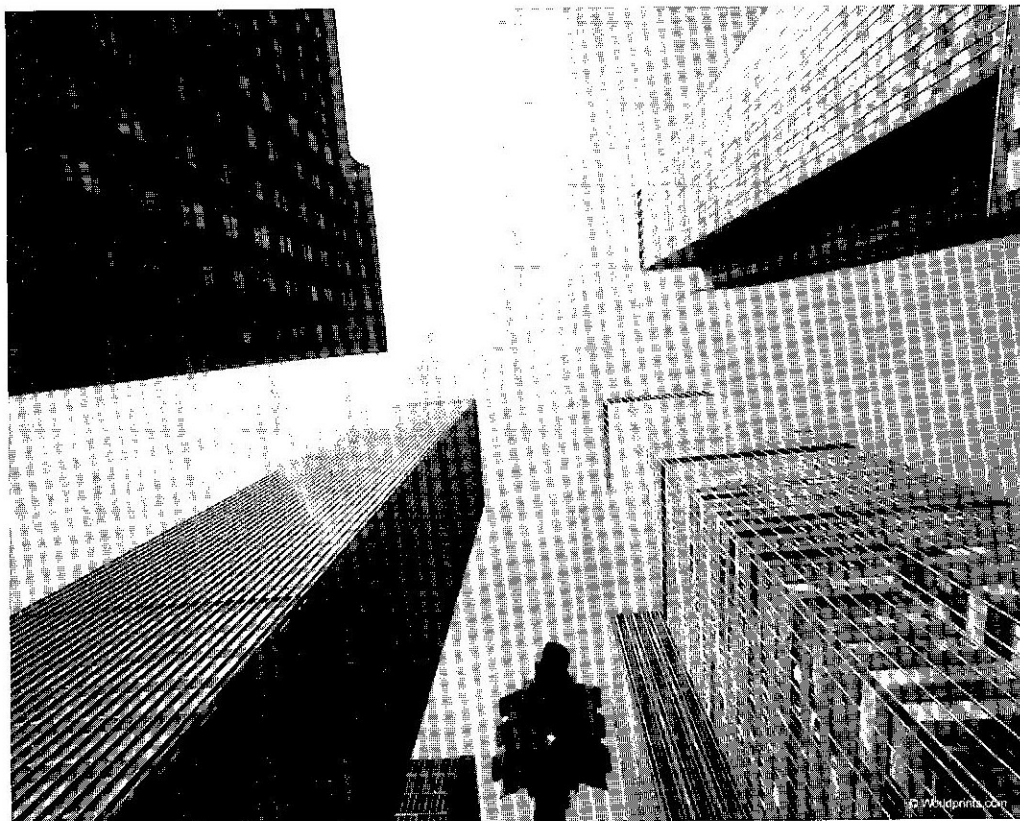
En 1998, se realizó la segunda edición del Teletón en México, logrando aumentar no sólo el monto de los recursos económicos captados, sino también el número de medios de comunicación participantes en la promoción del evento. Es decir, de 70 medios de comunicación que se sumaron al esfuerzo mercadotécnico y de promoción del evento en 1997, se aumentó en un 327 por ciento al pasar a 229 los medios involucrados en tal campaña nacional. El monto de lo recaudado, pasó, por su parte, de 138 millones a casi 143 millones de pesos. El número de promotores

principales también experimentó una alza importante, ya que 82 artistas participaron en el evento, 3 conductores titulares, 36 animadores en los eventos organizados en el distrito federal, 5 en Guadalajara y 5 en Monterrey.

En el Teletón 99, como en el del año 1998, se fijó la meta de recaudar, mínimamente un peso más de lo recaudado el año anterior, ya que indudablemente para asegurar el futuro del Teletón

se deberían fijar metas alcanzables que dieran la imagen de éxito del evento y no de frustración. En este año, se logró superar el monto en más de diez millones de pesos, recaudando 158 millones de pesos y participando 287 medios de comunicación, 58 más que los que participaron en 1998. El interés de la sociedad por apoyar y atender este tipo de eventos nacionales también experimentó un desarrollo, ya que de acuerdo a un estudio de mercado realizado por Alducin y Asociados, el 83 por ciento de los hogares mexicanos con televisión siguieron la transmisión del evento permaneciendo un

se deberían fijar metas alcanzables que dieran la imagen de éxito del evento y no de frustración. En este año, se logró superar el monto en más de diez millones de pesos, recaudando 158 millones de pesos y participando 287 medios de comunicación, 58 más que los que participaron en 1998. El interés de la sociedad por apoyar y atender este tipo de eventos nacionales también experimentó un desarrollo, ya que de acuerdo a un estudio de mercado realizado por Alducin y Asociados, el 83 por ciento de los hogares mexicanos con televisión siguieron la transmisión del evento permaneciendo un



promedio de un poco más de tres horas ante su monitor.

El Teletón 2000, que inició el viernes 8 de diciembre a las 22 horas y finalizó el sábado 9 de diciembre a las 24 horas, fue precedido de nuevas estrategias de promoción como la incorporación de la Ruta Teletón, que no fue más que una etapa previa de difusión del evento, iniciada a fines de septiembre, involucrando a artistas famosos, directivos de la fundación y personalidades del espectáculo. Esto es, la Ruta Teletón consistió en la visita de conductores y directivos de la Fundación Teletón a diferentes ciudades de la república para llevar a cabo actividades de promoción del evento y acercamiento con la población a través de las siguientes actividades: Entrega de reconocimientos Teletón, visitas a diferentes instituciones para conocer la aplicación que se dio al donativo de Fondo Teletón, entrevistas exclusivas con los principales medios locales sumados al Teletón para invitar a toda la sociedad a participar en este proyecto de unidad nacional y la organización de diferentes conciertos masivos en 7 ciudades de la república mexicana.<sup>12</sup>

En esta etapa promocional participaron 24 artistas y 4 conductores, además que se realizó un video clip del Teletón en su edición 2000 en el que se involucraron 21 actores y 4 cantantes, todos ellos integrantes de seis diferentes medios de comunicación. De esta forma, la promoción del evento que se hizo de manera más intensiva en los últimos tres meses antes de la fecha del Teletón, recayó fundamentalmente en la participación de los grandes artistas y personalidades del espectáculo del país y algunos del extranjero como Celia Cruz. A la par de la agresiva y emotiva campaña mediática, diferentes empresas, bancos y asociaciones privadas de asistencia social organizaron también amplias campañas de promoción que incluyó descuentos especiales en la compra de productos de consumo cotidiano que participaban en la campaña Teletón, edición de gallardetes, globos, espectaculares y toda una serie de objetos promocionales del evento.

El día del Teletón, se presentaron diferentes artistas en distintos espectáculos masivos organizados en diferentes ciudades, como Guadalajara y Monterrey, se organizaron

subastas, se entrevistó a políticos, artistas y deportistas famosos, se presentaron diferentes entrevistas y documentales con los protagonistas directos (niños discapacitados) sobre los beneficios y expectativas que se tenían del Teletón y se realizó un cierre fenomenal en el Estadio Azteca.<sup>13</sup> Todo esto se transmitió en vivo, por diferentes medios de comunicación, principalmente por el grupo Televisa.

En fin, el Teletón, a cuatro años de su edición, se ha convertido en todo un ejercicio de mercadotecnia que involucra a artistas, presentadores, bancos, negocios, empresarios, deportistas y miles de mexicanos con el único objetivo de recaudar fondos para la creación y financiamiento de centros de rehabilitación para niños con alguna discapacidad psicomotora. En la edición 2000, se recaudaron 201 millones 168,475 pesos, lo que superó la meta establecida desde el año pasado.

### **El Éxito del Teletón**

¿Qué explica el éxito que se ha tenido de esta idea del Teletón mexicano? Sin duda, que son varios los factores y acciones realizadas que nos ayudan a entender el cómo una idea puede llegar, incluso, a "movilizar" a una nación, como ha sido el caso del Teletón mexicano. Las siguientes son, a mi entender, las más importantes.

#### **a. El apoyo de los medios de comunicación**

El éxito del Teletón no sólo en nuestro país, sino en todas las naciones en las que se realiza,<sup>14</sup> se ha fincado en el respaldo abierto y amplio a esta causa justa de los medios de comunicación más importantes del país en los que sobresalen la radio y la televisión. De hecho, la cercanía del principal impulsor de la idea del Teletón, Fernando Landeros, con uno de los empresarios más importantes de los medios de comunicación y su misma participación como propietario de medios, han sido fundamental para alcanzar el éxito. Este es, sin duda, el principal acierto que se ha tenido en el país y que ha permitido al Teletón convertirse en el "evento del amor y la solidaridad" más importantes que se realiza hoy día en México.

La importancia que han jugado de manera creciente los medios para apoyar el Teletón, desde la perspectiva de la comunicación y la mercadotecnia, se puede medir de acuerdo al número de medios que año con año se incorporan a las tareas de la promoción del evento. En 1997, por ejemplo, sólo setenta medios, casi todos ellos ligados al grupo Televisa, respaldaron la idea del Teletón. En 1999, fueron ya 287 medios, no sólo de Televisa, los que participan activamente y ceden tiempo y recursos para apoyar esta causa en pro de los niños discapacitados.

#### **b. La participación de celebridades**

La participación de decenas de celebridades en el Teletón tanto del mundo artístico, deportivo y de los medios de comunicación ha sido también un factor que ha contribuido al éxito de este evento. La creación, por ejemplo, de la figura de la reina del Teletón, Lucero y la participación de grupos musicales y artistas sumamente famosos como La Banda Machos Ragazzi y Sentidos Opuestos, entre otros, le ha significado al Teletón una buena imagen y ha generado además interés de la población en los conciertos y eventos organizados en torno de este evento.

De hecho, sin temor a equívocos se puede decir que el Teletón es una "fiesta de las celebridades" que se realiza cada año en la que diversas personalidades del espectáculo donan un poco de su tiempo y esfuerzo para realizar una obra generosa en beneficios de miles de niños discapacitados. Si no se contara con el respaldo de las celebridades, quienes se involucran en actividades de promoción y realización del propio evento, el Teletón no hubiera alcanzado las dimensiones obtenidas en su edición del año 2000.

#### **c. La alta mercadotecnia**

Otro de los factores que han ayudado para que el Teletón haya alcanzado el éxito es, sin duda, el manejo creativo de la publicidad para movilizar los sentimientos y sensaciones benévolas de la población a través de los medios de comunicación. Es decir, los programas y spots publicitarios en las que se describe la situación tan difícil que viven muchos de los discapacitados y los resultados

Estos factores que se han obtenido en los tratamientos dados en los Centros de Rehabilitación Infantiles existentes en nuestro país han generado un clima de aprobación y apoyo para el Teletón, ya que muchas veces las escenas dramáticas no sólo concitan el respaldo de la ciudadanía, sino que incluso generan una sensibilización muy alta de los espectadores.

El eje fundamental en la que descansa la mercadotecnia del Teletón son las historias, que son transmitidas por los medios de comunicación, de niños, jóvenes y adultos con discapacidad que con su diario vivir se convierten en ejemplo de esperanza, tenacidad y amor a la vida. Estas historias, realizadas por la Fundación Teletón para la promoción del evento, ayudan a sensibilizar a la población para involucrarse y apoyar el Teletón. A esto hay que agregar el uso creativo de los colores, amarillo y morado, y del logotipo del Teletón usado de manera indistinta en cientos de artículos promocionales.

Esto significa, bien entendido, una aplicación creativa e inteligente de la mercadotecnia, ya que se utilizan una serie de mensajes que logran realmente, por su contenido y dramatización, sensibilizar a los mexicanos y movilizar sus sentimientos para respaldar esta noble causa. De esta forma, la mercadotecnia se ha convertido en el pivote fundamental de respaldo del Teletón, la cual se incorpora en la gran mayoría de las acciones de promoción, ya sea en los medios de comunicación,<sup>15</sup> en los bancos, en Internet, y en supermercados y tiendas de autoservicios, con carteles, mantas y en productos consumibles con la marca del logotipo del Teletón que se encuentran en el mercado durante los 45 días previos al evento.

Tanto los lemas de los CRIT como de la edición 2000 del Teletón, "El amor y la ciencia al servicio de la vida y el hombre" y "Vamos a dar," respectivamente, así como la composición ex profeso de una melodía para promover el Teletón son claros ejemplos del uso de la mercadotecnia en este tipo de actividades.

#### **d. La idea en Sí**

Otro de los factores que han incidido para que el Teletón sea exitoso, es sin duda, la idea que

respalda este evento que está ligada a uno de los sentimientos más nobles y generosos del ser humano: la solidaridad y amor a sus semejantes. En este sentido, el Teletón ha podido movilizar a una comunidad empresarial, artística, del espectáculo y a la población en general por que lo que busca no es el beneficio personal de algún individuo o grupo en lo particular, sino la ayuda y solidaridad con niños que presentan diferentes problemas psicomotores o discapacidades.

Es decir, el Teletón se respalda en una idea que une a los mexicanos y no excluye a nadie y que ha sido manejada con inteligencia para evitar que se "contamine" con alguna pretensión político-partidista. De hecho, este ha sido uno de los principales aciertos en el manejo de este evento, ya que de lo contrario el nivel de credibilidad social hubiera, seguramente, caído drásticamente.

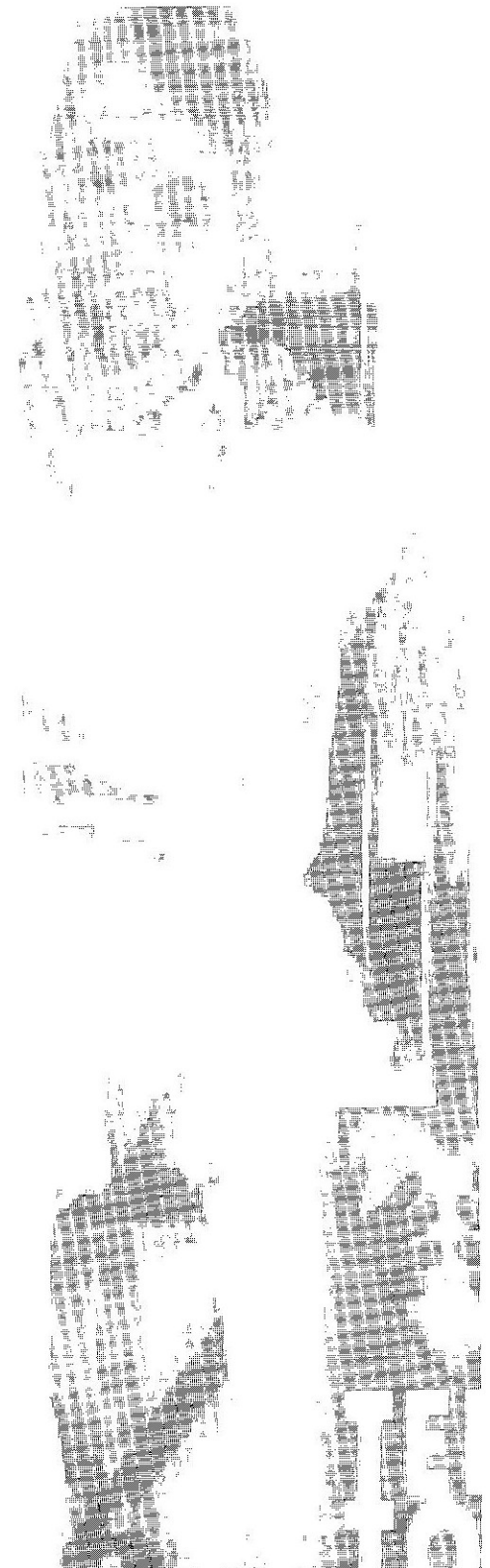
#### **e. Manejo de los recursos del fondo Teletón**

Otro factor, de menor envergadura pero igualmente importante, que ha incidido también en el éxito del Teletón ha sido el manejo transparente de los recursos recaudados y la sensación de que existe honestidad en la administración de los fondos recaudados. De hecho, la Fundación Teletón no sólo realiza auditorías constantes para conocer el manejo adecuado de los recursos en los CIRT sino que también realiza supervisiones de las instituciones y organizaciones privadas de beneficencia social que son apoyadas con el Fondo Teletón,<sup>16</sup> de tal manera de que exista confianza ciudadana sobre el uso y administración de los dineros recabados en el Teletón.<sup>17</sup>

#### **f. La estrategia de promoción**

La estrategia de promoción, fincada principalmente en los medios electrónicos de comunicación, que inicia 45 días antes del evento, que incluye la Ruta Teletón, los productos y empresas patrocinadoras y todas las acciones y llamamientos que realizan periodistas, locutores, conductores de televisión, así como artistas y personalidades deportivas y gubernamentales también ha sido otro factor que ha contribuido al éxito del Teletón. Con una pobre estrategia de

promoción, queda claro que no se hubiera alcanzado los niveles de aceptación social y respaldo económico para el Teletón que se ha obtenido en la edición del año 2000.



### g. El escaso sacrificio marginal de las empresas

Otro de los factores que han ayudado al éxito del Teletón tiene que ver con el concepto de sacrificio marginal ya que, por un lado, los empresarios mexicanos, aportan a la causa y obtienen beneficios de imagen y publicidad y, por el otro, pueden deducir de impuestos estas aportaciones o una buena parte de ellas. Esto implica, realmente un sacrificio menor por parte de las personas morales que las físicas, ya que sino aportan al Teletón necesariamente tendrían que aportarlos al fisco, lo que les puede resultar menos atractivo que el aparecer ante la sociedad como altruistas y solidarios. Es decir, el Teletón, en una gran parte, es financiado con recursos fiscales que de otra manera tendrían que ir a parar a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.<sup>18</sup>

### h. Los beneficios indirectos a las empresas

Las empresas y personalidades impulsoras y participantes en el Teletón también obtienen beneficios que tienen que ver con una mejor imagen ante la población, la promoción de sus productos y establecimientos en base a lo que se considera una causa justa, así como la sensación de que se está contribuyendo como personas físicas o morales para financiar un proyecto generoso y altruista. De hecho, son las empresas las más beneficiadas con este tipo de acciones, ya que como se comentó anteriormente, estas pueden deducir sus aportaciones y obtener beneficios promocionales.

### i. Timing

La época de realización del Teletón también influye en sus posibilidades de éxito, ya que generalmente este evento se realiza en días muy cercanos al fin de año y las fiestas de navidad, tiempo de mayor sensibilidad y espiritualidad de los mexicanos. En estas fechas, por ejemplo, las empresas ya tienen un cálculo sobre sus ingresos anuales y el monto de sus ganancias, las personas físicas

también pueden donar ya que a pocos días de realizado el Teletón se les entregará el aguinaldo y el pago anticipado de la segunda quincena de diciembre, además, para algunos casos, del reparto de utilidades.

### A Manera de Conclusión

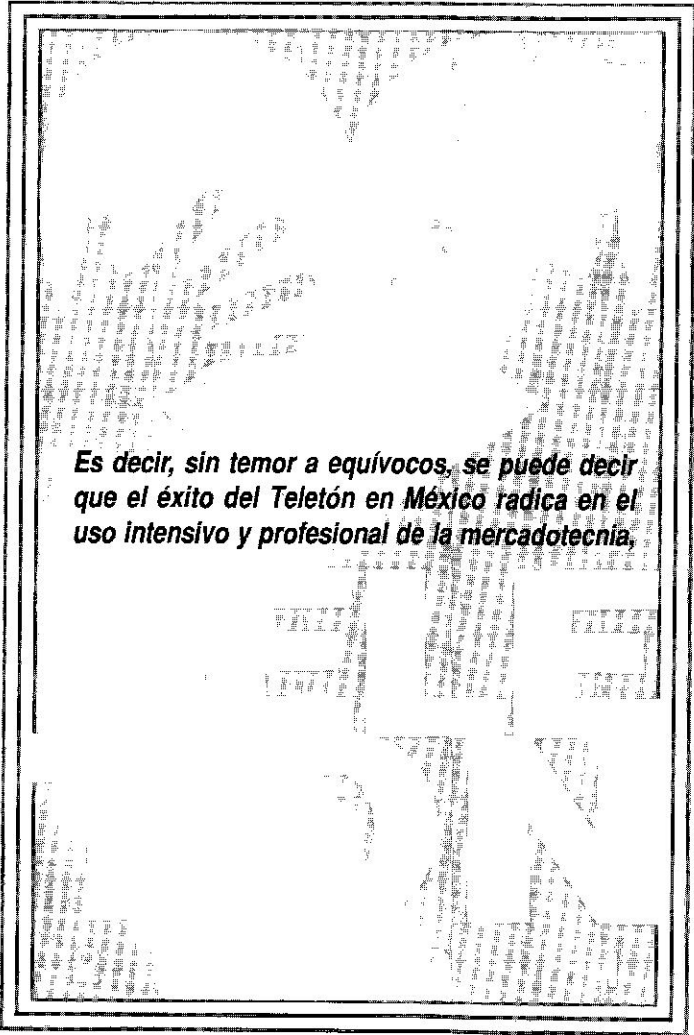
La mercadotecnia de las ideas es una forma inteligente y creativa para hacer aceptable una idea o concepto. En su accionar, utiliza toda serie de técnicas y procedimientos persuasivos para buscar consensos y alcanzar

comunicación, así como de la socialización de dichos medios de comunicación. Implica, una forma conceptualmente distinta de lo que fue la difusión de una idea en sí, para ubicarse como una herramienta trascendente en la búsqueda de la mejora continua y el progreso. Sus fundamentos son el diagnóstico (estudios de mercado), la repetición (las estrategias publicitarias), la creatividad, la estética, la identidad, la imagen y la credibilidad.

La dinámica de la presentación de una idea puede ser muy variada, dependiendo del tipo de idea, el contexto en el que se desarrolla, los recursos con los que se cuenta y los medios para socializarla, pero ésta, en todo momento, debe incluir el transmitir lo esencial de dicha idea o concepto con claridad, concisión, usando un lenguaje estético, emotivo y persuasivo adecuando el mensaje al tipo de auditorio que se trate y, sobre todo, usando, la mercadotecnia como eje articulador que sustente la presentación de dicha idea.

En el ejemplo analizado, la mercadotecnia de las ideas fue aplicada al Teletón, pero bien pudo ser aplicada también, por ejemplo, al fomento de la ciencia y la tecnología en nuestro país o en la salvación del Lago de Chapala. Su rango de aplicación es casi infinito y siempre está asociada a un concepto que busca trascender y alcanzar objetivos concretos como fue el Teletón mexicano.

En este sentido, el éxito del Teletón no puede ser entendido sino se analiza el gran esfuerzo mercadotécnico realizado en torno de su idea y concepto original. Es decir, sin temor a equívocos, se puede decir que el éxito del Teletón en México radica en el uso intensivo y profesional de la mercadotecnia, en la que están involucrados principalmente empresarios, medios de comunicación, personalidades del espectáculos y conductores de noticias en la búsqueda de la solidaridad y respaldo social a los niños discapacitados.



**Es decir, sin temor a equívocos, se puede decir que el éxito del Teletón en México radica en el uso intensivo y profesional de la mercadotecnia.**

objetivos concretos. Este tipo de mercadotecnia puede ser utilizada para alcanzar propósitos sociales, culturales, políticos y económicos, además para cambiar actitudes y alcanzar una mayor legitimidad social.

La mercadotecnia de las ideas es un fenómeno de la modernidad que ha sido posible gracias al desarrollo de la tecnología, los medios de

## Acerca del autor

Andrés Valdez Zepeda, egresado de la Universidad Autónoma Chapingo, es maestro en administración pública y doctor en estudios latinoamericanos con especialidad en ciencia política por la Universidad de Nuevo México. Actualmente, labora como profesor-investigador en el Departamento de Mercadotecnia y Negocios Internacionales de la Universidad de Guadalajara y es miembro del Sistema Nacional de Investigadores.

El Teletón México se considera un evento exitoso al superar las metas de recaudación de los recursos económicos que se fijan por sus organizadores, además por el número de medios de comunicación, celebridades y público en general que, de una u otra forma, participa en este evento.

Gracia a este Teletón, en Chile se han construido ocho hospitales para la rehabilitación de los niños discapacitados.

Por mercadotecnia de las ideas entendemos una serie de acciones planeadas y sistematizadas con el fin de lograr que una idea central se transforme en el eje articulador de un amplio esfuerzo social o nacional en la búsqueda de alcanzar objetivos concretos y tangibles. Esto implica el cambiar actitudes, entablar compromisos y realizar acciones a favor de la causa señalada. ●

El Teletón es un evento de solidaridad organizado anualmente por la Fundación Teletón que cuenta con el apoyo de varios medios de comunicación, celebridades y empresarios para recaudar fondos en beneficio de los niños discapacitados de México.

La información contenida en este documento, incluyendo cifras e historia del evento, fueron obtenidas de la página Web del Teletón ([www.teleton.com.mx](http://www.teleton.com.mx)). Se consultó también notas periodísticas y se realizó una entrevista con directivos de la fundación.

Fernando Landeros funge además como presidente de la Fundación Teletón.

Luis Donaldo Colosio Murrieta fue candidato

del Partido Revolucionario Institucional a la presidencia de la república en 1994 y quien muriera asesinado en ese mismo año durante la campaña en el estado de Baja California Norte. Diana Laura, esposa de Colosio, murió también años después a consecuencia de una enfermedad.

Fernando Landeros pertenece además a la asociación civil Gente Nueva desde 1984 que agrupa a más de 50 mil personas en 12 países y fue también un gran impulsor de la Fundación México Unido creada por Diana Laura Rojas a favor de los desprotegidos.

En Televisión Azteca, por su parte, se ha organizado, desde hace seis años el Juguetón, un evento también de solidaridad con los niños y familias de escasos recursos económicos que en su edición del año 2001 reunió 857 mil 487 juguetes para ser regalados a los niños pobres el día 6 de enero en el que se celebra la llegada de los Reyes Magos.

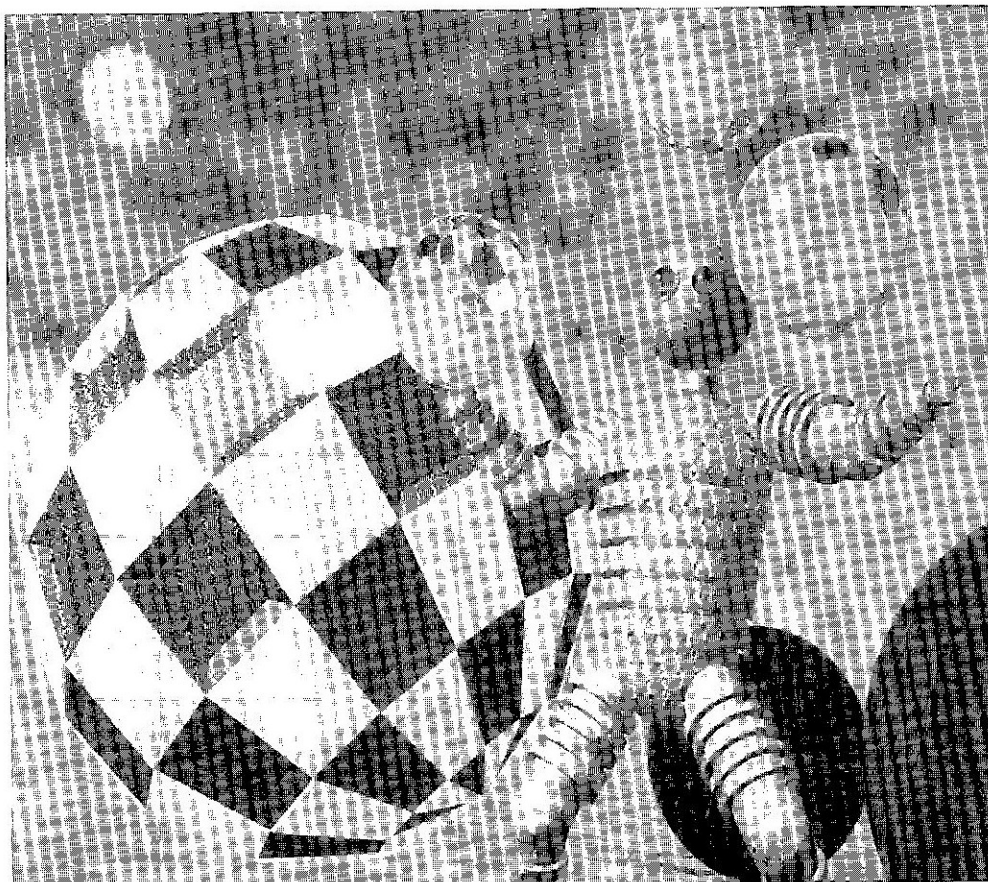
Los principales conductores y promotores del Teletón son la cantante Lucero, los presentadores de noticias Pedro Ferriz de Con y Guillermo Ortega y el conductor de televisión, Marco Antonio Regil.

Hoy día hay dos CRIT, uno en Guadalajara y otro en el Estado de México y se proyecta un tercer Centro, a construirse con los recursos del Teletón 2000, en el estado de Oaxaca.

Las ciudades visitadas por la Ruta Teletón fueron Guadalajara, Hermosillo, Ciudad Juárez, Monterrey, Tampico, Guanajuato y Mérida.

En este estadio, por ejemplo, reaparecieron grupos musicales famosos ya desintegrados como Branco y Magneto, quienes se presentaron ante 70 mil asistentes, lo cual le dio un mayor realce a la edición 2000 del Teletón México.

En América latina el Teletón se realiza en



Chile, México, Brasil, Colombia, Panamá, Guatemala, Perú, Paraguay, Honduras, Costa Rica y El Salvador.

<sup>15</sup> Por ejemplo, en los últimos días previos al 8 de diciembre, una gran cantidad de medios de comunicación, principalmente de la radio, participantes en el Teletón obsequiaron al público boletos para asistir al evento masivo realizado en el Estadio Azteca y que fue el que cerró la edición 2000 de este magno evento.

<sup>16</sup> Este fondo, para diciembre del 200, había otorgado 248 donativos a 185 instituciones y asociaciones de beneficencia legalmente constituidas y con una antigüedad mínima de tres años en todo el país apoyando a cerca de 80 mil personas.

<sup>17</sup> Las firmas de despachos de auditores que han auditado a la Fundación Teletón son KPMG Cárdenas Dosal, Price Waterhouse y BDO.

<sup>18</sup> De hecho, se ha criticado al Teletón porque a pesar de la gran publicidad que se hace del mismo y de la aportación de los empresarios, son realmente las personas físicas y no las morales quienes realmente aportan a este fondo.



<sup>1</sup> El Teletón México se considera un evento exitoso al superar las metas de recaudación de los recursos económicos que se fijan por su organizadores, además por el número de medios de comunicación, celebridades y público en general que, de una u otra forma, participa en este evento

<sup>2</sup> Gracias a este Teletón, en Chile se han construido ocho hospitales para la rehabilitación de los niños discapacitados.

<sup>3</sup> Por mercadotecnia de las ideas entendemos una serie de acciones planeadas y sistematizadas con el fin de lograr que una idea central se transforme en el eje articulador de un amplio esfuerzo social o nacional en la búsqueda de alcanzar objetivos concretos y tangibles. Esto implica el cambiar actitudes, entablar compromisos y realizar acciones a favor de la causa señalada.

<sup>4</sup> El Teletón es un evento de solidaridad organizado anualmente por la Fundación Teletón que cuenta con el apoyo de varios medios de comunicación, celebridades y empresarios para recaudar fondos en beneficio de los niños discapacitados de México.

<sup>1</sup> La información contenida en este documento, incluyendo cifras e historia del evento, fueron obtenidas de la página Web del Teletón ([www.teleton.com.mx](http://www.teleton.com.mx)). Se consultó también notas periodísticas y se realizó una entrevista con directivos de la fundación.

<sup>2</sup> Fernando Landeros funge además como presidente de la Fundación Teletón.

<sup>3</sup> Luis Donald Colosio Murrieta fue candidato del Partido Revolucionario Institucional a la presidencia de la república en 1994 y quien muriera asesinado en ese mismo año durante la campaña en el estado de Baja California Norte. Diana Laura, esposa de Colosio, murió también años después a consecuencia de una enfermedad

<sup>4</sup> Fernando Landeros pertenece además a la asociación civil Gente Nueva desde 1984 que agrupa a más de 50 mil personas en 12 países y fue también un gran impulsor de la Fundación México Unido creada por Diana Laura Rojas a favor de los desprotegidos.

<sup>1</sup> En Televisión Azteca, por su parte, se ha organizado, desde hace seis años el Juguetón, un evento también de solidaridad con los niños y familias de escasos recursos económicos que en su edición del año 2001 reunió 857 mil 487 juguetes para ser regalados a los niños pobres el día 6 de enero en el que se celebra la llegada de los Reyes Magos.

<sup>2</sup> Los principales conductores y promotores del Teletón son la cantante Lucero, los presentadores de noticias Pedro Ferriz de Con y Guillermo Ortega y el conductor de televisión, Marco Antonio Regil.

<sup>3</sup> Hoy día hay dos CRIT, uno en Guadalajara y otro en el Estado de México y se proyecta un tercer Centro, a construirse con los recursos del Teletón 2000, en el estado de Oaxaca.

<sup>1</sup> Las ciudades visitadas por la Ruta Teletón fueron Guadalajara, Hermosillo, Ciudad Juárez, Monterrey, Tampico, Guanajuato y Mérida.

<sup>1</sup> En este estado, por ejemplo, reaparecieron grupos musicales famosos ya desintegrados como Branco y Magneto, quienes se presentaron ante 70 mil asistentes, lo cual le dio un mayor realce a la edición 2000 del Teletón México.

<sup>2</sup> En América latina el Teletón se realiza en Chile, México, Brasil, Colombia, Panamá, Guatemala, Perú, Paraguay, Honduras, Costa Rica y El Salvador.

<sup>1</sup> Por ejemplo, en los últimos días previos al 8 de diciembre, una gran cantidad de medios de comunicación, principalmente de la radio, participantes en el Teletón obsequiaron al público boletos para asistir al evento masivo realizado en el Estadio Azteca y que fue el que cerró la edición 2000 de este magno evento.

<sup>2</sup> Este fondo, para diciembre del 200, había otorgado 248 donativos a 185 instituciones y asociaciones de beneficencia legalmente constituidas y con una antigüedad mínima de tres años en todo el país apoyando a cerca de 80 mil personas.

<sup>3</sup> Las firmas de despachos de auditores que han auditado a la Fundación Teletón son KPMG Cárdenas Dosal, Price Waterhouse y BDO.

<sup>1</sup> De hecho, se ha criticado al Teletón porque a pesar de la gran publicidad que se hace del mismo y de la aportación de los empresarios, son realmente las personas físicas y no las morales quienes realmente aportan a este fondo.

# Cómo Tomar Mejores Decisiones

Dr. Roberto Ley Borrás

Director de Investigación del Instituto Tecnológico de Orizaba Veracruz

*Take decisions is usually commented in books and reviews, here the author present nine key elements to do better decisions*

La capacidad de decidir es uno de los atributos más altos del ser humano y tenemos razones para sentirnos orgullosos de esa capacidad. Decidir bien es importante porque la calidad de las decisiones frecuentemente hace la diferencia entre el éxito y el fracaso: las decisiones pueden cambiar nuestras vidas y el futuro de las organizaciones a las que servimos.

El análisis de las decisiones nos ayuda a manejar situaciones en las que podemos elegir entre varias alternativas; especialmente si la elección tiene gran importancia para nosotros, si la situación es compleja o si existe incertidumbre.

A continuación se presentan conceptos básicos de análisis de decisiones que pueden ayudarnos a decidir mejor, y al final de este trabajo se da una lista de libros y artículos que amplían esos conceptos.

## 1. Decisiones que vale la pena analizar

Analizar situaciones de decisión requiere tiempo y esfuerzo, así que es importante determinar cuales decisiones vale la pena analizar. Los tres requisitos que justifican el análisis formal de decisiones son:

- I. Que la decisión sea significativa, esto es, que haya algo valioso en juego.
- II. Que la decisión sea actual, esto es, que no exista un compromiso previo para seleccionar alguna alternativa.
- III. Que la decisión sea nuestra responsabilidad o la responsabilidad de alguien a quien estamos ayudando a tomar la decisión.

En general no se requiere que apliquemos los principios de análisis de decisiones a asuntos triviales, esos que habitualmente decidimos de manera casi automática, ni a situaciones en las que lo que hay en juego no justifica el esfuerzo de análisis. Tampoco se recomienda analizar decisiones que ya fueron tomadas, ni las que están fuera de nuestro ámbito de acción y que no tenemos injerencia en ellas.

Desde luego, analizar este tipo de situaciones puede ser un buen ejercicio, puede desarrollar nuestras habilidades, satisfacer nuestra inquietud intelectual o darnos justificaciones a posteriori, pero no nos ayuda a tomar decisiones reales.

## 2. ¿Hasta dónde queremos llegar?

Un primer paso para pensar claramente acerca de las decisiones es determinar el ámbito o alcance de la decisión que estamos considerando tomar; esto se llama enmarcar apropiadamente la decisión. Por ejemplo, si estamos considerando comprar un nuevo equipo para una planta de producción, la decisión puede enmarcarse como una en la que necesitamos un equipo de reemplazo con la mejor relación calidad/precio, pero también puede enmarcarse como una decisión acerca del tipo de tecnología que es más conveniente usar y entonces consideraríamos no sólo equipos similares, sino formas diferentes de realizar el mismo proceso productivo, posiblemente con implicaciones en la manera como se hacen otros procesos posteriores del producto. Determinar hasta donde queremos llegar en este particular momento de decisión nos ayuda a buscar las alternativas adecuadas y nos previene de tomar decisiones miopes, así como de hacer más complicado un problema sencillo.



## 3. ¿Cuál es la dificultad?

Una vez que hemos determinado que una decisión requiere análisis y hemos determinado el alcance de la decisión, podemos preguntarnos que es lo que hace difícil tomar la decisión (si la decisión no es difícil, con los primeros dos pasos pudimos haber clarificado nuestra mente y tomado la decisión). Generalmente la dificultad está en uno o más de los siguientes tres aspectos de la situación de decisión:

- i. La estructura (la complejidad de la situación, la relación entre las alternativas y los resultados).
- II. La incertidumbre (el desconocimiento de lo que pasará al actuar o dejar de actuar).
- III. Las preferencias (los objetivos, prioridades, criterios de selección).

Revisaremos ahora brevemente cada uno de estos tres aspectos.

### Estructura

Hay situaciones en que el principal problema es desenmarañar un conjunto de expresiones confusas e identificar las posibles alternativas. Este tipo de problemas es muchas veces de fácil solución una vez que los datos han sido puestos en orden y las alternativas están expresadas de manera que podamos compararlas. Son situaciones en que la principal dificultad es dar estructura.



### **Incertidumbre**

En otras ocasiones, las alternativas están bien definidas desde el principio, pero es muy dudoso lo que puede suceder una vez que seleccionamos una alternativa. Esto es, existe considerable incertidumbre sobre el futuro, por lo que la principal dificultad para decidir es la incertidumbre de lo que sucederá después de que tomemos la decisión.

### **Preferencias**

Por último, en algunas situaciones podemos conocer con adecuada exactitud los resultados, pero es difícil saber cual de ellos es más deseable para nosotros, cual preferimos; esto es particularmente común cuando los resultados tienen diferentes atributos (como ganancias, tiempo, prestigio, calidad, etc.). Para superar este "conflicto interno" es ventajoso jerarquizar y dar peso a los diferentes atributos de los resultados.

Aunque hay problemas en que los tres aspectos mencionados presentan dificultades, frecuentemente hay uno de ellos que requiere especial atención; reconocer esto desde el principio ayuda a enfocar mejor nuestros esfuerzos en el aspecto crítico.

### **4. Estructura = Orden**

La estructura es la forma como ordenamos la información que tenemos sobre la decisión. Ejemplos de estructuras para ayudar a decidir son las tablas de resultados, los árboles de decisiones y los diagramas de influencia. La estructura debe ayudarnos a ver más clara la situación y ésta debe ser tan simple como sea posible.

La estructura debe permitirnos poner en orden toda la información relevante (la que afecta los resultados, lo que es verdaderamente importante), pero podemos iniciar con algo sencillo, por ejemplo con una tabla de resultados, y sólo incrementar la complejidad de la estructura si no es posible representar el problema satisfactoriamente con la estructura inicial. Una extensión puede ser un conjunto de dos o más tablas de resultados o un árbol de decisiones.

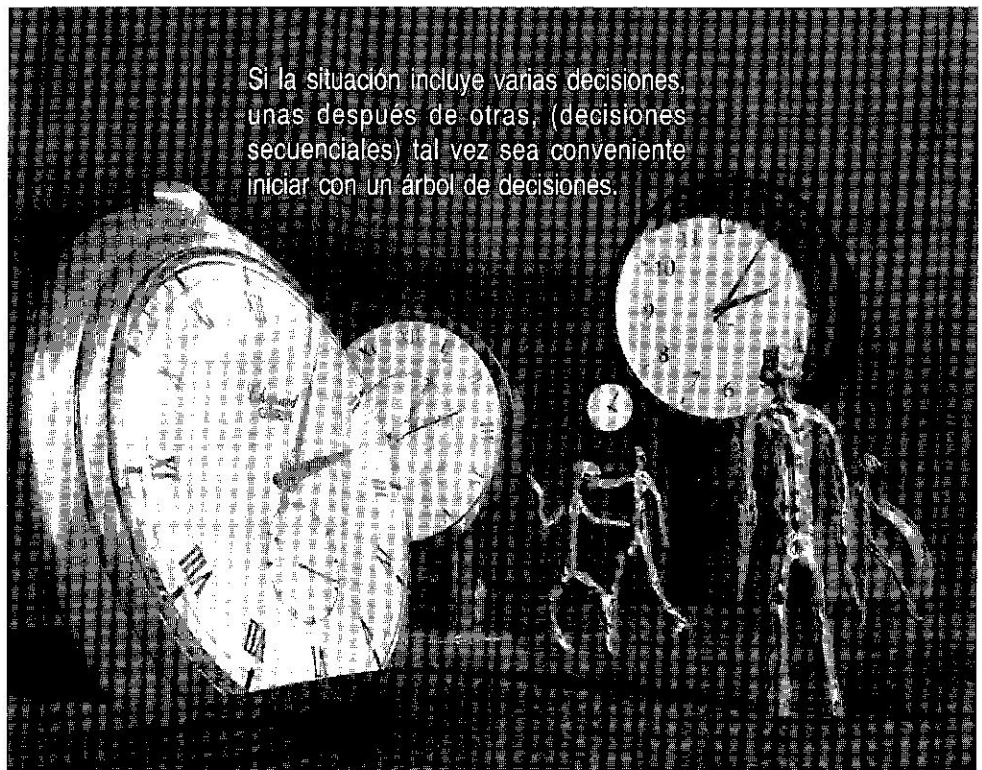
Si la situación incluye varias decisiones, unas después de otras, (decisiones secuenciales) tal vez sea conveniente iniciar con un árbol de decisiones.

Si la situación de decisión es compleja y hay varios elementos que afectan a otros y que se afectan entre sí, un diagrama de influencias puede ser la representación más adecuada.

Por otra parte, si las decisiones forman parte de un procedimiento administrativo o técnico, o se puede tomar repetidamente una decisión, un diagrama de flujo nos puede ayudar a ordenar los datos y las alternativas.

Si nos es difícil dar una estructura formal a la decisión, tal vez se deba a que no tenemos suficientemente claro cuál es el problema. En este caso es conveniente realizar una descripción verbal (por escrito) que defina la situación y nos dé las bases para continuar la estructuración. Si la dificultad estriba en la falta de familiaridad con las técnicas de estructuración, podemos consultar las obras que se citan final de este artículo y aprender a estructurar decisiones, o podemos tomar un curso sobre este tema.

### **5. La vida es incierta**



Si la situación incluye varias decisiones, unas después de otras, (decisiones secuenciales) tal vez sea conveniente iniciar con un árbol de decisiones.

No hay resultado alguno del que podamos estar absolutamente seguros, aunque a veces actuamos, con razón o sin ella, como si hubiera certeza.

El primer paso para analizar situaciones inciertas es diferenciar entre los eventos que podemos, por simplicidad y sin invalidar los resultados, dar por ciertos y aquellos que justifican un análisis de incertidumbre.

La incertidumbre o riesgo que podemos pasar por alto depende fuertemente de las ganancias o pérdidas que pueden resultar de la decisión. Si estas son muy altas, aún valores pequeños de probabilidad (1% ó menos) se toman en consideración; si los resultados son poco importantes, tal vez no se justifique un análisis detallado de la incertidumbre.

Para tomar en cuenta la incertidumbre debemos revisar la información con que contamos. Registros, expedientes, estadísticas, experiencias y conocimiento en general, nos dan las bases para medir la incertidumbre.

Es muy importante usar nuestro juicio, o el de los especialistas que nos apoyen, para determinar la pertinencia de la información. Esto significa que aunque se cuente con

información del pasado, debemos determinar si ésta es válida para la situación que estamos analizando. Afortunadamente se cuenta con técnicas de medición de la incertidumbre que

permiten combinar toda la información disponible y generar valores de probabilidad utilizables para tomar la decisión.

### 6. Quiero saber que quiero

Muchas veces, la parte más difícil de una decisión no es lo que debemos hacer para lograr algo, sino saber cuál es ese algo que queremos lograr. La deseabilidad de un resultado depende de nuestros valores personales o de las políticas establecidas por la compañía, y muchas veces los atributos que nos importan no pueden expresarse directamente en términos monetarios.

Aún en el ámbito aparentemente frío de los resultados monetarios, cuando están en juego grandes cantidades nuestra aversión al riesgo puede hacer que reaccionemos en forma diferente a como la hacemos en situaciones de menos riesgo.

Además, algunas veces los resultados tienen más de un atributo y puede ser difícil determinar si es más deseable, por ejemplo, obtener un empleo muy bien remunerado pero peligroso o uno un poco menos remunerado, no peligroso y hasta un poco aburrido. La clarificación de las preferencias y valores es un aspecto clave del análisis de decisiones y un ejercicio de introspección valioso para la persona y la organización.

### 7. El camino fácil de las matemáticas.

Cuando vemos una situación ya modelada, analizada y cuantificada, frecuentemente lo que más llama nuestra atención son los aspectos matemáticos. Tal vez se deba a la imagen estereotipada de que «las matemáticas son difíciles» o a lo llamativo de la simbología matemática.

Sin embargo, los cálculos no son la parte más difícil en una decisión, al menos en la gran mayoría de los problemas; lo más importante es clarificar las preferencias, alternativas, eventos inciertos y resultados. Esto no quiere decir que podamos descuidar la solidez del planteamiento matemático o que no observemos las reglas de probabilidad; los cálculos son importantes y deben realizarse cuidadosamente y revisarse después de hechos. Pero, como ya se ha dicho, esto no es lo medular y además puede fácilmente delegarse.

### 8. El menos común de los sentidos.

Se ha dicho que el sentido común es el menos común de los sentidos, pero a los decisores no debe faltarnos en momento alguno. Especialmente después de haber analizado (descompuesto en partes) una situación de decisión y reunido finalmente esas partes para ayudarnos a seleccionar una alternativa.

El pasar por el proceso de análisis debe permitirnos profundizar en los varios aspectos de una decisión, pero el resultado final (y los parciales también) debe confrontarse con nuestra percepción global de la situación, esto es, con nuestro sentido común. Afortunadamente el análisis sistemático de la situación de decisión fortalece nuestro «sentido común» al ayudarnos a entender mejor la naturaleza del problema que enfrentamos.

En cualquier parte del análisis podemos cometer un error, y éste pasar desapercibido, pero al final de cada etapa y sobre todo al terminar el análisis, las conclusiones deben tener sentido. Pueden tener características que no esperábamos, pero no deben ser absurdas.

Si el sentido común nos pone en alerta, tenemos el recurso de revisar el planteamiento y los cálculos; esta es otra ventaja de hacer un análisis explícito y sistemático.

### 9. Vean que tengo razón

Al analizar explícitamente una situación de decisión no sólo aclaramos para nosotros los aspectos más importantes y los cuantificamos, sino que podemos mostrarlos a los demás. De esta manera podemos explicar la lógica de nuestro razonamiento y los conceptos, métodos y cálculos que utilizamos pueden ser verificados por otras personas.

Esta es una gran ventaja, no sólo porque sirve de argumento a favor de nuestra causa, sino también por la posibilidad de transmitir la experiencia (tiene valor didáctico) y de usar el modelo desarrollado en situaciones futuras determinando qué elementos deben modificarse (facilita la acumulación de experiencia).

El análisis explícito nos ayuda a verificar si las decisiones son consistentes con nuestros objetivos, preferencias y con la información

disponible en ese momento, esto es, nos ayuda a determinar si hemos hecho una buena decisión que a su vez nos dará una mayor probabilidad de obtener el resultado que deseamos.

### Comentario Final

Muchas de las decisiones que tomamos son sencillas y no requieren de análisis formal, pero hay situaciones, tanto en el ámbito personal como en el profesional, que pueden cambiar nuestra vida en función de la calidad de la decisión. Para estas situaciones se justifica usar el análisis de decisiones. Aún si no se crea un modelo formal, es posible aumentar la calidad de las decisiones identificando las alternativas y las incertidumbres que se enfrentan, y poniendo en claro que es lo que deseamos lograr y cuanto valoramos los posibles resultados. Claro que es posible tomar una decisión sin pensar y después cerrar los ojos deseando que las cosas salgan bien, pero frecuentemente salen mal. Analizar las decisiones es decidir con los ojos abiertos y cosechar los resultados.

### Información Adicional Sobre Análisis de Decisiones

De cada uno de los puntos descritos tan brevemente en este artículo, se tiene un amplio respaldo de conceptos y técnicas que nos permite enfrentar situaciones de decisión tanto sencillas como de gran complejidad. Algunas obras que puede consultar son:

- Acosta Flores, José Jesús, Teoría de Decisiones en el Sector Público y la Empresa Privada, Representaciones y Servicios de Ingeniería, México 1975.
- Clemen, Robert T., Making Hard Decisions: An Introduction to Decision Analysis, 2ª edición, Duxbury Press, Estados Unidos de América 1996.
- Hammond, John S., Raiph L. Keeney, Howard Raiffa, Smart Choices: A Practical Guide to Making Better Decisions, Harvard Business School Publishing, EUA 1999.
- Ley Borrás, Roberto, Análisis de Incertidumbre y Riesgo para la Toma de decisiones, libro a ser publicado, México 2000.
- Ley Borrás, Roberto, «Representación del Conocimiento en Análisis de Decisiones», Revista UPIICSA, Vol. 2 No. 9 enero-abril 1996.
- Ley Borrás, Roberto, «El Análisis de Decisiones: Frontera de la Ingeniería Industrial», Ciencia y Desarrollo, Conacyt, No. 91 marzo-abril 1990.
- Matheson, David y Jim Matheson, The Smart Organization: Creating Value through Strategic R&D, Harvard Business School Publishing, EUA 1997.
- Raiffa, Howard, Análisis de la Decisión Empresarial, Fondo Educativo Interamericano, España 1978.
- Rheault, Jean Paul, Introducción a la Teoría de las Decisiones, Limusa, México 1983.

# De oruga a mariposa:

## ¿Qué pueden aprender las empresas mexicanas de las estructuras organizacionales de las corporaciones transnacionales?

*In this article, the author discuss about the different models of organizational structure as options for the mexican entrepreneurs in order to be competitive in the global economy.*

Por:  
Verónica Ilián Baños Monroy

*Investigadora del departamento de Mercadotecnia y Negocios Internacionales de la U...de G.*

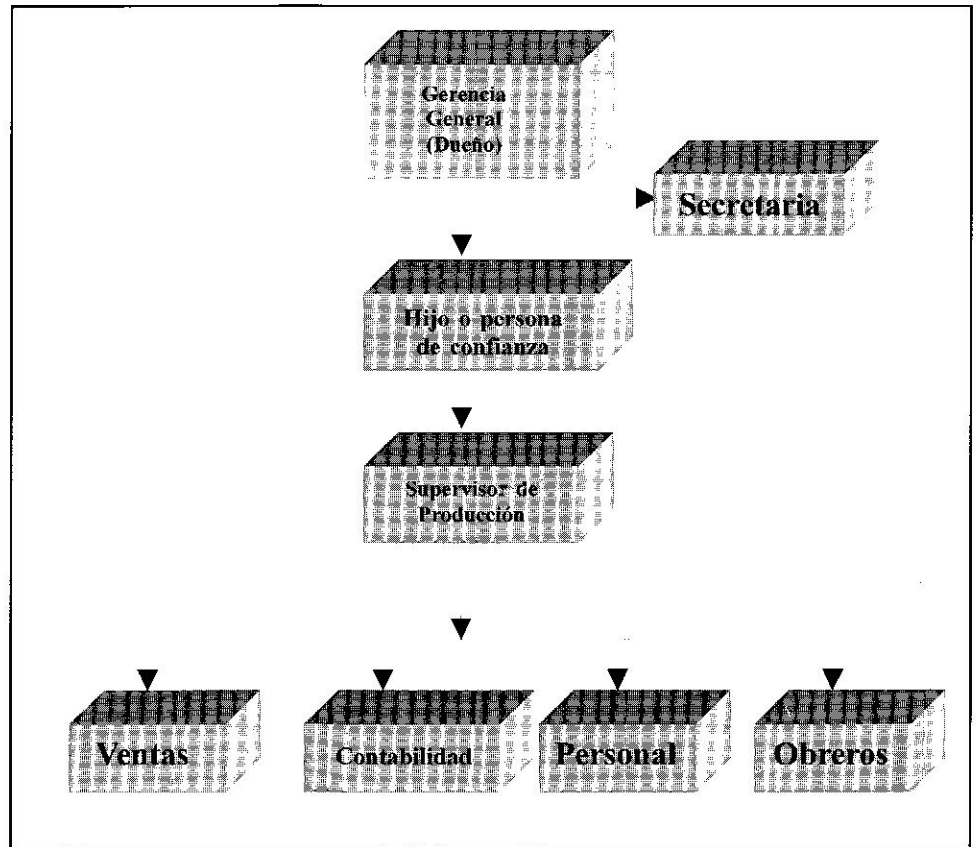
### Introducción.

En los últimos años, cada vez nos resulta más común encontrarnos con las palabras: empresa transnacional. Se ha vuelto de uso común en periódicos, revistas, noticieros y en charlas de café. Hablamos sobre sus ventajas y desventajas, sobre el daño o beneficio que trae a nuestra economía, sin embargo no nos detenemos a preguntarnos: ¿cómo están organizadas?, y lo más importante, por más utópico que suene: ¿cómo podemos convertir una pequeña o mediana empresa mexicana en una corporación transnacional?.

En el presente artículo pretendemos analizar la estructura de las empresas transnacionales actuales, como una manera de iniciar dicho proceso de globalización para nuestras pequeñas y medianas empresas.

Normalmente la forma de definir un organigrama u organizar una empresa hablando de las pequeñas y medianas, se da como se explica en el siguiente diagrama.

En la figura anterior podemos observar que la pequeña y mediana empresa tienen como prioridad el que sus dueños no estén directamente relacionados (en su mayoría) con lo que llamamos "la administración general". Esto significa que deben nombrar a personas muy allegadas a ellos, (usualmente sus hijos), que en muchas ocasiones no conocen a detalle las operaciones de la empresa o bien, a algún miembro de la familia que conozca de manera general la forma de operar de la misma. Posteriormente, y como se muestra en la figura, se localiza la gerencia de



producción que es en la cual recaerá todo el peso de llevar la compañía o bien de coordinar todas sus actividades y diversos departamentos hacia llegar a una meta de unidades producidas, ya sea por semana, por mes o por semestre. Se piensa, al menos por la mayoría de los dueños de las empresas, que, si se nombra a una persona eficiente y honesta como supervisor de producción (aún cuando no tenga estudios ni conocimiento formal de administración de empresas), se podrá garantizar en un buen porcentaje que el negocio funcione bien. Finalmente, se colocan las direcciones de

ventas, contabilidad, personal (que se refiere, en el mejor de los casos a contratación y pagos a todo el personal de la empresa), y al resto de los obreros u operarios.

El organigrama anterior muchas veces no se da a conocer a los trabajadores de las empresas dado que no se cuenta con el mismo. Como se comentó en párrafos anteriores, no es prioridad para muchos de los empresarios mexicanos el comunicar a las personas que laboran en sus empresas acerca de sus decisiones de organización

de las mismas. Esto genera confusión y por supuesto una falta de visión y de planeación a corto, mediano y largo plazo con miras hacia la exportación.

Desafortunadamente, son muchas ocasiones en las que los dueños, no concientes de la situación real de sus negocios, hacen planes de exportación sin pedir ningún consentimiento por parte de los realmente involucrados en el proceso, quienes, a marchas forzadas y sin comprender exactamente de lo que se trata, lograrán obtener las unidades que se requieren para cumplir los compromisos que sus patrones han hecho con empresas del extranjero.

Esta forma de hacer negocios es la que muchas veces es confundida con el término "globalización". El empresario mexicano, no conoce bien a bien muchos términos administrativos y la forma en la cual en la práctica real operan, por lo que se cree, erróneamente que con el hecho de exportar unos cuantos miles de unidades al extranjero una sola vez, automáticamente llegarán pedidos multimillonarios a sus escritorios para lograr colocarse como empresas "pioneras" y formar así parte el selecto grupo de las empresas "transnacionales" que ya son parte de la tan mencionada "globalización".

### ¿Qué es una empresa transnacional?

Cuando hablamos de empresas transnacionales mexicanas, de inmediato pensamos en Bimbo, Cemex, Televisa, Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma y Grupo Modelo, entre otras. Pero, ¿es necesario ser un gigante dueño de empresas en varias partes del mundo para ser considerado empresa transnacional?. Empecemos por aclarar nuestro concepto clave. Peter Dicken nos ofrece una definición de corporación o empresa transnacional:

... Es la empresa que tiene el poder de coordinar y controlar operaciones en más de un país, aún si no son de su propiedad (Dicken, 1998:177)

Debemos resaltar que en esta definición claramente se señala que no necesariamente la empresa debe ser propietaria de todas las unidades establecidas en el extranjero, sino que resalta la importancia del control sobre las mismas. Resulta claro que una pequeña o mediana empresa mexicana al realizar una alianza estratégica por ejemplo, con una comercializadora en el extranjero donde tenga el poder para controlar las operaciones en aquel país, ya sería considerada una empresa transnacional.

Las alianzas estratégicas como opción para competir internacionalmente.

Las alianzas estratégicas son quizás la manera más rápida y efectiva en que una pequeña o mediana empresa pueda involucrarse en el comercio internacional. Las alianzas típicas incluyen las licencias, los joint ventures y los consorcios (Daft, 1998). Los acuerdos de explotación de licencias generalmente los utilizan empresas como laboratorios farmacéuticos de donde se otorgan mutuamente las licencias de explotación de sus nuevos productos y así disminuir los costos de investigación y distribución. Los acuerdos de licencias también se conocen como acuerdos de asistencia tecnológica entre el licenciatario y la entidad creada en el país huésped (Vernon y Wells, 1991: 22).

El joint venture, normalmente se confunde con la alianza estratégica cuando es tan solo un tipo de esta última, consiste en la creación de una empresa nueva a partir de la unión de dos o más empresas que actúan como patrocinadores de la misma. Esta es otra forma de reducir costos de producción y penetrar nuevos mercados. Esta forma de organización ha crecido en los Estados Unidos aproximadamente un 27% anual desde 1985 hasta la actualidad (Daft, 1998:260). El joint venture se puede realizar incluso entre competidores, lo cual representa una oportunidad poco explorada por los empresarios mexicanos.

Finalmente el consorcio representa el último tipo de alianza estratégica y consiste en la unión de las habilidades y recursos de

empresas, muchas veces competidores en el mercado doméstico, o cadenas productivas, para atacar mercados en el extranjero. Este tipo de alianza es una de las principales tendencias y está hecho a la medida para nuestras pequeñas y medianas empresas. Como prerrequisito de este tipo de alianza, los gerentes y dueños de empresa, deben aprender a cooperar más que a competir. Un ejemplo es el consorcio de empresas europeas (Alemania, Francia, Inglaterra y España) para crear Industrias Airbus, compañía que manufactura aviones comerciales. A nivel de empresas macro un ejemplo de consorcio lo pueden constituir los choebol coreanos, los keiretsu japoneses o las familias chinas; sobre estos dos últimos tipos de organización haremos unos breves comentarios.

De acuerdo a Gerlach (Dicken, 1998:224) el Keiretsu tiene cinco características típicas:

- Ø Las transacciones se hacen a través de alianzas de compañías afiliadas.
- Ø Las relaciones entre las empresas tienden a ser estables y de largo plazo, basadas en obligaciones mutuas
- Ø Las relaciones entre empresas se manifiestan de múltiples maneras, a través de contactos interpersonales así como transacciones financieras y comerciales.
- Ø Las relaciones bilaterales entre empresas se hacen siempre con otras empresas relacionadas parte de la misma familia.
- Ø Las relaciones entre los grupos de empresas se caracterizan por tener un significado simbólico que ayuda a mantener los lazos aún cuando no hay contratos formales.

La importancia del Keiretsu en el Japón es inmensa. Por ejemplo, los siete principales grupos (Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo, Fuyo, DKB, Sanwa y Tokai) controlan de manera directa 900 empresas independientes, pero de manera indirecta, estos grupos tienen el control sobre 12,000 empresas. (Dicken, 1998:226)

En el caso de las familias chinas, Redding (Ibid.) nos dice que la esencia de este tipo de consorcio radica en que se trata de organizaciones débiles con lazos fuertes. Este autor identifica 5 características de estos negocios:

- Ø El control de la empresa debe mantenerse de acuerdo a los intereses a largo plazo de las familias chinas.
- Ø Los activos de la familia deben ser protegidos de cualquier riesgo
- Ø La toma de decisiones clave se encuentra estrictamente reservada a un círculo interior.
- Ø La dependencia con los extranjeros, o la empresa que no pertenecen a estas familias, en cuanto a recursos clave, debe ser limitada.
- Ø Las transacciones entre las empresas deben basarse en términos de obligaciones interpersonales. El sistema de tratos personales sustituye a los contratos legales.

Los agrupamientos empresariales de la industria del calzado en el estado de Jalisco, constituyen un ejemplo exitoso de lo que se puede lograr con este tipo de alianzas estratégicas. A partir de 1998 un grupo de empresas afiliadas a la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Jalisco retomaron un modelo desarrollado por el Banco Mundial denominado Clusters y, pasando por alto sus diferencias se han unido en proyectos de capacitación y comercialización en forma conjunta. Para el año 2000, 60 pequeñas y medianas empresas se han involucrado en este modelo denominado agrupamiento, y se espera que para el 2001 se realice un esfuerzo de comercialización conjunto en los Estados Unidos y Centroamérica.

Un tipo de consorcio denominado organización virtual se encuentra actualmente en una etapa de alto crecimiento. Un grupo de empresas unen sus esfuerzos, sobre todo explotando la tecnología de comunicación actual, y una vez logradas sus metas, disuelven dicha unión; de esta manera, una empresa puede ser parte de varias alianzas al mismo tiempo.

Diseño de estructuras organizacionales para competir con ventaja

Una de las leyes básicas de crecimiento es que en la medida en que crece la empresa, su estructura interna debe cambiar. De manera particular, sus diferentes partes o funciones tienden a especializarse, y las relaciones entre dichas partes tienden a ser más complejas. Ya que por definición, una empresa transnacional opera en una amplia extensión geográfica del mundo, su estructura debe ajustarse a las nuevas necesidades tomando en cuenta:

- Ø La historia de la empresa que incluye las características derivadas de su país de origen, su cultura y su herencia administrativa, por lo que Heenan y Perlmutter (Dicken, 1998: 202) llaman la predisposición estratégica de la empresa.
- Ø La naturaleza y la complejidad del medio ambiente industrial donde la empresa opera, incluyendo la naturaleza de la competencia, la tecnología, las regulaciones estructurales, la legislación internacional, etc.

Por su parte, Plunkett y Attner (1994:237-243) consideran cinco factores que afectan el diseño organizacional además de los factores expuestos en los párrafos anteriores. Dichos factores son: la estrategia de crecimiento; el tamaño de la organización, la antigüedad de la organización; el medio ambiente y la tecnología con la que opera la empresa.

De acuerdo a Richard Daft (1998), las empresas pasan por un ciclo en su proceso de globalización, que está caracterizado por cuatro etapas:

1. Etapa doméstica. La empresa está orientada hacia el mercado interno aunque los dueños o gerentes están concientes del medio ambiente global y lo consideran como una oportunidad de crecimiento.
2. Etapa internacional. La empresa toma la exportación seriamente y ya piensa

de manera multidoméstica; esto significa que la empresa debe considerar a cada país al cual quiera extender sus operaciones, de manera independiente, ya que cada mercado representa diferentes retos.

3. Etapa multinacional. Se considera que una empresa ha llegado a esta etapa cuando más de una tercera parte de sus ventas provienen de mercados extranjeros. La empresa tiene unidades de negocios en diversas partes del mundo así como proveedores y distribuidores.
4. Etapa global. Esto significa que la empresa trasciende a cualquier país; el negocio no solo se compone de una colección de empresas en diferentes partes del mundo sino que las subsidiarias están de tal manera ligadas hasta el punto en que la posición competitiva en un país influye de manera significativa en sus operaciones en otros países. Las verdaderas compañías globales no piensan en sí mismas como provenientes de un solo país, sino que se llaman a sí mismas corporaciones sin estado. Su mercado es todo el mundo.

La forma tradicional de diseño estructural parte del modelo occidental de organización jerárquica. Un diseño tradicional de empresa transnacional sería el utilizar un formato funcional, donde la empresa se subdivide en sus principales unidades funcionales (producción, finanzas, mercadotecnia, etc.), o bien en un formato divisional (basados en el producto o en el área geográfica). Cada división es responsable en forma separada de sus propias funciones, particularmente del área de producción y mercadotecnia, aunque algunas funciones (especialmente finanzas), tienden a ser centralizadas. Cada división normalmente actúa como un centro de utilidades independiente. Este tipo de estructura fue adoptado por las empresas norteamericanas que empezaron a diversificar sus operaciones durante la década de los 50's y 60's

Muchas veces, con base en prueba y error,

as empresas han ido transformando su estructura para adaptarse al medio ambiente global. Normalmente cuando una empresa inicia operaciones internacionales, se limita a establecer un área o división responsable de estos asuntos, en otras palabras, simplemente se añade una "división internacional" al organigrama existente.. Esta es la solución más rápida y útil cuando las operaciones en el extranjero un porcentaje muy alto en las ganancias de la empresa. Esto corresponde a la etapa doméstica de Daft vista líneas arriba. Cuando la empresa crece normalmente convierte la división internacional en un departamento de exportación; en este punto se contratan especialistas para manejar las ventas, el servicio y la logística internacional

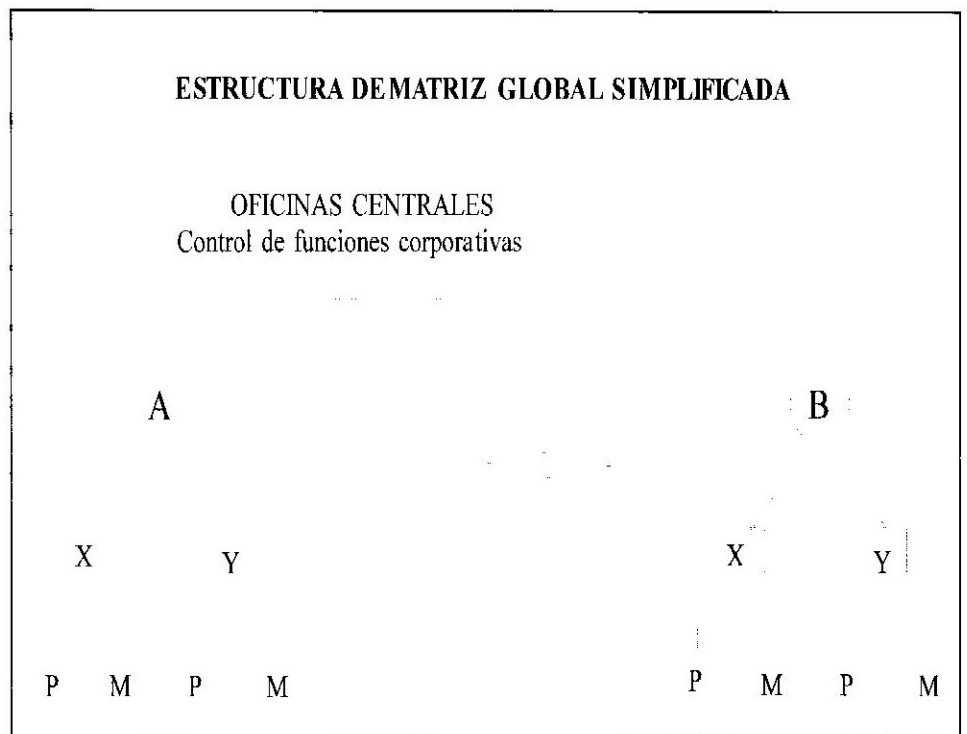
Cuando la empresa aumenta sus actividades fuera de sus fronteras tiene dos posibilidades obvias: uno es optar por un diseño organizacional con base en el producto y otra opción es organizar la empresa con base en las áreas geográficas en las cuales opera.

Finalmente, algunas empresas han adoptado una estructura más sofisticada denominada matriz global que combina los elementos de las estructuras basadas tanto en el producto como en el área geográfica. Esto corresponde a la etapa global en el modelo de Daft (1998).

Fuente: Dicken, 1998: 203

Las empresas transnacionales no son todas iguales, al contrario, son altamente diferenciadas no solo en tamaño y extensión geográfica, sino también en las formas en que operan y la manera en que están organizadas. Bartrett y Ghoshal (Dicken, 1998) han sugerido una tipología de los tres tipos ideales de TNC, y han añadido una cuarta que, según ellos, está en proceso de surgimiento. Estos cuatro tipos son:

- ┌ El modelo de organización multinacional. Surgió particularmente entre la primera y segunda guerra mundial. Las empresas fueron estimuladas por una combinación de fuerzas económicas, políticas y sociales



En el diagrama siguiente ejemplificamos una organización organizada de manera matricial donde se combina tanto las funciones propias de la empresa, como los lugares donde se ha establecido o donde tiene intereses la empresa. A esto se le llama Estructura de Matriz Global Simplificada:

para que descentralizaran sus operaciones en respuesta a mercados nacionales diferentes. Este modelo se caracteriza por una federación descentralizada de unidades en el extranjero, así como de sistemas de control financiero simples sobre una base de coordinación personal informal. Las operaciones de la empresa se organizan como un portafolio de negocios nacionales. Este es el tipo de estructura organizacional usado de manera extensiva por las empresas europeas. Cada una de las unidades nacionales tiene un considerable grado de autonomía y orientación predominantemente local.

- ┌ El modelo de organización internacional. Surge hacia la década de los 50's y 60's principalmente entre las grandes corporaciones norteamericanas que empezaban a expandir su dominio en el mundo. Este modelo involucra más control y coordinación formal por parte de las

oficinas centrales sobre las subsidiarias extranjeras. Las organizaciones multinacionales contemplan sus operaciones en el extranjero como apéndices dependientes de un control doméstico. La corporación internacional aprovecha de manera adecuada el conocimiento y las capacidades de la empresa matriz pero esta configuración tiende a ser menos interesante que el modelo multinacional y es menos eficiente que el modelo que veremos a continuación.

- ┌ El modelo de organización global clásico. Esta fue una de las formas más tempranas de organización internacional, utilizada por ejemplo por Ford y Rockefeller a principios de 1900's, así como por las empresas japonesas durante su internacionalización en los años 70's y 80's. El modelo se basa en una alta centralización de las responsabilidades en donde la función de las unidades locales se reduce a ensamblar y vender

productos y a poner en marcha los planes y políticas desarrollados en las oficinas centrales.. En este modelo, las subsidiarias extranjeras, tienen muy poca libertad para crear nuevos productos o estrategias, o modificar las existentes. La empresa global clásica se fundamenta en economías de escala así como en la experiencia y el conocimiento surgidos en las oficinas centrales; pero esto implica que las condiciones de los mercados locales tienden a ser ignoradas así como la posibilidad de generar aprendizaje en las subsidiarias.

Aunque estos tres modelos de empresa se desarrollaron en periodos específicos de tiempo, no queremos sugerir que uno reemplazó a otro, de hecho, cada modelo sobrevive, de alguna manera pura o combinada hasta la actualidad. Cada uno de estos modelos tiene fuerzas específicas pero también tiene debilidades; el dilema de las empresas transnacionales de hoy consiste en que, en un medio ambiente turbulento y competitivo, necesitan reunir las mejores características de cada uno de estos tres tipos ideales para hacer globalmente eficientes. Las empresas deben ser flexibles y capaces de aprovechar los beneficios del aprendizaje en el mundo entero.

Bartrett y Ghoshal (Dicken, 1998) nos señalan el surgimiento de un cuarto tipo ideal de empresa transnacional:

- El modelo de organización global complejo. Este modelo se caracteriza por una configuración de red integrada y una capacidad para desarrollar procesos flexibles. Este tipo de empresa está sustituyendo el poder jerárquico en sus relaciones internas, mientras que al exterior la empresa forma parte de una red de relaciones interempresariales.

### **Tipos y características de la Subcontratación**

Uno de los más recientes enfoques en la organización de las empresas lo constituye el llamado outsourcing o subcontratación que consiste en buscar opciones de procesos fundamentales en la labor cotidiana de la empresa, que puedan ser obtenidos de una fuente externa y no elaborados por la misma. Se pueden subcontratar procesos, componentes o productos completos.

La subcontratación puede ocurrir tanto en la esfera industrial como en la comercial. La subcontratación comercial involucra la manufactura de producto terminado por un subcontratista de acuerdo a las especificaciones de la empresa que lo contrata. El subcontratista no toma decisiones en el área de mercadotecnia ya que es vendida bajo la marca y mediante los canales de distribución de la empresa contratante.

La subcontratación industrial puede subdividirse en tres tipos de acuerdo a las intenciones de la empresa contratante (Dicken, 1998: 230-231):

- ∅ Subcontratación de especialidad: Involucra la ejecución de determinadas funciones especializadas que la empresa contratante decide no realizar por sí misma sino otorgarla al subcontratista que ha demostrado tener habilidades y equipo especial. Esta relación es de largo plazo o incluso permanente. Un ejemplo puede ser el manejo de la nómina, la limpieza, la vigilancia, etc.
- ∅ Subcontratación para ahorro de costos: Obviamente se busca un proveedor que sea capaz de realizar ciertas partes del proceso de fabricación a un costo inferior que si lo realizara la empresa contratante. Por ejemplo, la manufactura de cierta pieza específica, el empaque o la transportación del producto terminado.
- ∅ Subcontratación complementaria o intermitente: Como su nombre lo indica,

se establece una relación temporal con un subcontratista, por ejemplo debido a un aumento en la demanda o cualquier otra circunstancia especial por la que atraviese la empresa. Este tipo de subcontratación es el más común en la industria electrónica (muchas de las cuales están establecidas en nuestro estado) y se conocen como OEM's por ser las siglas en inglés: Original Equipment Manufacturer (Manufacturera de Equipo Electrónico). Empresas subcontratistas como estas, establecidas en Jalisco son: Solectron, Flextronics, Jabil, Vtech, On Semiconductor, entre otras. Estas compañías son contratadas por las CEM (Contract Electronic Manufacturer o Manufacturera Electrónica Contratante) tales como: IBM, HP, 3M, Motorola, Nokia, etc.

Podemos mencionar entre otros, los siguientes beneficios que ofrece la subcontratación para la empresa:

- ∅ La empresa contratante puede evitar invertir en nuevo equipo o en expansión de su planta.
- ∅ La subcontratación ofrece flexibilidad en el tamaño de la producción.
- ∅ Debido a que normalmente se subcontratan procesos o parte del mismo que no son fundamentales para la empresa, se obtiene mayor control sobre la operación en general.
- ∅ Es una manera de transferir los riesgos y los costos de cierto tipo de operaciones.

### **Para el subcontratista representa los siguientes beneficios:**

- ∅ Acceso a mercados específicos mediante marcas conocidas.
- ∅ Permanencia en la demanda de pedidos, muchas veces mediante contratos de largo plazo.
- ∅ Inyección de capital y acceso a tecnología avanzada.

La opción de subcontratación es otra manera en que la pequeña y mediana empresa en México puede convertirse en una organización de carácter global.

## Conclusiones

Como se comentó en un inicio, el presente artículo no pretendía el exponer un programa o un diagrama estructurado acerca de la transformación paso a paso de una empresa pequeña o mediana mexicana a una transnacional. Sin embargo, la intención si es la de al menos pretender que los lectores se hagan la reflexión acerca de en qué era de la evolución nos encontramos, para poder entonces plasmar nuestros planes a futuro si es nuestra intención el convertirnos en empresas competitivas y parte de la "globalización".

A lo largo del artículo se mencionaron diversas formas en las cuales varias empresas pueden trabajar unidas para lograr la conversión de orugas a mariposas. Podemos aprender de la manera en la cual, se dan las alianzas estratégicas, buscando objetivos comunes aún cuando su unión, en ciertos casos, solamente sea temporal. Pudimos observar la increíble unión de las familias chinas al trabajar unidas y también podemos tratar de aspirar a una forma de unión de empresas como el keiretsu japonés. Sin embargo, todos estos esquemas no significarán nada para el empresario mexicano si no se da primero una modificación en la forma de pensar del mismo.

Este cambio cultural deberá empezar justamente "dentro de las casas" esto significa que el cambio debe gestarse desde dentro de las empresas. Lo primero que se deberá hacer es arreglar la forma en la cual se distribuyen organizacionalmente las diversas funciones que se realizan dentro de las empresas. No bastará solamente con conocer cómo se han dado las formas estructurales de empresas exitosas a nivel internacional, sino que se deberán analizar posibles "socios" dentro de los mismos ramos locales, nacionales. Habrá de

entenderse al interno de las empresas que, si se desea empezar a competir con el mundo, debemos ver a las que hasta hace muy poco se consideraban "competencia" ahora como "posibles aliados". Se debe dejar de lado la idea del "secreto familiar", es decir, si vamos ahora a tener aliados, debemos mostrarnos tal cual somos, sin ocultar información, dado que la base de toda alianza, no importando si es a nivel internacional o nacional, es justamente de lo que carece el empresario mexicano: confianza.

Como podemos observar, la unión, el cambio en las organizaciones y la estructura hacia la globalización son posibles. Esto se logrará si y solo si los empresarios mexicanos también aprendamos a modificar nuestra estructura mental para ser más compartidos, aprender a trabajar en conjunto y formar alianzas estratégicas, todo ello construido sobre la única base que nos dará impulso: confianza en nuestro país y confianza en nuestros conocimientos y experiencia.

— 0 —



***Cuando la empresa aumenta sus actividades fuera de sus fronteras tiene dos posibilidades obvias: uno es optar por un diseño organizacional con base en el producto y otra opción es organizar la empresa con base en las áreas geográficas en las cuales opera.***

## BIBLIOGRAFÍA

- Dicken, Peter (1998) Global Shift Transforming the World Economy. Paul Chapman Publishing Ltd. 3era. Edición: Londres, Inglaterra.
- Daft, Richard (1998) Organization theory and design. South Western College Publishing. 6a. Edición: Cincinnati, Ohio, USA.
- Lussier, Robert N. (1997) Management, concepts, applications, skill development. South Western College Publishing. Cincinnati, Ohio, USA.
- Plunkett, Warren R. y Attner, Raymond F. (1994) Introduction to Management. International Thomson Publishing. USA.
- Punnett, Betty Jane y Ricks, David A. (1992) International Business. PWS-KENT Publishing Company. California, USA.
- Vernon, Raymond y Well, Louis T. (1991) The manager in the International Economy. Prentice-Hall, Inc. USA.