

# El diagnóstico organizacional y los ciclos económicos como fuente de información para la toma de decisiones

GUILLERMO VELAZQUEZ VALADEZ\* / FEDERICO REYNA SOSA\*\*

**RESUMEN:** Las empresas en México, como en cualquier otro país, requieren de un sistema de información que les permita tomar decisiones oportunas y precisas, que se adelanten a los cambios en los entornos y las preparen para enfrentar la competencia y alteraciones que se produzcan en el mundo de las finanzas y el ámbito político y social. El presente estudio tiene como objeto conocer de forma directa las principales causas del porqué las Pymes mexicanas no utilizan el diagnóstico organizacional como herramienta administrativa que les brinde información de la situación actual que atraviesan y basen su toma de decisiones en hechos e información real. Por otra parte, el estudio analiza el modelo de rotación de sectores como instrumento financiero que proporciona a las empresas información del entorno económico, con anticipación suficiente para tomar sus decisiones, siempre y cuando se consideren cada una de sus variables. De igual manera, se recomienda la aplicación de la teoría Dow y el análisis técnico, como herramienta que permita conocer la situación del mercado y su evolución probable para advertir la tendencia del mercado y con ello tomar medidas pertinentes para la empresa.

**PALABRAS CLAVE:** diagnóstico organizacional, modelo de rotación de sectores, toma de decisiones, teoría Dow.

**ABSTRACT:** Companies in Mexico, as elsewhere, require an information system that allows them to take timely and accurate decisions in order to be ahead of changes in the environment and to be prepared to face competition and changes in the financial world as well as in the political and social domains. The main objective of this paper, is to directly find the main reasons why the Mexican SMEs do not use organizational diagnosis, as an administrative tool that gives them information about the current situation and allow them to base their decisions on facts and real information. Moreover, the study analyzes the pattern of rotating sectors, as a financial tool that gives companies information of the economic environment in advance, and enables to make choices, as long as they analyze each of its variables. It also recommends the utilization of the Dow theory and of technical analysis as important tools that enable to assess the market situation and its likely development and warns about the market trend thus allowing the enterprises to take the appropriate measures.

**KEYWORDS:** organizational diagnosis, choices, sector rotation model, Dow Theory.

## Marco teórico

Las organizaciones tienen como tarea fundamental conocer la situación de cada una de sus áreas para garantizar un funcionamiento eficiente y tomar decisiones precisas y oportunas, de manera que impacten positivamente en sus integrantes y componentes; también deben tener un panorama amplio del entorno económico externo, con el fin de aprovechar los ciclos económicos y ajustar sus estructuras de acuerdo a las tendencias que perciben.

\* Profesor-investigador de la Escuela Superior de Economía- IPN; subdirector de Consultoría, Centro de Investigaciones Económicas, Administrativas y Sociales-IPN

\*\* Profesor-investigador de la Escuela Superior de Economía-IPN; Doctor de 3er Ciclo de la Universidad París II (Economía del Desarrollo); egresado del Programa de Alta Dirección de Empresas del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE).

El diagnóstico organizacional es una herramienta administrativa esencial que ayuda a los directivos a conocer los hechos, al interior y exterior de su organización, a tomar decisiones que conduzcan al cambio organizacional y lograr alto grado de creatividad e innovación, su aplicación se da a través de los siguientes rubros:

- Indagación
- Reconocimiento

Un diagnóstico permite elaborar pronósticos, planes estratégicos para remediar problemas, aprovechar oportunidades, organizar y administrar programas de acción, eficientar recursos y logística de operación, pertinentes para obtener logros, anticipar escenarios y el camino para llegar a una meta, prever acciones de desarrollo, integración, promoción y mejoras.

El diagnóstico plantea problemas y hace afirmaciones acerca del funcionamiento de la organización, eventualmente, recomienda estrategias para el cambio. Se emprende una tarea de diagnóstico organizacional cuando existen problemas actuales, o bien, necesidades de cambio para desafíos que se anticipan, o cuando no hay completa claridad sobre cuáles son los problemas y cómo resolverlos.

Un diagnóstico organizacional supone tres elementos:

- Signos
- Símbolos
- Teorías

Una característica sobresaliente del diagnóstico, según la teoría de la *organización* es su extrema economía. Siempre es importante conocer la estrategia de la organización, explícita o implícita y el modo de cómo crea el valor que entrega a la comunidad.

Iniciar un proceso de diagnóstico en la organización puede tener diversos orígenes:

- Por el crecimiento o deterioro
- Problemas en la productividad y calidad
- Cambios de importancia
- Aumento de complejidad en el entorno
- Manejo de su propia cultura
- Deseo de mejorar el clima y aumentar la motivación de sus miembros
- Innovación en la gestión

Es necesario que durante la búsqueda del cambio organizacional, los líderes cuenten con tres tipos de herramientas:

- Conceptuales
- Técnicas y procesos de medición
- Tecnologías de cambio

La interrelación de estas tres herramientas tiene el propósito de garantizar a cada rubro su justa dimensión dentro de los procesos de la compañía, garantiza la posibilidad de desarrollar planes, integrar equipos de trabajo y evaluar el rendimiento.

El objetivo del diagnóstico organizacional es brindar información suficiente y oportuna al directivo para la toma de decisiones, su quehacer es muy importante en este momento, principalmente por la complejidad de las operaciones en los negocios, competencia agresiva y controles gubernamentales. El diagnóstico asegura un impacto positivo en el ambiente interno y externo de la organización. Conocer el grado y naturaleza de los riesgos que se corren cuando se opta por cierto curso de acciones garantiza decisiones inteligentes ante resoluciones que implican incertidumbre.

La definición de toma de decisiones que integra el trabajo cotidiano del directivo selecciona entre diversas alternativas un curso de acción, constituye la esencia de la planeación.

El modelo de decisión es sólo un medio para “resumir” problemas de forma determinada, permite identificar y evaluar sistemáticamente todas las opciones de decisión frente a un problema en la selección de alternativas. Los administradores pueden emplear tres enfoques básicos: experiencia, experimentación e investigación y análisis.

Los pasos básicos para la toma de decisiones son:

- Comprensión del problema
- Construcción de un modelo analítico
- Búsqueda de soluciones acertadas
- Comunicación de resultados al decisor

### Aspectos organizacionales internos

Gran cantidad de pequeñas y medianas empresas se ven en problemas cada año en México, a causa del tipo de decisiones que toman, sin bases para un diagnóstico organizacional que proporcione conocimiento e información del entorno interno y externo para determinar acciones puntuales y concretas que impacten positivamente en su organización.

En los últimos años, incluso las empresas mejor dirigidas tienen problemas para mantener su grado de beneficios. Las cifras de fracaso de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) son abrumadoras, en la

mayoría de los países que se analizan. En el cuadro 1, se presentan algunos datos de varios países.

Los índices de fracaso de las Pymes son muy altos, la pregunta es: ¿por qué se produce esta acelerada desaparición de nuevas empresas? Para responder de manera veraz, se hizo un estudio a 157 empresas de la Zona Metropolitana del Valle de México (ZMVM), las respuestas que arrojó la investigación se dividen en dos grandes grupos: las que dan los propietarios de las Pymes y las que ofrecen los analistas empresariales.

Para los primeros, la razón se atribuye a fuerzas externas que actúan en el entorno económico, político y social; los analistas piensan que la causa del elevado índice de fracaso se debe a que los emprendedores y responsables de las Pymes presentan una o varias de las siguientes situaciones:

- No se desarrolla verdadera visión de *marketing*, resistencia para acatar las preferencias de los clientes, deficiente orientación y servicio, mala ubicación, falta de enfoque en segmentos o nichos de mercado, ausencia de planes formales de *marketing* y ventas, falta de sistemas para detectar oportunidades de mercado, renuencia a la inversión en

actividades publicitarias y promocionales, capacitación deficiente en la red de ventas, miopía de mercado, caso omiso a las quejas, desconocimiento de lo que se vende y a quién se le vende, ignorancia acerca de la competencia, se desconocen las ventajas competitivas propias y de sus similares.

- Carencias en las áreas de producción y operaciones: en la calidad, falta de capacidad técnica para manejar la producción y las operaciones, se ignora el sector en que se opera, negligencia y poco interés en el negocio, dificultades de suministros (materias primas y materiales), costos elevados de operación, mal manejo de compras, poca experiencia con los productos gestionados, nulos sistemas de información eficaces, problemas graves en los procesos internos, despilfarros, desperdicio de tiempo, error en el cálculo del punto muerto o equilibrio, se opera en un sector con punto muerto o de equilibrio muy alto o se ignoran los ciclos de vida de cada actividad.

- Falta de información de los sistemas básicos de control en la gestión, manejo inadecuado de créditos y cobranzas, fraudes, ignorancia del estado financiero de la empresa, gastos innecesarios, fallas en la seguridad, mal

**Cuadro 1**  
**Comparativo mundial del fracaso de Pymes**

País	Estadística
España	Según García Ordóñez, de la Universidad de Cádiz, emprendedor XXI, de la Caixa, 80% de las empresas quiebra en los primeros cinco años.
México	De acuerdo con el Centro-CRECE, 75% de las nuevas empresas mexicanas debe cerrar sus operaciones después de dos años en el mercado.
Estados Unidos de América	El promedio de vida de las empresas es de seis años y más de 30% no llega al tercero (Samuelson y Nordhaus).
Argentina	Sólo 7% de los emprendimientos llega al segundo año de vida y sólo 3% alcanza el quinto (Asociación Argentina para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa).
Chile	Según Rodrigo Castro, de las empresas que se crearon en 1996, 25% desapareció en el primer año, 17% en el segundo, 13% en el tercero y 11% en el cuarto.
Hispanoamérica	La experiencia demuestra que 50% de las empresas quiebran durante el primer año de actividad y no menos de 90% antes de cinco años (degerencia.com).
CEPAL	En los países subdesarrollados entre 50 y 75% de las nuevas empresas dejan de existir durante los primeros tres años.

Fuente: [http://www.microsoft.com/spain/empresas/marketing/pecados\\_pymes.msp](http://www.microsoft.com/spain/empresas/marketing/pecados_pymes.msp). Consultada May-07.

uso de los inventarios, errores en los controles internos, deficiencias en el control presupuestario y de gestión, acciones negativas en materia de endeudamiento y liquidez, mala gestión en los fondos.

- Eludir las ventajas del diagnóstico organizacional asegura fallas graves en las estrategias, ausencia de planes alternativos, objetivos y expectativas poco realistas, ausencia de un plan de negocios, planeación inadecuada, crecimiento no planificado, falta de previsión y ausencia de estudios de preinversión.

- Carencias en la gestión, incapacidad para rodearse de personal competente, nula experiencia, excesiva inversión en activos fijos, deficiencias en las políticas de personal, ausencia de políticas de mejora continua, malos sistemas para la toma de decisiones y solución de problemas, gestión poco profesional, resistencia al cambio, renuencia a consultar a gente externa, desvío de recursos, mala selección de socios, ignorancia de sí mismos, incapacidad para aceptar errores, actitud negativa frente a los colaboradores, nepotismo, mala gestión de riesgos, incumplimiento de obligaciones laborales, falta de liderazgo por parte emprendedor, poca claridad en la definición de objetivos, desaliento frente a obstáculos, cultura empresarial pobre, falta de experiencia en la parte administrativa del negocio y similares.

No aplicar un diagnóstico, descalifica la posibilidad de conocer situaciones reales y actuales de la empresa, impacta en la toma de decisiones acertadas y oportunas, asimismo, orilla a una mala administración y desaparición de las empresas, ya que no se hacen los cambios necesarios en sus estructuras y procesos. En 2008, se realizó una investigación, en la cual destacan las siguientes cifras:

El 95% de los encuestados opina que el diagnóstico organizacional no se utiliza, ni se contempla en forma sistemática, situación que coloca en desventaja a los nuevos empresarios al optar por alguna alternativa sin sustento científico, ello explica, porque 80% de las Pymes no existe más de un año.

Se calcula que nueve de cada 10 empresas en México está en la categoría de Pymes, 50% son responsables de que la economía nacional, alrededor de 80%, desaparezca antes de cumplir su primer año de vida.

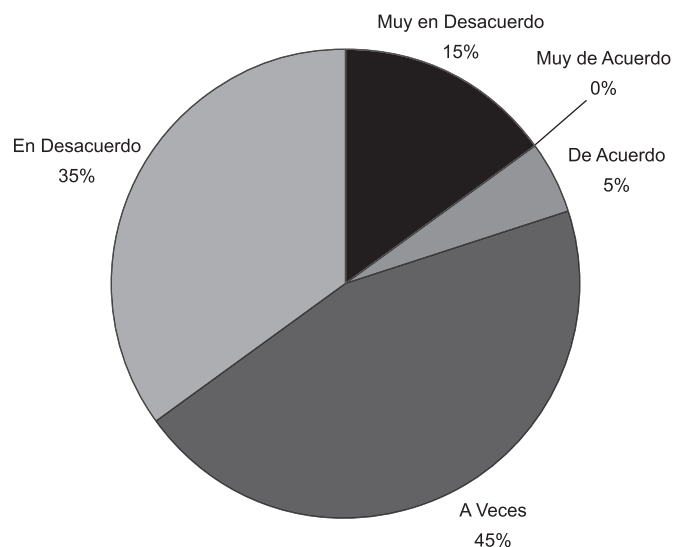
<sup>1</sup> FUNDES es una institución privada sin fines de lucro, constituida en 1993 como sociedad civil por la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX) para trabajar a favor de las pequeñas empresas del país. Su misión es promover a propietarios de pequeñas empresas en América Latina como elemento estratégico para lograr el desarrollo sostenible de la región.

Según la Fundación para el Desarrollo Sostenible (FUNDES), los motivos son varios,<sup>1</sup> una de las causas principales del fracaso de las empresas es la falta de preparación de sus dirigentes, por la escasa o nula aplicación de diagnósticos organizacionales, que puedan brindar información real y oportuna de la situación por la que atraviesa la empresa. Sus datos son:

- 43% de las empresas fracasa por errores administrativos
- 24% por problemas fiscales
- 16% por obstáculos relacionados con ventas y cobranza
- 4% por asuntos relacionados con la producción
- 3% por conflictos con los insumos

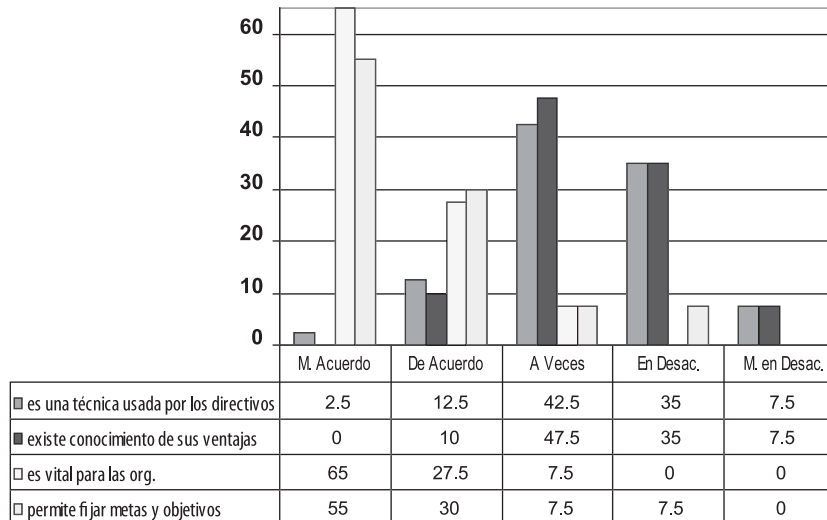
De los datos anteriores, se resalta que 76% son factores que corresponden al manejo directivo de la empresa, situación que hace relevante e indispensable que las Pymes mexicanas inicien el desarrollo de una cultura empresarial que contemple la aplicación del diagnóstico en forma sistemática.

**Gráfica 1**  
**Aplicación del diagnóstico organizacional en empresas mexicanas**



Fuente: estudio sobre diagnóstico organizacional, 2008, GVV.

**Gráfica 2**  
**Ventajas de la aplicación del diagnóstico organizacional**



Fuente: estudio sobre diagnóstico organizacional, 2008, GVV.

Se pueden apreciar situaciones encontradas en la gráfica anterior, 85% opina que el diagnóstico organizacional no es una técnica que se utilice por los directivos de las empresas, pero ese mismo porcentaje, señala que la aplicación permite fijar metas y objetivos, caso similar a 90% que desconoce sus ventajas y 92.5% señala que es vital para las organizaciones.

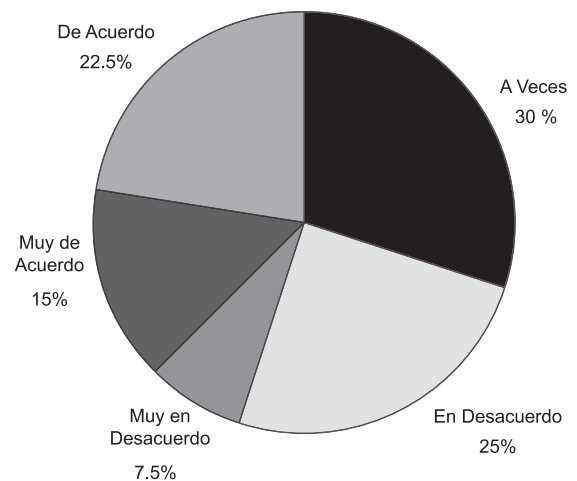
El análisis de estos datos permite inferir que las principales deficiencias de las organizaciones mexicanas son:

- Falta de análisis estratégico: los que se lanzan a la aventura empresarial, generalmente fracasan cuando no están respaldados por un análisis estratégico que los oriente sobre sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Por lo tanto, no es de extrañar, que muchas Pymes aborden el mercado con lo que creen que necesitan y no con lo que requieren en realidad, ignoran las oportunidades que pueden aprovechar, por ejemplo, la simplificación de trámites o eliminación de aranceles.

- Identificación de causas: la falta de conocimiento en administración y finanzas del empresario es el principal factor que incide en el fracaso de las unidades de negocio de menor tamaño. Las empresas se manejan de manera errática, sin que se hagan sistemáticamente labores de administración, además, la falta de control de operaciones eleva sus costos de producción.

Dentro de la investigación que se hizo, destacan los siguientes datos: 22.5% señala que el diagnóstico organizacional forma parte de su toma de decisiones, 77.5% dice que no, se basa más en la experiencia e intuición (ver gráfica3).

**Gráfica 3**  
**El diagnóstico organizacional forma parte de la toma de decisiones**



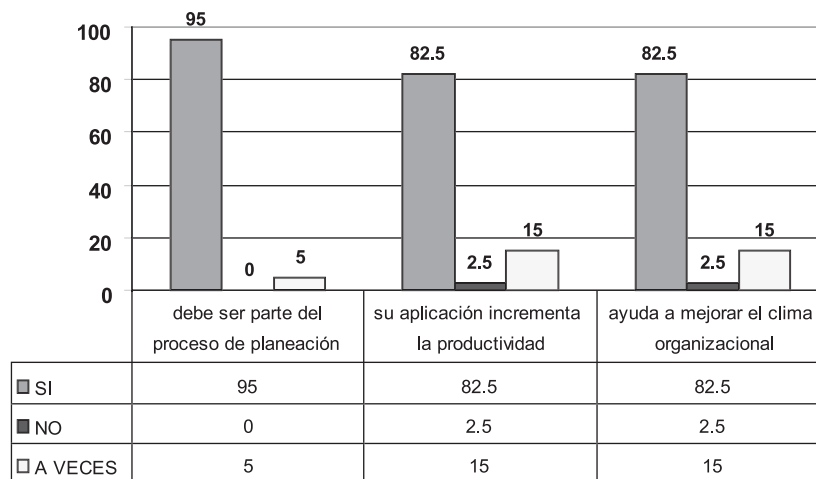
Fuente: Estudio sobre diagnóstico organizacional, 2008, GVV.

**Resistencia al cambio**

Esta situación puede aplicarse a empleados y directivos, sobre todo al propietario, quien al subir al podio por sus triunfos, cree que los logros del pasado servirán eternamente para conservar su cuota de mercado y satisfacer plenamente a clientes y consumidores de manera eficaz.

En la actualidad, las organizaciones requieren de alto grado de flexibilidad, que les permita realizar cambios en procesos y estructuras para aprovechar las oportunidades que les ofrece el mercado, o en su caso, resistir los tiempos adversos, para ello se requiere de capital humano creativo e innovador que se identifique con la organización y que su actitud corresponda a las exigencias del mercado.

**Gráfica 4**  
**Importancia del diagnóstico organizacional**

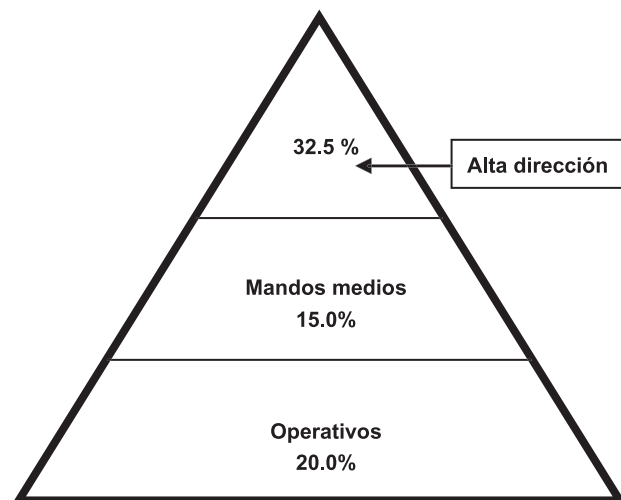


Fuente: estudio sobre diagnóstico organizacional, 2008, GVV.

**Gráfica 5**  
**Aplicación del diagnóstico organizacional y la pirámide administrativa**

El estudio que se hizo sobre diagnóstico organizacional, arrojó una relación directa con el trinomio planeación-productividad-clima organizacional: 95% opina que el diagnóstico es parte de la planeación, 82.5% lo considera fuente de productividad, 82.5% indica que mejora las condiciones de clima organizacional. Esta relación reduce sustancialmente la resistencia al cambio, involucra al personal en los procesos y toma de decisiones de la compañía.

En lo referente a la aplicación del diagnóstico organizacional en la pirámide administrativa y su uso como herramienta administrativa en sus procesos, se encontró la siguiente situación:



Fuente: estudio sobre diagnóstico organizacional, 2008, GVV.



En la grafica anterior, se pueden observar los siguientes datos:

- Sólo 32.5% de los directivos incluyen el diagnóstico en sus procesos de planeación; 62.5% no hace uso de esta herramienta
- De los mandos medios, apenas 15% utiliza el diagnóstico en su operación; 85% no lo hace, ello debilita a sus organizaciones
- 20% del personal operativo conoce los resultados del diagnóstico cuando se aplica; en contraste, 80% desconoce esta evaluación y por lo tanto, es imposible que aporte valor agregado a sus operaciones

Estas cifras indican que existe la necesidad de capacitar al personal de las organizaciones en cada una de sus categorías, con el propósito de que conozcan, apliquen y den a conocer los resultados que arroja el diagnóstico para reducir la resistencia al cambio a través de una gestión incluyente, que brinde beneficios a las organizaciones en el corto, mediano y largo plazo.

No aplicar frecuentemente los diagnósticos organizacionales o no difundir ampliamente sus resultados ocasiona que los beneficios de esta herramienta se diluyan y sean casi imperceptibles.

### **Aspectos organizacionales externos**

Existen dos posiciones referentes al porqué las empresas fracasan: una establece que el cierre se debe a que no se utilizan las herramientas propias de la administración. En particular, destaca la omisión del diagnóstico organizacional y en consecuencia la carencia dentro de la organización de una visión clara de sus fortalezas y debilidades.

La posición de los propietarios, señala que el fracaso de las empresas se debe a fuerzas externas, que modifican el entorno político, social y económico, como resultado, se trastocan e incumplen los programas de las empresas, porque resultan equivocadas las previsiones y decisiones sobre las que se establece su planeación.

El propósito de esta sección es presentar tres herramientas que pueden ayudar a enfrentar este problema en períodos de cambios profundos. Estas herramientas son relativamente sencillas. Si se aplican conjuntamente, reducen sensiblemente la incertidumbre sobre el ambiente económico y permiten tener una idea razonablemente precisa, sobre la dirección y fortaleza del mercado.

Estas herramientas provienen de áreas del conocimiento ligadas a la administración, las dos primeras corresponden a la economía, la tercera, al medio bursátil, que apoya invariablemente la toma de decisiones.

La primera herramienta para reducir la incertidumbre sobre el entorno es seguir los indicadores macroeconómicos más relevantes, se dan a conocer periódicamente (trimestralmente) e indican el estado de la economía y del mercado.

El indicador a seguir más importante es el Producto Nacional Bruto (PNB), que corresponde a la cantidad total de bienes y servicios que produce una economía en un período determinado, generalmente un año y su forma real, el Producto Interno Bruto (PIB) corresponde al PNB menos depreciación.

Es necesario revisar los indicadores sectoriales, pues se enfocan más al análisis, en algunos países son mensuales. Destacan los de producción industrial, construcción y servicios.

Otro indicador importante, particularmente por empresas exportadoras directas o indirectas es el sector externo y su desglose en importaciones, exportaciones y balanza comercial.

Con estos indicadores se advierte el desempeño de la economía, su tendencia y si se agregan los de empleo e inflación se tendrá una visión precisa sobre la tendencia del mercado. Sin embargo, como se trata de información ya publicada, su relevancia es relativa y válida, sólo en la medida en que se mantenga la tendencia.

Esta información deja fuera lo que más preocupa a una empresa, un cambio rápido del entorno para tratar de enfrentar este problema, existen dos indicadores más a los que se debe prestar atención: el índice de confianza en la economía y las previsiones de inversión de las empresas. Se elaboran a partir de encuestas realizadas por agencias gubernamentales especializadas.

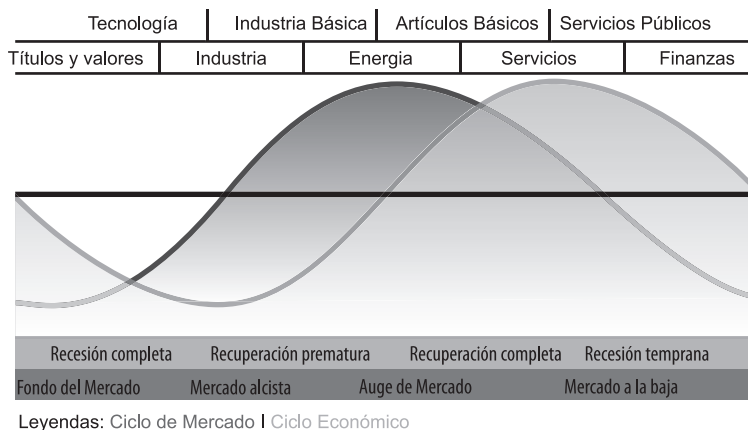
La primera herramienta, si bien resulta esencial es insuficiente para alcanzar los objetivos empresariales. Se requiere de un segundo instrumento. Consiste en la noción de ciclo económico o empresarial, permite que los indicadores citados adquieran un nuevo significado para mejorar la predicción del entorno.

Lo anterior, en virtud de que los ciclos se dividen en cuatro fases y presentan características definidas y distintivas con la información de los indicadores señalados, permite conocer en qué fase del ciclo está el mercado, en consecuencia se pueden tomar las decisiones apropiadas frente a cada una.

Estas fases se conocen en su definición clásica como de depresión, recuperación, auge y recesión, desde mediados del siglo pasado y debido a que las fluctuaciones de los ciclos se atenuaron se les conoce como de recesión, inicio de la recuperación e inicio de la recesión, con ello se deja de percibir lo que marca la diferencia entre cada fase.

Más importante todavía es el hecho de que si se parte del ciclo económico se puede calcular el impacto sobre la actividad de la empresa, depende del sector en que se ubique, ya que el desempeño de los sectores no es homogéneo en cada fase del ciclo, como se advierte en el modelo de Sam Stovall, denominado modelo de rotación de sectores.

**Gráfica 6**  
**Modelo de rotación de sectores**



Fuente: <http://stockcharts.com/charts/performance/SPSectors.html> (28-01-09)

Si se analiza el modelo, se percibe una rotación en el avance de los sectores, conforme incrementa el ciclo económico. El inicio de la recuperación se marca por el crecimiento del sector industrial y le sigue la industria básica.

Hacia la mitad de la recuperación, el sector importante transita al de energía; mientras que en la fase de recuperación, los sectores que destacan son los artículos de consumo general, y en su punto más alto, el de servicios. Posteriormente, al inicio de la recesión, los menos afectados son el sector servicios públicos, seguido por el de finanzas y en la fase final, la de recesión, cae el sector de cíclicos, posteriormente el de tecnología y al final lo que resta del industrial.

Esta secuencia de rotación se manifiesta también en el ciclo bursátil, se duplica, pero con un traslape de varios meses, generalmente se adelanta al ciclo económico, en alrededor de ocho meses.

El inicio del ciclo bursátil, principia con el crecimiento de las acciones del sector cíclico, le sigue el de tecnología, después el de la industria y al final la industria básica. Todo esto, marca la fase de mercado alcista.

En la parte alta del mercado, los sectores que más crecen son los de energía, genéricos o de consumo general. El alza de las acciones del sector servicios marca el inicio del mercado a la baja, posteriormente el de servicios públicos. Finalmente la parte baja del mercado se reconoce con la caída de acciones en el sector financiero y de los cíclicos.

Esto nos lleva a la tercera herramienta, útil para advertir con suficiente antelación cambios en las fuerzas externas, seguir sólo los indicadores económicos no es suficiente, ni siquiera con indicadores adelantados se conocen con suficiente anticipación los cambios de ciclo.

La actual recesión en Estados Unidos, se aceptó un año después de que dio inicio. La autoridad competente de ese país, el Buró Nacional de Investigación Económica, anunció hasta el 1 de diciembre de 2008, que Estados Unidos estaba en recesión y que había empezado en diciembre de 2007.

Este problema se resuelve parcialmente con el modelo de rotación de sectores de Stovall, si se sigue el avance de los sectores en la bolsa, es decir conforme al ciclo bursátil, se puede adelantar a la evolución del ciclo económico, en la mayoría de los casos por más de medio año, lo que deja tiempo suficiente para tomar decisiones.

Su limitante es que el proceso de seguimiento es relativamente elaborado, porque es poco conocido, la empresa tiene que elaborar su propia información, pues difícilmente se encuentran datos al respecto. Si el mercado bursátil se adelanta significativamente en el tiempo al mercado real, el análisis técnico debe servir como herramienta para seguir la tendencia del mercado y advertir los cambios de tendencia, prácticamente cuando suceden, sin retraso en el tiempo.

El análisis bursátil comprende dos componentes, fundamentales porque estudian la estructura financiera



de la empresa; el análisis técnico analiza las gráficas que se forman con las variaciones de precios diarias de las acciones de las empresas.

Con el análisis técnico se puede conocer inmediatamente la situación del mercado y su evolución probable, al menos de tres maneras:

- La primera y más importante es la aplicación de la teoría Dow, en particular mediante la aplicación de dos principios:

- El que permite determinar la tendencia de un movimiento, a partir de la dirección del movimiento primario; es decir, aquel que tiene una duración mayor a un año y establece, en el caso de tendencia al alza, sus fases alcanzan niveles superiores, que las precedentes y correcciones secundarias no superan las bajas anteriores. En el caso de una tendencia de baja se presentaría lo contrario.

- El principio de que un movimiento bursátil, que se compone de tres fases y dos reacciones que las interrumpen

y la dirección de las tres fases define la dirección del movimiento. De manera que si se estudia el movimiento primario, con una duración mayor a un año, se puede deducir si la tendencia del mercado es de alza o baja, por el número de movimientos se puede establecer en qué fase del ciclo bursátil se encuentran.

- La segunda forma en que el análisis técnico permite conocer la situación del mercado y su evolución probable es ubicar una serie de figuras que indican su detención del movimiento, continuación o reversión de tendencia. El surgimiento de figuras, dentro de un movimiento primario, da indicaciones claras sobre el futuro del mercado.

En la siguiente gráfica del Standard & Poors 500 (S&P), se observa, el Índice Bursátil de las 500 principales empresas estadounidenses que cotizan en la bolsa de ese país, se aprecia que en 2007, se formó una figura denominada *hombro-cabeza-hombro*, indica un cambio de tendencia mayor y el rompimiento a la baja de esta figura, en la última semana de diciembre de 2007 marcó el inicio de la actual recesión (ver gráfica 7).

Gráfica 7



Fuente: gráfica elaborada por el autor con información de [www.stockcharts.com](http://www.stockcharts.com) (28-01-09)

• La tercera forma que permite advertir la tendencia del mercado es el uso de los indicadores secundarios, como sus nombres lo indica sirven de soporte al análisis técnico. Existe gran cantidad de ellos, pero por su sencillez y confiabilidad, los promedios móviles de 50 y 200 días son insuperables. Los promedios móviles, reflejan el promedio del precio del número de días establecido; en un promedio móvil de 30, cada precio representa el promedio de los 30 días anteriores y así para cada rango de tiempo. Sin embargo, los de 50 y 200 revisten importancia particular, generalmente los movimientos primarios,

respetan el promedio de 200 días y los secundarios (que duran entre tres semanas y tres meses) los de 50 días.

Si se sabe dónde se encuentra el índice bursátil representativo del país, con relación a su promedio móvil de 200 días, se conocerá si se encuentra en una tendencia de alza o baja y su rompimiento, si ello se confirma, dará una campanada de alarma y anunciará un cambio de tendencia significativa.

Como ejemplo, se presenta nuevamente el Standard&Poors, donde se advierte el rompimiento del promedio móvil de 200 días, en la segunda semana de diciembre de 2007.

Gráfica 8



Fuente: gráfica hecha por el autor con información de www.stockcharts.com (28-01-09)

Para enfrentar el reto que representan los cambios no previstos de las “fuerzas externas”, los directivos o propietarios, cuentan con estas herramientas dentro de sus recursos administrativos. Con la ventaja de que es relativamente fácil dar seguimiento, incluso se puede recibir información relevante de manera gratuita o mediante suscripción a instituciones especializadas.

Por lo que respecta a los indicadores económicos y ciclos, destaca el Economic Cycle Research Institute ECRI, [www.businesscycle.com](http://www.businesscycle.com), que incluso, elabora indicadores anticipados, para obtener gráficas y análisis bursátiles ([www.stockcharts.com](http://www.stockcharts.com)).

### Conclusiones

- Las PYMES presentan elevada tasa de fracasos en sus primeros años de operación, se debe a que utilizan insuficientemente los principios y herramientas de la administración, y en particular a que no realizan de forma sistemática diagnósticos organizacionales para fundamentar su toma de decisiones.

- Es importante contar con herramientas para determinar sus tendencias y posibles cambios ante el impacto de las fuerzas externas sobre las empresas. Se deben utilizar indicadores económicos básicos: PIB, producción industrial, construcción, servicios, inflación, empleo y sector externo.

- Dado que estos índices se establecen con información atrasada, su valor predictivo es limitado, deja fuera los cambios de tendencia. Para evitarlo, se debe trabajar con indicadores de la teoría del ciclo económico y empresarial. Además, las implicaciones concretas para las empresas, se hacen más claras si se utiliza el modelo de rotación sectorial.

- Finalmente, el ciclo bursátil se anticipa al ciclo empresarial, si se estudian los índices bursátiles representativos de las empresas de un país, con las herramientas del análisis técnico, se puede conocer las tendencias del mercado, incluyendo sus puntos de ruptura y cambio. Una herramienta sencilla es usar promedios móviles de 50 y 200 días.

### Bibliografía

- ♦ A. Irigoyen, Horacio, Francisco A. Puebla, *PYMES: Su economía y organización*, Ediciones Macchi, 1ra edición, Buenos Aires, Argentina, 1997.
- ♦ Claude S., George Jr., *Historia del pensamiento administrativo*, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, traducción de la 1ra edición.
- ♦ Colin, Barrow, *La esencia de la administración de pequeñas empresas*, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, traducción al español de la 1ra edición, 1995.
- ♦ Don Hellriegel, Susan E. Jackson, John W. Slocum, Jr., *Administración: un enfoque basado en competencias*, Ed. Thomson, 10ma edición, 2005.
- ♦ Espinosa Villareal, Óscar, *El impulso a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*, Ed. Fondo de Cultura Económica, 1ra edición, 1993.
- ♦ Freemont, E. Kast, James E. Rosenzweig, *Administración en las organizaciones*, Ed. Mc Graw Hill, traducido de la 2da edición en inglés, México, 1998.
- ♦ Haime Levy, Luis, *Planeación financiera en la empresa moderna*, Ed. ISEF, 6ta edición, 2004.
- ♦ Kelin, E. Gersick, John A. Davis, Marion McCollom Hampton, Ivan Lansber, *Empresas familiares generación a generación*, Ed. Mc Graw Hill, 1ra edición, 1997.
- ♦ Lawrence, J. Gitman, *Administración financiera básica*, Ed. Oxford, 3ra edición, 2004.
- ♦ *Manual de Administración para la pequeña y mediana empresa*, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, México, 1995.
- ♦ Perdomo Moreno, Abraham, *Métodos y modelos básicos de planeación financiera*, Ed. Thomson, 2da edición, 2002.
- ♦ Prieto Carlos, Carlos Suárez, *Introducción a los negocios*, Ed. Banca y Comercio, 3ra edición, 1994.
- ♦ P. Robbins, Stephen, *Administración: teoría y práctica*, Ed. Prentice Hall, 2000.
- ♦ Rodríguez Valencia, Joaquín, *Cómo administrar Pequeñas y Medianas Empresas*, Ed. ECASA, 3ra reimpresión, 1992.
- ♦ Rodríguez Valencia, Joaquín, *Introducción a la administración con enfoque de sistemas*, Ed. ECASA, 2da reimpresión 1993.
- ♦ Stovall, *Sam S&P Sector Investing*, McGraw-Hill, U.S.A. 1996.
- ♦ S. Bateman, Thomas, Scott A. Snell, *Administración: una ventaja Competitiva*, Ed. Mc Graw Hill, 2005.
- ♦ Van Horne, James C., John M. Wachowicz Jr., *Fundamentos de Administración Financiera*, Ed. Prentice Hall, 8va edición.

### Revistas

- ♦ *Ejecutivos de finanzas*, febrero 2006, Año XXXV, Núm. 38.
- ♦ *Microempresa mexicana*, octubre 2005, Año 2, Núm. 20.
- ♦ *Microempresa mexicana*, junio 2006, Año 2, Núm. 28.
- ♦ *Mundo ejecutivo*, octubre 2005, Año XXV, Vol. XLII, Núm. 318.
- ♦ *-Mundo ejecutivo*, diciembre 2005, Año XXV, Vol. XLII, Núm. 320.

### Web

- ♦ [www.banxico.org.mx](http://www.banxico.org.mx)
- ♦ [www.cipi.gob.mx](http://www.cipi.gob.mx)
- ♦ [www.contactopyme.gob.mx](http://www.contactopyme.gob.mx)
- ♦ [www.economia.gob.mx](http://www.economia.gob.mx)
- ♦ [www.fondopyme.gob.mx](http://www.fondopyme.gob.mx)
- ♦ [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx)
- ♦ [www.ipyme.org](http://www.ipyme.org)
- ♦ [www.microsoft.com/spain/empresas/marketing/pecados\\_pymes.msp](http://www.microsoft.com/spain/empresas/marketing/pecados_pymes.msp)
- ♦ [www.mujer.mundoejecutivo.com.mx/articulos.php?id\\_sec=2&id\\_art=16&id\\_ejemplar=0](http://www.mujer.mundoejecutivo.com.mx/articulos.php?id_sec=2&id_art=16&id_ejemplar=0)
- ♦ [www.nafin.com](http://www.nafin.com)
- ♦ [www.pyme.com.mx](http://www.pyme.com.mx)
- ♦ [www.stockcharts.com](http://www.stockcharts.com)
- ♦ [www.businesscycle.com](http://www.businesscycle.com)

