

Anexo 4

Cómo escribir un informe de negocios

A.1 Introducción

En la medida en que el entorno de los negocios se torne cada vez más complejo, la importancia de una excelente comunicación resulta esencial para lograr las metas institucionales. Además de la necesidad de desarrollar destrezas estadísticas adecuadas, se requiere un método capaz de comunicar a los demás, de manera efectiva, los resultados de los estudios estadísticos. Resulta de poca utilidad formular soluciones a problemas de negocios sin transmitir adecuadamente esta información a quienes están involucrados en el proceso de solución. La importancia de comunicar eficazmente los resultados de un estudio estadístico nunca será exagerada.

Infortunadamente, parece que muchos gerentes de empresa no cuentan con suficientes destrezas de comunicación. El ejemplo de diciembre de 1990, del *Training and Development Journal*, señala que "Ejecutivos entrevistados en un estudio reciente, le restan importancia a la falta de destrezas para escribir, en los candidatos a un cargo". Un informe publicado en un número de 1993, de la *Management Review*, alude a la "desventaja impuesta a los negocios por deficiencia en las destrezas para escribir". El informe establece que los empresarios están comenzando a dar un mayor énfasis a la comunicación en sus métodos de contratación. Muchos de ellos han adoptado políticas que exigen a los candidatos a un cargo presentar un breve informe escrito, como parte del proceso de selección. En agosto de 1992, el *Marketing News* reveló que los "empresarios buscan comunicadores motivados para ingresarlos a posiciones en el nivel de marketing". Obviamente, la presión causada por la carencia de adecuadas destrezas de comunicación y redacción en las empresas estadounidenses, se encuentra bien documentada.

Por consiguiente, el propósito de este apéndice es el de ilustrar algunos de los principios de la comunicación en negocios y la preparación de informes de negocios. Se estudian el propósito general y las características esenciales de un informe y se hace énfasis en los beneficios de un informe bien escrito.

Este énfasis se pone en el formato habitual que debe tener un informe de negocios y el objetivo de cada una de sus partes. Se estudian ejemplos de informes prácticos y los problemas brindarán al lector la

oportunidad de desarrollar y aguzar sus destrezas de comunicación.

A.2 La necesidad de comunicarse

La mayor parte de las decisiones de negocios implican la cooperación e interacción de varios individuos. En ocasiones, docenas de colegas y colaboradores se esfuerzan al unísono para alcanzar metas comunes. Por tanto, deben mantenerse líneas de comunicación que faciliten estos esfuerzos conjuntos. Sin comunicar las ideas y los pensamientos, sería imposible identificar los objetivos comunes y los propósitos necesarios para realizar operaciones exitosas. Sin comunicación y el esfuerzo del equipo la realización exitosa de cualquier proyecto importante puede verse en peligro. Adicionalmente se corre el riesgo de que algunos aspectos del proyecto se puedan repetir innecesariamente mientras que otras tareas quedarían sin atención. Además, ante la falta de una comunicación adecuada, los colegas se encontrarían trabajando en propósitos diferentes y, quizá, buscando metas opuestas. A veces sucede que un miembro del equipo puede haber estado trabajando todo en un día, con gran esfuerzo y otro puede desarticular el trabajo al siguiente día. Sin una comunicación adecuada las oportunidades para obtener éxito en cualquier empresa de negocios, se reducen de manera significativa.

A.3 Las características del lector

Con bastante frecuencia, los informes empresariales se dirigen a una amplia variedad de audiencias diferentes. Resulta esencial identificar cuidadosamente la audiencia a quien va dirigido un reporte pues, de otro modo, es probable que éste esté mal dirigido y sea menos efectivo. Se debe considerar con exactitud lo que ya saben los lectores del informe y lo que necesitan saber para tomar decisiones bien informadas.

También se debe considerar la actitud que la audiencia adoptará hacia el informe. Si su autor teme que los lectores pueden ser de algún modo hostiles hacia su reporte, quizá necesite ofrecer más evidencia

y documentación para respaldarlo, si considera que esto puede favorecer su aceptación. El nivel educativo y la experiencia laboral de la audiencia también son un factor clave en la presentación de un informe. Un informe para ejecutivos de alto nivel diferirá considerablemente de uno preparado para supervisores de línea en términos de estilo, vocabulario y complejidad. Incluso, edad, género y otras características demográficas pueden servir para orientar un informe.

Una cosa es cierta. Si el autor del informe se gana la vida como contador, gerente de marketing, supervisor de producción o representante de ventas, no trabajará dentro de un contexto vacío. Encontrará que es necesario comunicarse constantemente con los demás para lograr la plena realización de su trabajo. En otras palabras, cuanto más grande sea la institución en donde trabaje, tanto mayor será la necesidad de preparar informes escritos. A medida que la organización se vuelve más compleja, lo mismo sucede con el grado necesario de la comunicación formal.

A.4. El propósito de los informes estadísticos

Dada la importancia de la comunicación, no debe ser una sorpresa que el objetivo principal de un informe sea el de transmitir información. En este esfuerzo, los reportes estadísticos han de ser bastante concisos y siguen un patrón predeterminado. Este patrón familiar permite reconocer con facilidad las características esenciales y facilita al lector la comprensión rápida del estudio. Para realizar un informe estadístico, se debe separar el problema y reunir los datos necesarios. La población se debe identificar con claridad y se debe elegir la muestra con especial cuidado. Entonces, el investigador realiza el estudio y se prepara para informar los resultados.

Como se indicó antes, el procedimiento a seguir para estructurar un informe estadístico consta de varios pasos bastante precisos y bien definidos que sólo se pueden modificar ligeramente. Luego de la página de presentación (que se ilustra en el ejemplo posterior), el informe estadístico brinda un recuento de sus conclusiones y recomendaciones. Por lo común, en un escenario de negocios este enunciado de apertura se conoce como resumen ejecutivo que, junto con las demás partes de un informe estadístico, se estudia a continuación.

A. El resumen ejecutivo

El propósito de un resumen ejecutivo es suministrar al lector carente de tiempo, los hechos más representativos y los resultados más importantes derivados del estudio. Este resumen pocas veces excede una o dos páginas. En él se resumen los hallazgos y conclusiones, junto con algunas recomendaciones, y se presentan al comienzo del estudio. Esta ubicación permite un acceso fácil a la información más relevante para cualquier decisión que un gerente necesite tomar. Si el gerente o lector está interesado en algún detalle adicional, puede consultar el cuerpo principal del reporte.

El resumen ejecutivo debe escribirse de una manera no técnica, dado que los lectores en su mayoría son directivos de alto nivel cuya experiencia, a menudo, se encuentra en la gerencia de la empresa y no en áreas

técnicas como química, física o, incluso, en muchos casos, estadística, lo cual hace que se interesen poco en el aspecto técnico del informe. Ellos solamente quieren asegurarse de que han considerado todos los factores importantes para la empresa y que han seguido los procedimientos científicos apropiados en la formulación del informe. Entonces, si el lector desea una explicación técnica más detallada, puede leer cualquier otra parte adicional del informe.

Resumen ejecutivo Enunciado de conclusiones y recomendaciones que se encuentra al comienzo de un informe.

Aunque el resumen ejecutivo precede al informe cuando se presenta en su forma final, solamente se escribe después de haber realizado el estudio y de haber completado el resto del informe. El resumen no debe incluir información nueva que no se encuentre en el informe y no debe ofrecer conclusiones con base en datos o información que no se encuentren en éste.

B. Introducción

El segundo paso es una breve introducción que describe la naturaleza y alcance del problema. Se debe incluir cualquier historia o antecedente relevante del problema que resulte esencial para entender a cabalidad y aclarar el resto del estudio. Este enunciado se hace para explicar

por qué la solución del tema en cuestión es importante y la apremiante necesidad de formular un curso de acción.

C. Metodología

La tercera sección de un informe estadístico es más técnica que el resto del estudio, ya que explica la naturaleza exacta de las pruebas estadísticas que se realizaron. Describe en detalle las herramientas cuantitativas y cualitativas precisas que se usaron y revela la manera como ellas conducirán a los resultados deseados. También se acostumbra presentar de manera sucinta el conjunto de datos y la manera como se tomó la muestra. Esto se irá volviendo familiar a medida que el autor de los informes alcance una mayor comprensión del análisis estadístico y sus muchas aplicaciones.

La metodología que se utilice dependerá principalmente de lo que se quiera lograr. Este hecho también será más evidente a medida que aumente la perspectiva que se tenga sobre el proceso del análisis estadístico, como se describió en este texto.

D. Hallazgos

En este punto es donde se realiza el análisis estadístico en sí mismo. Los hallazgos están integrados por los cálculos estadísticos reales que suministra la información requerida para tomar decisiones y hacer recomendaciones. Estos cálculos pueden variar desde técnicas descriptivas simples hasta el más avanzado análisis inferencial. Los cálculos se presentan con detalles suficientes que permitan revelar y validar la prueba estadística sin entregar información innecesaria o volverse demasiado pesado.

Además, se presentan comentarios con respecto a los cálculos para resaltar los resultados y dirigir la atención hacia su significación. Es decir, los resultados de los cálculos simplemente se citan o señalan como referencia. No se hace ningún esfuerzo para discutirlos o interpretarlos. Esto se deja para el siguiente segmento.

E. Discusión e interpretación

Con base en los hallazgos de la sección anterior, ahora el investigador ofrece una discusión e interpretación de las principales implicaciones del informe. También debe proporcionar una interpretación de los hallazgos de

manera significativa y que no sea técnica. Esta sección tiene un impacto considerable sobre la formulación de soluciones para el problema descrito en la introducción y que motivó el informe.

F. Conclusiones y recomendaciones

A menudo, este segmento final repite parte de la información que se encuentra en el resumen ejecutivo, aunque permite que el investigador explique con mayor detalle el cómo y el por qué de las conclusiones. También se puede incluir un análisis más detallado de las recomendaciones. Resulta importante que esta sección se base en los resultados de los hallazgos y que no ofrezca conclusiones o recomendaciones que no se encuentran respaldadas por el análisis.

Si los reportes se preparan en esta forma organizada, son más útiles y le dan al investigador un sentido de credibilidad y autoridad. El reporte transmitirá respeto a quienes confían en él para tomar decisiones importantes.

A.5 Ilustraciones y ejemplos

Se puede lograr una imagen más completa de los reportes y resúmenes financieros utilizando ejemplos de problemas de caso específicos. Primero se mirará un informe estadístico diseñado para ayudar en la toma de una decisión con respecto a la ubicación de una planta en expansión. Una decisión de esta naturaleza probablemente lleve a un informe completo, en oposición a un resumen, debido al costo involucrado y al efecto a largo plazo del sitio donde se ubique la planta.

En realidad, una decisión de esta clase requiere de un análisis estadístico que va más allá de las simples herramientas descriptivas que se presentaron en esta obra. Sin embargo, se tratará el tema de la expansión de la planta solamente con los análisis descriptivos simples descritos en los dos primeros capítulos de este texto. Con esta limitación en mente, se comienza el estudio del reporte que se presentará para tomar la decisión de la ubicación de la planta.

Usted ha sido contratado como analista administrativo por Global Motors (G.M.). Inc., una

empresa ubicada en Detroit, Michigan. El señor Sumner, CEO de GM, ha solicitado que su división administrativa prepare un informe estadístico sobre la factibilidad de construir una nueva planta de montaje. En consideración para el sitio se encuentran cuatro ciudades: Houston, Detroit, Pittsburgh y Boston. ¿Cuál sería su respuesta?

Después de la página de presentación, el informe contendrá el resumen ejecutivo (recuerde que en éste se sintetizan todos los hallazgos principales, conclusiones y recomendaciones, solamente después de haber concluido todo el estudio). La página de presentación podría tener un aspecto como el siguiente:

SITIOS ALTERNOS PARA UBICAR LA PLANTA PARA
EL PLAN DE EXPANSIÓN 1988 DE GLOBAL MOTORS

Presentado a Samuel Sumner
Director ejecutivo (CEO) de Global
Motors International Oficina principal
Detroit, MI

Preparado por Jarrod Hirsch, Jefe de la División
Administrativa de Análisis
División de la Oficina Principal
Global Motors International
Chicago, IL.

Agosto 10, 2000

A. El resumen ejecutivo

El resumen ejecutivo podría ser como sigue:

Tras un cuidadoso estudio de todos los aspectos relevantes, la División Administrativa de Análisis recomienda que se elija la ciudad de Houston como el sitio para la instalación de la nueva planta de expansión de Global Motors. Después de un profundo análisis, la división ha encontrado que Houston ofrece más de los requisitos de instalación y comodidades para la culminación exitosa del proyecto de expansión.

La División consideró factores técnicos como disponibilidad de mano de obra con el

entrenamiento o entrenamiento potencial necesario, lo mismo que con las tarifas salariales en vigencia. Analizamos el acceso geográfico para las materias primas. Concluimos que las instalaciones locales de transpone eran adecuadas para acomodar el volumen de carga requerido para las operaciones de montaje.

La cooperación con 105 gobiernos local y estatal en el área de Houston parece asegurada. La Oficina del Procurador General del Estado ha ofrecido algunos incentivos tributarios que superaron los que se encontrarían en otros sitios potenciales. Además, la ciudad de Houston ha aceptado dar un plazo a Global Motor: para pagar los impuestos sobre propiedad y ventas a la ciudad, por un período de dos años. Adicionalmente, Texas es un estado en donde rige la ley que prohíbe la obligación de los trabajadores de pertenecer a un sindicato. Ese no es el caso en los demás estados en donde se encuentran localizados los otros sitios propuestos.

La División hizo una amplia comparación de las instalaciones tanto para los trabajadores de administración como para los operarios. Nuestros resultados indican claramente que el mercado de Houston ofrece mejores oportunidades con tasas hipotecarias razonables. También concluimos, después de una completa evaluación comparativa, que las escuelas de Houston eran, por lo menos, comparables con las de los otros sitios potenciales.

Por consiguiente, recomendamos seleccionar un equipo de transición para asistir a nuestro personal clave que temporalmente estará en las nuevas instalaciones. También se puede conformar un equipo para mantener contacto con los funcionarios apropiados tanto de organizaciones públicas como privadas, y así facilitar la culminación del proyecto de expansión.

Observe que el resumen ejecutivo ofrece una serie de conclusiones que se basan en los hallazgos, y recomendaciones que surgen lógicamente de la información que contiene el estudio. De otro lado, se hacen los esfuerzos necesarios para garantizar que se hayan incluido todos los aspectos esenciales. Se prestó atención a factores que van desde los impuestos para el negocio hasta los servicios de educación para los hijos de los empleados.

B. Introducción

La introducción es el siguiente componente del formato del informe estadístico. Se debe recordar que en ella se trata cualquier asunto relevante y se da claridad acerca de por qué el tema en cuestión requiere de una solución.

Desde 1990, las instalaciones de producción de Global Motors han sido inadecuadas para mantener el ritmo requerido por el nivel de producción. Se prevé que la demanda aumentará en el futuro próximo. Con base en estos eventos históricos y de proyección, resulta esencial que se identifique un sitio viable para la planta con el propósito de ampliar la capacidad de producción de Global Motors.

A menos que las instalaciones de producción se puedan ampliar de una manera adecuada, es probable que la participación de mercado de Global Motors resulte afectada y que la firma quede en una posición de desventaja competitiva. Los estudios de la industria han demostrado que los competidores de GM ya han aumentado su capacidad de producción o planean hacerlo en un futuro cercano.

C. Metodología

La sección de metodología especifica cuáles son las herramientas que se utilizarán para realizar el estudio. Como se indicó antes, ya que se han examinado sólo las herramientas descriptivas básicas, el análisis se restringirá a la selección del sitio de la planta únicamente para estas herramientas. En la realidad, claro está, se utilizarán muchos otros tipos de herramientas. Esta sección también incluye una breve descripción del conjunto de los datos.

METODOLOGIA

Se aplicarán varias herramientas descriptivas a los datos recopilados con el fin de realizar este estudio. Se utilizarán tablas de distribución, tablas de contingencia y numerosos gráficos para determinar analíticamente el sitio óptimo para la expansión de la planta de Global Motors. Cada una de estas herramientas se aplicará a los datos obtenidos en las cuatro ciudades. El propósito será suministrar una base de comparación

suficiente para permitir llegar a un argumento concluyente sobre cuál es el sitio preferible.

Los datos de distintas variables relevantes se han obtenido directamente de gobiernos locales en las áreas propuestas para el sitio, lo mismo que de publicaciones. Estas publicaciones que han servido como fuente incluyen a *Survey of Current Business* y a *Urban Economics*. Estos datos se utilizarán en un análisis comparativo de los sitios propuestos.

Se puede observar que en esta sección se enumera y explica la metodología y la manera como se emplearán las herramientas para llegar a una conclusión.

D. Hallazgos

Esta sección contiene los cálculos estadísticos reales. Consta de una presentación en donde se comparan los cuatro sitios, usando las diferentes herramientas descriptivas. El diagrama de barras muestra los incentivos tributarios en cada ciudad, las tablas de frecuencia reflejan los costos de las viviendas en cada uno de los mercados locales, y las tablas de contingencia reflejan las vías de transporte.

Las estadísticas relevantes presentadas en el análisis descriptivo se comunican en esta sección de una manera formal. Suponga, por ejemplo, que el análisis de datos revela lo siguiente:

Tabla A, que es una tabla de frecuencia de los costos de vivienda para 1,000 hogares investigadas en Houston, revela que el costo promedio de las viviendas es más bajo en esa ciudad. Como se presenta en la tabla, 56% de todas las casas están en el nivel de US\$100,000 a US\$120,000, Pittsburg ofrece un promedio de US\$120,000.

Tabla A

Tabla de frecuencia para costos de vivienda en Houston (en miles US\$)

Costos de vivienda	Frecuencia
60 ≤ 80	92
80 ≤ 100	115
100 ≤ 120	560
120 ≤ 140	135
140 ≤ 160	98
	1,000

ESTADÍSTICA APLICADA A LOS NEGOCIOS Y LA ECONOMÍA

El cuadro 1 revela que Houston ofrece acceso a 56% de toda la materia prima necesaria en un lapso de 24 horas, mientras que en los demás sitios potenciales existe el riesgo de retrasos hasta por 72 horas.

El cuadro 2 sobre costos de transporte en todas las ciudades demuestra que el nivel de costos

está entre US\$320 por mes hasta US\$512 por mes. El más bajo es Detroit.

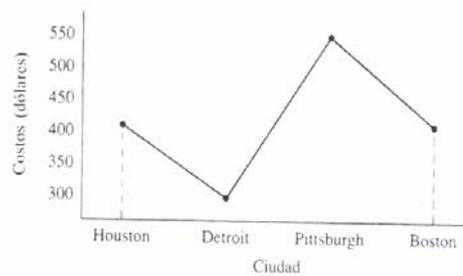
El cuadro 3 sobre incentivos tributarios muestra que el ahorro total en impuestos en Houston debe alcanzar la suma de US\$2,000,000. En Detroit, sin embargo, los ahorros se proyectaron en una cifra de US\$500,000.

Cuadro 1
Diagrama circular sobre el acceso de las materias primas en Houston

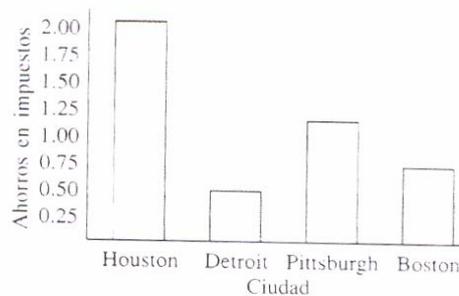
Número de horas necesarias para recibir la materia prima	Porcentaje de materias primas	Grados en el diagrama circular
24	56	$360 \times .56 = 201.6$
36	24	$360 \times .24 = 86.4$
48	11	$360 \times .11 = 39.6$
60	9	$360 \times .09 = 32.4$
		360.0



Cuadro 2
Promedio mensual de costos de transporte para todas las ciudades



Cuadro 3
Ahorro en impuestos durante el primer año de operaciones (en millones de dólares)



Se puede observar que en esta sección de hallazgos los resultados no están unidos a ninguna interpretación o significado. En esta sección, las cifras se citan; solamente hay una descripción o contabilización de los datos.

E. Discusión e interpretación

La sección de discusión e interpretación ilustra los hallazgos relevantes y ofrece una explicación. A partir de los hallazgos, se presume que la discusión e interpretación siguientes, son posibles:

Los hallazgos que se encuentran en el diagrama circular sobre el acceso a los mercados de materia prima, revelan que Houston ofrece la mayor posibilidad de acceso para todos los materiales necesarios dentro de un lapso de 24 horas. Los otros sitios propuestos presentan un período mucho mayor. Esto sugiere que los costos de transporte serían más altos. Además, la planeación de la producción sería más difícil. Como se muestra en las tablas de frecuencia, los costos de vivienda más bajos en el área de Houston significan que los salarios podrían estar a un nivel más bajo, minimizando los costos de mano de obra.

Aunque Pittsburgh cuenta con costos de vivienda más bajos en general, el mercado de finca raíz en esa ciudad ha sufrido una caída recientemente. Si esto continúa, puede ser evidencia de que las viviendas compradas por nuestros empleados podrían convertirse en una inversión equivocada.

Los cuadros de barras reflejan una inestabilidad considerable en los gobiernos de las ciudades en varios de los sitios sugeridos. Esto indica que cualquiera que decida realizar operaciones de negocios en estas áreas puede enfrentarse a condiciones de inestabilidad política graves.

La tabla de contingencia revela que los niveles de salarios y los índices de desempleo parecen favorables para actividades de expansión en Houston y en Detroit. Sin embargo, con base en los índices proyectados en Detroit, podría interpretarse que esta tendencia no continuará.

Dadas las numerosas herramientas descriptivas examinadas en este texto, y las distintas variables

citadas en el estudio de GM, resulta posible realizar un trabajo de discusión e interpretación adicional. Sin embargo, éste debe ser suficiente para ilustrar que esta sección presenta los hallazgos más relevantes para suscitar la atención del lector y ofrece alguna interpretación significativa. Las cifras ya han sido citadas en la sección anterior de los hallazgos. Ahora es esencial dar significado e interpretar estos números.

F. Conclusiones y recomendaciones

La sección final del reporte es la de conclusiones y recomendaciones. En ella se puede repetir parte de la información que se encuentra en el resumen ejecutivo.

Después de revisar cuidadosamente las diferentes medidas de índices de negocios y calidad de vida, la División Administrativa de Análisis recomienda que la ciudad de Houston sea seleccionada como sitio de expansión. Houston presenta las condiciones más deseables para esta selección con respecto a las demás localidades posibles.

Los hallazgos sugieren con firmeza que Houston promete, por lo menos, éxito potencial en todas las características examinadas en el estudio. Además, presentó un factor de éxito más alto que el promedio cuando se consideraron todas las variables.

En la opinión analizada por la división, Houston es el primer sitio a considerar con fines de expansión. Esta conclusión se basa en un estudio profesional y objetivo, que consideró todos los factores pertinentes.

Aunque este ejemplo de un informe estadístico de negocios contiene todos los elementos esenciales y demuestra los principios básicos inherentes a la realización de un informe escrito, no se deberá tomar como un modelo específico para cualquier clase de informe. Todo informe debe ajustarse a la naturaleza del problema en estudio, la disponibilidad de datos y el carácter general y la personalidad de quienes lo preparan. Otros factores que influyen en su carácter y buena disposición, alterarán la forma final del informe. Se deben hacer todos los esfuerzos necesarios para transmitir en la creación del producto final, el estilo y la manera personal de quien escribe el informe.