



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
SEDE GUADALAJARA

**" LA PLANEACION ESTRATEGICA PARA LA PEQUENA
Y MEDIANA EMPRESA "**

PAULA KARINA RIESTRA PRECIADO

Esta presentada para optar por el título de Licenciado en
Administración y Finanzas con reconocimiento de Validez
del Consejo de Estudios de la SECRETARIA DE EDUCACION
PUBLICA, según acuerdo número 81691 con fecha 17-XII-81

Zapopan, Jal., Diciembre de 1995

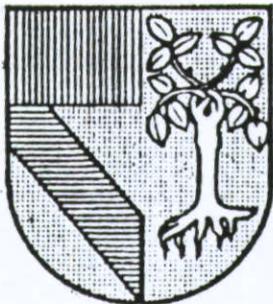


46245

A ferra
71

CLASIF: TEAF 1995 RIG
ADQUIS: 46245 41
FECHA: 2015/02
DONATIVO DE § 172 h. j. 21 em.

1. Pequeña y mediana empresa - Planeación
2. Microempresas - Planeación
3. Planificación Estratégica - México
4. Tesis y disertaciones académicas



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
SEDE GUADALAJARA
BIBLIOTECA

“ LA PLANEACION ESTRATEGICA PARA LA PEQUEÑA
Y MEDIANA EMPRESA ”

PAULA KARINA RIESTRA PRECIADO

Tesis presentada para optar por el título de Licenciado en
Administración y finanzas con reconocimiento de Validez
Oficial de Estudios de la SECRETARIA DE EDUCACION
PUBLICA, según acuerdo número 81691 con fecha 17-XII-81

Zapopan, Jal., Diciembre de 1995



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACION

C. Paula Karina Riestra Preciado

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes Profesionales y después de haber analizado el trabajo de titulación en la alternativa de investigación y campo titulado: "LA PLANEACION ESTRATEGICA PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA" presentado por usted, le manifiesto que reúne los requisitos a que obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el H. Jurado del Examen Profesional, por lo que deberá entregar siete ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.

Atentamente

Dr. Raúl Morelos Oseguera
Presidente de la Comisión

Zapopan, Jal. a 19 de diciembre de 1995



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

Diciembre 15 de 1995

COMITE DE EXAMENES PROFESIONALES
P R E S E N T E

Muy señores nuestros:

Les comunico que la Srita. Paula Karina Riestra Preciado ha desarrollado el programa encaminado a la elaboración de su proyecto de Tesis titulada: "LA PLANEACION ESTRATEGICA PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA" programa para el cual fui asignado como asesor de tesis.

La elaboración del proyecto de tesis mencionado ha terminado, lo que comunico a ustedes como constancia y para que se sigan los pasos necesarios para la conclusión del trabajo de Tesis.

Atentamente

Dr. Raúl Morelos Oseguera

*A Dios,
a mis padres,
a mi universidad y
a los pequeños empresarios de México.*

*LA PLANEACION ESTRATEGICA
EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA
EMPRESA*

INDICE

	Pag.
INTRODUCCION.....	1
 CAPITULO I	
IMPORTANCIA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.....	4
1.1 Antecedentes de la pequeña empresa.....	5
1.2 La pequeña y mediana empresa en México.....	7
1.2.1 ¿Cuál es la importancia de la pequeña y mediana empresa?.....	8
1.2.2 Importancia social de la pequeña y mediana empresa.....	13
1.3 La actividad empresarial y su propósito.....	13
1.4 La pequeña empresa en los objetivos nacionales y su función.....	14
1.5 Perfil de la pequeña y mediana empresa en México.....	18
1.6 Concepto de pequeña y mediana empresa.....	22
1.7 Interrelaciones entre pequeñas, medianas y grandes empresas.....	24
1.8 La empresa en el medio ambiente mexicano.....	25
1.9 Problemas comunes de la pequeña empresa.....	25
 CAPITULO II	
EL EMPRESARIO MEXICANO.....	29
2.1 ¿Porqué estudiar al empresario mexicano?.....	30

2.2	Las capacidades empresariales.....	31
2.3	Definición del empresario.....	32
2.4	Características personales para el éxito.....	33
2.5	Los errores empresariales.....	37

CAPITULO III

NATURALEZA E IMPORTANCIA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.....		42
3.1	Generalidades.....	43
3.2	¿Qué es la planeación estratégica?.....	45
3.3	Beneficios de la dirección estratégica.....	52
3.4	Limitaciones de la dirección estratégica.....	53

CAPITULO IV

DESARROLLAR LA MISION, PLANTEAR LOS OBJETIVOS Y FORMULAR LA ESTRATEGIA.....		56
4.1	Desarrollar la misión: el punto de partida para la planeación estratégica.....	57
4.2	Establecer objetivos a corto y largo plazo: el segundo paso en la planeación estratégica.....	62
4.3	Formular la estrategia: el tercer paso para la planeación estratégica.....	66
4.3.1	Formulación de la estrategia.....	67
4.4	Consideraciones finales.....	81

CAPITULO V

LA ESTRATEGIA Y LA VENTAJA COMPETITIVA.....	83
5.1 La ventaja competitiva.....	84
5.2 Las tres estrategias genéricas.....	90
5.2.1 Liderazgo en costos.....	91
5.2.2 Diferenciación.....	94
5.2.3 Especialización.....	99
5.3 Posicionamiento a la mitad.....	103
5.4 Estrategia ofensivas para proteger la ventaja competitiva.....	103
5.4.1 Atacar las ventajas de los competidores.....	104
5.4.2 Atacar las debilidades de los competidores.....	105
5.4.3 Los ataques masivos.....	106
5.4.4 Atacar siendo el primero.....	106
5.4.5 La guerrilla.....	107
5.4.6 Ataques previsorios.....	107
5.5 Estrategias defensivas.....	108
5.6 Estrategias dirigidas a clientes y proveedores.....	110
5.6.1 El cliente.....	111
5.6.2 Los proveedores.....	115
5.7 Puntos clave.....	116
5.8 Los competidores potenciales y los productos sustitutos.....	117
5.9 Análisis del sector.....	120

5.9.1	Sectores fragmentados.....	120
5.9.2	Sectores nacientes.....	122
5.9.3	Sectores maduros.....	123

CAPITULO VI

	IMPLEMENTANDO LA ESTRATEGIA.....	126
6.1	Una organización capaz.....	127
6.1.1	La estructura organizacional.....	130
6.1.2	Selección del personal adecuado.....	135
6.1.3	El presupuesto.....	138
6.1.4	Los sistemas de apoyo.....	139
6.2	Compromiso.....	140
6.2.1	La motivación.....	140
6.2.2	El sistema de remuneración.....	143
6.3	La cultura organizacional.....	147
6.3.1	La ética y los valores.....	149
6.4	El liderazgo.....	151
	CONCLUSION.....	156
	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	160
	BIBLIOGRAFIA.....	170

INTRODUCCION

INTRODUCCION

La planeación es parte de la vida. La mayoría de los actos que se realizan son generalmente planeados: los estudios, el porvenir, etc. Se planea por que así se pretende evitar desviaciones que impidan llegar al fin. Con la planeación se busca formar un futuro más o menos predecible.

Desde la antigüedad el hombre planeaba. Por ejemplo, planeaba para cazar sus presas y se ayudaba de estrategias diversas como rodear al animal o hacer grandes hoyos cubiertos para que fueran trampas. La planeación, en aquel entonces, no se llevaba a cabo en el mismo momento de la caza, se necesitaban días para que todos los cazadores conocieran perfectamente lo que iban a hacer y el plan fuera realizado a la perfección.

En el mundo de los negocios son imprescindibles la planeación y las estrategias. Al igual que en la época de las cavernas, el hombre (ser más inteligente) podía vencer a las enormes bestias. Hoy en día las pequeñas empresas tienen que actuar con inteligencia y astucia para que no se dejen vencer por las grandes corporaciones.

La crisis que se vive en el país está afectando tanto a grandes como a chicos. No se pueden dejar las empresas a la deriva, hoy, es cuando más se necesita preveer y prepararse para el futuro. Existen muy diversas formas para enfrentarse al mundo de la competencia. Este trabajo de investigación pretende mostrar una: *la planeación estratégica*.

La planeación estratégica no es nueva. Fue introducida en algunas empresas japonesas y norteamericanas a mediados de 1950. Las empresas más importantes de entonces fueron las que desarrollaron por primera vez un sistema de planeación estratégica mas o menos formal, llamándolo planeación a largo plazo. Desde aquel tiempo, la planeación estratégica ha ido

perfeccionándose de manera que hoy en día las empresas importantes del mundo cuentan con algún tipo sistema similar a éste, y cada vez más, empresas pequeñas y medianas están empezando a experimentar con el mismo.

Todo directivo, a cualquier nivel, y de cualquier empresa, debería tener conocimientos acerca de la práctica de la planeación estratégica formal. Se puede afirmar que hoy en día, cualquier empresa que no cuente con algún tipo de formalidad en lo referente a la planeación estratégica está destinada al fracaso.

Las pequeñas empresas mexicanas están tambaleantes. La crisis económica parece destinarlas a una vida corta. Sin embargo, hay quienes saldrán adelante, y éstos serán los que sepan donde están, a donde quieren llegar y como llegar allí.

Las empresas pequeñas y sus creadores tienen puntos débiles comunes como son: ver sólo lo que quieren ver, experiencia limitada, rechazo de la ayuda externa, resistencia a delegar, rechazo de los procesos de dirección necesarios, entre otros. Pero también tienen sus puntos fuertes, y quizá mucho más fuertes que los de empresas grandes, sin embargo tienen que encontrarlos y aprovecharlos.

Este trabajo está destinado a ayudar a los pequeños empresarios mexicanos a encontrar sus fortalezas por medio de la planeación estratégica formal de manera que puedan dar la cara a las limitaciones del mercado actual.

Los tres primeros capítulos se destinarán a descubrir el entorno actual de las empresas pequeñas y de los empresarios. Esto es necesario ya que para poder cambiar es necesario reconocer los errores que se están cometiendo. Sin embargo también se hablará de las grandes ventajas que debe aprovechar el empresario para salir adelante. Los capítulos siguientes

hablarán de lo que es la planeación estratégica en sí, las partes que la conforman, y cómo iniciar la labor de la planeación. Finalmente se hablará de cómo se puede implementar la planeación estratégica en la empresa. Quizá ésta sea la tarea más difícil que deberá llevar a cabo el empresario.

Los éxitos de generaciones pasadas se basaban en la habilidad comercial y el sentido común que tenía el dueño. Sin embargo, hoy se sabe que cualquier empresa depende de muchas personas y de sus habilidades en conjunto. Los empresarios deben estar al pendiente de la posición de su compañía y del impacto de las condiciones cambiantes. Deben monitorear la situación externa para identificar los momentos en que se debe hacer un cambio, en otras palabras, deben de conocer su negocio como la palma de su mano.

Este trabajo tiene como propósito motivar al pequeño empresario a que si ya ha tratado todo, ahora intente implementar la planeación estratégica en su empresa para que se convenza de que una empresa que carezca de ésta estará destinada a la quiebra.

El manejo de la planeación estratégica es un reto. Requiere que se tengan todos los sentidos alerta para hacer de una empresa común, una empresa ganadora.

CAPITULO I

IMPORTANCIA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

1.1 ANTECEDENTES DE LA PEQUEÑA EMPRESA.

En México, la industrialización y la actividad económica se inició formalmente en la década de los '50. Anteriormente, en la época de la colonia, los productos manufacturados eran escasos debido a que los poderes coloniales frenaban el desarrollo de la industria de los países latinoamericanos con el fin de mantener el monopolio de estos productos e importarlos forzosamente.

La política económica era entonces, el desarrollo de la agricultura en las colonias. El comercio exterior estaba absolutamente prohibido. Además se gravaban altos impuestos.¹

Las políticas anteriores fueron grandes limitantes para el desarrollo económico de las colonias ya que los precios de los productos eran demasiado altos con relación al poder adquisitivo de la población, lo que redujo las posibilidades de que se iniciaran pequeñas empresas.

La Guerra de la Independencia no trajo grandes mejoras en la estructura socioeconómica del país. De hecho, la posición de los terratenientes se había fortalecido con el reparto de tierras entre generales y oficiales.

La economía en México se desarrollaba lentamente. Sin embargo, la Independencia ayudó al crecimiento del comercio exterior y México firmó varios acuerdos comerciales con distintos países. En 1831 se creó el Banco de Crédito para financiar la industria nacional, sin embargo, no tuvo mucho éxito.² A mediados del siglo XIX la principal industria mexicana era la minera.

A finales del siglo XIX y principios del siglo XX, México era un país agrario. El desarrollo económico era lento, debido principalmente al atraso del país, sin embargo, el capital extranjero seguía entrando.

Con el surgimiento formal de la industrialización de México, surgieron un gran número de empresas pequeñas y medianas, gracias al apoyo del gobierno que promovía inversiones industriales para disminuir las importaciones.³ En 1955 se promulgó la Ley para el Fomento de las Industrias Nuevas y Necesarias que ayudó y permitió que se establecieran un importante número de empresas industriales, principalmente pequeñas y medianas.⁴ De igual manera ayudó a que un gran número de talleres y artesanías se transformaran en pequeñas empresas formales.

Al mismo tiempo, y con el objeto de sostener el desarrollo de las empresas, el gobierno federal instituyó mecanismos financieros para satisfacer las necesidades de crédito de las pequeñas y medianas empresas.

Las últimas décadas han registrado importantes cambios en la estructura económica del país, los cuales han afectado consecuentemente las posición de las empresas mexicanas. Entre estos cambios esta la apertura económica y el crecimiento del comercio exterior.

“A lo largo de la historia, la pequeña y mediana empresa ha sido una alternativa para el proceso de industrialización y también ha ofrecido una oportunidad para un continuo crecimiento del sistema económico del país”.⁵

Las pequeñas y medianas empresas tienen un papel fundamental en la economía de un país, por eso es necesario evitar que fracasen, ya sea mediante ayuda financiera o en especial ayuda administrativa, es decir, capacitarles para que lleven una adecuada administración, lo que es imprescindible para una operación eficiente. Es necesario, y posible, en contraposición de lo

que muchos piensen, que las pequeñas empresas puedan competir con los grandes, ya que tienen muchas ventajas, sin hacer caso omiso de sus desventajas. Lo que importa realmente es la iniciativa de su jefe, su capacidad de cambiar las cosas para bien y sus conocimientos de la nueva manera de administrar.

1.2 LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MÉXICO.

Los administradores, economistas, y en general todas las personas que buscan obtener mejores resultados en la operación de las empresas, se preocupan por idear nuevas técnicas administrativas que lleven a la obtención de mayores rendimientos, eficiencia, calidad, y por supuesto mayores utilidades; pero por lo general tales técnicas están dirigidas hacia empresas medianas y grandes, lo cual origina que no se preste la atención necesaria a las pequeñas empresas. De hecho, cuando se leen artículos o libros sobre productividad, calidad, eficiencia, etc., es común encontrar citadas como ejemplo a empresas como Honda, IBM, Coca-Cola, y otras similares en tamaño, pero muy pocas veces se lee sobre pequeños talleres que han logrado competir eficientemente.

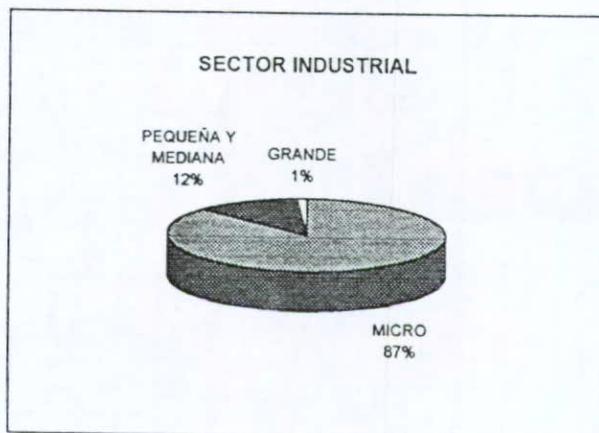
Es muy común que la gente ignore que toda empresa grande alguna vez fue pequeña. Además, esto no quiere decir que todas las empresas pequeñas deberían llegar a ser grandes empresas en un futuro. De hecho, se subestima la ayuda que la pequeña empresa proporciona a la sociedad y en general se desconoce que la pequeña y mediana empresa en México es el centro del sistema económico del país.

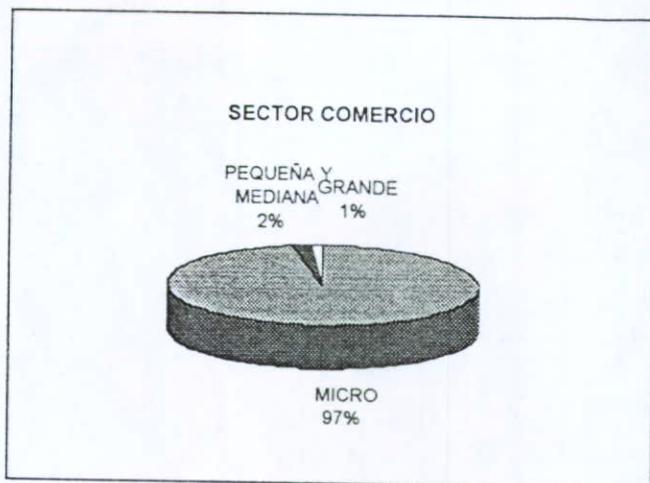
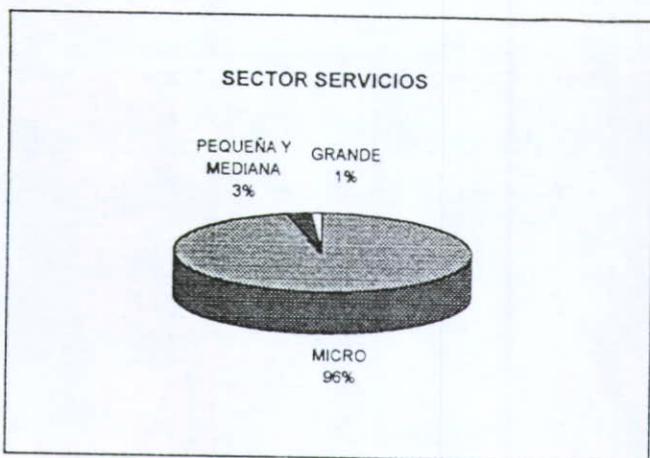
Por desgracia, todos los días luchan cientos de pequeños negocios por arrancar operaciones y subsistir, y muchos de ellos fracasan debido a la multitud de problemas que enfrentan. La tarea de la dirección es cada vez mas compleja y al mismo tiempo es de gran trascendencia social.

Desde el punto de vista individual, un pequeño negocio puede parecer insignificante, pero en su tamaño de conjunto es realmente grande, no sólo en cifras, sino por su contribución a la economía.

1.2.1 ¿CUÁL ES LA IMPORTANCIA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA?

La importancia que tienen las empresas pequeñas y medianas en el país se puede demostrar con las gráficas siguientes:⁶





Más del 95% de todas las empresas del país son pequeñas y medianas. Estas empresas proporcionan más de la mitad de todos los empleos del país. Y además, entre más se automatizan las empresas grandes, más recortan personal, el cual se va directamente a la pequeña y mediana empresa.

En la realidad, las grandes empresas acaparan el 60% de todas las actividades comerciales, pero el 40% restante que corresponde a la pequeña y mediana empresa tiene una importancia superior a su porcentaje.

Otro aspecto importante es que la pequeña empresa ha sido una de las mejores alternativas para que los grupos en desventaja económica tengan la oportunidad de iniciarse y consolidarse en la economía formal. Así mismo, permite continuar con una expansión o descentralización de la economía del país.

Las pequeñas y medianas empresas son con frecuencia el punto base donde se generan nuevos productos, nuevas técnicas y nuevas formas de hacer las cosas. Por esto y más, es importante prestar ayuda y estímulo a las pequeñas y medianas empresas con el propósito de reducir los fracasos de éstas.

De acuerdo con el INEGI y la Banca de Fomento y el "Examen de la situación económica de México" publicado conjuntamente por Banamex y el INEGI, existen en México aproximadamente 1.3 millones de empresas que participan en el sector productivo, las cuales son de diversas magnitudes. A continuación se muestra la distribución de empresas por tamaño.

DISTRIBUCION DE EMPRESAS POR TAMAÑO

EMPRESAS	NO. DE EMPRESAS
TOTAL DE EMPRESAS EN MEXICO	1,300,000
MICRO EMPRESA	1,235,000
PEQUEÑA EMPRESA	34,500
EMPRESA GRANDE	26,000

De las 1'300,000 empresas que existen, 1'274,000 pertenecen a la empresa micro, pequeña y mediana, que en su conjunto representan el 98% del total. De estos segmentos 1'235,000 son micro empresas, 34,500 son pequeñas empresas y 30,500 son medianas y grandes empresas. En el siguiente cuadro se presenta un análisis del número de empresas por sector y el porcentaje que representan.⁷

NUMERO Y PORCENTAJE DE EMPRESAS POR SECTOR

SECTORES ECONOMICOS	NO. DE EMPRESAS	%
COMERCIO	730,000	56%
SERVICIOS	400,000	31%
INDUSTRIAL	131,000	10%
OTROS	39,000	3%
TOTAL	1,300,000	100%

De acuerdo con Banamex e INEGI, el panorama de las empresas y sus trabajadores es de la manera siguiente:

LOS SECTORES ECONOMICOS Y LOS TRABAJADORES MEXICANOS

MAGNITUD DE LA EMPRESA	SECTOR INDUSTRIA MANUFACTURERA		SECTOR COMERCIO		SECTOR SERVICIOS	
	ESTABLECIMIENTOS	PERSONAL OCUPADO	ESTABLECIMIENTOS	PERSONAL OCUPADO	ESTABLECIMIENTOS	PERSONAL OCUPADO
MICRO	119,182	364,205	733,889	1,424,230	395,170	920,440
PEQ. Y MED	16,270	888,978	15,698	561,561	14,667	552,027
GRANDE	1,754	1,219,643	240	102,154	371	209,317
TOTAL	137,206	2,472,826	749,827	2,087,945	410,208	1,681,784

EMPRESAS POR SECTOR ECONOMICO

	SECTOR INDUSTRIA	SECTOR COMERCIO	SECTOR SERVICIO	
MAGNITUD DE LA EMPRESA	ESTABLECI- MIENTOS	ESTABLECI- MIENTOS	ESTABLECI- MIENTOS	TOTAL GLOBAL
MICRO	119,182	733,889	395,170	1,248,241
PEQ. Y MED	16,270	15,698	14,667	46,635
GRANDE	1,754	240	371	1,294,876
TOTAL	137,206	749,827	410,208	1,297,241

En el sector industrial existen 137,206 establecimientos. De éstos, 119,182 pertenecen a la pequeña y mediana industria, esto es, el 87% del total. La micro industria ocupa a 364,205 trabajadores; la pequeña y mediana industria ocupa a 888,978 obreros y empleados; la gran industria ocupa a 1'219,643 personas.

En el sector comercial, existen 749,827 establecimientos. De los cuales, 733,889 pertenecen a la micro empresa, (97.87%); 15,698 son pequeños y medianos, (2.10%); y únicamente 240 son grandes, (0.03%). Los comercios micro emplean a 1'424,230 personas, los pequeños y medianos emplean a 651,561 y los grandes emplean a 102,154 personas.

En el sector servicios (sin incluir a los servicios financieros ni los de administración pública) existen 410,214 establecimientos, de los cuales 395,176 son micro (96.33%), y dan empleo a 920,440 personas; 14,667 son pequeños y medianos (3.58%), y emplean a 552,027 personas; y 371 son grandes (0.09%), y dan empleo a 209,317 personas.

1.2.2 IMPORTANCIA SOCIAL DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

Al incorporar fuerza de trabajo a las pequeñas y medianas empresas, éstas colaboran a que la clase social de desocupados o semi-ocupados disminuya. También contribuye a capacitar mano de obra que por su falta de conocimientos, no puede ser empleada en empresas más grandes. Asimismo desarrolla la capacidad administrativa de sus dirigentes, es decir, se forman mejores "directivos". "Esta clase de empresas son un medio de captación de pequeños ahorros para hacerlos productivos en un negocio".⁸ Finalmente, y como punto más importante, la pequeña y mediana empresa ayuda a elevar el nivel de ingresos de la población y a dar acceso a las personas con menor poder adquisitivo a una diversa cantidad de bienes a menor costo que el de los bienes que ofrecen las empresas grandes.

1.3 LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL Y SU PROPÓSITO.

En toda actividad empresarial existen dos partes: el comprador y el vendedor, y ambas partes buscan obtener sus propios beneficios. Para que una transacción comercial tenga éxito, es necesario que ambas partes queden satisfechas. Las transacciones involucran una gran variedad de productos y servicios que se supone, satisfacen las necesidades humanas. Pero además de esto, un negocio busca obtener utilidades.⁹ Un gran reto que tienen todas las empresas es utilizar los recursos disponibles de la mejor manera posible para proporcionar a la gente lo que ésta necesita y desea, y además, mantener un margen de ganancia.

Sin embargo, el fin de la pequeña y mediana empresa de hoy, no debe terminar allí. Es necesario que las empresas busquen llenar los huecos que dejan las empresas grandes, y

también deben enfocarse a aprovechar las oportunidades ilimitadas de este campo. Es posible lograr grandes beneficios económicos tanto para los dueños como para los empleados de las pequeñas empresas. De igual manera es esencial que los directivos de las pequeñas empresas exploten el potencial humano de las personas que trabajan para ellos y así eleven la autoestima de éstos e implanten en ellos el deseo de superación, que es algo que muchos mexicanos no conocen.

1.4 LA PEQUEÑA EMPRESA EN LOS OBJETIVOS NACIONALES Y SU FUNCIÓN.

Actualmente el país se encuentra sumergido en los esfuerzos diarios por establecer las bases de una buena estructura económica. Aunque esto es clave para el futuro inmediato, también es importante que se incluya, en los planes del gobierno, uno de los factores más importantes para el cambio: el empresario de la pequeña y mediana industria. Sin embargo, existe la creencia de que a los pequeños empresarios no les interesa tener nada que ver con los demás, ni siquiera con las empresas similares a las de ellos, y mucho menos desean cooperar con el gobierno en ningún sentido.¹⁰ Pero de igual manera, existen pequeños empresarios conscientes de su función dentro de la economía del país, y es de estos empresarios, de los que debemos tomar ejemplo para fortalecer la posición de la pequeña empresa en nuestro país.

La función de estas empresas consiste, de manera general, en lo siguiente: producir, ser eficientes, generar empleos, ayudar al desarrollo de la economía, capacitar mano de obra y sustituir las importaciones al mismo tiempo que se produzcan bienes de calidad internacional.¹¹

Sin embargo, son tres los aspectos más básicos:¹²

a) *Llenar huecos en la producción.* Es decir, la pequeña empresa no necesariamente tiene que competir con las grandes, sino más bien, complementarlas. Esto se lograría ya que existen productos que tienen poca demanda de manera global pero que de igual manera son demandados, y debido a que la demanda es pequeña, les resulta incosteable a las empresas grandes satisfacerla. Las pequeñas empresas son más adaptables por lo que les es más fácil ofrecerle a un cliente un producto que satisfaga sus necesidades específicas. Otra ventaja que tiene la pequeña empresa es la de aprovechar el hueco que dejan las grandes empresas en los lugares pequeños y alejados de las grandes ciudades. Aquí existe un hueco muy grande que solo les es posible llenar a las pequeñas empresas, ya que de igual forma, es incosteable para las grandes empresas crear canales de distribución para llegar a los clientes potenciales de estos lugares.

b) *Crear y fortalecer una clase empresarial.* Es importante reconocer que la pequeña empresa es como una escuela para formar empresarios, administradores, técnicos, etc. Al trabajar en una pequeña empresa se van adquiriendo conocimientos básicos, disciplinas y sobre todo sentido común (que parece que al trabajar en una empresa grande, las personas olvidan que lo tienen). Además es muy fácil conocer todas las áreas de una empresa pequeña, y verla funcionar y crecer. En una empresa grande es necesaria la especialización, la experiencia y sobre todo la correcta toma de decisiones ya que de no ser así, la empresa puede tener grandes pérdidas de capital. Por esto es importante que las personas aprendan y busquen capacitarse y adiestrarse

en las pequeñas empresas, ya sea para crear otros pequeños negocios o para hacer más competitiva la empresa en la que se encuentren.

c) *Proporcionar más empleos.* Envuelto el país en la crisis actual, la generación de empleos es uno de los más grandes problemas que se enfrentan. Debido a que las empresas pequeñas se crean con mayor facilidad que las empresas grandes, sobretudo en los pueblos y ciudades pequeñas, éstas deben ser una fuente importante de empleos para el país. Además, entre más grande sea una empresa, más tiende a automatizarse y a despedir empleados. Sin embargo, una empresa pequeña requiere más trabajadores de todos los niveles. Por esto, y como ya se había comentado, es importante todo apoyo que se les pueda brindar para que cumplan adecuadamente con esta función.

No obstante que la pequeña y mediana empresa tiene una función de extrema importancia para la generación de empleos, éstas se enfrentan a una serie de problemas que son obstáculo para que se desarrollen como deberían y además las ponen en desventaja para competir con las empresas grandes.

Dentro de estos problemas se pueden citar los siguientes:¹³

a) Falta de realización de estudios como de mercado, de factibilidad, costos, localización, financiamiento, etc., necesarios para iniciar un negocio y tener mayor probabilidad de éxito, sin querer decir que no contar con estos estudios, implique el fracaso del negocio.

- b) Asistencia crediticia inoportuna y mala. Esto, muchas veces es ocasionado por el desconocimiento del empresario acerca de los créditos, los trámites, etc.
- c) Falta de mano de obra calificada, que eleva los costos y hace más tardado el proceso de alcanzar la productividad necesaria.
- d) Concentración industrial, que limita las posibilidades que tiene un empresario de aprovechar los recursos de otras zonas.
- e) Escasez de bienes de capital, ya que nuestro país no tiene suficiente acceso a tecnología necesaria para crear estos bienes, por lo que se tiene que recurrir a las importaciones, o limitar la producción.
- f) Escasez de recursos, que al parecer es la causa más fuerte para que las empresas pequeñas estén cerrando en la actualidad. Sin embargo, también limita a las empresas un poco más fuertes para que crezcan en situaciones económicas más estables.
- g) Dependencia productiva, lo que les sucede a muchas empresas pequeñas que funcionan como maquiladoras y que demuestran el dominio económico que tienen las empresas que requieren de nuestra mano de obra y que se aprovechan de nuestra necesidad de generación de empleos. Esto provoca que las empresas, por miedo, en lugar de buscar crecer y fabricar sus propios productos, decidan quedarse con el sistema de maquilar.

h) **Inflación.** El aumento de los precios y costos de la producción ha provocado que les sea imposible a las empresas pequeñas absorberlos. Además, cabe mencionar que aquellas empresas más confiadas que contrataron pasivos en moneda extranjera, se vieron afectadas terriblemente por la devaluación.

i) **Administración.** La incapacidad que tienen las pequeñas empresas en su administración es un problema que de cierta forma envuelve todos los demás problemas. Por esto, es necesario capacitar a los administradores para que logren desempeñar sus funciones con éxito, y así alcanzar el propio éxito de las empresas.

Concluyendo, la pequeña y mediana empresa tiene una función muy importante en el desarrollo del país por lo que es necesario ir eliminando las principales causas que les dificultan o frenan su desarrollo.

1.5 PERFIL DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MÉXICO.

Para poder analizar a la pequeña y mediana empresa, es necesario conocer sus fuerzas y debilidades. En este momento no se juzgará bien o mal, sino solamente se describirá el perfil actual de estas empresas.

A continuación se presentarán los resultados de un estudio acerca de los valores y actitudes de la empresa pequeña y mediana en México.

UN PERFIL DE LA EMPRESA PEQUEÑA Y MEDIANA. ¹⁴

FACTORES

RESULTADOS

DATOS ESTRUCTURALES

La recolección, control y actualización de información es prácticamente nula. La inflación cambia los valores financieros de la poca información recabada en estados de resultados y balances, así como de los registros de costos y ventas. Por este motivo, la mayoría de las veces, los datos son imprecisos. Pocas veces las empresas cuentan con organigramas. Generalmente, la estructura orgánica es familiar.

TECNOLOGÍA

La mayor parte de las empresas pequeñas y medianas no tienen acceso a la tecnología necesaria para competir eficazmente con las empresas grandes. Estas empresas utilizan sistemas de producción tradicional. Sin embargo, casi el 40% ya está utilizando procesos automatizados.

TIPO DE DIRIGENTES

El típico director es un hombre de aproximadamente 44 años de edad, con 14 años de escolaridad y es empresario por herencia. Sin embargo, casi el 50% de los dirigentes o dueños-administradores, indicaron que la estructura familiar de su empresa es nociva para la misma. Todavía existen empresas que mueren con su fundador.

MEDIO AMBIENTE

En general, las empresas tienen relaciones con proveedores, clientes, competencia, asociaciones, bancos, gobierno, y últimamente, han aumentado sus relaciones

con despachos profesionales de consultoría, ya sea para resolver problemas, financieros, contables, o fiscales.

PROBLEMÁTICA

En orden de importancia, según los empresarios, son ocho los problemas que a su juicio, son los más difíciles que actualmente tienen que afrontar en sus pequeñas empresas: recursos humanos, demasiado control del gobierno (incluyendo la presión fiscal), falta de seriedad de los proveedores, financiamiento, poca calidad y escasez de materias primas, mercados, competencia, deficiente organización.

VALORES Y OBJETIVOS

Para la mayoría de los directores-dueños el objetivo principal de su negocio es maximizar utilidades. Generalmente, la toma de decisiones es centralizada. El director mantiene una estrecha vigilancia en todas las operaciones ya que tiene poca confianza en las actividades y los resultados de sus subordinados. Por lo mismo, los directores no se enfocan en los problemas que debería, sino que se quedan resolviendo problemas técnicos de poca importancia para la empresa.

CRECIMIENTO Y PLANEACIÓN

La mayoría de las empresas han crecido en los últimos años. Sin embargo un porcentaje alto de empresarios pequeños, no desean crecer más. Esto es principalmente por que no quieren perder el control total de sus empresas. Por lo que se refiere a la planeación estratégica, es casi inexistente.

ADMÓN. DE PERSONAL

En todos los aspectos de esta área (reclutamiento, selección, contratación y capacitación), los pequeños empresarios tienen un gran problema. En general, ésta área se considera poco importante (si es que existe un área de personal en la empresa), por lo que no se utilizan técnicas formales. Se tiene la creencia de que la capacitación del personal no trae beneficios sino sólo gastos. El empresario no se preocupa por que sus empleados se "pongan la camiseta" de su empresa.

PROCESOS INFORMATIVOS

Una clase de empresarios obtiene su información de visitas al extranjero, de revistas especializadas, ferias, etc. En general, los pequeños empresarios obtienen información de sus clientes, cursos, etc. La información financiera la obtienen generalmente de despachos especializados o de los bancos.

De la información anterior, se puede concluir que la situación de las pequeñas y medianas empresas está estrechamente relacionada con las características de su dueño. La falta de visión emprendedora de los empresarios es un gran freno para que puedan competir con los grandes. Sin embargo, si un empresario lo desea, puede hacer de su pequeña empresa un digno adversario. Pero para esto, es necesaria una nueva mentalidad, que junto con los conocimientos adecuados pueda hacer de su pequeña empresa, una grande en participación dentro del mercado.

1.6 CONCEPTO DE PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

La forma de describir una pequeña o mediana empresa varía de persona a persona. Algunos autores dicen que el volumen de ventas es lo que diferencia a una empresa de otra. Otros afirman que es el número de empleados lo que define su tamaño. Incluso existen personas que opinan que el tamaño de una empresa depende del tamaño de sus competidores.

A continuación se exponen algunas definiciones:

La Small Business Administration (SBA) define a la empresa pequeña como:

“Aquella que posee el dueño en plena libertad, manejada autónomamente y que no es dominante en la rama en que opera.”¹⁵

La revista de Ejecutivos de Finanzas tiene la siguiente clasificación:

- Por el número de personas:

Empresa pequeña---menos de 25

Empresa mediana---entre 26 y 250

Empresa grande ---mas de 250

- Por el capital social:

Empresa pequeña---menos de mil Nuevos Pesos

Empresa mediana---entre mil Nuevos Pesos y 30 mil Nuevos Pesos

Empresa grande ---mas de 30 mil Nuevos Pesos

- Por los activos fijos:

Empresa pequeña---menos de 2 mil Nuevos Pesos

Empresa mediana---entre 2 y 40 mil Nuevos Pesos

Empresa grande ---mas de 40 mil Nuevos Pesos

Según el autor A Reyes Ponce, hay dos criterios para determinar el tamaño de la empresa, y que son: la cantidad de personal ocupado y la complejidad de la organización de la empresa. Tomando en cuenta estos criterios, afirma que una empresa pequeña puede considerarse como la que normalmente cuenta con un número aproximado de 40 a 50 trabajadores y por lo menos con tres áreas fundamentales:

- a) El destinado a la producción ya sea de bienes o servicios.
- b) El encargado de las ventas.
- c) El encargado de la contabilidad, finanzas y el control.

Además de esta diversidad de opiniones, es importante notar la diferencia que tiene una empresa de otra dependiendo del tiempo y del lugar. Es decir, no es lo mismo hablar de una empresa pequeña y mediana de un país desarrollado (como Estados Unidos), y de una que se encuentra en un país en desarrollo (como México).

Los criterios que se toman en cuenta para clasificar las empresas en pequeñas, medianas o grandes son principalmente dos:¹⁶

- a) El factor cualitativo.- Se refiere principalmente al grado de tecnología que utiliza, la organización que tiene la calificación de su mano de obra y el tipo de mercado al que se enfoca.

b) El factor **cuantitativo**.- Se refiere al monto de la inversión o del capital con el que cuenta la empresa, al número de personas que ocupa y a la magnitud de su producción o ventas.

Cualquiera de estos criterios es válido para clasificar a las empresas.

1.7 INTERRELACIONES ENTRE PEQUEÑAS, MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS.

La importancia que tiene la pequeña y mediana empresa, no subestima la importancia de la empresa grande. De hecho, ambas se complementan y una economía estaría incompleta si alguna faltara.

Las empresas pequeñas y medianas realizan como mínimo tres funciones fundamentales para las grandes:

- a) Facilitan la labor de distribución.
- b) Sirven como preparación de futuras empresas grandes.
- c) Compensan las limitaciones de las empresas grandes.

Las empresas pequeñas y medianas son un importante intermediario entre las grandes empresas y el consumidor final. Por esto, la moda que se ha implantado de que las empresas grandes compren a sus competidores pequeños es un tanto nociva, no sólo para la misma empresa sino para la economía en general.

1.8 LA EMPRESA EN EL MEDIO AMBIENTE MEXICANO.

Aunque nuestro país ha tenido avances significativos en los últimos años, la situación en general es la siguiente: ¹⁷

- a) Está todavía en vías de desarrollo.
- b) Tiene una capacidad económica y financiera muy limitada comparada con naciones del primer mundo.
- c) Es una economía formada principalmente por empresas medianas y pequeñas.
- d) No exporta grandes cantidades de bienes. En general la producción se ha mantenido en niveles similares.
- e) No se cuenta con una clase numerosa de gobernantes capacitados que tengan objetivos comunes y a largo plazo de política interior y exterior, y sean aptos para tomar decisiones.
- f) No se cuenta con un sistema de educación apropiado que prepare realmente a la población en todos los niveles educativos.
- g) Existe una dependencia tecnológica de los países industrializados.
- h) La gran mayoría de las empresas mexicanas no aplican sistemas formales de administración y casi siempre viven al día, sin contar tampoco con una mentalidad a largo plazo.

1.9 PROBLEMAS COMUNES DE LA PEQUEÑA EMPRESA.

Un punto importante para que una empresa pequeña logre su éxito es conocer y entender los motivos que originan los fracasos de las demás para tratar de evitarlos.

A continuación se presentan las causas más comunes de la quiebra empresarial, de hecho, nueve de cada 10 quiebras es por alguno o varios de estos motivos:¹⁸

CAUSA	PORCENTAJE
<i>Negligencia</i>	1.6
<i>Fraude</i>	1.3
<i>Falta de experiencia en el ramo</i>	16.4
<i>Falta de experiencia administrativa</i>	14.1
<i>Experiencia desbalanceada</i>	21.6
<i>Incompetencia del gerente</i>	41.0
<i>Desastre</i>	0.6

a) *Negligencia.*

El mundo de los negocios de hoy en día es sumamente dinámico y es indispensable estar alerta a los cambios tanto en gustos, tecnología, hábitos, etc. Es necesario que los directivos tengan la capacidad para tomar decisiones y hacer frente a estos cambios oportunamente para salir adelante.

b) *Fraude.*

Es necesario mantener controles administrativos y financieros adecuados para evitar este tipo de situaciones. Sin embargo, dentro de este punto entra también el utilizar los recursos

de la empresa para beneficio propio de los dueños, lo cual es una causa importante de las quiebras de los pequeños negocios.

c) Falta de experiencia en el ramo.

Con frecuencia, las empresas nacen debido a que se conoce de otra empresa similar que está teniendo mucho éxito. Sin embargo, el conocimiento o desconocimiento del ramo es clave para que un negocio funcione. Algunas personas creen que el tener experiencia en un ramo, los hace expertos en todos y definitivamente este es un error común que causa los fracasos de un buen número de pequeñas empresas.

d) Falta de experiencia administrativa.

La falta de experiencia en general del administrador es causa del 14% de los fracasos empresariales. El tener una habilidad para hacer algo es muy diferente a lo que se requiere para administrar correctamente una empresa. Por esto, es necesario que el dueño - administrador tenga una capacitación adecuada para poder partir de una base sólida al iniciar un negocio.

e) Experiencia desbalanceada.

No es posible que la persona que administra dedique una mayor atención a un área determinada dependiendo de su interés y su especialidad, descuidando las otras. Es necesario que el administrador tenga la capacidad de ver a su empresa de manera global y entienda la

forma en que se interrelacionan unas áreas con otras. Casi el 22% de las empresas fracasan debido a este error.

f) Incompetencia del gerente.

El 41% de las quiebras son debidas a esta causa. No es posible dirigir una empresa si ni si quiera se tiene idea de como hacerlo. Es necesario tanto la capacidad del empresario, como su habilidad para la toma de decisiones y el grado de liderazgo que posea.

g) Desastre.

Un minimo porcentaje fracasan por este motivo. Sin embargo, la mayoría de las veces la falta no es atribuible a nadie en específico. Algunos ejemplos de desastre son: incendio, robo, desastres naturales, etc.

Estas son sólo algunas de las causas por las que fracasan hoy en día las pequeñas y medianas empresas. Pero de igual forma existe una variedad de problemas que enfrentan individualmente las empresas, y su administrador deberá estar capacitado para resolver las dificultades que le sobrevengan.

CAPITULO II

EL EMPRESARIO MEXICANO

2.1 ¿POR QUE ESTUDIAR AL EMPRESARIO MEXICANO?

Muy pocas empresas grandes dejan el control en manos de una sola persona. La organización en general no se considera como una persona, sino como un todo, como un conjunto de funciones relacionadas entre sí para lograr un objetivo.

Cuando una empresa pequeña ha crecido tanto que su administrador tiene que ayudarse de otros para realizar sus labores de planeación, organización, dirección y control, con una o más personas, de hecho esta compartiendo su función empresarial, y la empresa deja de ser una sola persona. Para los complejos negocios de hoy, la diversidad en la administración es uno de los factores más importantes para su éxito.

Se cree que con el paso del tiempo, el empresario - dueño tendrá que desaparecer para dejar en su lugar un grupo de dueños y una administración múltiple, mejor capacitada para asegurar el crecimiento de la empresa.¹

Sin embargo, en México, la mayoría de las empresas son demasiado pequeñas e inmaduras para poder hacer estos grandes cambios tan repentinos. La gran parte de estas empresas son dirigidas por una persona específica, fácil de identificar. Aún cuando muere el fundador, su heredero o un alto gerente se queda en su lugar tomando de nuevo todo el control.

El empresario mexicano está afectado fuertemente por diversas fuerzas tanto internas, como externas a la industria, y que influyen en su comportamiento.

Como fuerzas externas a la industria están: la intervención estatal, la inversión extranjera y el familismo.² De estos tres factores, el más interesante es el familismo, ya que

proviene de la cultura mexicana. Hoy en día es uno de los valores más comunes que se encuentran en las sociedades en vías de desarrollo. La importancia que le da el empresario mexicano al parentesco afecta enormemente su comportamiento. De esta forma, es imposible estudiar al empresario mexicano, si no se estudia junto con él a toda su familia.

El empresario, además de contribuir al desarrollo de la economía, también contribuye indirectamente a la modernización de las estructuras y a la implantación de los nuevos valores culturales. Es por esto que es un factor clave para el cambio social, en especial para procurar el cambio de la mentalidad familiar, que es tan nociva para la salud de las empresas.

2.2 LAS CAPACIDADES EMPRESARIALES.

No todas las sociedades favorecen el desarrollo de las capacidades de los empresarios. Para que un empresario prospere es necesario que su medio ambiente, tanto económico como social, sea el adecuado. En ciertos casos, el prestigio social afecta tanto a los empresarios, que prefieren desviar sus potenciales en otras direcciones. "Aún dentro de una sociedad única, un grupo étnico y social producirá más empresarios que otro."³

A continuación se presentan dos factores que influyen enormemente en el desarrollo de las capacidades empresariales:⁴

a) Orígenes geográficos: El porcentaje de empresarios de México que nacieron en el extranjero o que son de ascendencia extranjera, es mucho mayor que el porcentaje que existe de empresarios mexicanos en relación con la población. Es indudable que la clase empresarial constituye una "élite cosmopolita".

b) Clase social: Los empresarios están concentrados en las clases alta y media de la sociedad mexicana. Sin querer, este factor limita a las personas con gran capacidad empresarial que se encuentran en otras clases sociales.

Estos dos fenómenos, no solo desalientan a las personas que no forman parte del estereotipo empresarial a no formar empresas, sino que al mismo tiempo parecen forzar a aquéllas que tienen “cualidades empresariales”, aunque no las tengan, a dirigir las empresas haciendo de estos empresarios y sus negocios, un grupo de fracasados que solo perjudican a la sociedad.

2.3 DEFINICIÓN DEL EMPRESARIO.

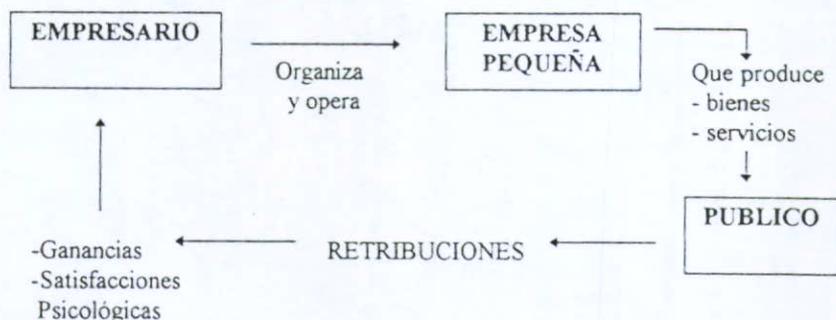
Para los propósitos de este estudio se utilizará el concepto más amplio de empresario. El empresario no es solamente el fundador de la empresa, sino también es la persona que toma decisiones y que lleva su empresa a crecer.

La palabra empresario se define como: “Aquel que organiza, opera y asume los riesgos de una empresa atraído por las oportunidades de lucro”.⁵ Sin embargo, muchos empresarios buscan más que lucro al iniciar un negocio: bienestar social, crear empleos, etc.

El empresario es una parte muy importante del sistema económico del país. De hecho gran parte de nuestro éxito económico ha sido debido a los esfuerzos de pequeños empresarios y sus innovaciones.

El propietario de una empresa es tanto la persona que organiza y opera su empresa, como aquel que asume los riesgos, por lo que ambos factores, el psicológico (en cuanto a los riesgos) y el monetario (por su fin de lucro), son de igual importancia para el empresario.

A continuación se presenta una figura de lo explicado anteriormente:



2.4 CARACTERÍSTICAS PERSONALES PARA EL ÉXITO.



Tanto científicos, como profesionistas, como investigadores, y personas en general han hecho estudios de las características esenciales para que una persona sea exitosa en su negocio. Sin embargo ha sido difícil medir estas características ya que no todas las personas exitosas tienen forzosamente rasgos similares. Sin embargo, existen algunos factores mostrados en el cuadro anterior que son necesarios para el éxito empresarial.⁶

Motivación.

La motivación es el empuje que tiene la gente para realizar cierta tarea. Un empresario debe realizar un gran esfuerzo para que las personas en su empresa tengan responsabilidad, iniciativa y coraje para hacer funcionar a la empresa. Una empresa cuyo personal esté poco motivado para trabajar no tendrá éxito por mucho tiempo. No es suficiente que sólo el dueño vea a su empresa a futuro y desee hacerla prosperar, es necesario también que todos los integrantes del negocio se sientan igual para que luchan, junto con el dueño, por un mismo objetivo.

Agilidad mental.

Un empresario debe ser capaz de tomar decisiones tan rápido como sea necesario. Las empresas se enfrentan constantemente a cambios repentinos y su administrador debe responder con agilidad. Es necesario también tener capacidad analítica para poder comprender los problemas y encontrar la mejor solución posible para cada uno de ellos. Así mismo se necesita creatividad para adaptarse a las circunstancias con los recursos disponibles.⁷

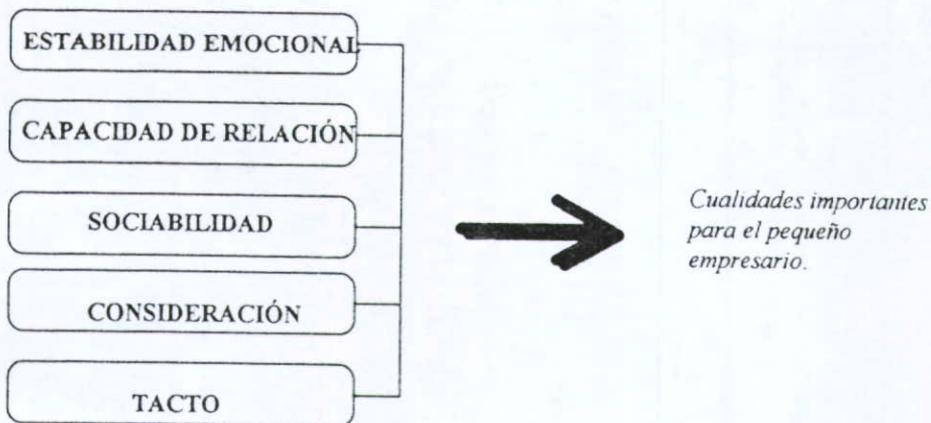


Habilidad para las relaciones humanas.

Debido a que un pequeño negociante esta constantemente en contacto directo tanto con sus clientes como con sus empleados y proveedores, es indispensable que su capacidad para tratar con la gente sea excelente. El administrador de una empresa pequeña debe mantener buenas relaciones con sus clientes si es que quiere convertirlos en sus clientes habituales, lo mismo debe hacer con sus empleados para fomentar la eficiencia en el trabajo; finalmente debe estar pendiente de las necesidades y motivaciones de la clientela para capacitar a sus empleados de manera que puedan satisfacerlas.

El empresario que pueda mantener buenas relaciones con clientes, empleados, proveedores, bancos, etc., tendrá mayores posibilidades de alcanzar el éxito.

Para lograr estas buenas relaciones son necesarias algunas cualidades que a continuación se presentan:⁸



Capacidad de comunicarse.

La habilidad para comunicarse debe ser tanto escrita como oral. Es necesario que el receptor pueda entender lo que el emisor quiere decir. Puede ser que el empresario tenga muy clara la idea de lo que quiere que su negocio sea en un futuro, y la manera de lograrlo, sin embargo, si no es capaz de comunicarle ésto a los demás le será imposible tener éxito. De igual forma debe tener la capacidad de comunicarse con sus clientes, proveedores, bancos, etc. para que sus relaciones sean fructíferas. Es muy importante la comunicación ya que muchas empresas han fracasado por malos entendidos.

Conocimientos técnicos.

En gran medida, las cualidades anteriores pueden ser cualidades innatas de los empresarios. Por el contrario, los conocimientos técnicos tienen que ser aprendidos. El pequeño empresario puede tener habilidad para las relaciones humanas, inteligente, ágil

mentalmente y además ser excelente comunicólogo, pero si carece de conocimientos tendrá menos probabilidad de ser exitoso en su negocio.

2.5 LOS ERRORES EMPRESARIALES.

Si la pequeña empresa es la imagen de su creador, entonces refleja necesariamente no sólo los puntos fuertes, sino también sus limitaciones.

Es imposible tener a un director - propietario ideal. Cada propietario proporciona a su empresa diferentes cualidades, talentos, experiencias, actitudes e intereses. Pero de igual forma, cada director también aporta sus limitaciones: defectos de personalidad y temperamento, experiencia, habilidad, valores, etc. Los dueños - empresarios que tienen puntos fuertes, también tienen puntos débiles ya que son seres humanos. Sin embargo, estas limitaciones o flaquezas afectarán a la empresa en la medida en que el dueño - empresario no esté dispuesto a aplicar medidas correctivas. La clave está en conocer los puntos débiles y enfrentarse a ellos. En una pequeña empresa, no hay jefes, ni directores, ni accionistas que le recuerden al director que hay necesidades que cubrir y que los olvidos se pagan caro. No existen tampoco departamentos formales que se ocupen sin ayuda de sus actividades. El pequeño empresario está totalmente solo.

El dueño de una pequeña empresa puede caer en el error de engañarse a sí mismo, y aunque tenga muchas cualidades a su favor, puede tirar todo el trabajo por la borda con actitudes egoístas contraproducentes. Algunos errores empresariales comunes son:⁹

1. *Auto - alabanzas inconscientes.* Es común que los dueños - empresarios le dediquen muchas horas de trabajo a su empresa y así, algunos pueden llegar a pensar que están trabajando tan arduamente que todo tiene que salir como ellos lo desean. Sin embargo, cuando la gente deja de ser objetiva empieza a ver lo que quiere ver y así el dueño deja de apreciar los problemas reales de su empresa.
2. *No reconocer su experiencia empresarial limitada.* Nadie nace sabiéndolo todo. En general los dueños - empresarios tienen una experiencia limitada (si es que tienen alguna), y con frecuencia no lo reconocen. Debido a esto, algunos empresarios toman una actitud de rechazo hacia todo lo que desconocen, lo cual es bastante nocivo para la empresa. Por ejemplo, algunas herramientas importantes como balances, flujos, estudios de mercadotecnia, planeación, etc., pueden ser consideradas como papelería inútil que solo interfiere en el trabajo real. En cambio, el empresario que reconoce su ignorancia tiene la capacidad para buscar ayuda en los demás y aprender y mejorar. Además, es ejemplo para sus subordinados, y así les enseña que buscar ayuda no debe ser considerado como denigrante, sino como señal de madurez en las personas.
3. *Rechazo del auxilio.* Un individualismo mal llevado, termina en terquedad y soberbia. Parece ser que pedir ayuda disminuye la sensación de éxito. Sin embargo, no pedir auxilio traerá el fracaso. Inclusive, habrá bastantes veces en que el empresario tendrá que pedir ayuda a sus subordinados para resolver un problema y generalmente terminará satisfecho por los logros del trabajo en equipo.

4. *Resistencia a delegar trabajo.* Muchos empresarios se sienten obligados a controlar todos los aspectos de su negocio. Generalmente, éstos no creen que sus empleados puedan realizar su trabajo correctamente. Incluso, algunos dueños - empresarios rechazan a los empleados con iniciativa. Esto es muy perjudicial para la empresa ya que la motivación en los empleados cae rápidamente y además el negocio se estanca en la visión de un solo hombre que puede no estar del todo bien.

5. *Aversión hacia las herramientas de administración y dirección.* Algunos ejemplos de las herramientas que son básicas para que un pequeño negocio funcione son:

a) Evaluaciones del negocio.

b) Diseño de controles.

c) Planeación.

d) Formar equipos.

e) Utilización de estados financieros y flujos de efectivo.

Estos procesos, en apariencia poco útiles, son esenciales para hacer las cosas dentro de un negocio.

6. *El aburrimiento cuando la empresa ya está en marcha.* Muchos empresarios, al ver su negocio ya funcionando, suelen desatenderlo ya que piensan que su tarea ya no es tan importante como al principio. No se dan cuenta que su función es imprescindible para desarrollar el negocio más allá de la etapa inicial y hacia el crecimiento y la prosperidad.

7. *No mantenerse al día en los últimos adelantos.* La mayoría de las pequeñas empresas que conocemos están atrasadas tanto en sus instalaciones, como en sus procesos, como en su forma de pensar en general. Hoy en día es esencial que las pequeñas empresas cambien su manera de competir ya que con la apertura económica, las empresas que sobrevivan serán aquellas que estén a la altura de las empresas extranjeras en todos los aspectos.

8. *Fracasar en la toma de decisiones.* Este quizá sea de los puntos más importantes ya que el empresario - dueño que no es oportuno en la toma de decisiones no podrá hacer frente a todas las situaciones que le sobrevengan. Es preciso que el empresario tenga las suficientes agallas para arriesgarse y enfrentar el cambio. Sin embargo, para poder tomar decisiones eficazmente es necesario tener la información adecuada, que es otro punto en el que el empresario tendrá que trabajar arduamente.

Probablemente, el 90% de los creadores de empresas tienen el talento necesario para desempeñar su función de empresario.¹⁰ Si éste utiliza en provecho propio sus puntos fuertes y reconoce y compensa sus debilidades, no debería existir ninguna barrera imposible hacia el éxito.

El objeto de mencionar algunos errores empresariales comunes es que el pequeño empresario los medite para ver si cae en alguno, que será un impedimento seguro para el éxito de su empresa. Una vez que una persona reconoce sus errores es posible corregirlos.

El propósito de este trabajo es darles a los pequeños empresarios una herramienta clave para el éxito de su empresa, sin embargo, esto sería imposible sin una actitud adecuada de parte

del empresario. Un dueño - administrador que conoce sus debilidades y está dispuesto a cambiar tanto a sí mismo como a su empresa, será exitoso al aplicar los conocimientos y técnicas que se presentarán en lo sucesivo.

CAPITULO III

NATURALEZA E IMPORTANCIA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

3.1 GENERALIDADES.

Puede decirse que la planeación es “la determinación de una serie de actividades a realizar, siguiendo ciertos principios, procedimientos y reglas encaminadas hacia el logro de un objetivo ya visualizado o previsto”¹. En esta definición se observa la existencia de un objetivo o meta, es decir, que de todo lo que podemos realizar, hemos seleccionado algo, tenemos en la mente, por lo menos, un camino fijado; por lo que ahora tenemos que realizar las acciones debidas para alcanzar tales fines.

Otra definición de planeación es: “...el proceso razonado y organizado para seleccionar alternativas tomando en cuenta las posibilidades y condiciones que se tengan, fijando prioridades, estableciendo objetivos y logrando metas alcanzables.”²

La diferencia entre la primera y la segunda definición es que en la segunda, la planeación involucra el todo, es decir, todo tiene que hacerse ; desde establecer una misión, objetivo o meta, hasta determinar las acciones que se van a realizar para alcanzar el objetivo.

Desde el punto de vista del Estado, la planeación es el proceso racional organizado para elegir alternativas en función a las necesidades del país, el cual fija prioridades, establece objetivos y metas económicas, políticas y sociales en función de los recursos físicos, humanos y financieros con los que se cuenta.

Una estrategia se puede definir como “el arte de coordinar las acciones y de obrar para alcanzar un objetivo. En el ramo militar, es el arte de dirigir y coordinar las operaciones militares.”³

Se dice que la planeación estratégica es un descubrimiento bastante reciente. De hecho algunos opinan que inició con el concepto de Calidad Total de Deming nacido a mediados de los '50. Sin embargo, su existencia data de muchos siglos atrás, quizá siempre ha existido. Desde que el hombre hizo su aparición en la Tierra ya se planea. El hombre de la antigüedad empezó a planear al atacar a los animales en grupos de individuos, o al llevarlos a trampas naturales o hechas por ellos mismos, al hacer provisiones de comida para el invierno. Todas estas actividades involucran algo de planeación y de estrategia.

Aníbal, 200 años antes de Cristo, utilizó la planeación estratégica al preparar su ataque a Roma. Los troyanos, utilizando su caballo de madera para atacar a los griegos, hicieron uso del arte de la planeación estratégica.

Con éstos, y muchos otros ejemplos, se puede concluir que la planeación estratégica se ha venido usando por mucho tiempo ya que es una actividad inherente al hombre.

El individuo siempre está al pendiente de encontrar mejores soluciones a sus problemas, cada día más complejos, y así da origen a la planeación estratégica.

Actualmente la planeación estratégica se ha convertido en una necesidad, tanto para las empresas grandes como para el Gobierno, y en especial para las pequeñas empresas. Cuando se vive en un país con circunstancias cambiantes, incertidumbre e inestabilidad es cuando resulta indispensable la planeación.

3.2 ¿QUE ES LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA?

Según el autor George A. Steiner la planeación estratégica toma en cuenta cuatro puntos importantes:

1. La planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. "Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director." ⁴ Por medio de la planeación estratégica se pueden observar las diferentes alternativas para el futuro y elegir alguna para tener una base en la toma de decisiones. Lo más importante de la planeación estratégica es identificar las oportunidades que se presentan en los negocios hoy, para explotarlas y así lograr un mejor futuro.

2. La planeación estratégica es un proceso continuo que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, después define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los resultados deseados. Es un proceso continuo ya que las estrategias, políticas y programas deben revisarse constantemente para verificar que se esté alcanzando lo planeado y si no es así corregir las desviaciones.

3. La planeación estratégica es una forma de vida. Requiere de dedicación para actuar con base a lo que se desea en el futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente. Mucha gente considera la planeación como una labor que no da fruto, que sólo es pérdida de

tiempo, sin embargo, si no hay planeación no hay camino que seguir por que no se sabe a donde se quiere llegar. De igual forma, esta actitud o filosofia no sólo debe ser de un solo hombre, sino de todos los individuos dentro de la empresa.

4. Finalmente la planeación estratégica requiere de una estructura, de una espina dorsal que sostenga a todo lo demás. Esta estructura va de lo general a lo particular e incluye: los planes estratégicos, los programas a mediano plazo, los presupuestos o corto plazo y los planes operativos. “La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicos, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos de la compañía.”⁵

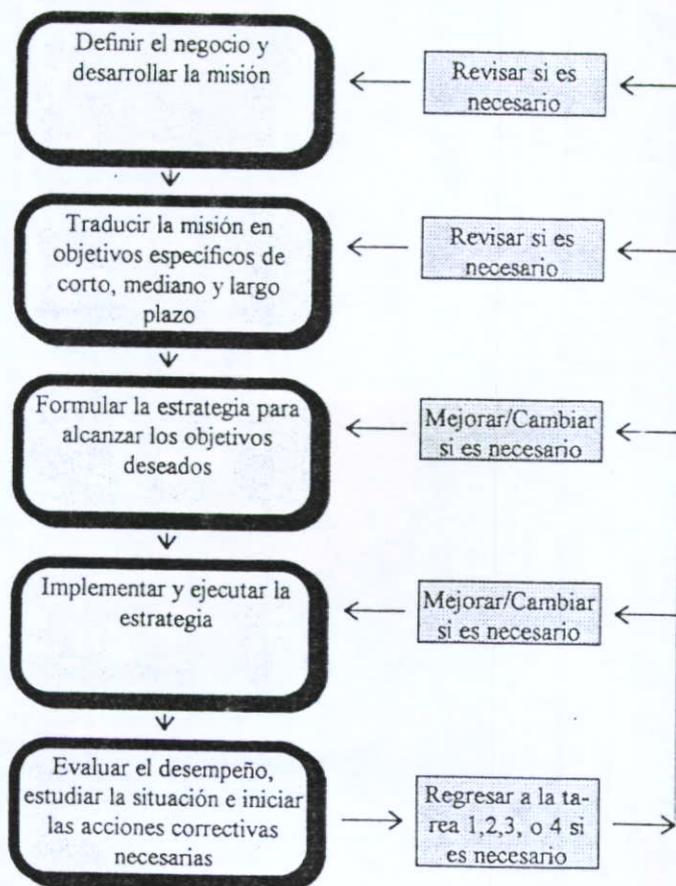
Es claro que existen muchos mas aspectos importantes de la planeación estratégica que se discutirán con profundidad a lo largo de este trabajo, sin embargo lo anterior son los puntos fundamentales de la planeación estratégica.

Dentro del proceso estratégico es necesario realizar cinco tareas básicas que se encuentran interrelacionadas.⁶ Estas son:

1. Desarrollar el concepto de negocio y formar una visión de a dónde se tiene que dirigir la organización. Es decir, difundir en la organización un sentido o un propósito, proveerla de dirección a largo plazo y establecer una misión para la misma.
2. Traducir la misión en objetivos específicos y alcanzables de largo, mediano y corto plazo.
3. Formular la estrategia para alcanzar los objetivos de la manera mas eficiente posible.

4. Implementar y ejecutar la estrategia elegida de manera eficiente y efectiva.
5. Evaluar el desempeño, analizar la situación e iniciar las acciones correctivas necesarias en la misión, los objetivos, la estrategia, etc.

Un modelo de lo anterior se presenta en el siguiente cuadro:



A continuación se realizará una pequeña descripción de cada uno de los componentes anteriores con el propósito de brindar al lector una perspectiva de los capítulos subsecuentes.

Desarrollar una visión de negocio y una misión.

¿Qué es nuestro negocio y qué será en un futuro? Es necesario tener en mente lo que queremos para nuestro negocio en los próximos 5 o 10 años. Al considerar seriamente esta pregunta se empezará a establecer una dirección para el negocio así como su propia identidad. Al concretizar la idea de negocio se tendrá lo que se llama la misión. Un enunciado de la misión define el camino a seguir de la organización y sirve para comunicar quienes somos, qué hacemos y a dónde vamos.

Plantear los objetivos.

El plantear los objetivos tiene como propósito convertir la misión y la dirección en algo específico que podemos alcanzar. El hecho de tener objetivos ayuda a evitar la complacencia con nosotros mismos, la confusión de no saber que se tiene que lograr y la mediocridad en general.⁷ Los objetivos a corto plazo definen lo que la administración tiene que lograr en un año o dos. Los objetivos a largo plazo dirigen a los empresarios a considerar lo que pueden hacer hoy para mejorar el desempeño de la organización en el futuro lejano. El formular objetivos, independientemente de utilizar la planeación estratégica, es algo que todos los empresarios deben hacer.

Formular una estrategia.

Para formular una estrategia es necesario empezar por un análisis profundo de la situación interna y externa de la organización. Una estrategia es un patrón de los movimientos planeados de la organización que serán utilizados para alcanzar los objetivos, es decir, es un mapa en donde el camino para llegar al punto de destino está sobresaltado.⁸ De esta forma, todos los movimientos de la organización ya están planeados y al mismo tiempo, un nuevo camino se está trazando al final del mapa.

Para definir una estrategia es necesario que el administrador tenga mentalidad emprendedora ya que muchas veces una estrategia puede significar grandes riesgos. De igual forma, el hecho de contar con una estrategia bien definida no significa que no será necesario hacer cambios radicales en la misma, en especial cuando se enfrentan situaciones críticas.

Las tres actividades de definir el negocio, plantear los objetivos y formular la estrategia son actividades clave para plantear la dirección en que se moverá una empresa. Juntas, especifican a dónde se dirige la organización y como pretende la administración alcanzar los resultados deseados. Juntas, constituyen el *plan estratégico*.⁹

En la mayoría de las empresas pequeñas el plan estratégico, si existe, no está escrito sino que está en las mentes de los administradores. Así ellos saben que experiencias tomar del pasado para tomar las acciones necesarias para el futuro.

Implementar la estrategia y ejecutarla.

Implementar o poner en marcha una estrategia consiste en ver que se necesita para que la estrategia funcione y después programar las actividades a realizar en el tiempo. Los elementos administrativos necesarios para poner la estrategia a trabajar incluyen:¹⁰

- Formar una organización capaz de llevar a cabo la estrategia satisfactoriamente.
- Desarrollar presupuestos que canalicen los recursos a las actividades internas críticas para el éxito de la estrategia.
- Motivar a las personas en la organización de forma que sean inducidas a perseguir los objetivos planteados, y si es necesario, modificar sus tareas de manera que cumplan mejor con los requisitos necesarios para implementar la estrategia y alcanzar los resultados.
- Ligar el sistema de recompensas con el logro de resultados.
- Crear un ambiente laboral que conduzca a una implementación exitosa de la estrategia.
- Definir e implantar políticas, normas y procedimientos adecuados para que permitan la puesta en práctica de la estrategia.
- Utilizar el liderazgo adecuado para conducir la estrategia y mejorar continuamente la forma en que la misma se está llevando a cabo.

Evaluar el desempeño, analizar la situación e iniciar las medidas correctivas.

Ninguna de las actividades anteriores se realizan sólo una vez en la vida. Las circunstancias están cambiando continuamente y siempre es recomendable realizar ajustes para evitar desviaciones mayores. Es posible que sea necesario redefinir un negocio o ampliar o reducir la visión a largo plazo del mismo.¹¹ Los objetivos quizá tengan que ser elevados o

disminuidos dependiendo de las experiencias pasadas o del futuro más probable. Las estrategias pueden ser modificadas debido a cambios en los objetivos o por cambios en las estrategias de la competencia. De igual forma es necesario revisar los presupuestos, las políticas y los procedimientos, el personal, las remuneraciones, etc. En fin, es necesario estar siempre pendientes del cambio para poder enfrentarlo satisfactoriamente.

Debido a que las cinco actividades del proceso estratégico requieren evaluaciones constantes para analizar si se continúa con las cosas como están o si se hacen algunos cambios, el proceso de la *planeación estratégica* es un proceso *continuo*. Nada es definitivo y todas las acciones están sujetas a modificaciones. Cambios en la organización, ya sea provenientes del interior o del exterior, llevan constantemente a realizar ajustes estratégicos. La actividad de evaluar el desempeño y realizar los cambios necesarios es el principio y el fin del ciclo de la *dirección estratégica*.

Características del proceso.

Aunque se ha hablado de las actividades anteriores como la actividad 1, la actividad 2, etc. desgraciadamente al ponerlas en práctica, es evidente que no están tan divididas ni tan en secuencia como parecen. Generalmente se traslapan unas con otras.

Es imposible realizar una actividad sin considerar a las otras. También es importante notar que la *dirección estratégica* requiere grandes cantidades de tiempo invertido por parte del administrador o director.

¿Quién lleva a cabo la dirección estratégica?

El dueño - empresario de su pequeño negocio es la persona que debe de llevar a cabo la tarea de la dirección estratégica. El dueño es el capitán de su barco, por lo que lleva consigo la responsabilidad primordial de formular e implementar el plan estratégico para su organización, independientemente de que otras personas también estén involucradas. Él es el encargado de definir el rumbo que llevará su negocio, el que definirá los objetivos, el que definirá la estrategia y el que dirigirá su ejecución.

Un pequeño empresario no debe tener miedo a tomar estas decisiones, debe ser emprendedor y debe ayudarse del sentido común, de los conocimientos, de toda la información disponible y de los demás para salir adelante en la dirección estratégica de su negocio.

3.3 BENEFICIOS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.

El mensaje que tiene este trabajo es que para hacer un buen trabajo en la administración de un negocio es necesario hacer un buen trabajo en la dirección estratégica. Hoy en día los administradores tienen que pensar estratégicamente en la posición de su empresa y en el impacto de los cambios en su entorno.

Los dueños de sus pequeños negocios tienen que estar muy alertas a la situación externa para saber exactamente *cundo* realizar un cambio de estrategia. Tienen que conocer su negocio lo suficiente para saber *qué tipo* de cambios se tienen que efectuar en la estrategia.

Las ventajas de la dirección estratégica (en contraposición a la improvisación, a los presentimientos, o a caminar con la corriente) incluyen:¹²

- Proveen a la organización con una mejor guía para contestar a la pregunta ¿qué es lo que estamos tratando de hacer y de lograr?
- Hacer que la administración esté mas alerta a los cambios, a las nuevas oportunidades y a los nuevos retos.
- Brindar a los administradores un pensamiento mas racional para la toma de decisiones.
- Ayudar a unificar la toma de decisiones de las diferentes personas involucradas en este proceso.
- Crear una administración mas *proactiva* y menos reactiva y defensiva.
- Permite la salida de la administración tradicional (muchos negocios han fracasado por no haberse salido de lo acostumbrado).
- Permite que el cambio ya no se base en la intuición de uno, sino en lo planeado estratégicamente por muchos.

3.4 LIMITACIONES DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.

La dirección estratégica no es sólo beneficios, también tiene sus limitaciones. A continuación se mencionarán algunas:¹³

- El medio ambiente puede resultar diferente de lo esperado.
- Vencer la resistencia interna o los prejuicios en contra de la planeación formal puede ser muy difícil.

- La planeación es cara.
- La planeación estratégica no está diseñada para sacar a una empresa de una crisis momentánea.
- La planeación estratégica es difícil.

La historia de los negocios muestra que las empresas exitosas son aquellas que cuentan con iniciativa y que dirigen y liderean, no las que reaccionan y defienden exclusivamente.¹⁴ Las primeras ven a la estrategia como una herramienta para asegurar una ventaja competitiva sostenible y para lograr desempeños de niveles superiores a los de su competencia. Al idear y ejecutar una estrategia poderosa y oportuna, el empresario logrará que su pequeño negocio se lance hacia una posición firme en el mercado que no tema a los grandes competidores extranjeros.

Concluiremos este repaso introductorio de las actividades necesarias para formular e implementar estrategias, reiterando las definiciones de términos clave que serán utilizados nuevamente a lo largo de este trabajo:

Misión organizacional → La respuesta tradicional de la administración a la pregunta ¿Qué es nuestro negocio y que será en un futuro? El enunciado de la misión define de manera general el futuro de la organización y sirve como guía de lo que la empresa debe hacer y en lo que se convertirá.

Objetivos → Es el propósito que se pretende cumplir o alcanzar.

Plan Estratégico → Es el camino o plan que se concreta para alcanzar los objetivos. Es el *como* se alcanzarán la misión y los objetivos.

Estrategia → Enunciado que resalta la misión y futura dirección de la organización, los objetivos y las estrategias en base a la situación actual.

Implementación de la estrategia → Es la realización de todas las actividades relacionadas con poner en práctica la estrategia elegida, supervisar su funcionamiento y alcanzar los resultados.

En los capítulos subsecuentes se indagarán las actividades administrativas relacionadas con las estrategias y los métodos de análisis estratégico de manera mas profunda. Al finalizar esta obra se espera que el lector vea porque las dos razones que diferencian a una empresa exitosa del resto son: 1) la capacidad superior para elaborar estrategias y emprenderlas, y 2) la implementación y ejecución competente de la estrategia elegida. Estos dos puntos tienen un impacto significativo en el desempeño de la organización. Una compañía que no cuenta con un camino a seguir, que sus objetivos son imprecisos, o que su estrategia es defectuosa, tiene mas probabilidades de quedarse estancada, de disminuir su participación en el mercado o inclusive de perder totalmente su competitividad y destinarse al fracaso.

CAPITULO IV

*DESARROLLAR LA MISION,
PLANTEAR LOS OBJETIVOS Y
FORMULAR LA ESTRATEGIA*

4.1 DESARROLLAR LA MISION: EL PUNTO DE PARTIDA PARA LA PLANEACION ESTRATEGICA.

La idea de la dirección acerca de lo que su empresa está tratando de hacer hoy y en un futuro es lo que comúnmente se llama la *misión* de la organización. Un *enunciado de la misión* especifica lo que una empresa persigue, en otras palabras el ¿quién somos?, ¿qué hacemos? y ¿a dónde nos dirigimos?¹ Cada empresa debe tener su propio enunciado de la misión que le dé identidad, personalidad y un camino a seguir. Así mismo, la misión de una empresa es distinta a la de otra independientemente de que se encuentren en el mismo giro. por ejemplo, la misión de un gran supermercado será diferente a la de una pequeña tienda de abarrotes aunque las dos se dediquen a comercializar productos para el consumidor final. Un dueño - administrador será incapaz de hacer que su negocio funcione en el largo plazo si no cuenta con un concepto claro de lo que su empresa debe o no debe hacer, y sin una visión concreta de a dónde se debe dirigir su negocio. De igual forma, será incapaz de formular objetivos o estrategias para competir.

Existen tres aspectos importantes para formular una misión:²

- Entender en qué negocio se encuentra una empresa realmente.
- Decidir cuándo cambiar la misión y cuándo alterar el curso por medio de una nueva estrategia.
- Comunicar la misión de manera clara a los subordinados de manera que sean motivados por la misma.

Entender y Definir el Negocio.

No siempre es obvio ni fácil definir en que negocio se encuentra la empresa. Por ejemplo, ¿en qué negocio se encuentra la IBM? ¿Se encuentra en el negocio de las computadoras, en el negocio de la información, o en el negocio de la electrónica? O analicemos a una empresa pequeña, ¿En que negocio se encuentra Fruti - Bar, en el negocio de los jugos (siendo este el caso la dirección tendría que ver con que estrategia competirá contra los jugos enlatados o embotellados), o en el negocio de las bebidas (que de ser así su competencia serían tanto jugos como refrescos, como cualquier otra bebida).

Para definir correctamente en qué negocio se encuentra una empresa es necesario considerar tres factores:³

1. Las necesidades de los consumidores - ¿Qué hay que satisfacer?
2. Los grupos de consumidores - ¿A quién hay que satisfacer?
3. La función que se realiza - ¿Cómo satisfacer a los consumidores?

Definir un negocio en términos de qué es lo que hay que satisfacer, a quién y cómo hacerlo, ayuda a completar la definición. También ayuda a que la dirección vea su exterior (consumidores y mercados) tanto como su interior (la propia organización) para formar su concepto de ¿Quiénes somos? y ¿Qué hacemos?

Existe una tendencia a ver la misión de la empresa en términos de ganancias exclusivamente. Sin embargo, las ganancias o las utilidades son más bien un objetivo y un resultado de lo que la empresa hace. Las misiones basadas en las utilidades son incapaces de distinguir un tipo de empresa de otra ya que ambas buscan obtener utilidades - aunque una sea una sastrería y otra sea una tortillería.

Para definir correctamente un negocio es necesario contestar a las tres preguntas anteriores. No es suficiente conocer el producto o servicio que la empresa proporciona. Un producto en sí le es indiferente a un consumidor; lo que convierte un producto en un negocio es la necesidad o el deseo que se satisface. ⁴

Tanto el enunciado de la misión como la definición del negocio deben de ser tan particulares y concretos como sea posible. De lo contrario, no serán útiles como fronteras para delimitar lo que la empresa debe y no debe hacer, así como tampoco servirán de guías para los administradores de cómo y a dónde dirigir su empresa. ⁵

A continuación se presenta una comparación de definiciones generales y particulares de diversos productos:

<i>Definición general</i>	<i>Definición particular</i>
Bebidas	Jugos
Calzado	Zapatos deportivos
Muebles	Sombrillas para jardín
Viajes y turismo	Renta de camiones turísticos

Lo general o lo particular de una definición siempre será relativo. Sin embargo es importante tratar de ser lo más particular posible en el momento de redactar una misión.

A continuación se presenta un ejemplo de un enunciado de misión para que el lector tenga una idea de como redactar una. Esta misión es para un estudio fotográfico:

“ Ser el líder en el mercado jalisciense de la fotografía de estudio brindándole al cliente calidad, servicio y rapidez.”

Los tiempos y las condiciones cambian constantemente. Es por esto que es preciso que los administradores estén pendientes del futuro. Deben estar atentos para saber *cuándo* es tiempo de emprender un nuevo curso y de ajustar la misión a las nuevas condiciones. La pregunta clave es “¿En qué dirección nos debemos de mover *ahora* para prepararnos para los cambios que vemos venir en nuestro negocio?”⁶ Estar al pendiente de las circunstancias para actuar conforme a las mismas reduce la probabilidad de quedar atrapado en un mal negocio en un mal momento. Así mismo es importante estar alerta a los cambios en las necesidades y deseos de los consumidores, al porqué se encuentran insatisfechos con los productos y servicios que utilizan, al tipo de problemas que enfrentan ahora, etc.

Comunicar la misión.

El comunicar la misión es tan importante como la misión misma. El enunciado de la misión es, o debería ser, inspirador. Si no es así, el enunciado de la misión no logrará cambiar las actitudes, pensamientos ni comportamiento de los empleados. Si la misión de una empresa no motiva a todos sus miembros entonces ésta deberá ser redactada de nuevo.⁷ Para que el enunciado de la misión pueda efectivamente llegar a todos los integrantes de la empresa es necesario que esté redactado en forma simple y con palabras claras de manera que cuando alguien la lea, sea empleado, cliente, proveedor, etc. no le quede duda de lo que es la empresa en su esencia y hacia dónde se dirige.⁸

Una misión con estas características logrará que la organización inicie un nuevo camino. Cuando esto sucede, el primer paso de la planeación estratégica ha sido dado.

En una empresa pequeña es mucho más sencillo comunicar la misión a todo el personal que en una empresa grande. Sin embargo, no se debe confiar en que como la empresa es pequeña no es necesario redactar formalmente la misión. Muchos gerentes creen que todos sus empleados saben de antemano que su empresa desea crearse una imagen de calidad y servicio, por ejemplo, pero no es así. Para que la misión funcione como se pretende, es necesario que esté por escrito, de manera muy formal, quizá en un papel especialmente diseñado para la misión, y a la vista y alcance de todos, de manera que realmente se considere el principio básico de la empresa y el regir de todo lo que se realice dentro de la misma. No importa que tan pequeño sea un negocio, si éste no cuenta con una misión bien pensada será destinado a recorrer el camino sin rumbo alguno.

Un enunciado de misión adecuado es de gran valor para dirigir una empresa. A continuación se mencionan algunos puntos concretos en los que ayuda a una empresa:⁹

- Hace más clara la propia visión del dueño - administrador de la dirección de su empresa a largo plazo.
- Ayuda a que los empleados de menor nivel procuren mantenerse en el camino correcto para alcanzar la dirección deseada de la empresa.
- Comunica el propósito y la identidad de la organización que inspira y motiva a los empleados y proporciona un reto continuo a su trabajo.
- Ayuda al dueño - empresario a evitar administrar su empresa sin una visión a futuro de la misma.
- Ayuda a la organización a prepararse para el futuro.

“Las misiones preparadas cuidadosamente han sido la fuente del éxito para las empresas.”¹⁰

4.2 ESTABLECER OBJETIVOS A CORTO Y LARGO PLAZO: EL SEGUNDO PASO EN LA PLANEACION ESTRATEGICA.

Los objetivos convierten a la misión y al curso de la empresa en blancos específicos a los que es necesario dar. ¹¹ “Al mismo tiempo especifican lo que cada persona en la organización tiene que hacer y alcanzar.” ¹² Ambos objetivos, a largo y a corto plazo, son igualmente necesarios para una empresa.

Los objetivos a largo plazo tienen dos propósitos:

- 1) Cuestionar a la administración sobre las acciones que se tienen que tomar hoy para alcanzar lo planeado en un futuro.
- 2) Llevar a la organización a analizar cuidadosamente el impacto que tendrán en el desempeño futuro de la empresa todas las decisiones que tomen. ¹³

Sin la presión de alcanzar una meta en el largo plazo, los administradores tenderán a basar sus decisiones en lo que es mejor en el corto plazo sin considerar la repercusión de sus acciones en el futuro. ¹⁴

Los objetivos a corto plazo especifican los resultados que hay que alcanzar en el futuro cercano o inmediato.

- 1) Indican principalmente la velocidad a la que una empresa se tiene que mover.
- 2) Indican el nivel de desempeño que desean lograr.
- 3) Representan un compromiso que tienen los empresarios para alcanzar resultados específicos en un tiempo determinado.

Esto quiere decir que los objetivos tienen que ser planteados en la forma de cuánto y cuándo.

En una empresa grande los objetivos a corto y a largo plazo pueden llegar a ser iguales, por ejemplo en el caso de que una empresa tenga como objetivo a largo plazo tener un crecimiento anual en ventas del 15% y que lleve ya tres años logrando esto, entonces los objetivos a largo y a corto plazo para esta empresa coinciden.¹⁵

Para una pequeña empresa, en cambio, los objetivos a corto y a largo plazo deben ser distintos ya que esto implica que el administrador está tratando de elevar el desempeño de su empresa y que no podrá alcanzar objetivos a largo plazo si no alcanza los objetivos a corto plazo. Los segundos, son como los escalones para llegar a los primeros.

Es importante que los objetivos sean medibles o cuantificables y que incluyan una fecha límite para alcanzarlos. Esto significa que se deben evitar frases como “*maximizar utilidades*”, “*bajar costos*”, “*ser más eficientes*”, “*incrementar ventas*”, etc. que no especifican ni cuánto ni cómo.

Los objetivos no deben representar niveles de desempeño que al dueño le parezcan *bien*. Los objetivos tienen que forzar a la organización a alcanzar todo su potencial, deben ser *retos alcanzables*. Para satisfacer este criterio es necesario contestar a las siguientes preguntas:¹⁶

- * ¿Qué niveles de desempeño son los adecuados en las condiciones de la industria, de la competencia y del mercado?

- * ¿Qué resultados son los que se tienen que alcanzar para hacer de la empresa una empresa exitosa y competitiva?
- * ¿De qué es la capaz empresa?

Criterios para los objetivos.

A continuación se presentan algunas guías para redactar objetivos.¹⁷

- *APOYO A LA MISIÓN.*

Un requisito indispensable es que los objetivos vayan de acuerdo a lo que el enunciado de la misión dice. Deben también ayudar al personal a seguir el camino adecuado y planteado por la misión.

- *MENSURABLE A TRAVÉS DEL TIEMPO.*

“Sólo expresando los objetivos en términos concretos para periodos de tiempo específicos puede medirse el logro de los mismos en forma razonablemente objetiva.”¹⁸

- *FACTIBLE.*

No se deben plantear objetivos irrealistas. Debe procurarse establecer objetivos “... en vista de lo que los directores consideran que pasará en la rama industrial, las posibles acciones de los competidores y las proyecciones en los aspectos económicos, sociales, políticos y técnicos del medio ambiente.”¹⁹

- *ACEPTABLE.*

Es muy importante que las personas dentro de la organización los acepten y que vayan de acuerdo a los valores y sistemas actuales de la empresa.

- *FLEXIBLE.*

Los objetivos deben ser flexibles ya que algunas veces es necesario adaptarlos para enfrentar contingencias.

- *MOTIVADOR.*

Cuando un objetivo es muy difícil de alcanzar no motiva a las personas a hacer el esfuerzo. Es necesario que los objetivos empujen a las personas a lograr más de lo que ahora hacen pero es necesario tener cuidado de no sobrepasar el límite. Es decir, querer que las personas realicen algo que está fuera de sus posibilidades ya sea por falta de capacidad o por falta de recursos.

- *COMPRESIBLE.*

Como se ha dicho anteriormente es necesario que los objetivos se redacten con palabras claras y sencillas de manera que sean perfectamente comprendidos por todos aquellos responsables de sus logros.

- *PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS.*

“Los mejores resultados se logran cuando aquellos responsables del logro de los objetivos pueden participar en el establecimiento de los mismos...además se sentirán más motivadas para hacerlo.”²⁰

- *COMPROMISO.*

Una vez que los objetivos hayan sido planteados, las personas deberán sentirlo como un compromiso, casi una obligación. De esta forma harán todo lo que sea necesario para alcanzar sus metas.

Existen diversos métodos para plantear los objetivos. Algunas personas toman como referencia su desempeño pasado, otras se basan en las tendencias del mercado, de la industria o

de la competencia, algunas más se basan en el aprovechamiento de los recursos o en las estrategias planteadas, inclusive existen individuos que utilizan el método de la imposición (que por supuesto en la planeación estratégica es intolerable).²¹

En efecto, plantear objetivos ambiciosos pero alcanzables requiere que los directores analicen lo que su empresa está realizando en contraposición de lo que puede lograr dada las condiciones en las que se encuentra.²²

Finalmente, los objetivos deben plantearse en todos los niveles de la empresa, desde el más alto hasta el más bajo.²³ Así mismo, y como ya se mencionó, es muy importante que la(s) persona(s) que deberán alcanzar los objetivos participen en el planteamiento. Es común que el dueño presente unos objetivos a su gerente de producción cuando ni siquiera sabe el potencial de este departamento. De esta forma puede que los objetivos sean inalcanzables, o por el contrario sin reto alguno. Cada persona tiene que ayudar a plantear sus propios objetivos para que de verdad sean un reto pero que al mismo tiempo puedan ser alcanzados con los recursos disponibles.

4.3 FORMULAR LA ESTRATEGIA: EL TERCER PASO PARA LA PLANEACION ESTRATEGICA.

¿Qué es una estrategia? "...es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos, o metas; asimismo, dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas, define la esfera de negocios a que aspira una compañía, establece

la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y, también precisa la naturaleza de las contribuciones, económicas y no económicas, que intenta aportar a sus accionistas, empleados, clientes y las comunidades...”²⁴

Así como una tela no se puede cortar correctamente si no se cuenta antes con un patrón diseñado con toda precisión, una empresa no se puede dirigir exitosamente si no cuenta con su propio patrón de corte.

Una estrategia le proporciona a la empresa fuerzas para alcanzar éxito en el mercado. Lo que un empresario haga no tendrá sentido a menos que conozca la razón por la cual lo hace y el fin que desea alcanzar.²⁵

Una estrategia expresa generalmente en su definición el producto o productos de la empresa, los servicios que ofrece o planea ofrecer, los segmentos o mercados que ataca o atacará y los canales de distribución que utilizará. También se especifican los medios de financiamiento utilizados. Es muy importante que se plantee en la estrategia la manera en que se diferenciarán las áreas específicas de la empresa de las demás compañías similares, aunque no sean departamentos grandes, tales como producción, ventas, contabilidad, etc.²⁶

4.3.1 FORMULACION DE LA ESTRATEGIA.

Para poder formular una estrategia es necesario conocer las oportunidades y las amenazas que brinda el medio ambiente en el que se desenvuelve una compañía. Con esto será posible encontrar diversas opciones o alternativas que una empresa puede tomar para mejorar

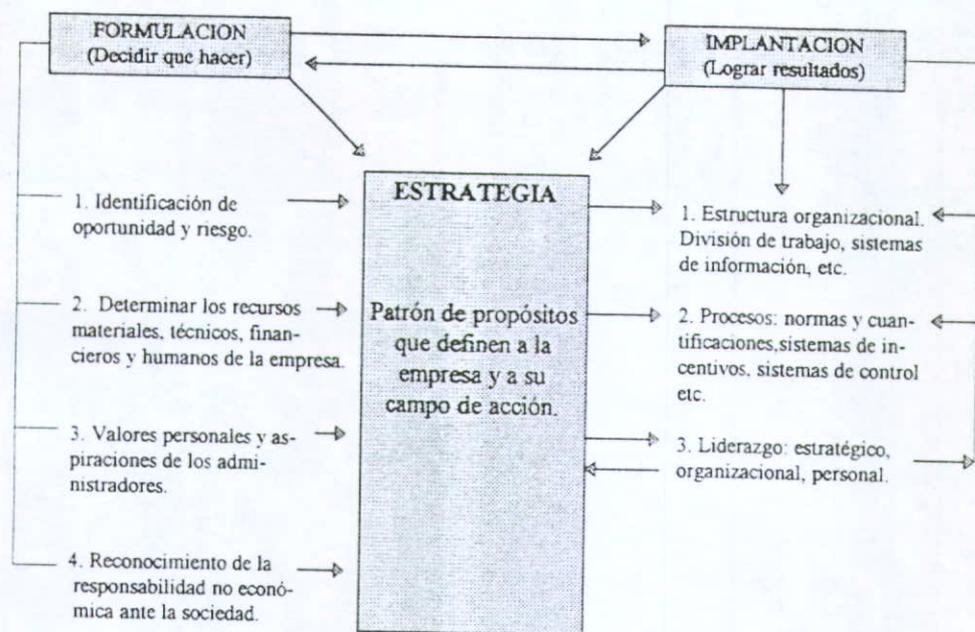
su futuro.²⁷ Para hacer una elección de la mejor alternativa posible, es necesario también conocer las fuerzas y debilidades de la propia empresa y los recursos que tiene disponibles. Al mismo tiempo es necesario ser objetivos en cuanto a la determinación del potencial del negocio. Al relacionar todas estas variables para elegir un curso de acción para la empresa se está formulando una *estrategia*.

Es importante mencionar que una estrategia siempre va relacionada con el riesgo.²⁸ Es decir, si una empresa o un empresario desea asumir grandes riesgos entonces elegirá una estrategia agresiva para su empresa de lo contrario, preferirá no asumir riesgos innecesarios y elegirá una estrategia con menos riesgo. Esto no significa que una estrategia es mejor que otra, sólo que una estrategia depende de los objetivos y fines que tenga el estratega y el grado en que desea asumir riesgos.

La determinación de una estrategia depende tanto del director de la empresa como de los subordinados inmediatos ya que los valores, las aspiraciones y los ideales de las personas tienen gran influencia en el comportamiento de las mismas, por lo tanto, lo que estas personas deseen llevar a cabo en la vida y en la empresa tiene que ser adecuado a la estrategia.²⁹

“La determinación de una estrategia adecuada para una empresa inicia con la identificación de las oportunidades y los riesgos en su medio ambiente.”³⁰ Esto permite conocer el número de opciones que ofrece el medio y elegir la más adecuada.

A continuación se presenta un cuadro de lo que pretende una estrategia, así como de donde se deriva.³¹



El medio ambiente.

“El entorno, o medio ambiente de una compañía es la variable que **más** afecta la vida y el desarrollo de una empresa.”³² Se puede decir que el ambiente externo de una compañía relevante para la planeación estratégica consiste en la comunidad, la industria, el mercado, la ciudad y el país al que pertenece.³³ Para poder formular una estrategia adecuada es necesario monitorear constantemente los cambios en estos factores de lo contrario la empresa no podrá estar al tanto de los mismos y cometerá muchos errores que llevarán a la empresa al fracaso.

A continuación se presentan los factores más importantes y de mayor movimiento que afectan a las empresas de hoy:

- *Tecnología:* La mayoría de los pequeños empresarios creen que la tecnología sólo es necesaria para las empresas grandes. ³⁴ Piensan que sus procesos, productivos o administrativos, no requieren mas que a una persona con una herramienta sencilla y que con eso será suficiente. ¡La mayoría de las pequeñas empresas llevan su contabilidad y sus registros a mano! La tecnología no sólo hace más rápidos los procesos sino que también permiten un mayor alcance de las oportunidades de un negocio para hacerlo más competitivo. Es indispensable estar al día de los descubrimientos científicos, del desarrollo de nuevos productos, de las mejoras en la maquinaria, de los nuevos procesos, de la automatización, etc. ¡No es posible ser líder en el mercado, ni siquiera es posible competir, con maquinaria que quedó obsoleta hace 20 años!
- *Economía:* Bien saben los mexicanos la importancia que tiene estar al pendiente de las políticas económicas de su país. Debido a que la información económica con la que se cuenta no es del todo confiable es necesario recabar datos de muy diversas fuentes: periódicos y revistas (nacionales e internacionales), informes del Banco de México, folletos, boletines, inclusive de fuentes informales como otros empresarios y analistas. En fin, es importante recabar toda la información posible y formar un juicio propio. Así mismo es necesario seguir las tendencias económicas mundiales que también afectan en gran medida al país.
- *Industria:* El análisis de la industria es tan importante en su relación con la economía en general como dentro del sector en el que se encuentra la empresa y su competencia. Algunos

empresarios se creen tan familiarizados con su sector que dejan pasar oportunidades importantes o no ven los riesgos que se presentan. También es indispensable tener siempre en la mira la posición de los competidores.

- *Sociedad*: Los gustos, las modas, los vicios, los ocios, las necesidades, la forma de vida, y todo lo relevante al ser humano y su existencia es extremadamente cambiante. Es necesario estar al día de estos cambios para poder ofrecer a los clientes lo que en realidad ellos desean ahora.

Estos son algunos factores importantes de los cuales es necesario estar al pendiente, sin embargo, dependiendo de cada empresa será necesario monitorear otros factores que sean relevantes para su desempeño en el futuro. El mundo cambiante de hoy exige a todos los empresarios, pequeños y grandes, a mantener interés en lo que sucede afuera de sus negocios.

Así como es difícil para una persona llegar a conocerse a sí misma, también es difícil para el empresario conocer su empresa. Muchas veces no existe la confianza para enfrentar la realidad o inclusive se puede estar ciego y no reconocer las debilidades y fuerzas de los negocios, pero para poder cambiar algo, es necesario primero aceptar lo que se tiene, en la empresa y en uno mismo.

Los puntos fuertes de una empresa crecen con la experiencia de producir un producto o de prestar un servicio. Así mismo dependen de tres factores:³⁵

1. Los puntos fuertes y las debilidades de cada uno de los individuos que componen la organización.

2. El grado en el que la capacidad individual se incorpora a la labor de equipo.
3. La coordinación entre el esfuerzo de grupo y el esfuerzo individual.

Pero, *¿cómo identificar los puntos fuertes de una empresa?* “La habilidad o capacidad de una organización es mucho más de lo que ésta puede hacer, es lo que puede hacer particularmente bien”³⁶. Es necesario conocer perfectamente tanto el producto o servicio que se ofrece como la necesidad exacta que tienen los consumidores para verificar que éstas dos sean congruentes. “El esfuerzo por encontrar o generar una habilidad que sea en efecto distintiva puede representar el verdadero factor que derive en el éxito de la compañía o en su futuro desarrollo”.³⁷ A esto se le llama la *ventaja competitiva*.

El descubrir o crear en la empresa una ventaja competitiva es la base para el éxito de las pequeñas empresas hoy en día. Sin embargo no es posible lograr esto si no se conoce perfectamente la misma empresa, el mercado en el que opera, el producto o servicio que ofrece, etc.

La ventaja competitiva se analizará profundamente en el capítulo siguiente, sin embargo, a continuación se presentarán las bases necesarias para empezar a trazar un bosquejo de lo que serán la estrategia y la ventaja competitiva de la empresa.

1. CUESTIONAMIENTOS BASICOS.

Estos cuestionamientos son principalmente para empezar a conocer la empresa e ir descubriendo factores importantes que quizá antes fueron ignorados; en otras palabras es como empezar a conocer a una persona y descubrir cómo se llama, cuántos años tiene, a qué se

dedica, etc. Para aclarar este punto al lector se mencionarán algunos cuestionamientos importantes:³⁸

- Descripción del producto o servicio.
- Precio del producto o servicio.
- Ventas netas mensuales y/o anuales.
- Ventas por clasificación de cliente.
- Ventas por clasificación de producto.
- Ventas por cualquier otra clasificación relevante para la empresa en específico.
- Utilidades netas.
- Margen de utilidad.
- Capacidad de la planta (máxima y actual).
- Capacidades directivas.
- Número de departamentos y cargas de trabajo para cada uno.
- Ambiente laboral.
- Grado de motivación.
- Participación en el mercado.
- Calidad del producto.
- Misión actual (si existe).
- Objetivos actuales (si existen).
- Análisis financiero (estructura de capital vs. deuda, flujos de efectivo, costos financieros, posición de activos y pasivos, proporción de costos fijos y variables, etc.)

- Comparación de la empresa con la competencia (en cuanto a precio, publicidad, producto, valor agregado al producto, relación con clientes y proveedores, etc.)
- Estrategias personales del (los) director(es) (aceptación del riesgo, orientación - a producción, finanzas, mercadotecnia - perspectivas a largo plazo).
- Estrategia actual de la empresa.

En fin, éstos son sólo algunos ejemplos de puntos importantes que la empresa o el empresario debe saber a cerca de su empresa. Claro, dependiendo del interés y la profundidad con la que se desee analizar el negocio, se indagará más y se encontrarán mas cuestionamientos que deben contestarse. Así mismo se encontrarán tanto problemas como ventajas que quizá antes no se conocían.

2. MATRIZ PRODUCTO - MERCADO.

Una matriz producto - mercado es aquella que identifica las estrategias del mercado y del producto, a las que tiene acceso una empresa.³⁹ Esta matriz sirve para identificar dónde se encuentra es producto de una empresa y en qué mercado. Es importante que el empresario identifique en dónde se encuentra su producto y si en realidad desea estar allí. Existen cuatro áreas en la matriz. Estas son:

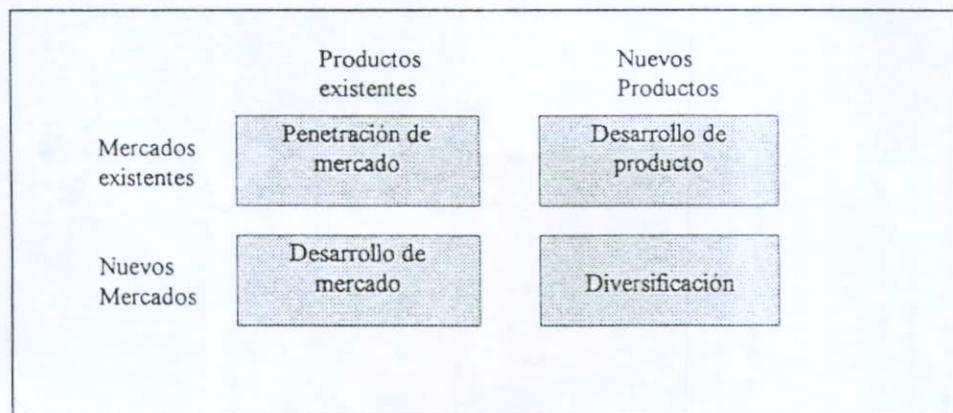
Productos actuales en mercados actuales. Esto implica que la empresa no está desarrollando o lanzando al mercado nuevos productos, sino que busca la *penetración del mercado* en el que se encuentra incrementando las ventas de los productos actuales a los segmentos actuales del mercado y sin cambiar el producto de ninguna forma.

Productos actuales en mercados nuevos. Esto consiste en *desarrollar* nuevos segmentos de *mercado* para los productos actuales de la compañía.

Productos nuevos en mercados actuales. Implica ofrecer productos nuevos o modificados a los segmentos actuales del mercado.

Productos nuevos en mercados nuevos. Esto significa que la empresa comenzará a comprar o iniciar negocios distintos a sus productos para entrar en mercados nuevos. Es decir abrir nuevas empresas, de ramos distintos a la empresa original.

A continuación se presenta la matriz producto - mercado.



Dependiendo de en dónde se encuentra la empresa ahora, ésta está asumiendo algún tipo de riesgo que es implícito a la estrategia.⁴⁰ Así es como la matriz producto - mercado se

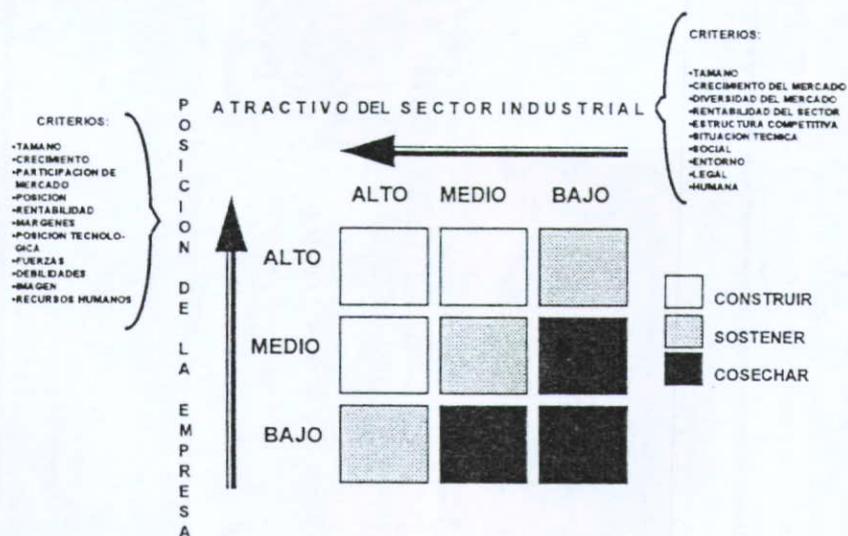
puede subdividir de manera que se vea más claro el tipo de riesgo que un empresario está aceptando.

En el cuadro que se presenta a continuación se muestra esto:⁴¹

	Producto Presente	Producto Relacionado	Producto No relacionado
Mercado Presente	Riesgo bajo		Riesgo alto
Mercado relacionado			
Mercado no relacionado	Riesgo alto		Riesgo excesivo

Existe una tercera matriz igualmente importante para formular una estrategia adecuada. Esta es la matriz de la *potencialidad de un negocio*.⁴² Esta matriz involucra a la industria con el producto o el negocio. Los dos ejes de la matriz son: la fuerza y lo atractivo del sector industrial y la posición competitiva de un negocio. De esta forma se pueden analizar las diferentes estrategias que existen dependiendo de si un negocio tiene potencialidad alta, media o baja y qué tan atractiva es la industria en la que se encuentra. Con la correcta ubicación de un negocio en esta matriz se presentarán varias opciones abiertas para la dirección, éstas serán:

invertir capital para construir y fortalecer su posición, sostenerse manteniendo su flujo de efectivo y prevalecer el negocio como está hasta ahora, o cosechar o abandonar. Cuando existen cambios importantes en el sector o en la posición de la empresa es necesario reevaluar la estrategia. La matriz de la potencialidad de un negocio se presenta a continuación:



3. CICLOS VITALICIOS DE LOS PRODUCTOS.

Para desarrollar una estrategia eficaz es necesario conocer los ciclos de vida tanto de nuestro producto como del sector, si esto es posible.⁴³ Todos los productos tienen ciclos de

vida y todos pasan alguna vez por las etapas que lo componen: 1) desarrollo del producto, 2) introducción al mercado, 3) crecimiento, 4) madurez, 5) declinación.⁴⁴

1. *Desarrollo del producto*: se inicia cuando la empresa encuentra y desarrolla una idea sobre un nuevo producto. Esta es de las etapas más difíciles para una empresa ya que las ventas son cero y los costos de inversión se acumulan.

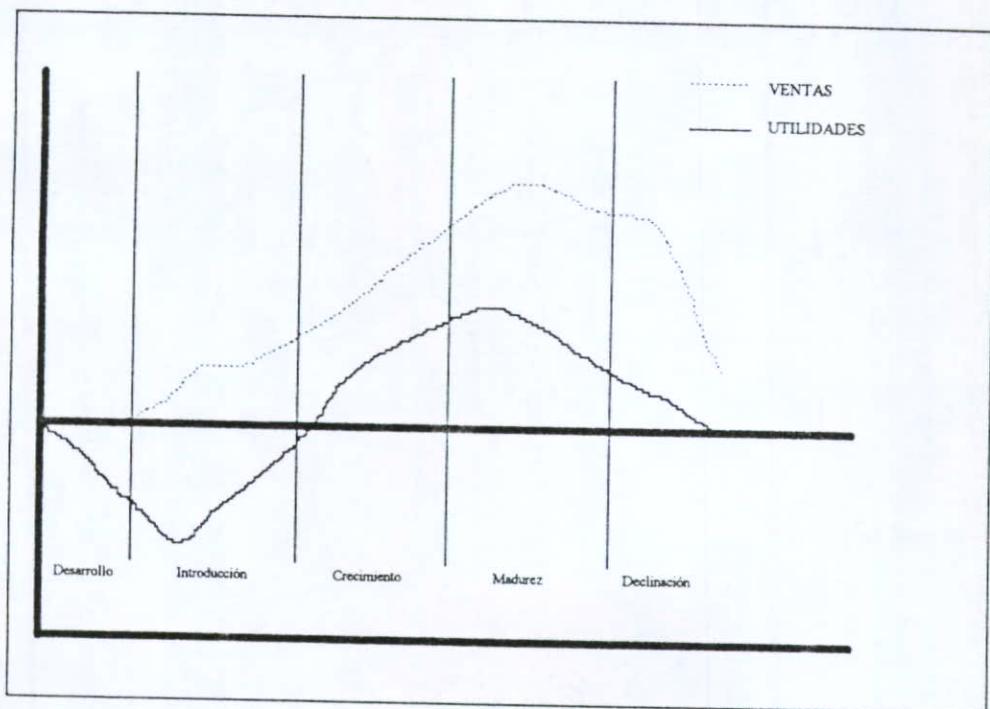
2. *Introducción*: Es una etapa en que las ventas se incrementan lentamente conforme el producto se introduce en el mercado. La mayoría de las veces todavía no se logran utilidades porque los costos de introducción son muy altos y el producto no es conocido plenamente por el público.

3. *Crecimiento*: Implica una rápida aceptación del mercado e incremento de las utilidades. Generalmente las empresas que se encuentran en esta etapa tienen requerimientos de efectivo importantes ya que buscan ampliar sus empresas para acaparar más mercado.

4. *Madurez*: Es un periodo de desaceleración de las ventas porque el producto ha sido aceptado por la mayoría de los compradores potenciales. En esta etapa se encuentran la mayoría de las empresas grandes como la Coca - Cola, la IBM, etc. Las utilidades en esta etapa disminuyen un poco por los gastos de mercadotecnia necesarios para defender el producto de la competencia.

5. *Declinación*: Es la etapa final en el ciclo de vida e implica la disminución de ventas y de las utilidades.

En la figura siguiente se presenta de manera gráfica el ciclo de vida de un producto y el comportamiento de las ventas y utilidades:



Las estrategias de una empresa varían de acuerdo a la etapa del ciclo de vida en la que se encuentre su producto. Por lo tanto, las estrategias que pueden ser consideradas como excelentes para un producto en una etapa del ciclo determinada, pueden ser catastróficas en otra. Un ciclo de vida puede ser igualmente válido para un sector industrial ya que éste también pasa por las diferentes etapas.⁴⁵

Es importante conocer en que etapa del ciclo de vida se encuentra un producto y qué tan extendida o amplia es la curva del mismo para tener una idea de la estrategia que se tiene que seguir. Algunos productos son introducidos y mueren rápido. Otros se quedan en la etapa de madurez durante largo tiempo. Un tercer grupo llega a la etapa de declinación pero vuelve a la de crecimiento gracias a nuevas modificaciones o a grandes inversiones en promoción.⁴⁶

En la tabla siguiente se presentan algunos conceptos relacionados con el ciclo de vida del producto en cuanto a estrategia, competencia y resultados:⁴⁷

	INTRODUCCIÓN	CRECIMIENTO	MADUREZ	DECLINACIÓN
<i>Compradores y comportamiento del cliente</i>	Cliente de altos ingresos Inercia del cliente Debe convencerse a los compradores de que prueben el producto	Ampliación del grupo comprador El consumidor acepta calidad no uniforme	Mercado masivo Saturación Compras repetidas La regla es elegir entre marcas	Los clientes son compradores refinados del producto
<i>Productos y desarrollo del producto</i>	Mala calidad Diseño y desarrollo del producto son clave Cambios frecuentes en el diseño	Se alcanza la diferenciación técnica y de operación del producto Buena Calidad	Estandarización Cambios mas lentos Menos cambios Las negociaciones se vuelven significativas	Poca diferenciación del producto Calidad irregular
<i>Comercialización</i>	Publicidad y ventas muy intensa Altos costos de comercialización	Mucha publicidad, pero menos ventas Publicidad y distribución clave para productos	Segmentación del mercado Esfuerzos para ampliar el ciclo de vida Amplia línea Empaque importante Publicidad competitiva	Baja publicidad y ventas Otro tipo de comercialización
<i>Manufactura y distribución</i>	Capacidad sobrada Corridas cortas de producción Altos costos de producción Canales especializados	Capacidad insuficiente Cambio hacia producción masivos Peleas entre competidores por la distribución Canales masivos	Algo de mas capacidad Estabilidad creciente del proceso de fabricación Menor habilidad laboral Altos costos de distribución	Producción masiva Canales especializados
<i>Competencia</i>	Pocas empresas	Ingreso de muchos competidores Gran numero de fusiones	Competencia en precio Recesión Aumento de marcas	Salida de empresas del sector Menos competidores
<i>Riesgo</i>	Riesgo elevado	Existe riesgo pero se puede cubrir por el crecimiento del mercado	La ciclicidad de asienta por lo que se conocen mejor los riesgos	Alto riesgo de no poder competir mas
<i>Márgenes y utilidades</i>	Precios y márgenes elevados Utilidades bajas	Utilidades altas Máximas utilidades Precios bastante altos Precios mas bajos que en la etapa de introducción	Precios en caída Utilidades mas bajas Márgenes bajos Difícil vender empresas existentes	Precios y márgenes bajos Precios en caída Los precios podrían subir al final de la declinación
<i>Estrategia general</i>	Mejor periodo para aumentar la participación en el mercado Investigación y desarrollo e ingeniería son funciones clave	Es práctico cambiar precio o imagen de la calidad Comercialización es la función clave	Mal momento para aumentar la participación en el mercado Si la empresa es de baja participación es vital tener costos competitivos Mal momento para cambiar la imagen de precio o la imagen de calidad	Control de costos clave

Lo anterior es solo una idea de algunas estrategias para las distintas etapas. Es obvio que no solamente se basa una estrategia en el ciclo de vida del producto, sin embargo para que la estrategia de una empresa sea efectiva es vital conocer la etapa en la que se encuentra el producto, y si es posible, el sector.

4.4 CONSIDERACIONES FINALES.

- La tarea del administrador para fijar la dirección de su empresa, entonces, incluye desarrollar una misión, plantar los objetivos y formular una estrategia.
- Para lograr esto es necesario tener una visión concreta de a dónde se quiere llevar a la organización y responder a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio y que será en un futuro? Una misión correcta ayudará a canalizar los esfuerzos de la organización para llegar al objetivo planteado y así mismo le da una identidad a la empresa.
- Una misión efectiva es clara, desafiante e inspiradora para los miembros de la organización, prepara a la misma para el futuro y logra que el negocio tenga sentido en el mercado en el que participa.
- Los objetivos plantean el enunciado de la misión en metas específicas que se tienen que lograr en un periodo determinado.
- Los objetivos tienen que representar un reto alcanzable, así como definir con precisión cuánto y cuándo, es decir, tienen que ser medibles.
- Los objetivos son necesarios en todos los niveles de la empresa.

- Para dar forma a la estrategia es necesario tomar en consideración tanto factores externos como internos de la empresa.
- Algunos factores externos importantes son: la sociedad, la política gubernamental, las reglamentaciones, la comunidad, la industria, las oportunidades y amenazas del mercado, etc.
- Algunos factores internos importantes son: las fuerzas y debilidades de la empresa, la capacidad competitiva, las ambiciones del dueño - administrador, la filosofía de la empresa, la ética, la cultura organizacional, los valores, etc.
- Una buena estrategia concuerda con la situación interna y externa de la empresa.

CAPITULO V

*LA ESTRATEGIA Y LA VENTAJA
COMPETITIVA*

5.1 LA VENTAJA COMPETITIVA.

Este capítulo analizará a fondo la ventaja competitiva ya que cualquier estrategia necesita de ésta para tener éxito. Una empresa adquiere una ventaja competitiva sostenible cuando logra defenderse eficientemente de las fuerzas competitivas dentro de su sector. Estas fuerzas serán analizadas posteriormente.

A continuación se presenta un caso práctico para que el lector pueda entender y aplicar las técnicas que se mostrarán en este capítulo.

La Panadería "La Luz".

La panadería "La Luz", ubicada en la calle de Herrera y Cairo #480 (cerca del Santuario), aquí en Guadalajara, inició sus operaciones en 1917. Comenzó en la cocina de un hogar de manera que su producción era limitada pero suficiente en ese entonces. Todas las personas que vivían en el barrio adquirían su pan allí, no tanto por el precio bajo, sino por el sabor y a la calidad de los panes. Poco a poco su clientela fue aumentando hasta llegar en poco tiempo a ser la mejor panadería de entonces. Su producción consistía principalmente de semitas, conchas, orejas, campechanas, empanadas, ahualulcos y picones. En tiempo de cuaresma producían unas empanadas de crema que sólo necesitaron de una temporada para conseguir su popularidad. Tuvieron tanto éxito que toda la gente que las había probado esperaba con ansia la próxima cuaresma para comprar las deliciosas empanadas. En esta época del año se hacían unas largas colas desde muy temprano ya que la producción se terminaba cerca de la una de la tarde.

Poco a poco “La Luz” fue creciendo, pero nunca vio la necesidad de cambiarse de local a uno más amplio. Aunque la casa donde estaba situada era grande, la demanda seguía creciendo, pero los dueños de “La Luz” estaban conformes y no querían meterse en los problemas ni complicaciones de ampliarse. La panadería no fue vendida nunca sino que se fue heredando con los años.

Conforme Guadalajara crecía, las personas que habían nacido en esa zona se fueron mudando a zonas más nuevas de la ciudad. Sin embargo, la clientela que se había formado “La Luz” en sus inicios seguía haciendo viajes especiales a dicha panadería para adquirir su pan dulce, en especial en temporada de cuaresma donde las colas seguían interminables. De tal forma que entre los clientes se encontraban personas que vivían en Santa Teresita, en el Centro de la ciudad, en Providencia, en Colinas de San Javier, etc.

A lo largo de los años solo se hicieron pocas adiciones a la producción, entre estas las cajitas (panqués), los moños y unas pocas galletas como polvorones y galletas de limón.

En 1985 se hizo una pequeña remodelación a la panadería. Pero su crecimiento había parado años atrás. Tanto las ventas como las utilidades permanecían buenas pero constantes desde hacía varios años. Las utilidades no eran reinvertidas. Con esta situación, los dueños de “La Luz” parecían conformes, ya que tenían su clientela asegurada por muchos años más.

Sin embargo, en 1987 sucedió algo totalmente inesperado. Abrió sus operaciones en marzo una panadería ubicada en Herrera y Cairo #485, justo en frente de “La Luz”: la panadería “Gálvez”. Más que motivo de angustia o preocupación para los dueños de “La Luz”, fue motivo de risa. Todos los clientes “La Luz”, así como todas aquellas personas que conocían su fama y su prestigio de más de 70 años, le pronosticaban que quebraría antes de enero de

1988. Era como intentar vender un refresco de cola a los consumidores adictos de la Coca-Cola.

Los precios de los panes de la "Gálvez" eran más bajos, pero ni siquiera por ser la novedad la panadería atrajo clientela. Esto no era sorpresa ya que eran solo "los de enfrente" y la reputación e imagen de "La Luz" se imponía por completo. La gente empezó a pasar por allí nada mas para ver si ya habían cerrado "los de enfrente de 'La Luz'".

Sin embargo la panadería "Gálvez" no cerraba. Las únicas ventas que lograba eran las de los clientes de "La Luz" que llegaban cerca de las dos de la tarde y ya no alcanzaban pan, por lo que decepcionados y con la necesidad de llevar el pan a sus casas iban a la panadería "Gálvez".

Aunque la panadería "Gálvez" producía básicamente el mismo tipo de pan que el que producía "La Luz", al poco tiempo de haber iniciado sus operaciones y pese a las pérdidas que tenían, los dueños de la "Gálvez" decidieron ampliar la variedad y empezaron a ofrecer cortadillos de pasteles, galletas, niños envueltos, y el pan tradicional en general. Los precios de estos productos eran un poco más baratos pero la calidad era excelente. La gente percibía, por alguna razón, que los panes se hacían con mucho esmero y cariño. La clientela esporádica reconoció la buena calidad y con más frecuencia empezaron a comprar su pan en la "Gálvez". Cuando un cliente entraba a la panadería "Gálvez" era porque ya había comprado pan en "La Luz" pero decidía llevar algo de "antojo" de la "panadería de enfrente".

Finalmente, a finales de 1989, la panadería "Gálvez" logró obtener un margen pequeño de ganancias. La panadería había sobrevivido más de lo que mucha gente pensaba.

Los dueños de la panadería “La Luz” no lograban comprender por qué estaban perdiendo clientes. Sus utilidades habían disminuido un poco, (nada para alarmarse), pero los administradores decidieron actuar, tenían que evitar que sus ganancias bajaran aún más. La decisión que tomaron fue la de bajar costos lo antes posible, de manera que empezaron a utilizar ingredientes en menor cantidad y más baratos, y además decidieron que los panes podrían ser un poco mas pequeños, casi no se notaría la diferencia. También reducirían la variedad de sus productos.

La clientela se iba dando cuenta de que el pan en “La Luz” empezaba a ser de más baja calidad, por lo que día con día la panadería perdía clientela, misma que pasaba rápidamente a ser de la “Gálvez”. Viendo el repentino crecimiento de clientes, los administradores de la “Gálvez” decidieron introducir nuevos productos casi semanalmente, de manera que los que no se compraban eran eliminados y sustituidos por un tipo de pan nuevo para compensar la disminución y así mantener el surtido.

Para principios de 1994, la participación de mercado de “La Luz” había caído de 66%, hasta antes de abrir la panadería “Gálvez”, a un 30%. La misma “Gálvez” ahora tenía un 30% de la participación de mercado de la zona.

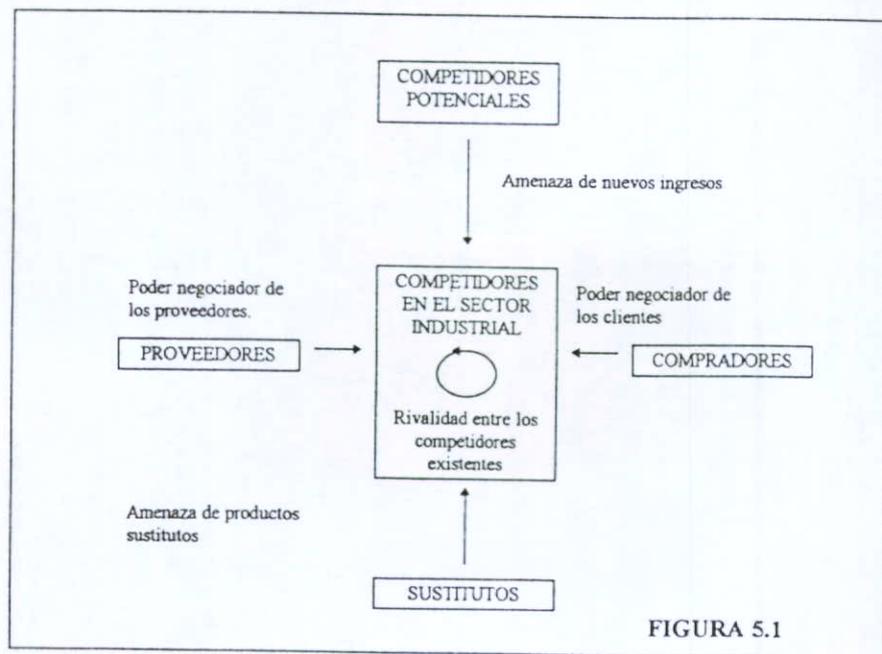
Día con día “La Luz” ha seguido perdiendo mercado. No ha cambiado la mentalidad de reducir costos a como dé lugar. La “Gálvez” ha sabido tirar por la borda el prestigio de casi un siglo de “La Luz”, a la cual se le pronostica la quiebra a no ser que cambie su *estrategia*.

¿Por qué si dos negocios son similares en cuanto a tamaño, administración, mercado, etc., uno tiene gran éxito y el otro no? ¿Por qué un negocio insignificante puede hacerle frente e inclusive vencer a un gran negocio bien posicionado? ¿Por qué en los sectores “atractivos” hay

empresas que pierden dinero, mientras que en los sectores “difíciles” hay empresas que se defienden bastante bien?

La respuesta a todas estas preguntas es por la *ventaja competitiva*. Toda empresa debe ser consciente de que si ofrece exactamente lo mismo que sus competidores estará destinada al fracaso, independientemente de las demás ventajas que pueda tener. Sólo aquellas empresas que tengan una ventaja competitiva *sostenible*, esto es, que perdure en el tiempo, podrán sobrevivir en el largo plazo. Pero, ¿qué es la ventaja competitiva? La ventaja competitiva es “cualquier característica clave que tiene una empresa que le permita aislarse de la competencia directa dentro de su sector”.¹

En un sector intervienen principalmente cinco fuerzas (Figura 5.1).²



La interacción de estas fuerzas, definen el grado de la rentabilidad de un negocio y a su vez la competencia a la que éste se enfrentará en su sector. Una ventaja competitiva eficiente deberá ayudar a una empresa a defenderse de las fuerzas dentro de su sector, o por lo menos hacerlas lo más favorables posible. Para que una empresa tenga éxito debe de estar muy al pendiente de éstas fuerzas ya que cualquiera de ellas puede destinarla al fracaso si no está preparada para defenderse. Por ejemplo, la panadería La Luz, no estaba preparada para defenderse ante una fuerza muy importante que era la de los competidores potenciales, ya que no tenía una ventaja competitiva en que basarse.

“Cualquier estrategia de negocio, para lograr que éste tenga éxito a largo plazo, debe estar sostenida en una ventaja competitiva.”³ Por lo tanto, una empresa tiene mayor ventaja competitiva si su posición le permite enfrentar las fuerzas competitivas y atraer a los clientes. Existen muchas posiciones ventajosas como pueden ser: hacer los productos de mejor calidad en el mercado, ser el que mejor servicio ofrece a sus clientes, ser el que mejores precios tiene, ser el mejor ubicado, ser el más grande, ser el más especializado, hacer el producto de más duración, etc. No importa cuál sea su posición, lo importante es que el consumidor distinga y elija a la empresa por la característica que ésta haya elegido para diferenciarse de sus competidores. Los consumidores eligen a una empresa por una de dos razones:

- 1) porque les ofrece un mejor producto a menor precio, o
- 2) porque ofrece un producto “mejor” que lo diferencia de la competencia y que vale un precio mayor.

A continuación se explicarán las estrategias genéricas para competir, así como estrategias ofensivas y defensivas para competir exitosamente en el mercado.

5.2 LAS TRES ESTRATEGIAS GENÉRICAS.

La estrategia competitiva de una empresa tiene por objeto identificar la manera de ganarle mercado a sus rivales y vencer las fuerzas competitivas de su sector.

Las estrategias para competir en un sector son innumerables. Sin embargo casi todas pertenecen a uno de tres tipos generales de estrategias. Estas son:

- ⊕ Liderazgo en costos.
- ⊕ Diferenciación.
- ⊕ Alta segmentación.

La diferencia entre las tres estrategias se muestra en la siguiente tabla:

VENTAJA ESTRATÉGICA

		Exclusividad percibida por el cliente	Posición de costo bajo
O B J E T I V O	Todo un sector industrial	DIFERENCIACION	LIDERAZGO EN COSTOS
	Sólo a un seg- mento en par- ticular	ALTA SEGMENTACION	

Para que la estrategia de una empresa funcione de manera efectiva es necesario que exista un compromiso por parte de la organización para no desviarse del objetivo primario y lograr realmente la ventaja competitiva planeada.

5.2.1 LIDERAZGO EN COSTOS.

Cuando se compete en un sector que es muy sensible a los precios, es común que las empresas busquen el liderazgo en costos. “Esta estrategia consiste principalmente en reducir los costos al máximo, producir en serie y aprovechar la curva de experiencia.”⁴ Generalmente los líderes en costos tienen grandes inversiones en activos fijos de manera que aprovechan la tecnología para producir volumen a bajo costo. Esta estrategia requiere que se tengan controles rígidos en calidad ya que ésta no puede ser descuidada por ningún motivo. El liderazgo en costos puede ser una ventaja en dos aspectos: 1) ayuda a una empresa a eliminar a su competencia al hacerle incosteable competir con precios tan bajos, 2) le permite ganar grandes márgenes aún vendiendo a precios de mercado.

Ventajas del Liderazgo en Costos para Competir con las Fuerzas del Sector Industrial.

☞ *Competidores rivales:* El liderazgo en costos es la mejor estrategia ofensiva que puede tener una empresa para eliminar competidores, ya que al bajar el precio, fuerza a éstos a deshacerse de sus utilidades para poder ser competitivos y aún así obtiene mejores rendimientos que ellos, lo cual hace el sector incosteable para la competencia. Es también una excelente estrategia defensiva cuando algún competidor inicia una guerra de precios. De esta forma,

cuando se es líder en costos se pueden hacer ofertas al mercado para ganar participación y eliminar competidores.⁵

⇨ *Compradores poderosos*: Un líder en costos tendrá protección contra compradores poderosos ya que éstos difícilmente podrán conseguir mejores precios en el mercado.

⇨ *Proveedores poderosos*: Cuando un proveedor es poderoso, significa que la empresa tiene que aguantar y absorber alzas en los precios de sus insumos debido a que le es muy difícil cambiar de proveedor por múltiples circunstancias. Al ser líder en costos, una empresa tiene más flexibilidad para absorber aumentos en los precios de las materias primas, sin tener que ver afectado el precio de sus productos.

⇨ *Competidores potenciales*: Un líder en costos puede hacer muy difícil la entrada de nuevos competidores al sector bajando sus precios. A esto se le llama: crear una *barrera de entrada* al sector.

⇨ *Productos sustitutos*: Muchas veces, los productos sustitutos son una fuerte amenaza para las empresas. Sin embargo, cuando se es líder en costos, se adquiere una ventaja importante para defenderse de éstos productos.

En conclusión, el liderazgo en costos proporciona a una empresa protección contra las cinco fuerzas competitivas. Así, los competidores menos eficientes serán los que primeramente desaparezcan hasta quedar únicamente la empresa con mejores costos del sector.

Una ventaja competitiva basada en costos es poderosa cuando:

1. El mercado es muy sensible al precio.
2. El producto es estandarizado y ya existen en el mercado muchos oferentes.

3. A los consumidores no les interesan las diferencias que puedan existir entre marca y marca.
4. Los consumidores son poderosos y exigen precios atractivos.
5. Los clientes no incurrir en costos significativos por cambiarse de proveedor.
6. La economía de un país está en crisis y los productos no son básicos.

Para poder ser líder en costos, una empresa deberá tener alguno o varios de los siguientes factores:

- ✓ Elevada participación en el mercado.
- ✓ Acceso favorable a las materias primas.
- ✓ Procesos de producción sencillos o alta tecnología que permitan la producción en masa.
- ✓ Acceso a economías de escala.
- ✓ Fuertes inversiones iniciales en equipo.
- ✓ Precios agresivos y pérdidas iniciales.
- ✓ Reinversiones en equipo para sostener el liderazgo.

Riesgos del liderazgo en costos:

Ser el líder en costos también tiene sus desventajas.

- Los avances tecnológicos pueden echar por la borda los esfuerzos de una empresa por reducir costos, de manera que un proceso productivo que tomó largo tiempo en ser desarrollado, quede obsoleto de un día para otro. ⁶

- ☒ También es posible que a algunos competidores no les sea difícil imitar o copiar el proceso productivo que favorece los costos bajos, lo cual provoca que la ventaja desaparezca en poco tiempo.
- ☒ Un líder en costos puede estar tan centrado en eficientar los mismos que olvide los cambios que están ocurriendo en el mercado, provocando que los clientes ya no se interesen más por su producto.
- ☒ De igual forma, el liderazgo en costos puede hacer que las empresas se olviden de la calidad. Este último error puede marcar a la empresa de por vida en las mentes de los consumidores.

5.2.2 DIFERENCIACIÓN.

Las estrategias de diferenciación nacen cuando los gustos y necesidades de los consumidores están tan diversificados que no pueden ser satisfechas por un producto estandarizado. Es decir, "...un mercado es susceptible de diferenciación cuando los clientes están dispuestos a pagar más para obtener un producto o servicio de una empresa que de otra".

⁷ Cuando se utiliza esta estrategia es necesario que se conozca perfectamente qué cosas consideran los clientes "importantes", para posteriormente añadir esas características al producto, y así hacerlo de la preferencia del cliente.

Cuando la estrategia de diferenciación es implementada con éxito, la empresa consigue uno o varios de los siguientes objetivos:

- Establecer un precio por arriba del mercado.

- Vender más unidades ya que se ganan clientes adicionales al atraer a éstos por la diferenciación.
- Ganar mayor lealtad a la marca por parte de los consumidores.

Existen muchas formas de lograr la diferenciación, como por ejemplo: un sabor diferente, un diseño distinto, tecnología avanzada, cadenas de distribuidores, mejor servicio al cliente, mejor calidad, línea completa de productos, etc. Sin embargo, es importante hacer notar que al utilizar la estrategia de diferenciación no significa que una empresa deba ignorar por completo el área de costos, sino que éstos pasan a ser un objetivo secundario.

La diferenciación proporciona a una empresa la capacidad para enfrentar las cinco fuerzas, pero de manera distinta al liderazgo en costos. “La diferenciación proporciona un aislamiento contra la rivalidad competitiva, debido a la lealtad de los clientes hacia la marca y a la menor sensibilidad al precio”⁸. Es decir, cuando la ventaja competitiva de un sector se basa en costos, la pelea es frente a frente entre los competidores, y las armas son los precios. No existen otras posibilidades, y de esta forma una empresa sabe que su competencia siempre estará buscando minimizar sus costos. Sin embargo, cuando el mercado no es tan sensible a los precios, las empresas buscarán diferenciarse. Algunas elegirán la calidad, otras el servicio, etc. y así una empresa no sabrá que estrategia nueva implantarán sus competidores. Además, ésta misma tendrá su propia opinión de lo que cree que es *realmente* importante para sus clientes.

La panadería “La Luz” pensaba que lo que era importante para sus clientes era su prestigio. Sin embargo, la “Gálvez” se posicionó en el mercado con una estrategia de diferenciación en productos (la variedad y la calidad superior). Esto significa que los clientes finalmente encontraron más valor agregado en los panes de la “Gálvez” que en los de “La Luz”.

¿Qué es lo que hace atractiva a la estrategia de la diferenciación?

- ⇒ La diferenciación es una buena defensa contra los rivales ya que los clientes tienen o desarrollan lealtad a la marca que más les gusta por lo que están dispuestos a pagar un poco más (a veces mucho más) por el producto. Esto ocasiona que le sea más difícil entrar al sector a los nuevos competidores.
- ⇒ También ayuda a las empresas a ser más flexibles en cuanto a la fuerza de los proveedores se refiere. Así, al tener más márgenes de ganancia, pueden pagar un poco más por las materias primas necesarias.
- ⇒ La diferenciación disminuye el poder de los compradores ya que no existen productos que ofrezcan las mismas características que el producto diferenciado, es decir, no les queda alternativa para elegir entre productos.
- ⇒ La diferenciación hace que los compradores sean menos sensibles al precio.
- ⇒ Al estar diferenciada, una empresa tiene mayor protección contra la entrada de los productos sustitutos a su sector.⁹

Las estrategias de diferenciación más atractivas son aquellas que no son ni fáciles ni baratas de imitar, ya que de no ser así la ventaja competitiva no será sostenible y sólo durará un periodo corto de tiempo.

Las áreas donde generalmente se consiguen ventajas competitivas *sostenibles* son:

- ☞ Diferenciación basada en superioridad tecnológica.
- ☞ Diferenciación basada en calidad.
- ☞ Diferenciación basada en dar al cliente mejor servicio de posventa.
- ☞ Diferenciación basada en dar al cliente mayor valor por su dinero.

Como regla general la diferenciación funciona o debe implementarse cuando:

- Existen muchas formas de diferenciar el producto o servicio y los consumidores perciben estas diferencias como valiosas.
- Los gustos y necesidades de los compradores son diversos.
- Pocas empresas rivales están utilizando formas similares de diferenciación.

Un error común en las empresas que buscan la diferenciación como ventaja competitiva es que no analizan si lo que ellos creen que es valor agregado para su producto, también lo es para el consumidor.¹⁰ No siempre concuerdan estas dos percepciones. Entonces, es posible que una empresa invierta grandes cantidades de dinero en agregar una característica a su producto que al cliente ni siquiera le importa. Esta empresa no logrará diferenciarse.

Muchas veces, por ignorancia, el cliente no reconoce el verdadero valor de un producto. Cuando esto sucede, el valor agregado que buscan los clientes puede ser una trivialidad, como el color del producto, las personas que lo compran, lo atractivo de su empaque, el número de veces que se anuncia al día, qué tan conocida es la marca, la imagen que proyecta, etc. En caso de que se presente esta situación, la empresa tiene dos caminos: 1) buscar la manera de informar al público para que éste reconozca el valor real de su producto, o 2) darle al cliente lo que pide aunque éste no sea el valor real del mismo.

Generalmente, la diferenciación es costosa. La clave para mantener las ganancias está en vender más volumen, de manera que la disminución de utilidades por unidad se compense con un incremento en productos vendidos. Cuando una empresa está restringida en costos y

necesariamente tiene que utilizar una estrategia de diferenciación, puede añadir valor agregado en pequeños detalles de costo reducido. Un ejemplo de esto serían las mentas que ofrece un restaurante a los clientes después de comer.

Riesgos de la diferenciación.

No existe garantía alguna de que la estrategia de diferenciación de una empresa le proporcionara una ventaja competitiva defendible y sostenible. Por ejemplo, si los clientes ven poca diferencia entre un producto y otro, una estrategia de costos fácilmente se comerá al mercado. De igual forma, la diferenciación será de poca utilidad cuando es fácil y rápida de imitar. Cuando esto sucede, es señal de que la diferenciación no fue realmente alcanzada.

Además de esto existen otras circunstancias que harán de la diferenciación un fracaso:

- Tratar de diferenciarse en algo que para los clientes es irrelevante.
- Diferenciar el producto en exceso de tal forma que acabe totalmente con la demanda.
- Diferenciar el producto demasiado, de manera que el precio sea demasiado alto en relación a los competidores.
- Diferenciar el producto en calidad y servicio tan altos que excedan las necesidades de los consumidores.
- Ignorar las diferencias que existen entre el valor real del producto y el valor percibido por los clientes.

5.2.3 ESPECIALIZACIÓN.

La última estrategia consiste en seleccionar un "nicho" de mercado en los que los compradores tienen requerimientos específicos.¹¹ Así, si el mercado lo compone todo el círculo del cuadro 5.2, sólo los consumidores del punto oscuro serán elegidos por una empresa como objetivo:



La especialización es una segmentación muy estrecha del mercado. Este nicho puede ser definido en un mercado geográfico, o por especificaciones de productos que solo pocos consumidores tienen. El propósito de esta estrategia es servir muy bien a su mercado, es decir, satisfacer exactamente sus necesidades. La idea es que una empresa con esta estrategia podrá ser más eficiente para satisfacer a los clientes que sus competidores que compiten en forma más general.

Generalmente, las estrategias de segmentación o especialización son utilizadas por empresas cuyos presupuestos son limitados. De esta forma, al centrarse exclusivamente en un nicho de mercado, los costos como distribución, promoción, etc. bajan significativamente. La estrategia de especialización también se puede ir por el camino de la diferenciación. Esto sucede cuando la empresa busca diferenciarse por la exclusividad, de tal forma que busca a sus clientes en un segmento específico de mercado y no le interesa apartarse de allí.

“La empresa que logra una alta segmentación también está en condiciones de alcanzar rendimientos mayores al promedio para su sector industrial. Su enfoque significa que, o bien, tiene una posición de costo bajo con su objetivo estratégico, o la alta diferenciación, o ambas”¹². Una vez que una empresa haya sido reconocida por el público como de alta segmentación entonces será capaz de defenderse contra las cinco fuerzas competitivas: los competidores no tendrán las mismas habilidades para satisfacer las necesidades de los clientes, la distinción de la empresa en el mercado sirve como barrera de entrada para nuevos rivales, el poder de los consumidores disminuye ya que no estarán dispuestos a arriesgarse a que otro no les satisfaga.

La segmentación es una estrategia atractiva cuando:

- ☛ El segmento es lo suficientemente grande como para lograr utilidades.
- ☛ El segmento tiene buen potencial de crecimiento.
- ☛ El segmento no es demasiado relevante para el éxito de competidores más grandes.
- ☛ La empresa tiene las capacidades para servir a su segmento de manera efectiva.
- ☛ La empresa puede defenderse de sus adversarios ya sea por la lealtad del cliente o por que tiene mayor habilidad para satisfacer los requerimientos de los mismos.

La segmentación funciona mejor cuando:

- I. Es costoso o difícil para los competidores satisfacer las necesidades específicas del segmento.
- II. No existe otro rival que esté tratando de especializarse en el mismo nicho de mercado.
- III. Los recursos de la empresa no le permiten ampliarse a un segmento más amplio.
- IV. Los segmentos de las industrias difieren exageradamente en tamaño, tasa de crecimiento, rendimientos, e intensidad de las fuerzas competitivas, haciendo unos segmentos más atractivos que otros.

Riesgos de la especialización.

- Lo atractivo del segmento hace que competidores inunden el mercado, dividiendo así las ganancias del mismo.
- La especialización se hace tan estrecha que no tiene mercado que le genere utilidades.
- La especialización se hace en un mercado sensible a los precios de manera que el cliente no reconozca el valor agregado.
- Competidores generales encuentran la forma de igualar a la empresa especializada.

El éxito de la implantación de cualquiera de las tres estrategias antes explicadas requiere de diferentes habilidades y recursos. Así mismo, cada estrategia requiere de distintos sistemas organizacionales, procedimientos de control, manejo de personal, etc. En el cuadro siguiente se presentan las tres estrategias y las respectivas habilidades, recursos y requisitos organizacionales necesarios para implantar con éxito cada una de ellas.¹³

ESTRATEGIA GENERICA	HABILIDADES Y RECURSOS NECESARIOS	REQUISITOS ORGANIZACIONALES COMUNES
Liderazgo total en costos	<p>Inversión constante de capital y acceso al capital.</p> <p>Habilidad en la ingeniería del proceso.</p> <p>Supervisión intensa de la mano de obra.</p> <p>Productos diseñados para facilitar su fabricación.</p> <p>Sistemas de distribución de bajo costo.</p>	<p>Rígido control de costos</p> <p>Reportes de control frecuentes y detallados</p> <p>Organización, responsabilidades estructuradas.</p> <p>Incentivos basados en alcanzar objetivos cuantitativos.</p>
Diferenciación	<p>Fuerte habilidad de comercialización.</p> <p>Ingeniería de producto.</p> <p>Instinto creativo.</p> <p>Habilidades únicas derivadas de otros negocios.</p>	<p>Coordinación entre es área de desarrollo de producto y comercialización.</p> <p>Mediciones e incentivos subjetivos en vez de medidas cuantitativas.</p> <p>Fuerte motivación para tener trabajadores capaces o gente creativa.</p>
Enfoque	Combinación de las capacidades anteriores dirigidas al objetivo estratégico particular.	Combinación de las políticas anteriores dirigidas al objetivo estratégico particular.

5.3 POSICIONAMIENTO A LA MITAD.

Una empresa jamás podrá defenderse eficazmente de las cinco fuerzas competitivas si está “posicionada a la mitad”, es decir, que no se decide por ninguna de las tres estrategias anteriores. En otras palabras, una empresa a la mitad no tiene una ventaja competitiva defendible, por lo que no tiene bases fuertes para sustentar la planeación estratégica. En general, todos sus objetivos estarán borrosos. La empresa posicionada a la mitad debe forzosamente tomar una decisión estratégica que defina su objetivo, ya sea el liderazgo en costos, la diferenciación o la especialización. Lógicamente, la decisión deberá basarse en las circunstancias internas y externas (capacidades, recursos, habilidades, sector, competencia, etc.) a las que se enfrenta una empresa.¹⁴

Una vez que una empresa posicionada a la mitad decide salir de su situación, poco envidiable, es muy probable que le lleve tiempo y esfuerzo, sobretodo por que es necesario posicionar a la empresa con su nueva estrategia en la mente de los consumidores.

5.4 ESTRATEGIAS OFENSIVAS PARA PROTEGER LA VENTAJA COMPETITIVA.

“Una estrategia ofensiva consiste en ser el primero en atacar al rival en la guerra para ganar participación de mercado”.¹⁵ Es decir, el que busca por iniciativa propia destruir al competidor en contraposición a una estrategia defensiva, que como su palabra lo dice, busca principalmente *defenderse* de los ataques de la competencia.

Existen básicamente 6 formas de armar una estrategia ofensiva:

- ⇒ Atacar las ventajas de los competidores.
- ⇒ Atacar las debilidades de los competidores.
- ⇒ Los ataques masivos.
- ⇒ Atacar “siendo el primero”.
- ⇒ La guerrilla.
- ⇒ Ataque previsorio.

5.4.1 ATACAR LAS VENTAJAS DE LOS COMPETIDORES.

Atacar las ventajas de los competidores significa “...buscar ganar mercado con la misma ventaja competitiva que los adversarios.”¹⁶ Esto es, si el rival es líder en costos, buscar ser líder en costos, o si es líder en calidad, buscar ser líder en calidad, etc. Cuando se utiliza esta estrategia es importante que los costos de la ofensiva sean menores a los beneficios que se recibirán de la participación de mercado ganada.

La ventaja de atacar a los competidores en sus puntos fuertes es que si éstos tienen participación en el mercado baja, fácilmente su ventaja competitiva dejará de funcionar para ceder el paso al atacante.

Esta estrategia funciona mejor cuando el atacante ofrece un producto igual o mejor al de la competencia pero a menor precio. Una empresa tiene la mejor posición para atacar en este sentido cuando es líder en costos y convence a los consumidores que su producto es el mismo, solo que a menor precio.

5.4.2 ATACAR LAS DEBILIDADES DE LOS COMPETIDORES.

Esta estrategia consiste en "...concentrarse en las ventajas propias para atacar las debilidades de los competidores directamente." ¹⁷ Por ejemplo, si la debilidad de la competencia es que le falta calidad, entonces el atacante deberá enfocarse en la calidad. Algunas debilidades frecuentes que se pueden atacar son:

- Regiones geográficas donde la competencia tiene baja participación y donde no está haciendo ningún esfuerzo por incrementarla.
- Segmentos de mercado que el competidor está descuidando y/o está menos capacitado para servir.
- Situaciones donde el rival carece de calidad.
- Situaciones donde el competidor no proporciona servicio adecuado.
- Situaciones donde la competencia está haciendo una labor pobre de promoción.
- Huecos en las líneas de productos de competidores líderes.
- Situaciones donde la competencia ha fallado en satisfacer las necesidades concretas de los consumidores.

Como regla general, los ataques a las debilidades de los competidores tienen más probabilidad de tener éxito que los ataques a sus ventajas ya que en la mayoría de los casos los ataques son inesperados y los rivales no cuentan con armas listas para defenderse.

5.4.3 LOS ATAQUES MASIVOS.

Existen circunstancias en las que los agresores lanzan ataques masivos que tienen por objeto sacar de balance a la competencia, haciendo que ésta dirija su atención a distintos puntos para defenderse del frente, de atrás y de los lados al mismo tiempo. Por ejemplo, introducir al mercado un producto más nuevo, a un precio más bajo, en más puntos de venta, con facilidades de acceso, y con incrementos en la publicidad.

Los ataques masivos tienen mayor probabilidad de funcionar cuando el atacante tiene los recursos disponibles para prolongar su ataque el tiempo suficiente para eliminar a su competencia. Si un ataque masivo se detiene antes de ganar la preferencia del mercado, entonces habrá fallado, y el costo de la derrota habrá sido muy elevado.

5.4.4. ATACAR SIENDO EL PRIMERO.

Esta estrategia consiste en “darle la vuelta” a la competencia para no atacarlos de frente, sino *ser el primero* en entrar a un segmento. Por ejemplo, ser el primero en entrar a una zona geográfica, ser el primero en introducir un producto que satisfaga mejor las necesidades de los clientes, etc.

“Esta estrategia tiene como principal objetivo sacarles ventaja a los competidores y así posicionarse primero en la mente de los consumidores.”¹⁸

5.4.5 LA GUERRILLA.

La estrategia de la guerrilla es la que mejor se adecua a las pequeñas empresas que quieren luchar contra los líderes del mercado y que no cuentan con los recursos para armar un ataque masivo. “Esta estrategia utiliza el principio del ‘pisa y corre’ atacando en el momento y el lugar adecuado de manera que sea más difícil para los líderes defenderse.”¹⁹ Algunas opciones para armar una estrategia de guerrilla son:

- Enfocar la ofensiva a pequeños huecos, bien definidos, que estén poco defendidos por la competencia.
- Atacar los frentes de la competencia cuando ésta se ha extendido demasiado y sus recursos están al límite. (Ejemplo de esto incluye: enfocarse a los clientes ubicados en zonas más despobladas, proporcionar servicios de entrega en horarios en los que la competencia está saturada, enfocarse a la calidad cuando la competencia tiene problemas con la misma, etc.)

5.4.6 ATAQUES PREVISORIOS.

Estos ataques consisten en buscar y asegurar una posición ventajosa que a los competidores no les interese pelear hoy, pero que en un futuro sea primordial para el éxito y demasiado tarde para los rivales.²⁰ Algunos ejemplos son:

- ☛ Expandir la capacidad de producción muy por encima de la demanda con la creencia de que será necesaria en un futuro y con la esperanza de que los rivales no les interese hacer

expansiones. Así, el agresor, tendrá más capacidad de satisfacer a la demanda conforme ésta vaya creciendo.

- ☛ Amarrar a los mejores proveedores de materias primas (en cuanto a precio, calidad, confiabilidad, etc.) por medio de contratos de largo plazo de manera que los rivales se tengan que conformar con los segundos mejores.

- ☛ Asegurar las mejores ubicaciones geográficas. Generalmente, las personas son escépticas cuando un nuevo centro comercial se construirá, o cuando una nueva calle se abrirá, etc. Si una empresa (después de haber realizado los estudios necesarios) se establece en una nueva zona, tendrá ventaja sobre los demás, ya que habrá llegado antes que todos.

Para que una estrategia de ataque funcione es necesario elegir a quien se va a atacar y como se realizará el ataque. También es importante que la empresa más agresiva tenga las capacidades y las fuerzas para atacar como lo desea.

5.5 ESTRATEGIAS DEFENSIVAS.

En un mercado de competencia, todas las empresas pueden ser atacadas. Estos ataques pueden venir de empresas ya establecidas en el sector o de empresas que quieren entrar. El propósito de las estrategias de defensa es bajar el riesgo de ser atacado, disminuir la intensidad de cualquier ataque e influenciar a los rivales a optar por estrategias ofensivas menos

amenazadoras. “Mientras que una estrategia de defensa no tiene como objetivo mejorar la ventaja competitiva de una empresa, sí es capaz de fortalecer la posición competitiva de la misma y por lo tanto *sostener* cualquiera que sea la ventaja competitiva que tenga”.²¹

Existen dos formas básicas en las que una empresa puede proteger su posición en el mercado. La primera consiste en bloquear los ataques que los rivales puedan hacer. Algunos ejemplos son:

- Ampliar las líneas de productos para disminuir al máximo los huecos de mercado.
- Mantener los precios lo más bajo posible, o lo más cercano a los productos de la competencia.
- Firmar contratos de exclusividad con los canales de distribución para evitar que la competencia utilice los mismos.
- Ofrecer a los clientes atractivos descuentos por volumen para evitar que le compren a otros.
- Ofrecer financiamientos.
- Ampliar las garantías.
- Utilizar patentes como protección contra los imitadores.
- Evitar proveedores que sean utilizados también por la competencia.
- Ofrecer servicios de posventa.
- Firmar contratos de exclusividad con los mejores proveedores.

Una segunda forma consiste en advertir a los competidores, de que si atacan, habrá fuertes represalias contra ellos.²² Estas advertencias se pueden hacer de las siguientes formas:

- Anunciar públicamente que la empresa hará lo necesario para mantener su posición.

- ❑ Anunciar públicamente el compromiso de la empresa de igualar los precios (u otros términos) de la competencia.
- ❑ Aprovechar los errores que se cometan por parte del agresor después de un ataque (por ejemplo contraatacar sus debilidades).

Sin embargo, “la mejor defensa es impedir totalmente la batalla”.²³ Para lograr esto es necesario que los competidores estén casi seguros que recibirán fuertes represalias y que éstas serán efectivas. La mejor forma de lograr esto es adelantarse siempre a los ataques estando siempre pendientes de las necesidades de los consumidores.

Así, una empresa estará receptiva a las señales que le mande su mercado de que sus precios están altos y ella misma hará algo para bajarlos antes de que su rival la ataque por allí.

5.6 ESTRATEGIAS DIRIGIDAS A CLIENTES Y PROVEEDORES.

Los clientes y los proveedores son fuerzas competitivas muy importantes. Muchas empresas no conocen a fondo hasta dónde puede llegar el poder que tengan ambos sobre ella. Cuando no se tiene una estrategia bien planteada para manejar a éstas dos fuerzas es probable que la empresa tenga que estar a merced de las decisiones y acciones tanto de clientes como de los proveedores. Una empresa puede estar en una situación desventajosa con sus clientes pero ventajosa con sus proveedores, o al revés. Inclusive puede tener desventajas (o ventajas) en ambos lados. Cualquiera que sea el caso, es necesario que la empresa conozca su situación para actuar de acuerdo a la misma con una estrategia previamente definida.

A continuación se explicarán los factores a considerar cuando se trata con clientes y proveedores. En esta parte se hablará del *cliente* como intermediario entre la empresa y el consumidor final.

5.6.1 EL CLIENTE.

No todos los clientes son iguales. De hecho, los clientes pueden diferir en:

- ↪ volúmenes de compra
- ↪ necesidades de compra (servicio, calidad, durabilidad, etc.)
- ↪ potencial de crecimiento
- ↪ urgencia de compra, etc.

Debido a las diferencias entre clientes, es muy importante elegir o seleccionar a los compradores objetivo. En otras palabras, “la empresa debe vender a los clientes más favorables posibles, hasta el grado en que pueda elegir”.²⁴ Así como las empresas eligen las materias primas de la mejor calidad posible de acuerdo a sus recursos, las empresas deben también elegir a los clientes de “mejor calidad”. Para seleccionar a los clientes de mejor calidad es necesario hacer un análisis de los siguientes puntos:

Necesidad de compra contra capacidades de la empresa.

¿Quién tendrá más poder, el pequeño productor de gasas, o su cliente, el IMSS? La respuesta es obvia. Lo máximo que el productor de gasas le podrá vender al IMSS, no

alcanzará un 10% de las necesidades totales del hospital. Por lo tanto al IMSS le será indiferente si le compra a ese productor o a otro. Esta empresa está en total desventaja. En cambio, si hubiera elegido a una pequeña clínica como cliente, quizá le podría vender el 90% de su producción, teniendo así mucho más poder.

Potencial de crecimiento del cliente.

“La empresa mejorará su ventaja competitiva, si dirige sus esfuerzos hacia clientes cuyas necesidades particulares estén en la mejor posición relativa para recibir el servicio...Cuanto más elevado sea el potencial de crecimiento de un comprador, es más probable que sus demandas para el producto de la empresa aumenten con el tiempo”.²⁵

Por lo tanto es importante analizar este punto para ver si la empresa podrá satisfacer las necesidades de su cliente en un futuro.

Poder de negociación intrínseco.

Algunos clientes tienen poder de negociación intrínseco, como puede ser su marca, su acceso a diferentes proveedores, su imagen, etc.²⁶ Cuando una empresa se enfrenta con clientes así es importante que encuentre alguna o varias ventajas para disminuir el poder del cliente y así mantener una relación más sana. A continuación se presentan unos tipos de clientes *buenos* sin mucho poder de negociación:

- Aquellos que compran pequeños volúmenes en relación a las ventas de los proveedores. Es decir, que no sean de mucha importancia para el proveedor, así tendrán menos poder para exigir atenciones especiales.

- ☛ Aquellos que no tienen fuentes alternas de suministro. De esta forma, la empresa crea una especie de monopolio con su cliente.
- ☛ Aquellos que tienen costos de negociación altos. En otras palabras, que se tienen problemas para obtener cotizaciones, o para encontrar nuevos productos que satisfagan sus necesidades.
- ☛ Aquellos que no tienen forma de integrarse hacia atrás.

Costo del servicio.

Muchas veces las empresas incurren en costos por servir a cada cliente en forma particular. Las razones típicas por las que los costos de servir a diferentes clientes cambian son las siguientes:

- tamaño del pedido,
- venta directa o a través de distribuidores,
- tiempo de entrega requerido,
- costo del flete,
- costo de venta,
- necesidad de adaptación o modificación (al proceso o al producto).

Sensibilidad de los clientes al precio.

“Los clientes que no son sensibles en absoluto a los precios, o que están dispuestos a canjear el precio por la características de desempeño del producto, por lo general son buenos compradores.”²⁷

Una razón común por la cual los clientes no son sensibles al precio es que:

- el costo del producto es mínimo en comparación con el costo del producto final del comprador.

El comprador busca un diseño a la medida (lo que sólo es benéfico para la empresa si el cliente está dispuesto a pagar más por éstos.) Estos compradores exigen ser servidos en forma particular. Una empresa que se enfrenta a esta situación tiene que analizar si las utilidades que serán recibidas por atender a estos “buenos clientes” valen la pena el riesgo que se corre de tenerlos como únicos clientes.

- El comprador compete con una estrategia de alta calidad por lo que el proveedor influye para su logro.

Cada empresa tiene que analizar la posición en la que se encuentra para así elegir a los mejores clientes posibles. Si una empresa tiene una posición de costo bajo, entonces podrá vender a clientes poderosos y sensibles al precio. Las empresas que tengan como ventaja la diferenciación tendrán que buscar clientes poco sensibles a los precios.

Finalmente, es importante tener siempre en consideración que las demandas y necesidades de los clientes pueden cambiar con el tiempo, por lo tanto, si una empresa no está al pendiente de estos cambios puede hacerse obsoleta para sus clientes y perderlos ante proveedores mejor capacitados.

5.6.2 LOS PROVEEDORES.

Los puntos clave que se tienen que analizar para la elección de los proveedores son los siguientes:

Estabilidad y competitividad del grupo de proveedores.

Es importante elegir proveedores que mantengan o mejoren su posición competitiva, así la empresa asegurará que adquirirá el mejor producto, al mejor costo.

Grado óptimo de integración vertical.

Una empresa debe considerar las ventajas que puede traer eliminar a sus proveedores para producir los insumos ella misma.²⁸ La integración vertical se analizará con profundidad en el siguiente capítulo.

Poder de los proveedores.

Este poder se puede dar porque:

- existen pocos proveedores,
- las ventas al cliente no representan una parte importante de sus ventas totales,
- la empresa se enfrenta a grandes costos de cambio de proveedores,
- los proveedores amenazan con la integración hacia adelante,
- el cliente no tiene posibilidades de integrarse hacia atrás.

Es necesario que el proveedor sienta que es parte importante del cliente para que éste se comprometa y no desee perderlo. Sin embargo, el comprar todo a un proveedor puede hacer que éste tenga oportunidad de ejercer presión sobre el cliente y trate de aprovecharse. Es importante mantener un equilibrio entre el número de proveedores con los que se cuenta y el volumen de compras a cada uno.

Cuando una empresa se encuentra en posición desventajosa frente a los proveedores, ésta puede aumentar su poder tomando alguna o varias de las siguientes acciones:

- Evitar los costos de cambio de proveedor.
- Ayudar a calificar a proveedores alternativos para que entren a competir al mercado.
- Promover la estandarización de los productos con el objeto de reducir la diferenciación del producto de los proveedores, la cual eleva los costos.
- Crear la amenaza de integración hacia atrás.

5.7 PUNTOS CLAVE.

El reto de la estrategia competitiva, ya sea diferenciación, liderazgo en costos o segmentación, es crear para la empresa una ventaja competitiva sostenible. Esta ventaja debe ser capaz de defender a la empresa contra las cinco fuerzas competitivas del sector en el que se encuentra.

La experiencia muestra que algunas acciones estratégicas serán un fracaso rotundo. A continuación se presentarán algunos ejemplos de estrategias que producen comúnmente resultados pobres:

- Imitar los movimientos del líder cuando el mercado está saturado de productos y competidores similares.
- Gastar demasiado dinero en publicidad para “sacarle la vuelta” a los problemas de calidad o de desempeño de los productos.
- Establecer muchas posiciones débiles en el mercado en lugar de una sola posición fuerte.
- Atacar a los líderes de frente sin una buena ventaja competitiva.
- Reducir los precios para ganar participación de mercado sin contar con una ventaja en costos.

Estos errores nacen generalmente de la desesperación o del poco análisis de la industria, de la competencia y del cliente.²⁹

5.8 LOS COMPETIDORES POTENCIALES Y LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS.

Los competidores potenciales son aquellos que no están dentro del sector pero que puede ser que lleguen a estarlo. Es decir, no son competidores directos de la empresa pero pueden llegar a serlo. Pero, ¿qué es lo que defiende a una empresa contra los competidores potenciales? La respuesta es las *barreras de entrada* a un sector.

Las barreras de entrada son todos aquellos impedimentos a los que se enfrenta una empresa para entrar a un sector. Estos impedimentos pueden ser:

- Economías de escala: Esta barrera proporciona a las empresas ya ubicadas dentro del sector una ventaja en costos. Una economía de escala se refiere a “las reducciones en los costos unitarios de un producto en tanto aumenta el volumen absoluto por periodo.”³⁰ Las empresas que cuentan con economías de escala generalmente son empresas grandes que producen en masa y lo cual les permite tener costos bajos. Las economías de escala son una fuerte barrera para los competidores potenciales.
- Diferenciación del producto: Cuando una empresa dentro de un sector cuenta con un prestigio o una marca establecida en el mercado, ésta crea una barrera de ingreso para los competidores potenciales. Sin embargo, lo sostenible de esta ventaja es lo que define que tan fuerte sea esta barrera. Si una empresa esta bien posicionada en su sector, forzaría a un competidor potencial a gastar grandes cantidades de dinero para sobrepasar la barrera y lograr un cambio en la mente de los clientes.
- Recursos financieros necesarios: Existen algunos sectores en los que se necesita mucho capital para establecer una empresa. Cuando esto sucede, se crea una barrera de entrada “natural”, es decir, las empresas ya posicionadas no tienen que hacer ningún esfuerzo adicional para evitar que entren nuevos participantes al sector.
- Acceso a los canales de distribución: Existen algunas empresas y algunos sectores que necesitan tener dentro de sus ventajas, acceso a diversos canales de distribución, o a canales

muy especializados. El no contar con el acceso adecuado puede ser una fuerte barrera de entrada a un sector.

- Otros factores: Dependiendo de cada sector, pueden surgir diferentes barreras que los competidores potenciales tengan que enfrentar. Algunas de éstas son: la tecnología del producto, acceso a materias primas, acceso a clientes, curvas de aprendizaje, patentes, etc.

Si una empresa quiere defenderse de los competidores potenciales debe de estar constantemente al pendiente de las barreras de entrada que existen en su sector, y si no las hay, debe tratar de construirlas. La mejor forma de construir barreras de entrada es con una ventaja competitiva sostenible y con una estrategia adecuada.

Todas las empresas compiten contra los *productos sustitutos*. Estos productos son aquellos que proporcionan al cliente una satisfacción a su necesidad muy parecida al producto que fue especialmente diseñado para ésta. Por ejemplo, la margarina es un producto sustituto de la mantequilla, o los botones son un producto sustituto de los cierres (y al revés). La forma en la que influyen directamente los productos sustitutos es en los precios. Esto sucede por que la gente estará dispuesta a pagar hasta un precio tope del producto, y una vez sobrepasado este tope, preferirá adquirir productos sustitutos más baratos.

En algunos casos no es tan sencillo reconocer a los productos sustitutos que amenazan a una empresa, y cuando ésta no lo hace, se encuentra en una posición sumamente vulnerable a

los ataques de los sustitutos y por consecuencia a la pérdida de mercado. “La identificación de los productos sustitutos es cosa de buscar otros productos que puedan desempeñar la misma función que el producto en el sector industrial.”³¹

5.9 ANALISIS DEL SECTOR.

Para concluir con este capítulo se hará mención de los diferentes tipos de sectores en los que se puede encontrar una empresa, ya que este análisis es importante para plantear la estrategia adecuada para competir.

5.9.1 SECTORES FRAGMENTADOS.

Un sector fragmentado es aquel en el que no existe un líder, y en el que todos los competidores tienen una participación similar de mercado. Estos sectores los constituyen muchas empresas pequeñas y medianas y generalmente son de propiedad privada. Algunos ejemplos de sectores fragmentados son el del calzado y el del textil, pero existen muchos más.

No existe una causa especial por la que un sector se fragmente. Sin embargo sí se puede definir una causa general, y ésta es que a los nuevos competidores les es fácil entrar al sector. Esta facilidad se puede dar por varios motivos:

- En general no existen grandes barreras de ingreso,

- no existen economías de escala o curvas de experiencia,
- no es posible, o es muy difícil diferenciar el producto de la competencia,
- no se requieren grandes inversiones, etc.

Si alguna empresa que compite en un sector industrial fragmentado logra consolidarlo, alcanzará beneficios muy elevados, sin embargo es algo muy difícil de lograr. Algunas estrategias para consolidar los sectores son:

- ◊ Estandarizar al mercado creando un producto que satisfaga el gusto de un porcentaje alto de los consumidores.
- ◊ Crear economía de escala.
- ◊ Hacer adquisiciones de empresas similares para lograr mayor participación.
- ◊ Eficientar lo más posible la operación de la empresa para buscar alcanzar una ventaja en costos.
- ◊ Incrementar el valor agregado del producto.
- ◊ Buscar mayor especialización en el producto (diferenciación).
- ◊ Buscar la especialización por tipo de clientes o pedidos.
- ◊ Buscar la especialización por áreas geográficas.

Es muy difícil desfragmentar un sector, sin embargo si alguna empresa se encuentra en un sector así es necesario que realice un análisis profundo. Este análisis deberá incluir los siguientes puntos básicos: ³²

- Definición de la estructura del sector y las posiciones de los consumidores.
- Posibles causas de la fragmentación del sector.
- Posibles formas de superar la fragmentación, si ésta se puede superar.
- Costos de superar la fragmentación.
- Si la fragmentación es inevitable, posibles alternativas para enfrentarla.

5.9.2 SECTORES NACIENTES.

“La característica esencial de un sector industrial que emerge, desde el punto de vista de la formulación de la estrategia, es que no existen reglas del juego.”³³

Generalmente el nacimiento de los sectores se da por innovaciones tecnológicas de productos, o por la aparición de nuevas necesidades de los consumidores.

Un sector naciente se enfrenta a los siguientes problemas, entre otros:

- Incertidumbre tecnológica.
- Costos iniciales elevados.
- Gran número de empresas nuevas.
- Compradores de primera vez (lo cual implica que la empresa tiene que hacer grandes esfuerzos para inducir a los clientes a experimentar con el producto.)
- Incapacidad para obtener materias primas.
- Confusión de los clientes.

- ☛ Altas y bajas en la calidad.
- ☛ Miedo al fracaso.

Aunque parece que es muy riesgoso entrar en sectores nacientes (lo cual es cierto), también es verdad que aquellas empresas que logren salir adelante tendrán una gran ventaja competitiva en el sector, y probablemente alta participación en el mercado.

Cuando se tiene una oportunidad de ingreso a un sector naciente es importante entrar en el momento adecuado. Cuando el ingreso es demasiado rápido, se está adquiriendo demasiado riesgo, y aunque a mayor riesgo, mayor rendimiento, es necesario que las circunstancias sean adecuadas: que la empresa tenga ya imagen fuerte, que se puedan obtener grandes ventajas en costos por compromisos tempranos con los proveedores, que la curva de aprendizaje es difícil, etc.³⁴

De igual forma, si una empresa desea entrar a un sector nuevo pero ésta se decide demasiado tarde, puede que cuando lo haga, el pastel ya haya sido repartido, y le sea muy difícil y costoso posicionarse.

5.9.3 SECTORES MADUROS.

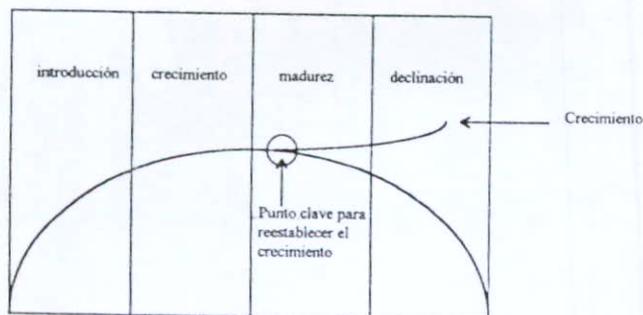
Al igual que los productos, los sectores tienen también su ciclo de vida. Un sector maduro es aquel que ya ha llegado a su máximo crecimiento y que entrará en una etapa de disminución del mismo.

Las características de los sectores maduros son las siguientes:

- Alta competencia por la participación en el mercado.
- Alta inversión en promociones.
- Crecimiento en las ventas a clientes más especializados.
- Gran énfasis en los costos y el servicio por parte de las empresas competidoras.
- Es difícil incrementar la capacidad de producción.
- Aumento de la competencia internacional.

Cuando una empresa se encuentra en un sector maduro es fundamental que defina perfectamente alguna de las tres estrategias (costos, diferenciación, especialización) vistas con anterioridad. Nuevamente la eficiencia de la empresa es clave para que ésta sobreviva.

Analizando la siguiente gráfica, una empresa necesita “revivir” su producto para evitar caer en la declinación junto con su sector. Lo difícil es darse cuenta de que el momento ha llegado para iniciar un nuevo crecimiento.



Existen diversas formas de “revitalizar” un producto. Algunas son: eficientar la mezcla de productos (eliminando los productos que no traen altos beneficios), fijar precios adecuados, hacer innovaciones al producto, hacer innovaciones al proceso, encontrar nuevos usos, buscar competir internacionalmente, etc.

Como se ha visto a lo largo de este capítulo, es difícil competir contra todas las fuerzas que atacan a una empresa, sin embargo, es posible. Aunque cada uno de los factores descritos anteriormente son importantes, la clave para el éxito de una empresa empieza en su ventaja competitiva. Una vez que ésta se encuentra en marcha, todo lo demás viene casi por añadidura. Cuando un ejército tiene un armamento suficientemente fuerte, éste podrá casi en todos los casos defenderse eficientemente, para una empresa, su armamento es *su ventaja competitiva*.

CAPITULO VI

*IMPLEMENTANDO LA
ESTRATEGIA*

6.1 UNA ORGANIZACION CAPAZ.

Una vez que el empresario ha desarrollado la estrategia para su empresa tendrá que convertir los planes y las intenciones en resultados efectivos. El poner a la organización a trabajar de acuerdo a la dirección elegida por la administración es un trabajo que requiere de habilidades especiales. Mientras que el desarrollo de la estrategia requiere de alto grado de visión a largo plazo y análisis especial, la implementación exitosa de la misma depende de la habilidad para trabajar en equipo, de la organización, de la motivación, de la cultura organizacional, y en especial, del lazo que exista entre la estrategia y la forma de hacer las cosas dentro de la empresa. Las actitudes y comportamientos arraigados de las personas no cambiarán de un día para otro, solo por que se ha desarrollado una nueva estrategia que hay que seguir.

El implementar la estrategia es el reto más grande al que se enfrentará el empresario, además de que será el que mayor tiempo, esfuerzo y disciplina tome. Como todo en la vida, es más fácil decir que se quiere cambiar, a cambiar en realidad.

La implementación de la estrategia consiste en convertir los planes estratégicos en acciones específicas y posteriormente en resultados deseados. Por lo tanto, sólo si se alcanzan los resultados, se podrá decir que la implementación ha sido exitosa.

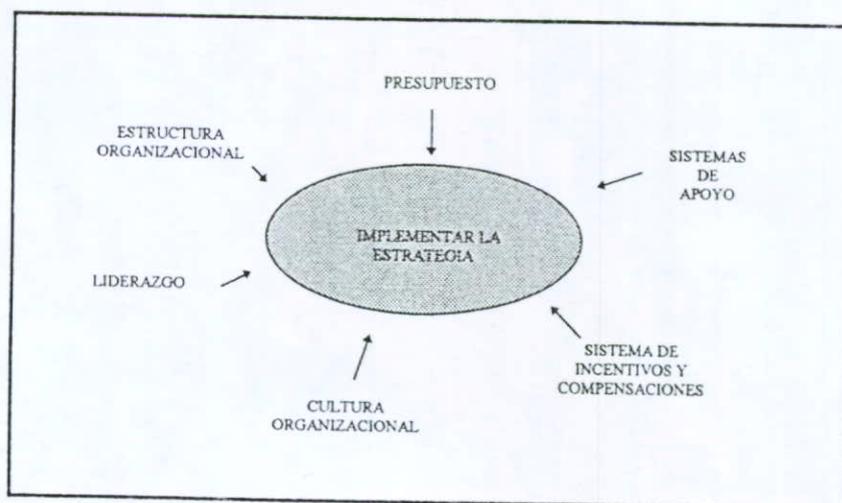
Probablemente, lo que haga más difícil la puesta en marcha, es la resistencia al cambio por parte de los miembros de la empresa. Como recordará el lector, el capítulo 2 describe las cualidades que debe tener un empresario para lograr el éxito en su empresa, y dentro de estas habilidades están la habilidad para las relaciones humanas y la capacidad para comunicarse con

sus subordinados. Así mismo se menciona la habilidad para motivar, la sociabilidad, la consideración y el tacto. Estas cualidades y habilidades, entre otras, serán muy importantes para facilitar el cambio en la empresa.

La forma de implementar la estrategia deberá adecuarse perfectamente a la organización. Así como todos los hombres son diferentes, las empresas también lo son, y cada una tiene sus problemas y cualidades específicos que deberán ser considerados para implementar la estrategia de la mejor manera posible.

De igual forma, la puesta en marcha de la estrategia, deberá adecuarse a la estrategia en sí, ya que por ejemplo, la implementación de la estrategia para ser líder en costos, deberá ser distinta a la de la empresa que busque diferenciarse.

Sin embargo las bases generales de la implementación son las mismas para todas las empresas. Existen seis puntos clave que cualquier organización debe tocar para implementar con éxito su estrategia ¹:



Algunos de estos puntos tomarán más tiempo que otros en ser desarrollados dependiendo de las circunstancias de la organización. De cualquier forma, el director de la empresa deberá analizar que actividad necesita más atención, cual puede ser delegada, etc. para lograr el ambiente y las condiciones necesarias para que la implantación se realice lo mejor y más pronto posible.

A lo largo de este capítulo se desarrollarán estos puntos más a fondo de manera que el director de la pequeña empresa comprenda el entorno que debe existir en su empresa para que la estrategia tenga éxito.

En las pequeñas empresas, la persona que inicia la implementación de la estrategia es el dueño - director de la empresa. Volviendo al análisis del empresario mexicano, realizado en el capítulo 2, es un error muy frecuente que éstos se deslinden de sus labores de empresarios, y que se dediquen a todo menos a estar dirigiendo su empresa. Con un líder así, la implementación no podrá tener éxito. Es de vital importancia que el empresario se involucre en su negocio, y que sea el primero en cambiar, para después, con su ejemplo, poder iniciar el cambio en los demás.

La forma en que un empresario realice la puesta en marcha de la estrategia, dependerá, en muchos casos, de su experiencia y conocimientos del negocio. Pero, independientemente de que sea un amateur en los negocios o un empresario con mucha experiencia, gran parte del éxito dependerá de las relaciones que tenga con sus subordinados, de sus habilidades administrativas, interpersonales y directivas, de la autoridad que posea, de su determinación para hacer las cosas, y de su sentido común y entusiasmo.

6.1.1 LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

La estructura organizacional es la forma en que una empresa divide las funciones y la autoridad dentro de la misma. La forma más común de reconocer la estructura organizacional que tiene una empresa es el organigrama.

No es común que las empresas pequeñas cuenten con organigramas escritos y conocidos por todos los miembros de la organización. Sin embargo, el pequeño empresario todavía no reconoce la importancia de esta herramienta.

La función básica del organigrama es definir las actividades que se tienen que realizar y quien las tiene que hacer, en otras palabras “une a los individuos en tareas interrelacionadas.”²

Cuando una empresa no está bien organizada, la operación se hace muy deficiente. Por este motivo, construir una estructura organizacional adecuada es un punto muy bueno para empezar la implantación de la estrategia.

Una buena organización ayuda a que los individuos trabajen en conjunto para alcanzar los objetivos que se han planteado. Si las personas no conocen perfectamente las actividades que están bajo su responsabilidad difícilmente éstas serán atendidas.

Una organización informal no basta.³ Si una empresa no cuenta con una estructura organizacional formal, solo podrá conducirse al caos. Cuando una empresa pequeña nace, la mayoría de las veces solo la componen tres o cuatro personas. Inclusive en este caso, es importante que se organice partiendo de un organigrama base que defina las áreas de la empresa y los responsables. Así, conforme la empresa crezca, la delegación y el surgimiento de nuevas áreas será más fácil. Aunque es más sencillo realizar el organigrama de una empresa

que va a nacer, las empresas ya existentes también deben organizarse formalmente (si aun no lo han hecho).

A continuación se presentarán de manera muy concisa, los tipos más frecuentes de estructuras organizacionales, así como sus ventajas y desventajas.

Existen tres estructuras básicas:

- ◊ Lineal
- ◊ Por procesos
- ◊ De línea y asesoría

Lineal:

Una estructura de este tipo concentra la autoridad en una sola persona.⁴ Esta puede ser el dueño, el gerente general o el director. No importa quien, la persona que esté al mando es la que toma todas las decisiones y asume todas las responsabilidades. El jefe decide lo que se tiene que hacer, delega el trabajo, y los subordinados se encargan sólo de obedecer.

Esta estructura se enfoca a la autoridad más que a las habilidades de las personas.

Ventajas:

- ◆ Es sencillo y claro.
- ◆ Existe disciplina laboral.
- ◆ No hay conflicto de autoridad (duplicidad de funciones).
- ◆ Es más fácil de aplicar para las pequeñas empresas.

Desventajas:

- ◆ Se carece de especialización.

- ♦ Es difícil capacitar a un jefe en todos los aspectos que debe atender.
- ♦ Los jefes siempre están cargados de trabajo.
- ♦ No es muy flexible.

Un ejemplo de esta estructura es el siguiente:



Por Procesos:

Este tipo de estructura tiene por objeto organizar a la empresa por las actividades productivas o procesos que se desempeñan.⁵ Este tipo de estructuras se aplica principalmente a centros de trabajo y talleres, donde al frente de cada departamento está un jefe que tiene a su cargo una función determinada y como superior de todos los jefes está un director o gerente que coordina las tareas de aquéllos.

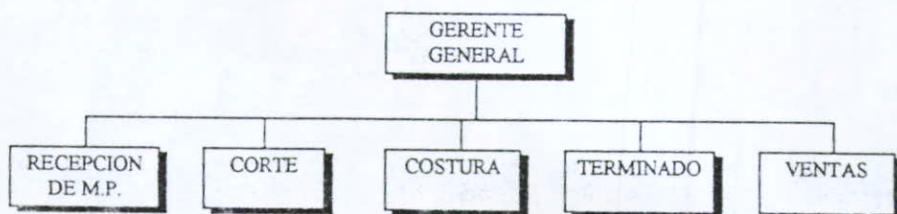
Ventajas:

- ♦ Aumenta la capacidad y eficiencia de los jefes por la especialización.
- ♦ Permite separar las actividades en sus elementos más simples.
- ♦ Existe la posibilidad de rápida adaptación en casos de cambios de procesos.

Desventajas:

- ♦ Dificulta en definir la autoridad y responsabilidad de cada jefe en los aspectos que no son comunes.
- ♦ Se duplica el mando.
- ♦ Se propicia el conflicto.
- ♦ Se enfoca principalmente a producción, descuidando las otras áreas importantes de la empresa.

A continuación se presenta un ejemplo de esta estructura:



Línea y asesoría:

Este tipo de organización es muy similar al lineal. La diferencia se encuentra en que existen especialistas que se dedican a ayudar a la dirección en ciertas labores que ésta no domina.⁶ En la mayoría de los casos los asesores no tienen autoridad directa sobre el personal, más bien se encargan de dar consejos u opiniones de cómo hacer las cosas.

Ventajas:

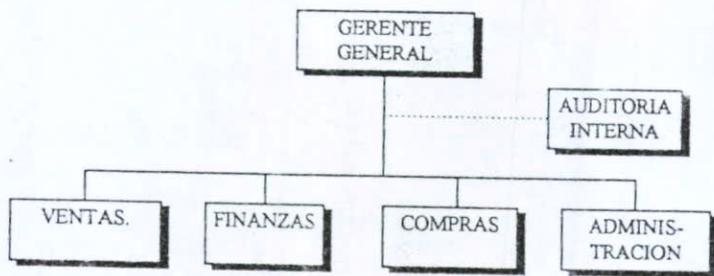
- ♦ Está basado en la especialización.

- ♦ Proporciona a la dirección y a los jefes conocimientos especializados.
- ♦ Aumenta la eficiencia.
- ♦ Se capacita al personal que es asesorado.

Desventajas:

- ♦ Puede haber confusión en funciones y posiciones de los asesores en relación a los supervisores de línea.
- ♦ Los asesores pueden ser poco o nada efectivos por falta de apoyo en la aplicación de las recomendaciones que realicen.
- ♦ La incapacidad de comprender los puntos de vista respectivos puede causar roces entre jefes de línea y asesores.

Un ejemplo de este tipo es el siguiente:



Un empresario tiene la responsabilidad de organizar a su empresa de la mejor manera, de tal forma que ésta funcione lo más eficientemente posible. Así mismo, debe tomar en cuenta el tipo de empresa, su tamaño, sus necesidades, la estrategia que desea seguir, etc.

¿Cómo saber si la estructura es la adecuada para implementar la estrategia? Una forma fácil es identificando las actividades más críticas para el éxito de la estrategia. Por ejemplo, una

estrategia de liderazgo en costos necesita que la empresa cuente con un área destinada al análisis y control de los mismos. Una empresa que busque la diferenciación por calidad quizá necesitará de personal especializado y además un área de control de calidad. Para identificar estas áreas críticas para la estrategia se pueden plantear dos preguntas: “¿Que funciones se tienen que realizar no bien, sino perfectamente, para que la estrategia tenga éxito? ¿Qué errores en qué áreas podrían perjudicar seriamente el logro de la estrategia?”⁷

La estructura organizacional debe ser una herramienta flexible que ayude a la empresa y a sus miembros a lograr sus objetivos. Además es importante revisar la estructura con periodicidad ya que conforme las empresas crecen, los organigramas suelen quedarse en el olvido. Sin un esqueleto en el cual basarse, el crecimiento será caótico.

6.1.2 SELECCION DEL PERSONAL ADECUADO.

Una empresa no sería nada si no tuviera empleados, por lo tanto, las personas son la parte más importante de la misma. Gran parte de los gastos en los que incurre una empresa se derivan del personal, desde la nómina, hasta los gastos de reclutamiento, entrenamiento, contratación, despido, gastos médicos, etc.

Debido a la importancia que tienen los recursos humanos dentro de la empresa, el pequeño empresario debe estar muy pendiente de ésta área en todos sus niveles. Es común que en las pequeñas empresas se les de mucha importancia a puestos como gerente de contabilidad, o de ventas, y se ignoren puestos en el área de atención al cliente o vendedores, por ejemplo.

Una estructura organizacional estará incompleta si no cuenta con el personal adecuado. Es necesario eliminar el paradigma de que hay que contratar lo que sea más barato. Es importante que el empresario empiece a valorar la necesidad de contar con personas adecuadas a los puestos, tanto en capacidad como en habilidad.

Una buena administración de recursos humanos no significa sólo reclutar, seleccionar contratar correctamente, sino que además es necesaria la capacitación continua.⁸ La capacitación es aún más importante cuando una empresa ya existente va a implantar una nueva estrategia. Cuando esto sucede es necesario guiar al personal para facilitar el cambio. De hecho, la capacitación y el entrenamiento (en el área operativa de la organización) son actividades que inician el proceso de implantación de la estrategia en la empresa.

Así como se hace un estudio para definir las áreas clave en la estructura organizacional, es necesario realizar un análisis de los *puestos* clave dentro de la empresa para facilitar el éxito de la estrategia.⁹ Una vez hecho este análisis se debe proceder a buscar y elegir a las personas adecuadas para cubrirlos. Algunas veces la administración existente puede funcionar, en otras ocasiones será necesario reforzarla o expandirla, ya sea promoviendo a alguien dentro de la organización o contratando a personas del exterior que traigan nuevas ideas para la empresa.

Generalmente en las empresas pequeñas nunca se ha realizado un análisis formal de puestos por lo que se tienen excesos o insuficiencias de personal. Es importante que el personal de la empresa sea el necesario para que el negocio funcione lo más eficientemente posible, ni más, ni menos. Para poder saber si el personal existente es adecuado o no, es necesario conocer a fondo el trabajo que realiza cada individuo, así como las rutas críticas de la empresa, los cuellos de botella, etc.

Cuando la empresa necesita más personal, es de vital importancia que los procesos de reclutamiento sean los correctos. Algunas preguntas clave que se deben responder para hacer un reclutamiento eficaz son:

- ◇ ¿Cuántas personas hacen falta?
- ◇ ¿A quién se debe buscar? ¿Cuál es el perfil del puesto?
- ◇ ¿Dónde se debe buscar?
- ◇ ¿Qué métodos se pueden utilizar para encontrar a las personas más calificadas para la empresa?
- ◇ ¿Qué procedimientos se pueden utilizar para seleccionar al personal más adecuado?
- ◇ ¿Cuánto será el salario justo que debemos ofrecer?

Cuando el reclutamiento implique al grupo administrativo que llevará a cabo la implantación de la estrategia, entonces deberá ser de gran importancia definir qué conjuntos de experiencias, habilidades, valores, creencias, estilos de dirección, personalidad, etc., son necesarios para poder trabajar en equipo y lograr una implantación eficaz. Cuando la administración de una empresa es en grupo, la compatibilidad de los individuos es clave para el buen funcionamiento del negocio, se podría decir que es necesaria la “química” que exista dentro del grupo, y con la estrategia.¹⁰

Hasta que no estén los huecos importantes, llenos con el personal correcto, será difícil implementar la estrategia sin contratiempos.

6.1.3 EL PRESUPUESTO.

Una vez que se tiene la estructura y el personal, es necesario brindarles el apoyo económico para ponerlos a trabajar. Cada área dentro de la empresa necesita los recursos necesarios para realizar la parte que le corresponde dentro de la estrategia, y esto incluye el personal necesario y los fondos necesarios. Además cada departamento debe programar sus actividades, establecer horarios y fechas límite para alcanzar los objetivos, así como designar quien es responsable de cada actividad. Los programas y los presupuestos son las herramientas clave para esto. Los programas presentan planes de acción detallados que van paso a paso en lo que se tiene que realizar, y los presupuestos especifican los costos de las actividades planeadas.¹¹

La implementación será exitosa dependiendo de la congruencia que exista entre la estrategia planeada y el presupuesto asignado a cada área para llevarla a cabo. Si el dinero no es suficiente, los departamentos no podrán realizar su parte. Si el dinero es demasiado, la empresa estará desperdiciando sus recursos.

Cuando se hace el análisis de la estructura organizacional, se definen las áreas de mayor importancia para implantar la estrategia con éxito. Estas áreas generalmente serán las que mayor apoyo financiero necesiten: más personal, equipo nuevo, otras facilidades, etc. Para implementar la estrategia, es necesario reasignar el presupuesto de manera que se aumente en las áreas más importantes y se reduzca en las menos importantes. La estrategia es la base para las decisiones de la asignación de recursos en la empresa.

Por todo lo anterior, se puede concluir que el presupuesto es "...claramente un proceso de planeación y es un instrumento básico para las empresas".¹²

6.1.4 LOS SISTEMAS DE APOYO.

Los sistemas de apoyo son todas aquellas herramientas, procedimientos, información, etc. que proporciona una empresa a sus áreas para facilitar su desempeño. Cuando se desea implementar una estrategia, los sistemas de apoyo deben colaborar y facilitar los procedimientos. Algunas consideraciones son:¹³

- ◇ ¿Qué políticas y procedimientos se pueden establecer para facilitar la implementación de la estrategia?
- ◇ ¿Cómo se podría incrementar la capacidad de la organización instalando nuevos sistemas administrativos y operativos, o reorganizando los existentes?
- ◇ ¿Qué sistemas de información se necesitan para obtener ésta con regularidad?

Generalmente, cuando se implementa o se hacen cambios en una estrategia, se requiere que se hagan algunas modificaciones en la manera en que se realizan algunas actividades internas, administrativas y operativas. La mayoría de las veces, las personas no ven el cambio como algo positivo ya que hacer las cosas de forma diferente a lo acostumbrado es difícil. Como una resistencia natural al cambio se harán preguntas de los *cómo* y de los *cuándo* ocurrirán las modificaciones. Un sistema de apoyo buscará, por lo tanto, facilitar la implementación de la estrategia y los cambios internos (administrativos y operativos) necesarios para su éxito.¹⁴

6.2 COMPROMISO.

Probablemente el lector haya oído alguna vez hablar de “la camiseta” de la empresa. En México, este concepto no es muy común. Cuando un empleado “trae puesta la camiseta de la empresa”, éste la considera como suya, por lo que deja de ser sólo el lugar donde trabaja, para ser ahora su propio negocio. A esto se le llama psicología de la propiedad que significa: “... la condición en la que el individuo piensa que su propio bienestar está ligado al de la organización ... y experimenta placer con el éxito de la empresa y dolor con su fracaso”.¹⁵

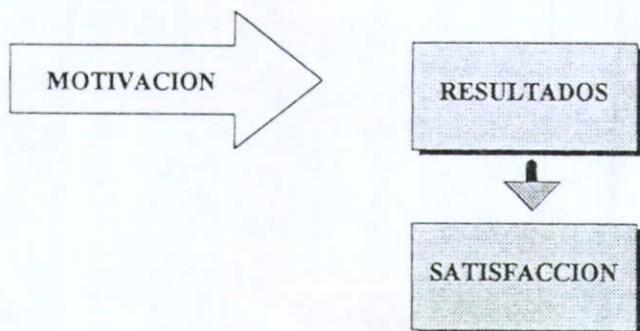
Esto no sucede por casualidad. Cuando un empresario trata con justicia a sus empleados, en lo que se refiere a salarios, prestaciones, condiciones de trabajo, etc., éstos empiezan a querer a la empresa y los resultados en su desempeño son sorprendentes.

Es de gran importancia que el empresario esté consciente de que los empleados no son máquinas, y de que tienen tanto necesidades (económicas, físicas, de motivación), como deseos y aspiraciones. Un empleado que está insatisfecho en su trabajo, no ayudará a la empresa a salir adelante.

6.2.1 LA MOTIVACION.

“La motivación es la fuerza que induce a los seres humanos a la acción o a la ejecución.”¹⁶ Cuando un empresario motiva a sus empleados significa que éste está haciendo cosas que impulsarán a sus empleados a actuar en la forma que él desea. Cuando un empleado no está motivado, difícilmente colaborará en la implementación de la estrategia.

Ahora, motivar a los empleados no es una tarea fácil ya que para empezar, es necesario conocerlos. No todas las personas se motivan con lo mismo, a algunas les motiva el dinero, a otras el éxito, o la calidad de vida laboral, etc. Es necesario que un empresario tenga contacto con sus subordinados para que conozca cómo debe motivarlos. Cuando las personas están motivadas alcanzan más fácilmente los resultados y experimentan, como consecuencia, una gran satisfacción. Si los empleados en una organización trabajaran de esta forma, es decir, motivados, los resultados serían alcanzados con facilidad.¹⁷



Existe la idea entre los empresarios mexicanos de que el dinero es el principal motivador que una empresa puede ofrecer a sus empleados. Con este pretexto, implantan en sus negocios el método de *recompensas y castigos*, utilizado con mayor frecuencia en negocios pequeños.¹⁸ Un sistema común que se puede llamar de recompensas y castigos es el de pago por pieza. Es decir, se les paga a los empleados por unidades producidas, así, el que produzca más, ganará más (recibirá un premio), y el que produzca menos, recibirá menos (un castigo). En el largo plazo, este sistema no funciona, y el área que se ve afectada inmediatamente es el

de la calidad ya que los empleados empiezan a producir lo más posible descuidando la calidad del trabajo desempeñado.

Para motivar con efectividad a los empleados, es necesario entonces, saber cuales son los principales motivadores y no basarse exclusivamente en el dinero. A continuación se presenta una tabla en la que se muestran en orden de importancia y por diversos grupos de trabajadores, ocho factores que consideran importantes en un empleo y los cuales son altamente motivadores.¹⁹

FACTORES	ORDEN DE IMPORTANCIA				
	HOMBRES			MUJERES	
	OBREROS	EMPLEADOS DE OFICINA	VENDEDORES	OBRERAS	EMPLEADAS DE OFICINA
Tener un jefe comprensivo y justo.	3	3	4	5	1
Disfrutar más de días de descanso.	8	8	8	7	7
Obtener un salario superior a sus propias necesidades.	6	4	5	4	5
Trabajar en un lugar limpio y protegido contra accidentes.	1	6	6	2	4
Trabajar con compañeros simpáticos y afables.	7	7	7	8	6
Tener oportunidad para poner en práctica las propias ideas en el trabajo.	5	1	2	6	
Tener un trabajo que dé oportunidad de destacarse y sobresalir.	4	2	1	3	2
Tener la seguridad de conservar el trabajo, siempre que se haga bien	2	5	2	1	4

“Si la persona que implementará la estrategia utiliza un sistema de recompensas y castigos, cualquiera que sea su forma, provocará en su personal demasiada tensión, ansiedad e inseguridad, y los resultados serán contraproducentes.”²⁰ Sin embargo, tampoco es

recomendable eliminar por completo la tensión y la presión provenientes de un deseo de desempeñar mejor la labor. Una empresa con personal pasivo no tendrá éxito al implementar la estrategia. Al contrario, se necesitan personas ambiciosas que deseen hacer una carrera en la empresa, tener éxito, que les guste afrontar retos y que busquen alcanzar resultados. Es necesario que estén constantemente en competencia y cooperación con ellos mismos y con sus compañeros para que encuentren en esta competencia sana la satisfacción personal y el reconocimiento de los demás al alcanzar las metas. Debe existir algún incentivo *significativo* (además de la remuneración justa) y otras consecuencias favorables a su carrera en la empresa, derivadas de la implementación de la estrategia para que la mayoría de las personas en la empresa se comprometan con el plan estratégico.

La motivación debe ser positiva, no negativa. Cuando ésta es positiva, las personas tienden a responder con más entusiasmo y más esfuerzo.

La motivación es algo muy complejo, sin embargo, la comunicación rompe todas las barreras, por lo que un empresario deberá buscar que la comunicación en su empresa sea fluida para que así logre satisfacer lo mejor posible las necesidades de sus subordinados.

6.2.2 EL SISTEMA DE REMUNERACION.

Debido al gran descontento, a las miserias y a las injusticias sociales que existen, se ha caído en la necesidad de establecer en la ley un salario que "...asegure un nivel conveniente de vida, según los criterios de lugar y tiempo en que se vive".²¹ Así mismo, la Ley Federal del Trabajo especifica en el Capítulo 5, artículo 85 que "...el salario debe ser remunerador y nunca

menor al fijado como mínimo de acuerdo a las disposiciones de esta ley. Para fijar el importe del salario se tomarán en consideración la cantidad y calidad del trabajo.”²² A continuación, en el artículo 90 dice “El salario mínimo deberá ser suficiente para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia en el orden material, social y cultural, y para proveer a la educación obligatoria de los hijos.”²³

Al igual que la ley, la doctrina social cristiana ha sostenido que “...el salario mínimo vital es aquél que satisfaga no sólo las necesidades del trabajador, individualmente considerado, sino también las de su familia y además sus placeres honestos.”²⁴

Es, por lo tanto, no sólo una obligación legal, sino una obligación moral, el pago justo a los trabajadores por su trabajo.

Ahora bien, los salarios mínimos a partir del 1o. de abril de 1995 son:

Zona A -- N\$ 18.30

Zona B -- N\$ 17.00

Zona C -- N\$ 15.44

Promedio -- N\$ 16.74

Como será evidente para algunos, este salario es infimo. De hecho, México es uno de los países más mal pagados del mundo.

En la gráfica siguiente se muestra una comparación de la disminución del poder adquisitivo que ha sufrido el mexicano desde 1987.

AÑO	INDICE NACIONAL DE PRECIOS AL CONSUMIDOR			SALARIOS		
	INPC	INCREMENTO ANUAL	ACUMULADO	SALARIOS	INCREMENTO ANUAL	ACUMULADO
1987	18.47	2.32		4.22		
1988	40.13	2.17	2.17	7.15	1.69	1.69
1989	47.47	1.18	2.57	8.43	1.18	1.99
1990	60.12	1.27	3.26	9.96	1.18	2.36
1991	73.75	1.23	3.99	11.44	1.15	2.71
1992	85.18	1.16	4.61	12.08	1.06	2.86
1993	93.49	1.10	5.06	13.06	1.08	3.09
1994	100.00	1.07	5.41	13.97	1.07	3.31
1995	122.51	1.23	6.63	15.85	1.13	3.75
PERDIDA DEL PODER ADQUISITIVO DESDE 1987 HASTA JULIO DE 1995:					43%	

“Los salarios mínimos en México siempre se han fijado con criterio político y nunca con criterio económico.”²⁵ Es por esto que es alarmante la situación de los salarios del país.

Los motivadores más profundos en el individuo, explicados en la sección anterior, no se pueden alcanzar cuando se les paga a los empleados salarios como éstos.

Para ser justos en las remuneraciones las empresas realizan sistemas avanzados de valuación de puestos que no se pretenden abarcar en este trabajo. Sin embargo, los pequeños empresarios pueden pagar más justamente a sus empleados si se hacen algunas preguntas básicas como éstas para cada trabajador:

- ¿ Qué trabajo desempeña esta persona?
- ¿ Cuanta responsabilidad tiene a su cargo?
- ¿ Qué nivel académico tiene?
- ¿ Qué experiencia tiene?
- ¿ Cuantas personas dependen del ingreso de esta persona?
- ¿ Que tanto esfuerzo físico y mental requiere su trabajo?

Se puede redactar un pequeño cuestionario que incluya estas preguntas, entre otras, y aplicárselo a cada trabajador. Sin embargo, la Ley Federal del Trabajo, especifica en su artículo 86 que “A trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual.”²⁶ Entonces ¿cómo determinar el salario justo? Al conocer mejor a nuestros trabajadores, se pueden saber con mayor exactitud las necesidades de los mismos y así encontrar un salario que satisfaga a la mayoría, si no es posible a todos. Ojalá que cada día haya menos trabajadores con salario mínimo en México.

Al igual que el salario, el empresario debe respetar la participación de las utilidades ya que es un derecho de los trabajadores que complementa el salario (no lo sustituye). La empresa que participa de sus beneficios a los trabajadores generalmente tiene buenas relaciones obrero patronales. Además, cuando el empleado sabe que va a obtener beneficios adicionales si logra que la empresa los obtenga, éste estará más motivado a desempeñar mejor su labor.

El empresario mexicano debe dar a los trabajadores su salario y todas las prestaciones que le correspondan, no sólo por que la ley lo diga, sino por que su conciencia se lo dicte.

Es muy importante que quede claro que ni la participación de utilidades, ni el aguinaldo, ni ninguna otra prestación, pueden sustituir de ninguna manera la remuneración diaria que le permita al trabajador cubrir sus necesidades diarias.

6.3 LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

La cultura organizacional es “el patrón de conducta, creencias compartidas y valores que los miembros tienen en común”.²⁷ Así como cada país tiene su propia cultura, cada empresa tiene la suya y ésta no cambia constantemente. Cada empresa tiene su historia, su manera especial de afrontar problemas, su forma de llevar a cabo las actividades, su mezcla de personalidades y estilos de vida del personal, sus propias experiencias, su atmósfera; en otras palabras, todo lo que hace que la empresa tenga su propia personalidad.

La cultura organizacional no está, como puede verse por escrito. Es verdad que gran parte de la cultura la forman las políticas, los reglamentos, etc. Pero muchas veces, el ambiente laboral se da por la forma de ser de las personas que están en la organización, la forma de ejercer el liderazgo por parte del dueño, etc.

A continuación se presentan dos ejemplos de culturas organizacionales en diferentes empresas.²⁸

EMPRESA A	EMPRESA B
<i>PLANEACION</i>	
Las metas se establecen de una manera autocrática.	Las metas se establecen con la participación de todos.
La toma de decisiones está centralizada	La toma de decisiones no es centralizada.
<i>ORGANIZACION</i>	
La autoridad está centralizada.	La autoridad está descentralizada.
La autoridad está rígidamente definida	La autoridad es flexible.
<i>INTEGRACION</i>	
Se selecciona a la gente con base en la amistad o en el parentesco.	Se selecciona a la gente con base a su desempeño, conocimientos o habilidades
La capacitación solo es accesible a unos cuantos.	La capacitación es para todos.
<i>DIRECCION</i>	
El dueño es un líder autocrático.	El dueño practica un liderazgo en el que participan todos.
La comunicación fluye arriba a abajo.	La comunicación fluye de arriba a abajo, de abajo a arriba y hacia los lados.
<i>CONTROL</i>	
Los superiores ejercen un control estricto.	Los individuos tienen autocontrol.
Se utiliza solo un criterio para evaluar el desempeño.	Se utilizan diversos criterios para controlar el desempeño.

Por lo general, las empresas pequeñas mexicanas tienen en su empresa una cultura organizacional derivada de una estructura similar a la de la empresa A en la tabla anterior. Una empresa así, es una empresa autocrática a la que le será muy difícil crecer en armonía. Una cultura como la de la empresa B es lo contrario. Es una cultura en la cual las personas pueden participar en el proceso de la toma de decisiones, es valorada en base a su desempeño, tiene canales de comunicación abierta, etc. Es un ambiente que disminuye la tensión y promueve la participación.

La condición óptima es un ambiente de trabajo que esté en total acuerdo con la estrategia para que el plan propuesto funcione verdaderamente. Es decir, no se puede esperar que tenga éxito una estrategia de diferenciación en el servicio al cliente, si los empleados tienen

muy malas condiciones laborales y salarios por los suelos que hacen que éstos realmente no tengan ganas de atender con una gran sonrisa a los clientes.

6.3.1 LA ETICA Y LOS VALORES.

El éxito a largo plazo de una empresa depende de una cultura organizacional fundada en principios éticos y en valores morales. Muchos grandes empresarios están convencidos de que una empresa debe de cuidar el *cómo* hacen sus negocios.²⁹ Si no se hace esto, se pone en grave peligro no sólo la reputación de la misma sino también su desempeño en el largo plazo. La ética y los valores en la empresa no deben ser “candil de la calle”, sino una forma de vida de todos los miembros de la organización.

La mejor forma de incrementar la influencia de la ética y de los valores en el actuar cotidiano es poniendo éstos por escrito. Así, son la guía de todos los miembros de la organización, para juzgar tanto las políticas de la empresa como la conducta individual.

Algunos ejemplos de enunciados de valores son:

- ❖ Importancia del cliente y la atención al mismo.
- ❖ Compromiso a la calidad.
- ❖ Compromiso a la innovación.
- ❖ Respeto a los empleados y a las obligaciones que la empresa tiene hacia con ellos.
- ❖ Integridad, honestidad y ética en el actuar.

- ❖ Obligación hacia los proveedores.
- ❖ Ciudadanía.
- ❖ Importancia de la protección del ambiente.
- ❖ Importancia de los detalles al realizar el trabajo.
- ❖ Fe en la habilidad de las personas para hacer contribuciones importantes y benéficas a la empresa.
- ❖ Ayudar a los miembros a ser mejores cada día.
- ❖ Dar reconocimiento a quien lo merece.

Algunos ejemplos de enunciados que se puede incluir en el código de ética:

- ❖ Honestidad y cumplimiento de la ley (incluyendo el pago de impuestos).
- ❖ Justicia en el trato a los demás.
- ❖ Honestidad al vender y al hacer campañas publicitarias.
- ❖ Uso adecuado de los recursos de la empresa.
- ❖ Justicia en las remuneraciones.

Al igual que la misión, la estrategia, la estructura, etc., los valores y la ética se tienen que incorporar a la vida cotidiana de los miembros de la empresa. Para lograr esto es necesario llevar a cabo las siguientes medidas:³⁰

- Dar a conocer el código de ética y el enunciado de los valores a todos los miembros de la empresa una vez que éstos estén por escrito.

- Incorporar el enunciado de los valores y el código de ética a los programas de capacitación e inducción de la empresa.
- Dar atención especial a la ética y a los valores como punto importante para realizar contrataciones y así evitar contratar a personas que no compartan las creencias de la organización.
- Involucrar a todos los miembros, desde el dueño, hasta el obrero.
- Predicar con el ejemplo.

Implementar tanto los valores, como una conducta ética en la empresa requiere que se involucre a todos los niveles de la organización. Los empleados deben ser capacitados e instruidos para que apliquen estos códigos en sus tareas diarias. Además, se debe de ir más allá, hasta llegar a instaurar en lo más íntimo de las personas estos valores, para que así realmente sea una forma de vida.

6.4 EL LIDERAZGO.

El liderazgo necesario en la planeación estratégica es muy sencillo: ¡formule un plan estratégico, implementelo, ejecútelo por completo y gane! Claro, es más fácil decirlo que hacerlo. Ser líder no es fácil. El dueño tendrá que jugar muchos papeles durante la planeación estratégica y su implantación: administrador, negociador, instructor, motivador, inspirador, etc. Algunas veces tendrá que ser duro con los demás, otras tendrá que utilizar su sentido común y ser flexible. En fin, el principal problema se encuentra en que el líder debe reconocer qué

actividades son importantes y cómo debe llevarlas a cabo. Algunos puntos verdaderamente imprescindibles que deben ser parte de las actividades del líder son:

- ⊙ Estar al tanto de lo que está sucediendo y qué tan bien van las cosas.
- ⊙ Promover una cultura en la empresa en la que sus miembros funcionen al máximo y en completa armonía.
- ⊙ Mantenerse al pendiente de las condiciones cambiantes de la empresa, de las oportunidades y de las amenazas del entorno.
- ⊙ Ayudarse de los demás en la formalicen de la estrategia y su implementación.
- ⊙ Reforzar la ética y los valores.
- ⊙ Implantar medidas correctivas para mejorar el desempeño y en general el plan estratégico.

Para estar al tanto de lo que sucede en la empresa, el director deberá establecer todos los canales formales e informales de comunicación posible. La información no puede prescindir. Los canales comunes de comunicación que proporcionan información importante van desde hablar personalmente con los subordinados, leer reportes, escuchar a los clientes, hasta analizar los movimientos de la competencia, leer el periódico y mantenerse al día de las innovaciones.

En cuanto a la información interna se refiere, es necesario que el director se asegure de que no haya censura ya que las malas noticias suelen maquillarse o inclusive esconderse. Para cerciorarse de que esto no suceda, existe una técnica de liderazgo que consiste en estar constantemente en contacto con diferentes personas en diferentes niveles dentro de la organización por medio de “visitas de campo”.³¹ Cuando el director se queda en su oficina se

aisla de su empresa y generalmente los únicos que llegan a él son personas que normalmente no criticarán el desempeño de la empresa. La planeación estratégica no se hace desde el escritorio.

Existen algunos puntos importantes que un director deberá tomar en cuenta para hacer más eficiente su labor directiva ³²:

- Hacer que todos los empleados se sientan importantes.
- Fomentar el trabajo en equipo.
- Reconocer las diferencias individuales de cada persona.
- Ser una guía para los subordinados.
- Promover la participación activa y la creatividad del personal.
- Conocer y satisfacer las necesidades del personal.
- Promover una actitud de ganar-ganar ³³.
- Aprender a escuchar y evitar llegar a discusiones con el personal, tener empatía.

Para concluir este capítulo, se mencionarán "...14 procesos directivos básicos muy conocidos que forman los componentes, con los cuales se puede adaptar un sistema directivo a cualquier tipo de negocio". ³⁴ Estos procesos son la base para que un director tenga éxito en la implantación de la planeación estratégica en su empresa.

- I. Establecer de objetivos: A dónde se quiere llegar.
- II. Desarrollar la estrategia: Cómo alcanzar los objetivos.

- III.* Establecer metas: Cuándo se alcanzarán.
- IV.* Desarrollar la filosofía de la compañía: Creencias, valores, lineamientos, etc.
- V.* Establecer las políticas: Guía de las actividades.
- VI.* Planear la estructura de la organización: Organigramas.
- VII.* Proporcionar el personal: Contratación, selección, capacitación, etc.
- VIII.* Establecer procedimientos: Cómo se llevarán a cabo las actividades diarias.
- IX.* Proporcionar instalaciones: Planta, equipo, herramientas, locales, etc.
- X.* Proporcionar el capital: Recursos necesarios para la operación del negocio, como capital de trabajo, entre otros.
- XI.* Establecer normas: Medidas de desempeño.
- XII.* Establecer programas y planes: Herramientas para dirigir y controlar las actividades y los responsables, así como la asignación de recursos que permitirán a las personas realizar sus objetivos particulares.
- XIII.* Proporcionar información: Para ayudar a las personas a mantenerse al tanto de la estrategia y para medir su propio desempeño.
- XIV.* Motivar a las personas: Para que puedan actuar de acuerdo con la filosofía, políticas, procedimientos y normas, y así alcanzar los planes de la empresa.

Todos estos procesos forman parte de la planeación estratégica formal, por lo que aunque no exista una manera ideal para que se lleven a cabo, todo director deberá estar en sus cinco sentidos para realizar cada uno lo mejor posible. "Hoy en día, la dirección y la planeación estratégica son vitales en cuanto al éxito de las compañías ya que una estrategia inadecuada

puede crear serios problemas, no importando lo eficiente que pueda ser una empresa internamente. Por otra parte, una compañía puede ser ineficiente en lo interno pero puede tener éxito, ya que utiliza las estrategias apropiadas.”³⁵

CONCLUSION

CONCLUSION

Dirigir una empresa no es tarea fácil para nadie. Se requiere de una infinidad de habilidades, conocimientos, sentido común, etc. Además las circunstancias dentro y fuera de la empresa son bastante complejas. Hoy, más que nunca, las pequeñas y medianas empresas están viviendo una situación de crisis en el país que las está aplastando. Por eso, una empresa, para tener éxito, necesita una ventaja competitiva y una estrategia definida y sostenible. Solamente así podrá subsistir a esta crisis y obtener beneficios a largo plazo. Esto no es fácil. El mundo de la competencia abierta dificulta el desarrollo de ventajas competitivas de los demás.

Además de las dificultades que en sí implica la obtención de la ventaja competitiva, el pequeño empresario tiene que lidiar con la idiosincrasia del mexicano en su empresa. Quizá éste sea el punto más difícil de todos ya que la forma de ser del mexicano viene de generaciones atrás y está sumamente arraigada. Sin embargo, la única forma que tiene el país de salir adelante es cambiando el paradigma de la mediocridad que se encuentra en muchos individuos.

Es preciso, por lo tanto, que el pequeño empresario divida su gran problema en muchos problemas pequeños y manejables. Así, al ir alcanzando metas pequeñas encaminadas hacia un objetivo común, logrará que su empresa encuentre su ventaja, la ponga en marcha y logre el éxito deseado.

La planeación estratégica no es algo teórico. Es necesario e indispensable que el empresario la implemente en la empresa, en su vida y en la vida de los demás. No existe una empresa sólida y rentable que no tenga explícita o implícitamente una estrategia. De igual manera, no existe una empresa sólida y rentable que no sepa a dónde va.

En la primera parte de este trabajo de investigación se han analizado las características de las pequeñas empresas y del empresario mexicano. Esta información es útil para el lector ya que son el entorno y los paradigmas que se tienen que cambiar para que la planeación estratégica tenga éxito. En otras palabras, no se puede enmendar un vestido viejo con la tela de uno nuevo. La planeación estratégica deberá ser un vestido nuevo para las empresas, y éstas deberán tirar a la basura el viejo.

La segunda parte de ésta Tesis describe en teoría, una serie de conceptos útiles para preparar a la empresa para determinar la estrategia y la ventaja competitiva sostenible. Un empresario que desea implantar la planeación estratégica en su empresa debe encaminar a toda la organización a alcanzar la ventaja competitiva. Para esto, es necesario que lo haga con coherencia y con unidad e integridad. Esto quiere decir que no es posible que solo el 80% del personal esté involucrado, o que solo el área de producción tenga toda la responsabilidad de obtener la calidad total. La planeación estratégica debe abarcar al 100% de la empresa y de los individuos que la conforman.

Las reglas del juego no las pone el empresario, sino el entorno económico, político y social en el que se encuentra la empresa. Esta, por tanto, debe ajustar su estrategia al entorno de manera que le permita aprovecharse de las circunstancias. Siendo así, el empresario tiene que hacer dos cosas importantes: adaptar la estrategia al entorno y adaptar su empresa (estructura, organización, procesos, personal, cultura, etc.) a la estrategia. Si no existe una armonía entre el entorno, la estrategia y la empresa, ésta fracasará. Precisamente la planeación estratégica tiene por objeto unir a las tres.

Una estrategia no es una receta de cocina. Cada empresa debe encontrar la estrategia adecuada de acuerdo a sus circunstancias. Una buena estrategia es original, creativa y perfectamente adecuada a la situación interna y externa que vive la empresa.

Así como un ejército no puede ganar una batalla sin una estrategia militar, una empresa no puede tener éxito sin una estrategia competitiva.

La economía necesita ser reactivada, y esto no lo lograrán ni las instituciones financieras, ni el capital extranjero, ni el mismo gobierno. El futuro de nuestro país se encuentra en manos de las pequeñas empresas. Ojalá que este trabajo motive a los dueños de pequeñas y medianas empresas a decidirse de una vez por todas a ser empresarios de verdad.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAPITULO I

- (1) Cfr. ANZOLA ROJAS, Sérvulo. *Administración de Pequeñas Empresas*. (Editorial Mc Graw Hill. México, D.F., 1993), p. 7.
- (2) *Ibidem*, p. 9.
- (3) RODRÍGUEZ VALENCIA, J. *Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas*. (3ra ed. Editorial Ecasa. México, D.F., 1993), p. 19.
- (4) *Idem*.
- (5) *Ibidem*, p. 20.
- (6) *Anuario Estadístico de los Estados Unidos Mexicanos 1994*. INEGI. (Aguascalientes, Ags., México, 1994), p. 257.
- (7) *Ibidem*, p.258.
- (8) RODRÍGUEZ VALENCIA, J. *Ob. cit.* p. 31.
- (9) *Ibidem*, p. 32.
- (10) *Ibidem*, p. 37.
- (11) *Idem*.
- (12) Cfr. CAREAGA VILIESID, J.A. *La Investigación Tecnológica en el Desarrollo Industrial de México*. (UNAM. México, D.F., 1980), pp. 28-31.
- (13) Cfr. RODRÍGUEZ VALENCIA, J. *Ob. cit.* pp. 40-41.
- (14) *Ibidem*, pp. 42-43.
- (15) *Ibidem*, p. 62.
- (16) C. ACOSTA MONTES DE OCA. "El Financiero", Septiembre de 1991, p.37.
- (17) Cfr. RODRÍGUEZ VALENCIA, J. *Ob. cit.* p. 81.

(18) *Ibidem*, p. 82.

CAPITULO II

(1) *Cfr.* RODRÍGUEZ VALENCIA, J. *Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas*. (3ra Ed. Editorial Ecasa. México, D.F., 1993). p. 100.

(2) *Ibidem*, p.98.

(3) *Ibidem*, p.101.

(4) *Idem*.

(5) *Ibidem*, p.102.

(6) PICKLE, H.B. *Administración de Empresas*. (Ed. Limusa. México, 1982), p. 40.

(7) *Idem*.

(8) RODRÍGUEZ VALENCIA, J. *Ob. cit.* p.105.

(9) RESNIK, Paul. *Como Dirigir una Pequeña Empresa*. (Editorial Mc. Graw Hill. Madrid, 1992), p. 9.

(10) *Ibidem*, p.10.

CAPITULO III

(1) GÁLVEZ AZCANIO E. *Planeación Estratégica en los Negocios*. (Ed. Ecasa. México, 1993), p. 13.

(2) *Idem*.

(3) MINTZBERG, QUINN. *El Proceso Estratégico*. (2da. edición. Editorial Prentice Hall. Edo. de México, 1991), p.5

(4) STEINER, GEORGE. *Planeación Estratégica, Lo que Todo Director Debe Saber*. (Ed. Ceca. México, D.F., 1993), p. 20.

(5) *Idem*.

(6) THOMPSON, STRICKLAND. *Strategic Management*. (5ta. edición. Ed. Irwin. Homewood, Illinois, 1990), p. 4.

(7) *Ibidem*, p.6.

(8) *Ibidem*, p.8.

(9) Cfr. MINTZBERG, QUINN. *Ob. cit.* p.74.

(10) THOMPSON, STRICKLAND. *Ob. cit.* p.12

(11) *Ibidem*, p.13.

(12) *Ibidem*, p. 20.

(13) STEINER, GEORGE. *Ob. cit.* p. 49.

(14) THOMPSON, STRICKLAND. *Ob. cit.* p.20.

CAPITULO IV

(1) THOMPSON, STRICKLAND. *Strategic Management*. (5ta. edición. Ed. Irwin. Homewood, Illinois, 1990), p. 23.

(2) *Ibidem*, p.24

(3) *Idem*.

(4) Cfr. KOTLER, ARMSTRONG, *Fundamentos de Mercadotecnia*, (Editorial Prentice Hall, Edo. de México, 1991), p.6

(5) Cfr. STEINER, GEORGE. *Planeación Estratégica, Lo que Todo Director Debe Saber*. (Ed. Cecs. México, D.F., 1993), p.157.

(6) THOMPSON, STRICKLAND. *Ob. cit.* p.28.

(7) *Ibidem*, p.29.

(8) STEINER, GEORGE, *Ob. cit.* p.159.

(9) THOMPSON, STRICKLAND. *Ob. cit.* p.30.

(10) STEINER, GEORGE, *Ob. cit.* p.160.

- (11) Cfr. THOMPSON, STRICKLAND. *Ob. cit.* p.30.
- (12) GÁLVEZ AZCANIO E. *Planeación Estratégica en los Negocios*. (Ed. Ecasa. México, 1993), p.83.
- (13) THOMPSON, STRICKLAND. *Ob. cit.* p.32.
- (14) *Ibidem*, p.33.
- (15) *Ibidem*, p.34.
- (16) *Idem*.
- (17) STEINER, GEORGE, *Ob. cit.* p.164.
- (18) *Idem*.
- (19) *Ibidem*, p. 165.
- (20) *Ibidem*, p. 166.
- (21) *Ibidem*, p. 170.
- (22) THOMPSON, STRICKLAND. *Ob. cit.* p.34.
- (23) Cfr. GÁLVEZ AZCANIO E., *Ob. cit.* p.83.
- (24) MINTZBERG, QUINN. *El Proceso Estratégico*. (2da. edición. Editorial Prentice Hall. Edo. de México, 1991), p.51.
- (25) *Ibidem*, p. 52.
- (26) *Idem*.
- (27) THOMPSON, STRICKLAND. *Ob. cit.* p.35.
- (28) Cfr. MINTZBERG, QUINN. *Ob. cit.* p.53.
- (29) *Idem*.
- (30) *Ibidem*, p. 54.
- (31) *Idem*.

- (32) THOMPSON, STRICKLAND. *Ob. cit.* p.45.
- (33) MINTZBERG, QUINN. *Ob. cit.* p.55.
- (34) *Idem.*
- (35) *Ibidem*, p.58.
- (36) *Ibidem*, p.59.
- (37) *Idem.*
- (38) STEINER, GEORGE, *Ob. cit.* p.178.
- (39) *Cfr.* KOTLER, ARMSTRONG, *Ob. cit.* p.36.
- (40) *Ibidem*, p.37.
- (41) *fuentes:* STEINER, GEORGE, *Ob. cit.* p.180.
- (42) *Cfr.* PORTER, MICHAEL, *Estrategia Competitiva*, (Editorial Cecs, México, 1982), p.375.
- (43) *Cfr. Ibidem*, p.174.
- (44) KOTLER, ARMSTRONG, *Ob. cit.* p.296.
- (45) *Cfr.* PORTER, MICHAEL, *Ob. cit.* p. 174.
- (46) KOTLER, ARMSTRONG, *Ob. cit.* p.297.
- (47) PORTER, MICHAEL, *Ob. cit.* p. 176.

CAPITULO V

- (1) JARILLO, *Dirección Estratégica*, (2da edición, Editorial Mc Graw Hill, España, 1992,) p.203.
- (2) PORTER, Michael, *Estrategia Competitiva*, (Editorial Cecs, México, 1982,) p. 24.
- (3) THOMPSON, STRICKLAND. *Strategic Management*. (5ta. edición. Ed. Irwin. Homewood, Illinois, 1990,) p. 105.

- (4) PORTER, Michael, *Ob. cit.* p. 46.
- (5) THOMPSON, STRICKLAND, *Ob. cit.* p.110.
- (6) JARILLO, *Ob. cit.* p.29.
- (7) *Ibidem*, p.24.
- (8) PORTER, Michael, *Ob. cit.* p. 58.
- (9) *Cfr.* JARILLO, *Ob. cit.* p.6.
- (10) THOMPSON, STRICKLAND, *Ob. cit.* p.112.
- (11) *Ibidem*, p.114.
- (12) PORTER, Michael, *Ob. cit.* p. 59.
- (13) *Ibidem*, p.61.
- (14) JARILLO, *Ob. cit.* p.33.
- (15) THOMPSON, STRICKLAND, *Ob. cit.* p.115.
- (16) *Ibidem*, p.117.
- (17) *Idem*.
- (18) *Ibidem*, p.118.
- (19) *Ibidem*, p.119.
- (20) *Idem*.
- (21) *Ibidem*, p.122.
- (22) *Cfr.* PORTER, Michael, *Ob. cit.* p. 114.
- (23) *Ibidem*, p.117.
- (24) *Ibidem*, p.128.
- (25) *Ibidem*, p.129.

- (26) *Ibidem*, p. 132.
- (27) *Ibidem*, p. 133.
- (28) *Cfr.* THOMPSON, STRICKLAND, *Ob. cit.* p. 124.
- (29) *Ibidem*, p. 128.
- (30) PORTER, Michael, *Ob. cit.* p. 27.
- (31) *Ibidem*, p. 43.
- (32) *Ibidem*, p. 228.
- (33) *Ibidem*, p. 231.
- (34) *Ibidem*, p. 247.

CAPITULO VI

- (1) THOMPSON, STRICKLAND. *Strategic Management*. (5ta edición. Ed. Irwin. Homewood, Illinois, 1990,) p. 217.
- (2) RODRIGUEZ VALENCIA, J. *Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas*, (3ra edición, Editorial Ecasa. México, D.F., 1993) p. 197.
- (3) KOONTZ, WEIHRICH, *Administración*. (9na edición, Editorial Mc. Graw Hill, México, 1990) p. 186.
- (4) *Cfr.* RODRIGUEZ VALENCIA, *Ob. cit.* p. 204.
- (5) *Cfr.* THOMPSON, STRICKLAND, *Ob. cit.* p. 224.
- (6) *Cfr.* RODRIGUEZ VALENCIA, *Ob. cit.* p. 207.
- (7) THOMPSON, STRICKLAND, *Ob. cit.* p. 221.
- (8) *Cfr.* ARIAS GALICIA, Fernando, *Administración de Recursos Humanos*, (2da. edición, editorial Trillas, México, 1979) p. 315.
- (9) *Cfr. Ibidem*, p. 174.

- (10) THOMPSON, STRICKLAND, *Ob. cit.* p.240.
- (11) *Cfr. Idem.*
- (12) RODRIGUEZ VALENCIA, *Ob. cit.* p.190.
- (13) THOMPSON, STRICKLAND, *Ob. cit.* p.241.
- (14) *Idem.*
- (15) MILLER, Lawrence, *El Nuevo Espiritu Empresario*, (2da. Edición, Editorial Edamex, México, 1990) p.90.
- (16) KOONTZ, WEIHRICH, *Ob. cit.* p.748.
- (17) *Ibidem*, p.470.
- (18) *Cfr.* THOMPSON, STRICKLAND, *Ob. cit.* p.251.
- (19) ARIAS GALICIA, *Ob. cit.* p.79.
- (20) THOMPSON, STRICKLAND, *Ob. cit.* p.251.
- (21) CAVAZOS FLORES, Baltasar, *38 Lecciones de Derecho Laboral*, (7a edición, editorial Trillas, México 1992) p. 167.
- (22) *Ley Federal del Trabajo* (71 edición, editorial Porrúa, México 1993) p. 62.
- (23) *Ibidem*, p.65.
- (24) CAVAZOS FLORES, *Ob. cit.* p.167.
- (25) *Idem.*
- (26) *Ley Federal del Trabajo*, *Ob. cit.* p.63.
- (27) KOONTZ, WEIHRICH, *Ob. cit.* p.321.
- (28) *Ibidem*, p.320.
- (29) THOMPSON, STRICKLAND, *Ob. cit.* p.256.
- (30) *Ibidem*, p.259.

(31) *Cfr. Ibidem*, p.270.

(32) RODRIGUEZ VALENCIA, *Ob. cit.* p.237.

(33) COVEY, Stephen, *Liderazgo Centrado en Principios*, (Editorial Paidós Mexicana, México, 1994) p.52.

(34) STEINER, George, *Planeación Estratégica. Lo que Todo Director Debe Saber*, (Editorial Cecsá, México D.F., 1993) p.14.

(35) *Ibidem*, p.17.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFÍA

- Anuario Estadístico de los Estados Unidos Mexicanos 1994*. (INEGI. Aguascalientes, Ags., México, 1994), pp.668.
- ANZOLA ROJAS, Sérvulo. *Administración de Pequeñas Empresas*. Editorial Mc. Graw Hill. México, D.F., 1993, pp. 297.
- ARIAS GALICIA, Fernando. *Administración de Recursos Humanos*. 2da edición, Editorial Trillas, México, 1979, pp. 524.
- CAVAZOS FLORES, Baltasar, *38 Lecciones de Derecho Laboral*, (7a edición, Editorial Trillas, México, 1992), pp. 409.
- COVEY, Stephen, *El Liderazgo Centrado en Principios*, Editorial Paidós Mexicana, México, 1994, pp. 457.
- GÁLVEZ AZCAINO E., *Planeación Estratégica en los Negocios*, Editorial Ecasa, México D.F., 1993, pp. 180.
- JARILLO, *Dirección Estratégica*, 2a edición, Editorial Mc Graw Hill, España, 1992, pp. 203.
- KOONTZ, WEIHRICH, *Administración*, 9a edición, (Editorial Mc. Graw Hill, México, 1990), pp.771.
- KOTLER, Armstrong, *Fundamentos de Mercadotecnia*, (Editorial Prentice Hall, Edo. de México, 1991), pp. 654.
- Ley Federal del Trabajo*, 71a edición, (Editorial Porrúa, México, 1993), pp. 915.
- MILLER, Lawrence, *El Nuevo Espiritu Empresario*, 2da. Edición, Editorial Edamex, México, 1990, pp.167.
- MINTZBERG, QUINN. *El Proceso Estratégico*. 2a. edición. Editorial Prentice Hall. Edo. de México, 1991, pp.1205.
- PORTER, Michael, *Estrategia Competitiva*, Editorial Cecsca, México, 1982, pp.407.
- RESNIK, Paul. *Como Dirigir una Pequeña Empresa*. (Editorial Mc. Graw Hill. Madrid, 1992), pp.204.
- RIES, Trout, *Posicionamiento*, (Editorial Mc. Graw Hill, México, 1986), pp.260.

RODRÍGUEZ VALENCIA, J. *Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas*. 3ra Ed. Editorial Ecasa. México, D.F., 1993, pp. 340.

STEINER, George. *Planeación Estratégica, Lo que Todo Director Debe Saber*. Ed. Cecsca. México, D.F., 1993, pp. 366.

THOMPSON, STRICKLAND. *Strategic Management*. 5ta. edición. Ed. Irwin. Homewood, Illinois, 1990, pp.1011.

VILLEGAS, ORTEGA Rosa Ma.. *El Nuevo Sistema Financiero Mexicano*. 2da. Ed. (Editorial Pac. México, D.F., 1994), pp.377.



S TESIS FORROS SELECCIONADO S

ENRIQUE GONZALEZ MARTINEZ No. 25-1 TEL. 614.83.90
MORELOS No. 565 TEL. FAX 614.38.34
MORELOS No. 647 TEL. 614.01.34