



74  
2ej

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**PLANEACION ESTRATEGICA DE LA PEQUEÑA Y  
MEDIANA EMPRESA "EN SITUACIONES DE CRISIS"**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A :**

**RAUL FRANCISCO SANCHEZ SANCHEZ**

ASESOR DEL SEMINARIO:  
L.A.E. ALFONSO SUAREZ REBOLLO



MEXICO, D.F.

1996

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

PLANEACION  
ESTRATEGICA  
DE  
LA PEQUEÑA Y  
MEDIANA EMPRESA

**“En Situaciones de Crisis”**

A MIS PADRES :

AGRADEZCO CADA INSTANTE DE APOYO QUE ME BRINDARON, DURANTE TODO MOMENTO QUE NECESITÉ AYUDA Y POR CRECER Y LLEGAR CON MIGÓ A ESTA META TAN IMPORTANTE EN MIS ESTUDIOS. ! GRACIAS POR TENERLOS CON MIGÓ !

A MIS HERMANOS :

POR SU APOYO INCONDICIONAL CUANDO LOS NECESITE, POR SU INTERÉS EN MI SUPERACIÓN ACADÉMICA Y POR COMPARTIR SU TIEMPO .  
MIL GRACIAS.

A SILVIA :

" INSTANTE A INSTANTE EN LA PLENITUD DE LAS COSAS Y EL LOGRO DE DISFRUTARLAS CONTIGO, HACEN CRECER EN MI ESPÍRITU EL SENTIMIENTO MAS BELLO DE SEGUIR COMPARTIÉNDOLO TODO "

EL HABER CONSEGUIDO MANTENERME EN EL CAMINO Y OBTENER SIEMPRE LO MEJOR.

A MI ABUELITA, A MI TÍA ROSA MARÍA Y A MI TÍO ARTURO :

POR DESEAR QUE LOGRE MIS PROPÓSITOS, POR COMPARTIR Y APOYARME A CADA INSTANTE EN MI VIDA. GRACIAS

MI MAS SINCERO AGRADECIMIENTO

L.A.E. ALFONSO SUAREZ REBOLLO

POR LA REALIZACIÓN DE ESTE TRABAJO Y POR SU  
AMISTAD EN MI TRAYECTORIA UNIVERSITARIA.

A MIS AMIGOS :

SAMUEL, MAURICIO, JUAN Y SERGIO

POR DARME PARTE DE USTEDES Y POR  
COMPARTIR ESTE SINSABOR DE LA VIDA CON  
ALEGRÍAS Y TRISTESAS Y POR EL GRAN ESPACIO  
QUE COMPARTIMOS.

A LA FEFA :

RITA, EDITH, ALEJANDRA, DIANA, OCTAVIO,  
JAVIER Y MARCO

POR MOMENTOS AGRADABLES EN SALONES Y  
DES....! CON CARÍÑO LOS RECUERDO AL GRAN  
GRUPO DE LOS 8.

## INDICE

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| INTRODUCCION                       | 2  |
| METODOLOGIA                        | 4  |
| I. MARCO TEORICO.                  | 5  |
| Situacion Economica de México.     |    |
| II. LA EMPRESA PEQUEÑA Y MEDIANA   | 16 |
| III. ANTECEDENTES DE LA PLANEACION | 21 |
| IV. PLANEACION ESTRATEGICA         | 24 |
| V. ENTORNO ECONOMICO               | 27 |
| VI. ENTORNO POLITICO               | 33 |
| VII. ENTORNO SOCIAL                | 39 |
| VIII. MODELO ESTRATEGICO PROPUESTO | 46 |
| IX. MODELO ESTRATEGICO APLICADO.   | 55 |
| . Modelo Italiano.                 |    |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES     | 59 |
| JUSTIFICACION                      | 66 |
| BIBLIOGRAFIA                       | 67 |

## INTRODUCCION

El trabajo se realizo con la idea de mostrar una alternativa al problema que enfrentan en México las empresas pequeñas y medianas. Ciertos problemas representan dificultades en situaciones de incertidumbre como por ejemplo, en momentos de crisis, en endeudamientos, en la competencia con grandes corporaciones etc., esto significa que las empresas en este país han enfrentado por mucho tiempo estos problemas y de alguna manera empresas desaparecen, otras mantienen adeudos después de serradas y algunas otras se traspasan, estos son solo algunos ejemplos de lo mal que pasan las empresas en épocas difíciles y mas, en 1995 el auge de una crisis portentosa y llena de riesgos para pequeños empresarios ponen a disposición el empleo de medidas que proporcionen enfrentamiento a tales circunstancias. Es por tal motivo que la tesis trata de mostrar las diferentes causas que envuelven a los empresarios mexicanos de aquellas dificultades en desarrollo y lo benéfico que seria tener una planeación estratégica.

La investigación se llevo acabo por documentos, como libros, revistas, periódicos y folletos. La relevancia del trabajo es desarrollar el sentido teórico de hechos históricos que proporcionen de alguna manera orientación a aquellos empresarios o personas dispuestas a establecer una firma pequeña o mediana, que de antemano cuenten con información pertinente y fundamental en la toma de decisiones.

Las circunstancias que envuelven a cualquier empresa en problemas requieren de una decisión que de alguna manera los saque avantes, de modo que esta decisión repercutirá para bien o para mal. Por consiguiente es necesario establecer un marco teórico con referencias históricas, que incluya elementos de lo mas reciente como lo es la situación económica que a venido atravesando México de 1982 ( periodo establecido por el presidente Miguel de La Madrid ) a la fecha, este marco nos permitirá resumir y crear un semblanza del cambio económico en el país, el conocimiento que se tenga de los cambios económicos, políticos y sociales crea un parámetro del sentido de desarrollo que va determinando el país por el tiempo establecido, es por eso que en la investigación se incluye ciertos elementos que

el empresario o emprendedor deberá considerar para el crecimiento y permanencia del negocio.

El entorno social predeterminara las costumbres, necesidades, que tiene el pueblo para poder crecer y desarrollarse en ambientes favorables y saludables, esto mostrara los requerimientos, los servicios y productos que en verdad son de necesidad básica y que el empresario podrá cubrir proporcionado a terceros y haciéndole frente con la obtención de resultados favorables.

El entorno político predeterminara en que consiste las acciones e instrumentos que aplica el estado para poder impulsar el desarrollo industrial en sus aspectos productivos, tecnológicos, de empleo, de financiamiento y de apoyo en general, con estas características la firma tendrá que observar todo cambio ocurrido y poder impulsar el desarrollo de la misma.

El entorno económico predeterminara la situación de desequilibrio causado por problemas de inflación. Este desequilibrio puede ser causado por insuficiencia de oferta en relación con la demanda, por exceso de demanda en relación con la oferta. Desde este punto de vista la empresa deberá buscar posibles soluciones para contrarrestar los problemas de la inflación.

La investigación tratara de contestar la hipótesis de trabajo, que se refiere a la existencia de una relación entre aplicación de planeación y obtención de resultados positivos o mejoras, se tendrá siempre una alternativa que determine una decisión, es decir, mientras se aplique la planeación estratégica mayor será el control en la toma de decisiones por parte de la empresa en situaciones de incertidumbre.

Todos estos enfoques o entornos son de importancia para las empresas pequeñas y medianas en México, sin embargo la estructura y comportamiento de la empresa dentro de todo el ambiente es lo principal y por supuesto la aplicación de una planeación estratégica reflejara una decisión en esos momentos de crisis; el resultado que se desea obtener es siempre favorable para la existencia de cualquier firma.

## METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

1. - El t3pico del proyecto se basa en los conocimientos, t3cnicas y estudios de ministraci3n.
2. - La planeaci3n estrat3gica de la peque1a y mediana empresa es tema principal de la investigaci3n tomando en cuenta la citaci3n de crisis.
3. - El establecer un plan estrat3gico para las empresas peque1as y medianas es de fundamental importancia; la sobrevivencia que presenten en tiempos de crisis y endeudamiento son propicios para que se acrecent3 la incertidumbre situaci3n propicia de riesgo para las empresas como consecuencia el dise1ar una nueva estrategia es el problema causal de la presente investigaci3n.
4. - La estructura econ3mica que manipula la estructura de las empresas ser3 nuestra variable dependiente; es decir mostrara la situaci3n de crisis que manejara la empresa en un momento determinado.

Muchos factores intervienen para provocar incertidumbre en la toma de decisiones, se atraviesa cuando por una crisis dichos factores ser3n parte de nuestra problem3tica.

5. - Marco te3rico. La situaci3n econ3mica que atraves3 M3xico de 1982 a la fecha es el tema de estudio, con sus aspectos y variantes.
6. - En nuestra hip3tesis de trabajo existe una relaci3n entre aplicaci3n de planeaci3n y obtenci3n de resultados positivos o de mejoras. De esta manera mientras se aplique la planeaci3n estrat3gica mayor ser3 el control en la toma de decisiones por parte de la empresa en situaciones de crisis.

Mientras tanto nuestra hip3tesis nula nos indicara que si se obtienen resultados negativos entonces se aplico la planeacion estrategica.

Hip3tesis alternativa.

El hecho de que existan situaciones imponderables como el caso de una crisis, mayor ser3 el riesgo de aplicar una planeaci3n estrat3gica adecuada para la soluci3n de problemas.

7. - La presente investigaci3n se realizara documental mente, pues la obtenci3n de la informaci3n ser3 proporcionar una respuesta viable a la posible reestructuraci3n y/o de una estrategia planeada en una empresa.

## I. SITUACION ECONOMICA DE MEXICO

México cuenta con una estructura económica caracterizada por ser de tipo capitalista cuyo origen se remonta a fines del siglo pasado, en la época del porfiriato; y al referirnos al proceso de industrialización este se inicia precisamente con el gobierno de Porfirio Díaz 1876-1910.

En el país se había venido observando desde la década de los cuarenta una estrategia de desarrollo basada en un proceso de sustitución de importaciones como parte importante de tal estrategia se protegía a la producción doméstica de bienes de consumo, contra la competencia de los bienes del mismo tipo producidos en el exterior; pero al mismo tiempo se permitió la libre importación de bienes intermedios y de capital necesarios para la producción de bienes de consumo.

A partir de 1970, el crecimiento económico tuvo que descansar en el endeudamiento externo, ante la insuficiente generación de divisas del sector agropecuario y el turismo para financiar el crecimiento industrial.

El gran monto de la deuda externa contraída por México y el fin del periodo de bonanza petrolera en 1981, agravó el desequilibrio de la balanza comercial y condicionó la aparición de muy severos problemas para la economía mexicana a partir de 1982.<sup>1</sup>

A finales del año '82 las posibilidades de crecimiento de la economía del país estaban materialmente bloqueadas por las dificultades que atravesaba la economía mundial. Como consecuencia de la escasez de divisas, el peso se devaluaba frente al dólar; las inversiones productivas declinaban, los capitales se ubicaban en la esfera especulativa, y se dolarizaba la economía.

---

<sup>1</sup> Miguel Peñaloza y Tomas Peñaloza, crisis '95'

La inflación se acercaba angustiosamente a los tres dígitos en el año en cuestión y los altos niveles de la tasa de interés contribuían a limitar aun mas las posibilidades de inversión.

El estilo de crecimiento económico basado en este tipo de industrialización había provocado una fuerte concentración de ingresos y la participación de los fenómenos descritos la agudizaron.

México mostraba todos los signos de un país subdesarrollado inmerso en una de las más importantes de su historia .

Ante esta situación, México inicia una nueva política de comercio exterior tendientes a la liberación de su economía, buscando combatir la inflación, aumentar la competitividad de la planta productiva y diversificar las exportaciones.

La liberación comercial se inicia en 1983 y se acelera a partir de 1987, consistió fundamental mente en la reducción de aranceles a la importación incluso a niveles inferiores a los exigidos por el GATT al que México pertenece desde 1986, y en la eliminación del sistema de permisos previsor a la importación para una gran cantidad de productos protegidos.

La política de liberación de México aumentó la proporción del comercio exterior mexicano con los Estados Unidos, tal política no se vio correspondida con una mayor liberación del mercado estadounidense.

México se ha visto especial mente afectado por la protección norteamericana en productos tales como: acero, textiles, ropa, y productos pesqueros y agropecuarios, a pesar de que liberalizo su propio mercado.

Sin embargo, en el periodo de apertura comercial externa mexicana, se da un cambio importante en la estructura de sus exportaciones, las de petróleo que representan el 74% del valor exportado en 1982, participan solo con el 33% en 1990, cediendo su lugar a las exportaciones de manufacturas que en esos mismos años elevan la contribución del 16% al 55%.

Al cambio del patrón exportador de México contribuyo, por un lado la caída de los precios del petróleo en el mercado internacional y por el otro, el gran dinamismo mostrado por las empresas transnacionales ubicadas en el sector industrial de nuestro país: solo la industria automotriz contribuyo con la cuarta parte del valor de las exportaciones de manufacturas de nuestro país en 1989. En ese mismo año, doce empresas, en su mayoría transnacionales eran responsables de un poco más de la cuarta parte de las exportaciones totales de México.

Por contraste las importaciones de nuestro país siguen siendo fundamentalmente de manufacturas en un 90% ; aunque la mayoría de las mismas están constituidas por bienes de uso intermedio y de capital, las compras al exterior de bienes de consumo se han incrementado de manera importante de representar cerca del 10% en 1982 pasan al 17% en 1990 en el contexto de la política de liberación.

Entre 1982 y 1987 se observa una disminución de las importaciones manufactureras, que se explica porque durante dicho periodo, la economía mexicana no crece, y por lo tanto disminuye la demanda de productos del exterior , como resultado del incremento de las exportaciones y del decremento de las importaciones, la balanza comercial de México entre 1982 y 1987 resulto superavitaria. Sin embargo al estancamiento económico se agregaban la presencia de muy altos indices inflacionarios y mayores niveles de contratación del ingreso.

Buscando combatir la crisis económica, a finales de 1987 se firma el pacto de solidaridad económica y se profundiza la política de liberación del comercio exterior. Para 1988, la inflación se había reducido a la tercera parte de la que había sido un año antes ( 159% en 1987 y 51% en 1988), y la balanza comercial era en ese año todavía superavitaria.

Se pensaba que estaban dándose las condiciones que permitirían el crecimiento con estabilidad. en 1989, el crecimiento del PIB supero al de la población, por primera vez desde 1982 la balanza comercial resulto deficitaria, ello se debió a que las importaciones de ese año resultaron del doble de las de 1987, mientras que las exportaciones se habían incrementado solo el 10% entre esos años. Para 1990 el crecimiento del PIB fue mayor y se amplió el déficit en la balanza comercial.

A pesar de la política de liberación comercial, la disyuntiva en México sigue siendo entre el crecimiento económico o el equilibrio externo. Es decir, a pesar del importante incremento de la exportación de productos manufacturados que se han observado en el país, tan pronto como se da el crecimiento económico, surge la necesidad de financiar de algún modo el déficit en cuenta corriente para seguir creciendo.

Agorado el recurso del endeudamiento con el exterior, la continuidad del crecimiento depende en gran medida del ingreso al país de inversión extranjera que permita el financiamiento de dicho déficit y ello implica que tanto el ritmo como la orientación del crecimiento estén supeditados a los intereses de los inversionistas del exterior.

En 1989, 15 de los productos manufacturados de importancia cubrían 30% del valor total de las importaciones de México, los que en su gran mayoría son para uso intermedio y de capital. Entre ellos destacan los de la industria automotriz.

El hecho de que entre los principales productos manufacturados importados y exportados por nuestro país estén los de la industria automotriz, sugiere que las grandes empresas transnacionales, mediante su estrategia internacional de inversión y comercio, han localizado a México como centro de operaciones importante. En ese marco, el comercio internacional depende no de la especialización productiva, sino del desarrollo de la división técnica del trabajo al interior de la gran empresa y por eso el comercio que se fomenta es el de manufacturas: intraempresa e intraindustrias.

Tal comercio permitía la diversificación de las exportaciones que se realizaron desde México, pero resultó insuficiente para aportar las divisas necesarias que demandó el crecimiento y la apertura comercial, dado el gran incremento de las importaciones que provocan.

En estas condiciones, de la inversión extranjera se convierte en un elemento estratégico para financiar el déficit en cuenta corriente. Desde 1983 la inversión extranjera ha fluido de manera importante a nuestro país. Las inversiones de norteamericanos han sido las más importantes y se han acumulado fundamentalmente en la industria, aunque el sector servicios ha sido a tal grado receptor de inversión extranjera.

La inversión extranjera en cierta forma responsable del establecimiento de plantas maquiladoras en la frontera norte del país. Por su propia naturaleza importan las partes componentes de lo que ensamblan y exportan el producto terminado, las maquiladoras tienen un efecto pequeño sobre el crecimiento económico general.

Es por ello que la expansión de las maquiladoras, sobre todo a partir de 1985 no logró evitar la falta de dinamismo de la economía nacional en su conjunto.

De ese modo, la disyuntiva entre crecimiento económico y equilibrio externo está explicada por un importante problema estructural que la política de liberación no ha logrado resolver, referente al carácter desintegrado de la industria de México, es decir el hecho de que un importante sector de la industria, el productor de bienes de uso intermedio y de capital está insuficientemente desarrollado en el país.

En el periodo de 1982-1988 es quizá el que mayor hincapié ha hecho en la práctica de la economía, hecho que se hace patente con la creación del sistema nacional de planeación democrática, por medio del cual el estado busca impulsar y orientar el desarrollo económico y social del país, organizar las actividades del gobierno de manera racional y previsoras y con el apoyo de una amplia participación popular.

Para darle carácter legal a la planeación democrática, ésta ha quedado incluida en el artículo 26 de la constitución.

Los deseos de planificar se manifiestan en un programa inmediato de reordenación económica ( PIRE ) el cual contiene 10 puntos.

- Protección al empleo.
- Continuación de las obras en proceso con un criterio de selectividad.
- Reforzamiento de las normas que aseguren disciplina, adecuada programación, eficiencia y honradez.
- Disminución del gasto público.
- Protección y estímulo a los programas de producción, importación y distribución de alimentos básicos para la alimentación.
- Aumento en los ingresos públicos.
- Canalización del crédito a las prioridades del desarrollo nacional.
- Reivindicación del mercado cambiario bajo la autoridad y soberanía monetarias del estado.
- Reestructuración de la administración pública federal.
- Actuar bajo el principio de rectoría del estado y dentro del régimen de economía mixta que consagra la Constitución General de la República.

Se elabora el programa nacional de financiamiento y desarrollo 1984-1988. En el programa se plantean acciones como las del ahorro, la canalización de los recursos crediticios, la reordenación de las relaciones económicas con el exterior y el fortalecimiento y consolidación institucional del sistema financiero.

En materia del ahorro interno se propone recuperar los niveles previos, como punto de partida para su incremento gradual lo que permitirá reducir el uso de los recursos externos.

Se aumentó la recaudación, sobre todo mediante una reducción de la evasión y la ilusión fiscales y continuar con los esfuerzos de racionalización del gasto corriente.

Se creó el programa nacional de desarrollo rural integral ( PRONADRI ) 1985-1988 en el cual se hace un diagnóstico del campo y se revela la grave situación del campo mexicano.

El objetivo fundamental de la estrategia de desarrollo rural integral es el mejoramiento de los niveles de bienestar de la población rural, con base en su participación y en la plena utilización de los recursos naturales y financieros, con criterios de eficiencia, productividad, permanencia y equidad, fortaleciendo su integración con el resto de la nación.

El programa nacional de fomento industrial y comercio exterior tuvo como propósito fundamental el de implantar estrategias de cambio estructural coordinando las acciones en las actividades de gobierno con las de los sectores productivos con el propósito de hacer de México una potencia industrial intermedia hacia finales del presente siglo.

Se elaboraron y aplicaron también algunos otros programas económicos como el programa extendido de reordenación económica ( PERE ) y el programa de aliento y crecimiento ( PAC ).

El PERE sustituye al PIRE y tiene los siguientes objetivos: abatir el crecimiento del gasto corriente mediante la reducción de organismos del gobierno federal y del sector paraestatal; mejorar la recaudación tributaria y evitar la recaudación fiscal; acelerar la sustitución de permisos de exportación por aranceles; ordenar el mercado cambiario, induciendo un tipo de cambio flexible y realista, y fortalecer la intermediación financiera y la canalización eficiente de los recursos crediticios. Así como frenar el avance inflacionario, el aumento del déficit público, el debilitamiento de la balanza de pagos, la especulación del mercado cambiario y el rumbo de la situación económica interna desfavorable.

En Junio de 1983 se presentó el programa de alicto y crecimiento ( PAC ). Este programa representaba la necesidad de buscar simultáneamente el crecimiento económico y el control de la inflación. Concretamente, el objetivo principal era lograr un crecimiento real de producto interno bruto de entre 3 y 4% en 1987-1988, con estabilidad de precios.

Al mismo tiempo se firmaron cartas con el FMI en 1982 y en 1986, con el objeto de buscar nuevos financiamientos exteriores que aliviaran en parte el pago de la deuda y permitieran el crecimiento y el desarrollo económico.

El 15 de Diciembre de 1987 se firmó el pacto de solidaridad económica ( PSE ), su finalidad esencial era evitar que el país cayera en la hiperinflación y que la población de bajos recursos no viera reducido, aun más, su poder adquisitivo y sus condiciones de empleo.

Durante el proceso del PSE se vino dando la recuperación de crecimiento de la economía y el mejoramiento del salario real, se suspendieron aumentos de precios y tarifas del sector público, el aumento a los salarios mínimos y contractuales en 30%, se congelaron los precios de los artículos y servicios en general, el tipo de cambio y los salarios.

La reducción de la inflación para el mes de Junio de 1988 y la continuidad profundizó el saneamiento de las finanzas públicas al continuar reduciendo el déficit.

A finales de este año se conoce la prórroga del pacto de solidaridad económica donde se seguirían lineamientos como: ajustes en las finanzas, continuidad de la venta de empresas del estado, mantener la estabilidad cambiaria y controlar la inflación.

A pesar de este esfuerzo por planear la actividad económica nacional y debido a la profunda crisis y a la incapacidad del estado para dirigir el desarrollo económico del país, los funcionarios gubernamentales han modificado la aplicación de medidas concretas de política económica, que tienen un carácter inmediatista y que contradicen, en muchos casos, lo señalada en los planes y programas citados.

La política económica de 1982-1988 se demuestra en los diferentes planteamientos incluido en el programa inmediato de reordenación económica ( PIRE ), el plan nacional de desarrollo, en el programa nacional de financiamiento al desarrollo, en las cartas de intención firmadas con el FMI, en lo señalado en el programa entendido de reordenación económica ( PERE ), que sustituye el PIRE, y el programa de aliento y crecimiento, que sustituye a los otros y en el pacto de solidaridad económica.

Lo anterior permite afirmar que los intentos de planeación no dieron respuesta a lo esperado.

A pesar de ser un sexenio donde mayor número de planes y programas se han aplicado, la crisis económica siguió presente, los problemas no se resolvieron y muchos se agudizaron; el crecimiento económico fue prácticamente nulo 0.1% en promedio anual, aunque se planteaba un crecimiento de 5 o 6%. La inflación promedio anual fue, de 86.7%, el circulante monetario aumento 70% en promedio anual, muy por arriba de las necesidades del sistema productivo.

El desempleo y subempleo crece entre 15 y 20%. La desocupación absorbió más del 50% de la población económicamente activa, la deuda externa total paso de 84,800 millones de dólares en 1982 a 100,384 en 1988, la paridad cambiaria del peso frente al dólar pasó de 150 pesos por dólar a 2285 en 1988.

Aumentó la entrada de empresas maquiladoras. con la entrada de México al GATT en 1986. se inició una apertura comercial indiscriminada en perjuicio de algunas industrias nacionales. Se incrementó en forma exagerada el capital especulativo colocado en la bolsa de valores y en casas de bolsa. aumentó la salida de capitales de mexicanos al extranjero. La balanza comercial agropecuaria fue deficitaria por las excesivas importaciones de granos básicos.

En síntesis durante este periodo, el país se volvió más dependiente del exterior. se agudizó la crisis económica y los niveles de vida de muchos mexicanos disminuyeron en forma dramática.

Posteriormente en el periodo de 1988-1994 se continuó con la política económica basada en la planeación indicativa, a cargo de la Secretaría de Programación y Presupuesto ( SPP ). Entre las principales acciones del gobierno en materia de planeación se tienen: el pacto para la estabilidad y el crecimiento económico que es una continuación del PSE que abarca de Enero de 1989 a 1994, a partir de ahí se llamó pacto para la estabilidad, la competitividad y el empleo.

La estrategia general para alcanzar los objetivos es necesario para enfrentar retos y oportunidades que se presentan en un mundo tan cambiante y dinámico.

Dentro de los programas especiales, destaca el programa nacional de solidaridad, que es un instrumento del gobierno para combatir la pobreza extrema, en especial se pretende atender a los niveles indígenas, a los campesinos de escasos recursos y a los grupos populares urbanos. Se atenderán principalmente problemas de alimentación, regulación de la tenencia de la tierra y vivienda, procuración de justicia, educación, salud, electrificación de comunidades, agua potable, infraestructura agropecuaria, y preservación de recursos naturales; además de esto se han firmado convenios con los acreedores extranjeros con el objeto de renegociar la deuda externa del país. Se han firmado también dos cartas con el FMI en Abril de 1989 y en Enero de 1990. dichas cartas tienen como objetivo servir de base al proyecto de renegociación de la deuda externa y apoyar el proceso de recuperación económica del país.

El gobierno ha continuado con el proceso de privatización y reprivatización de la economía, mediante la venta de empresas estatales al sector privado y la desregulación que consiste en darle mayores apoyos a la iniciativa privada para que funcione con mayor eficiencia.

Después de cinco años en 1993 se nota un afán de continuar con las políticas de planeación basadas en un proyecto de modernización que permita al país su inserción en el mercado mundial en las mejores condiciones. No obstante de haber logrado avances con la planeación, falta controlar y evaluar lo logrado, además de la evidente falta de previsión sobre todo en el largo plazo.

Sin embargo las medidas de política económica seguidas hasta hoy por el estado mexicano han sido de corte inmediatista y monetarista, cuyo eje central es la austeridad en busca de la estabilidad económica, lo que ha provocado que los problemas se agudicen y la crisis siga presente.

## II. ESTRUCTURA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Una empresa puede ser definida como una entidad que, opera en forma organizada, utiliza sus conocimientos y recursos para elaborar productos o prestar servicios que se darán a terceros, en la mayoría de los casos se pretende obtener una ganancia.

Ahora bien, para poder considerar a una empresa como pequeña es necesario conocer los parámetros que especifica la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, pero para fines generales acerca de cualquier empresa pequeña o mediana los requisitos mas comunes son, la de tener una administración independiente, el capital de la firma es suministrado por el propio dueño, el área de operaciones es relativamente pequeño y principalmente local o la empresa es relativamente pequeña cuando se le compara con otra industria o giro.

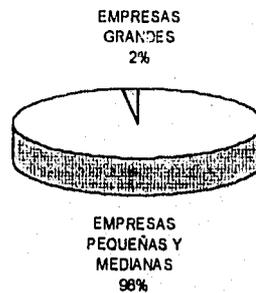
Es necesario recordar que la empresa pequeña constituye una parte importante del cuadro económico actual del país. La función de la empresa en la historia reciente ha sido de plena contribución al desarrollo de la economía.

Como dato importante, las empresas pequeñas y medianas conforman cerca del 98% del total de empresas en México ( de aquí la importancia de brindar apoyo a estas fuentes de trabajo ). Este porcentaje de empresas generan cerca del 15% del ingreso total del país.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup>Mario López Espinoza, Emprendedores Marzo-Abril 93

### DISTRIBUCION DE LAS EMPRESAS EN MÉXICO EN EL 95'



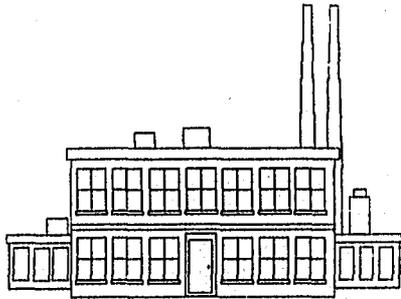
El establecimiento y operación de empresas es el resultado de poder satisfacer necesidades de carácter material. El dueño del negocio busca una utilidad a través de la manufactura y venta de un producto o de la realización de un servicio, se busca la satisfacción de una necesidad, de aquella persona que compra un producto o adquiere un servicio.

El empresario debe aceptar el riesgo, que esta decisión conlleva a obtener cierta utilidad o de que exista el riesgo de fracasar.

Existen tres sectores principales en los cuales se puede invertir para establecer una pequeña empresa. Estos son, el manufacturado, el mayorista y el detallista.

### EMPRESAS DEDICADAS A LA MANUFACTURA

- Necesidad de adquirir maquinaria y equipo.
  - Requiere el empleo de personal con entrenamiento.
- Requiere de un control de calidad sobre los productos manufacturados.



### EMPRESAS DEDICADAS A LA VENTA AL DETALLE

- Es un sector competitivo, ya que el margen total de utilidad en la venta es proporcionalmente menor.
  - Se requiere predisposición para tratar con el consumidor.
- Los establecimientos tienden a ser extremadamente estables



## EMPRESAS DEDICADAS AL MAYOREO

- Requieren menos capital que las empresas manufactureras y mas capital que las detallistas.
- Requieren la inversión en depósitos de mercancías, camiones y vehiculos para la distribución de las mismas.
- El distribuidor satisface la necesidad, tanto del fabricante como del detallista, actuando como intermediario entre ambos.



La supervivencia a largo plazo del distribuidor depende de la habilidad de este en la selección de sus clientes.

Toda empresa pequeña o mediana, desde el momento que abre sus puertas, estará sometida a presiones externas derivadas del mercado en que sirve y por el ambiente donde se desenvuelve, así, como también por presiones internas originadas por factores propios.

Si la estructura de la firma no es lo suficientemente flexible para adaptarse al nuevo ambiente, el cambio le será impuesto a ella por factores externos. Es por eso que la estructura de la empresa y los objetivos que ella trata de alcanzar deberán ser objeto de una detallada planificación teniendo en cuenta el futuro previsible.

En el caso de una firma pequeña los objetivos y metas que esta trata de alcanzar son inseparables de los objetivos y metas del dueño; objetivos personales que a la larga determinan la orientación de la empresa.

Los factores externos que atañe a la firma son tan importantes o mas que los internos, la administración de la firma depende de la capacidad del empresario para dirigirla y mantenerla dentro de la competitividad del mercado en donde esta sirva, el riesgo que representa tomar una o varias decisiones será impuesto por cambios efectuados por el mercado ya sean positivos o negativos para la empresa.

Algunas cituciones ocurridas con el desarrollo del mercado muestran la posible ubicación de la empresa ante sus competidores y viceversa, las empresas suelen caer en frecuentes situaciones como; promocionar inadecuadamente su negocio, manejar indebidamente los fondos que se tienen ( utilidades, caja ), la constante rotación de personal, etc. Son estos algunos ejemplos en que las empresas no prestan atención y tienden a fracasar y no obstante suelen mal gastar las ganancias olvidándose de que la reinversión podría ser una solución para poder mejorar su empresa.

### III. ANTECEDENTES DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

En los negocios la estrategia como concepto y la planeación estratégica como proceso o actividad formal, adquirieron vida propia durante la época de los 70's.

Durante este tiempo, la estrategia fue objeto de intenso escrutinio. En su honor se escribieron innumerables artículos y libros, se realizaron seminarios y otros programas educativos, se crearon nuevos puestos, departamentos y se establecieron nuevos procesos de planeación de los negocios. En pocas palabras, importantes cantidades de tiempo y dinero se dedicaron a la búsqueda de la estrategia.

El avance de las organizaciones ya no depende solamente del volumen de sus ventas, como lo era en los tiempos entre las dos guerras mundiales. Hoy se considera a la empresa como un sistema. Es decir, como interdependencia de las áreas funcionales de producción, mercadotecnia, finanzas y personal, bajo la influencia de los factores externos mucho más complejos que afectan a las organizaciones en nuestros días.

El diseño de sistemas de planeación y la formación de una cultura de planeación en México se ha ido desarrollando diferente al resto del mundo.

En los países industrializados se empezó a experimentar con los primeros sistemas formales de planeación hace más de 40 años. Desde aquellos días la planeación está de moda puesto que los ejecutivos lo consideran como responsabilidad primordial.

Sin embargo hasta principios de los años 70's los empresarios mexicanos no se habían preocupado mucho por la planeación.

La falta de planeación formal en México se puede justificar hasta cierto grado: antes de los 70's la mayoría de las empresas eran relativamente chicas y transparentes. Los directivos eran a su vez los dueños y conocían sus negocios hasta el último tornillo.

Sus amplias experiencias sustituyeron exitosamente las técnicas administrativas. Esta situación cambió drásticamente en los años 70's frente a un sinnúmero de oportunidades de crecimiento, los empresarios se sintieron obligados a respaldar sus decisiones con procedimientos administrativos más formales.

En esos días los ejecutivos mexicanos inspirados por los éxitos en países industrializados entendieron que el uso de la planeación podría mantener o incrementar la transparencia de sus empresas.

Aceptaron que la planeación estratégica era la manera más segura de crecer. Pero no entendieron que la planeación mal diseñada es la más segura de perder dinero. Como consecuencia, México vivió en los 70's y principios de los 80's un desarrollo en la planeación que es único en el mundo.<sup>3</sup>

El auge inesperado de la aplicación de sistemas de planeación fue superado únicamente por la caída igualmente inesperada. Tan rápido como se dio de alta a centenares de ejecutivos en planeación igualmente se les dio de baja poco tiempo después.

Hay diferentes razones que explican por lo menos parcialmente el fracaso de la planeación en México, por un lado las mismas empresas no habían tomado en cuenta la planeación, pues no habían entendido la trascendencia de la planeación en su sentido filosófico, o sea, pensaron que la planeación es una técnica, la cual al aplicarse da frutos y más bien se trata de una filosofía que ayuda al empresario a determinar las estrategias necesarias para asegurar los objetivos y adecuar la misma misión.

---

<sup>3</sup> Luis R. Picazo, Planeación Estratégica Personal

Pero la falta de antecedentes en esta materia y la ausencia de historia de experimentación hicieron que los ejecutivos mexicanos tomaran decisiones superficiales, lo que llevó al fracaso a la planeación estratégica en aquella época, junto con las grandes confusiones acerca del perfil y de las responsabilidades de un planeador eficaz.

Otra limitante para el funcionamiento de la planeación fue el sistema que se usó. Por un lado estos eran demasiado rígidos en el sentido que no podrían asimilar los cambios con la rapidez necesaria, en cambio otros eran sofisticados que su aplicación requería del uso de la computadora.

Hoy en día el empresario ha entendido que la planeación estratégica es una herramienta que le puede ayudar a cumplir sus objetivos y no la considera ahora como la llave que le dará el éxito y la fortuna.

## IV. PLANEACION ESTRATEGICA

Podríamos contar que la planeación estratégica es el apoyo determinante para la dirección estratégica. Por supuesto que no representa todo el proceso de la dirección estratégica sino que solo es un factor. La planeación no puede ser separada de ciertas funciones administrativas, como por ejemplo: la organización, dirección, motivación y el control.

La planeación estratégica formal se puede considerar dentro de cuatro puntos de vista:

**El porvenir de las decisiones actuales.** Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causa y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real, también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, estas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.

**Proceso.** Es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

**Filosofía.** La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; que requiere dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección.

**Estructura.** Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. Es el esfuerzo sistemático y mas 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.

Las compañías más pequeñas tienden a operar con sistemas de planeación más sencillas y menos formales que las grandes. Cuando una empresa inicia una planeación estratégica formal, el diseño del sistema debe ser relativamente sencillo; por ejemplo, una compañía puede empezar una planeación identificando las oportunidades y peligros del ambiente que la rodea y formular las estrategias para explorar y evitarlos según el caso de acuerdo con sus potencialidades y debilidades.

### **LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DISEÑO DE LOS SISTEMAS DE PLANEACION**

A pesar de que se sabe bastante acerca de la preparación de sistemas de planeación efectivos, no puede identificarse exactamente qué factores determinan qué tipos de sistemas de planeación deben emplearse en un momento dado en una compañía en particular. El desarrollar un sistema de planeación aún requiere de mucho arte, aunque ya existen valiosas lecciones obtenidas de la experiencia que pueden aplicarse.

El tamaño de una empresa es una dimensión importante para determinar el tipo de sistema de planeación que esta puede adoptar. Las propiedades de una compañía pequeña sugieren mayor inexactitud, flexibilidad e informalidad que aquellas de una gran empresa.

Los ejecutivos en jefe en pequeñas empresas muchas veces pueden ser o son presionados para resolver problemas momentáneos y así no disponen de tiempo para pensar estrategias. El estilo del alto directivo tendrá un efecto significativo en los sistemas de planeación. El estilo de la alta dirección se refiere a la manera en que piensan los ejecutivos, la forma en que resuelvan los problemas, toman las decisiones y dirigen su relación con la gente.

Una vez que los directivos hayan decidido sobre lo que quieren obtener sobre su sistema de planeación, este es el plan para planear o la guía para la planeación, lo cual se denomina manual para la planeación.

Los manuales de planeación proporcionan los lineamientos básicos para la planeación en una empresa. Por tanto deberían contener una clara exposición de las obligaciones del ejecutivo en jefe en cuanto a una planeación formal efectiva como requisito esencial en la dirección, especialmente para el primer ciclo de la planeación; un glosario de términos claves, una especificación de información necesaria para el sistema, una especificación de quién debe proporcionar qué tipo de información, un plan de flujo de información y cualquier norma de planeación especial, tal como si la evaluación usada en el proceso se hará sobre una base constante.

## V. ENTORNO ECONOMICO

La situación económica que vive y ha vivido México es parte central del tema y objetivo del trabajo. Es por eso que debemos analizar los fenómenos inherentes al sistema como lo es en cierta forma los problemas causados por la inflación que se presenta como un desequilibrio entre la oferta total o sea la producción global de la sociedad y la demanda total. Este desequilibrio puede ser causado por insuficiencia de oferta en relación con la demanda, o por exceso de demanda en relación con la oferta.

Desde el punto de vista de la circulación, la inflación se explica por un desequilibrio de dinero circulante, en relación con las necesidades de la producción, en este caso el desequilibrio puede ser causado por insuficiencia de la producción en relación con el circulante, o por exceso de dinero circulante en relación con la producción de mercancías y servicios; es decir, hay exceso de medios de pago en relación con la producción de bienes y servicios.

No hay que olvidar que la inflación se debe a la forma de funcionar del sistema capitalista mundial. La dinámica del desarrollo capitalista esta dada por la tasa de ganancia que se espera obtener con el capital invertido . Cuando esta tasa de ganancia tiende a disminuir (aumento de precios) se llega a situaciones críticas en la que los capitalistas ya no tienen incentivos para invertir.

De esta manera las principales causas internas de inflación son:

- Producción agropecuaria insuficiente.
- Emisión excesiva de circulación que no esta respaldado por la producción.
- Excesivo afán de lucro de los comerciantes.
- Precios - salarios.
- Actividades especulativas, así como acaparamiento y ocultamiento de mercancías.
- Altas tasas de interés y deficiente canalización del crédito bancario.
- La devaluación y la inflación misma.

Una vez desencadenado el proceso, la misma inflación produce más inflación debido a que este fenómeno se da en forma continua y sostenida y las reacciones se dan en cadena provocando mayores precios; por ello la gente se siente insegura y realiza compras de pánico, que producen escasez ficticia, que a su vez se ve alimentada por mayor especulación y acaparamiento.<sup>1</sup>

Un problema grave que vivió nuestro país antes de la firma de los pactos fue la llamada espiral inflacionaria; es decir, la inflación de un mes estaba en relación directa con la inflación que empresarios y comerciantes esperaban, por lo cual aumentaban los precios para protegerse de los probables incrementos que ellos mismos esperaban. Si dichos aumentos no se daban, de todos modos ellos ya habían incrementado sus precios y la inflación se incrementaba mucho.

Con más inflación el estado no alcanza a cubrir su gasto, por la cual aumenta la cantidad de dinero en circulación y la emisión de títulos de valor, por lo que su presupuesto se vuelve inflacionario, ya que aumentan los precios y salarios, sin que exista mayor producción. Es decir el aumento del circulante y del gasto no están respaldados con producción.

Si el funcionamiento del capitalismo a nivel mundial es la causa fundamental de la inflación, la relación de países imperialistas con países atrasados y dependientes como el nuestro también repercute de manera severa en el proceso. México al estar ligado con el país capitalista más poderoso del mundo, recibe directamente los efectos de esta relación, los cuales se reflejan en condiciones desventajosas para nuestro país e inciden en una mayor inflación.

Se habla de afluencia excesiva de capitales externos en relación con las necesidades de la producción. Todo capital extranjero que no se destine a actividades productivas produce inflación, porque genera un aumento de circulante.

---

<sup>1</sup> Paul Samuelson, economía

La forma utilizada para medir la inflación es la elaboración de índices de precios, que son de varios tipos; índice de precios al consumidor, al mayoreo, al menudeo, por ciudades seleccionadas, etc. Se ha considerado que existe estabilidad cuando el índice de precios no rebasa el 5% anual. Sin embargo la inflación es preocupante cuando rebasa ciertos límites que pueden ser peligrosos en términos sociales.

### **Crisis**

La crisis como situación que envuelve a toda sociedad y representa una cierta problemática, diferente para cada sector del país es sin duda una etapa de incertidumbre que requiere medidas correctivas, tema de nuestro trabajo es analizar esas medidas por parte de las empresas pequeñas y medianas del país aun que esa parte se vera en un capítulo mas adelante, se pretende analizar ala crisis en su forma natural y relevante, como se muestran las características, consecuencias y sus posibles salidas o remedios.

En el desarrollo de la crisis como ocurrió en la última década de este siglo, precisamente en el periodo de 1988-1993. Se tenía que las reservas internacionales se incrementaron continuamente.

En 1988 las reservas internacionales eran de 6 860 millones de dolares y a 1993 llegaron a 24 537 millones.

En México se vino dando un fenómeno, que consumíamos más de lo que producíamos y lo financiamos con importaciones de capital hasta que éste dejó de cubrir los requerimientos, por lo que, en esa oportunidad se recurrió a las reservas.

El efecto inmediato de la crisis de Diciembre de 1994 se aprecia en la relación que guarda el peso mexicano respecto al dolar estadounidense, es decir, en la devaluación. La segunda etapa consiste en una crisis financiera, y finalmente se presenta el deterioro del entorno económico.

Por otro lado se debía considerar las consecuencias inmediatas de la devaluación del peso y de las medidas correctivas adoptadas por el plan económico de emergencia, inflación, recesión, desempleo, pérdida del poder adquisitivo y poco crédito.

Las consecuencias recalcan en convencer a los inversionistas de no sacar sus recursos invertidos en CETES, sino que los colocaran en TESOBONOS.

Estas operaciones produjeron retención de divisas, con lo que se redujo la presión sobre el tipo de cambio y la posibilidad de bajar las tasas de interés, algo necesario para reactivar la economía.

En cuanto al sector empresarial se predecía lo siguiente:

- Las empresas con pasivos en dólares se verán seriamente afectadas.
- En el sector de la construcción habrá efectos negativos por las reducciones de gastos en obras públicas, las influencias sobre el mercado inmobiliario, las elevadas tasas de interés y el costo de la maquinaria importada.
- La banca reducirá significativamente el crédito, el costo de su fondeo se elevará, sus pasivos en dólares aumentarán, igual que sus pasivos en pesos y su cartera vencida, todo lo cual repercutirá en sus utilidades.

No obstante la situación beneficiará a los siguientes sectores.

- Las empresas que exportan o producen bienes que compiten con las importaciones, un ejemplo es una compañía que suministra piezas para automoviles a fabricantes estadounidenses, ya que recibirá mayores pérdidas de las plantas de ensamblaje de E.U.

- Las empresas de turismo nacional porque el peso devaluado atraerá mas turistas extranjeros a México y hará que los mexicanos que viajaban al extranjero lo hagan dentro de su país.

En este momento la economía del país enfrenta dos problemas serios de tipo nacional, agregado a macroeconómico; estos son dos puntos resolver a corto plazo los efectos negativos generados por la devaluación y a mediano y largo plazo, aumentar el coeficiente del ahorro nacional para financiar el urgente crecimiento del país.

En terminos económicos, para que el resultado sea efectivo ( esto es, que genere mayores exportaciones y se sustituyan importaciones ), es necesario que la devaluación nominal se convierta en una devaluación real es decir, si el tipo de cambio se estabiliza en 6 pesos por dolar la devaluación nominal será alrededor del 30% pero si los precios suben el 20% la devaluación real será de solo 15% mas o menos. El objetivo inmediato, pues debe ser contener el incremento de precios para hacer que la devaluación real se acerque a la devaluación nominal.

En la medida en que se logre lo anterior, aumentará la posibilidad de que los recursos nacionales se destinen hacia la exportación y la sustitución de importaciones aumente, lo que reducirá el déficit de la cuenta corriente de la balanza de pagos y aumentará la producción y el empleo, objetivos que debe de seguir toda política económica.

Sin embargo debe señalarse que esta señal de precios relativos, por si sola no será suficiente para que el capital, las materias primas y la mano de obra se vuelquen sobre el sector de bienes comerciales (los productos que se importan o exportan). Será necesario contar con una política activa que soporte las señales de precios derivados de una devaluación real.

Lo anterior significa desarrollar políticas en lo comercial, industrial y crediticio que promuevan, insentiven y favorezcan los sectores exportadores y sustitutos de importaciones.

## VI. ENTORNO POLITICO

Para realizar el entorno político de como se desarrolla con respecto a la economía del país, será necesario prestar la debida importancia a los elementos o aspectos políticos como lo es el sistema político industrial, política de servicios y política financiera. Elementos que si bien muestran el desarrollo político económico, forman parte del ambiente externo de la empresa pequeña y mediana, es decir, marcan el desarrollo y la subsistencia y permanencia de la empresa nacional.

La política industrial forma parte de la política económica en general y consiste en el conjunto de medidas, acciones e instrumentos que realiza o aplica el estado con el fin de fomentar el desarrollo del sector industrial en sus aspectos productivos, tecnológicos, de empleo, de financiamiento y de apoyo en general.

El conjunto de medidas y acciones de política industrial además de fomentar el desarrollo del sector, debe coadyuvar a lograr las metas del desarrollo socioeconómico del país, que es el principal objetivo de la política económica en general.

Las principales medidas de dicha política aplicadas son: de 1982 a 1988 se plantea proteger al empleo, continuar las obras en proceso, proteger e impulsar la producción y canalizar el crédito a las actividades prioritarias para el desarrollo.

Se producen las inversiones publicas e incluso se venden al sector privado algunas de las empresas consideradas no prioritarias.

La protección del estado a la industria se va a dar en forma racional y selectiva, ya que se disminuyen y eliminan algunos subsidios y se aumentan los precios de bienes y servicios del sector público.

Para estimular la inversión privada, se autoriza la depreciación acelerada y la revaluación de activos, se promueve la eficiencia industrial con el fin de mejorar competitividad internacional, para lo cual se elimina el sistema general de aranceles y permisos previos a la importación y se busca instrumentar un sistema racional de protección. Para apoyar la economía en general y a la industria en particular, se instrumentaron diversos planes y programas entre los que destacan: Plan Nacional de Desarrollo, Programa de Financiamiento y de Desarrollo, Programa Nacional de Capacitación y Productividad, Programa de Desarrollo Tecnológico y Científico; y se promueve la entrada de México al GATT.<sup>5</sup>

En el periodo de 1988 a 1994 se pretendió acabar con el modelo de sustitución de importaciones a través de internacionalizar la economía y fomentar las exportaciones competitivas.

Se crea el Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994 y varios programas de mediano plazo, se instaura el Programa Nacional de Modernización Industrial y Comercio Exterior.

El estado se retira de algunas actividades económicas mediante la política de privatización y reprivatización, al particular en el GATT, continúa la política de apertura comercial que afecta a pequeños y medianos industriales.

Se implanta el pacto para la Estabilidad y el Crecimiento Económico que pasa a ser Pacto Para la Estabilidad, la Competitividad y el Empleo.

La política de servicios consiste en el conjunto de medidas que realiza el estado con el fin de fomentar el crecimiento y el desarrollo del sector servicios y de sus diversas ramas, en los aspectos productivos, de empleo, tecnológicos, de financiamiento y de apoyo en general.

---

<sup>5</sup> J. Silvestre M., Problemas Económicos de México.

La política de servicios, al fomentar el desarrollo del sector y sus ramas, debe a su vez contribuir al desarrollo socioeconómico del país, es decir lograr mejores condiciones de vida para mayor número de mexicanos.

Aunque las fusiones y actividades del sector servicios son desempeñadas por el sector público, el sector privado e incluso el sector externo, la política de servicios queda a cargo del sector a través de la administración pública centralizada y paraestatal.

Todas las dependencias y organismos de la administración pública que tienen que ver con la política de servicios, desarrollan sus actividades en forma programada con base en la política económica general que establezca el ejecutivo general con el objeto de lograr los objetivos y prioridades que demanda el desarrollo socioeconómico del país.

Cada secretaría, departamento administrativo y organismo público, debe atender los asuntos de su competencia de acuerdo con lo establecido en la Ley Orgánica de la administración pública federal. Por ejemplo la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial se encarga de todos los aspectos del comercio.

A continuación se mencionan algunas medidas de la política de servicios que se han tomado desde 1982:

- Se promulga la Ley Federal de Entidades Paraestatales.
- Se crea el Sistema Nacional de Salud.
- Se elabora el Plan Nacional de Desarrollo 1983 - 1988, que incluye 18 programas entre los que destacan:
  - 1) Programa Nacional de Alimentación.
  - 2) Programa Nacional de Educación, Deporte y Recreación.
  - 3) Programa Nacional de Turismo.
  - 4) Programa Nacional de Salud.
  - 5) Programa Nacional de Comunicaciones y Transportes.

#### 6) Programa Nacional de Ecología.

Dentro del periodo de 1988 a 1994 tenemos que, entra en operación el Centro Médico Siglo XXI.

- Reprivatización de la banca y de otros organismos y empresas públicas.
- Creación de nuevos bancos e instituciones financieras no bancarias.
- Desaparición de la Secretaría de Programación y Presupuesto cuyas funciones se integran a las de la Secretaría de Hacienda.
- Creación de la Secretaría de Desarrollo Social.
- Formulación del Programa Nacional de Solidaridad para combatir la extrema pobreza.
- Política de apertura comercial con el exterior.
- Negociación para un acuerdo de libre comercio con Estados Unidos y Canadá.

La política financiera es parte de la política económica que se encarga de formular los objetivos, señalando los instrumentos adecuados para controlar los ingresos y administrarlos, así como para elaborar el gasto del sector público.

La política financiera se encarga también del sistema bancario, así como de la política monetaria y crediticia. De esta manera en forma amplia, la política financiera incluye: la política fiscal, la política del gasto público, la política monetaria y crediticia, la política bancaria, todas ellas administradas con la finalidad de impulsar al logro del desarrollo económico del país.<sup>6</sup>

Si limitamos la política financiera a la política de gasto, entonces el principal instrumento de esta política es precisamente el gasto público. en nuestro país se realiza por medio de la Ley de Egresos de la Federación.

---

<sup>6</sup> Fernando, Emprendedores Mayo-Junio 95.

La Ley de Egresos, que se emite en forma anual marca las pautas y lineamientos y autoriza la forma y el monto en que se realizará el gasto público; esta Ley representa en sí el presupuesto de egresos de la federación.

El gasto público representa uno de los principales instrumentos en la política financiera ya que mediante él, el estado financia todas sus actividades.

El estado realiza su gasto corriente, que se hace para mantener el funcionamiento de los organismos y su gasto de inversión que permite ampliar su cobertura de servicios o de producción, de acuerdo con los lineamientos planteados en el presupuesto de egresos de la federación.

La política fiscal es el conjunto de instrumentos y medidas que toma el estado con el objeto de recaudar los ingresos necesarios para realizar las funciones que le ayudan a cumplir los objetivos de la política económica general. Esta política se encarga del acopio de recursos físicos y financieros que van a determinar el volumen del gasto público. Esta política, al moverse en el ámbito de las finanzas públicas con el fin de recaudar los ingresos necesarios para la realización de las actividades estatales, establece el sistema impositivo o régimen tributario, y las medidas e instrumentos relacionados con la obtención de recursos financieros.<sup>7</sup>

La política monetaria y crediticia esta constituida por el conjunto de medidas e instrumentos que aplica el estado con el fin de regular y controlar el sistema monetario y crediticio de un país.

La política monetaria y crediticia opera específicamente a través de los siguientes factores: la oferta de crédito en relación a su demanda, el precio del crédito, el volumen del dinero, y la liquidez general de la economía. Tales factores tendrán una importancia variable

---

<sup>7</sup> J. Silvestre M. Problemas Económicos de México.

## VII. ENTORNO SOCIAL

El analizar y describir los rasgos sobresalientes del desarrollo socioeconómico, es parte fundamental del panorama nacional. El aspecto alimenticio, como el aspecto educativo y la situación de salud y vivienda de los mexicanos son los elementos que manifiesta el propio desarrollo socioeconómico, asunto de importancia para el crecimiento y fortalecimiento del país.

Hemos visto que las últimas décadas se ha tenido un crecimiento en la economía que por desgracia no se ha traducido en un desarrollo socioeconómico en el cual participa la mayoría de la población. Uno de los problemas más agudos en que se refleja la falta de dicho desarrollo es la desnutrición sufrida por una gran cantidad de mexicanos que no cuentan con los recursos mínimos necesarios para satisfacer sus necesidades alimentarias. Muchos estudiosos del problema afirman que una buena parte de los mexicanos padece de hambre.

A partir del consumo de suficientes alimentos, una buena alimentación o adecuada nutrición, los individuos están aptos para desarrollarse con plenitud, para estar activos tanto física, como mental y biológicamente, manteniendo al organismo en las mejores condiciones de vida.

El organismo humano necesita consumir una gran variedad de alimentos que contengan los elementos esenciales. Estos elementos fundamentales de alimentación se conocen como nutrientes esenciales.

Las personas que no consumen los nutrientes necesarios para su buena alimentación de acuerdo con sus características, padecen algún grado de desnutrición. Las personas que no consumen alimentos en cantidades suficientes para satisfacerse padecen hambre. La desnutrición y el hambre representan los principales problemas alimentarios del país.

según sea la estructura económica y financiera de un país, de la cual dependerá la efectividad de los controles monetarios.

Tradicionalmente la alimentación de la mayoría de los mexicanos ha sido deficiente, poco variada y en cantidades insuficientes; en su dieta ha predominado el consumo del maíz, frijol, chile y jitomate, por lo que la desnutrición y el hambre son problemas que aquejan a nuestro país.

Las causas del problema de desnutrición son; la mala y desigual distribución entre los habitantes lo que los obliga a consumir menos alimentos y a sacrificar incluso la calidad de los mismos.

La inflación propicia el aumento de precios y el deterioro del poder adquisitivo, lo que ocasiona un menor consumo de alimentos y de menor calidad. Por lo anterior se da un proceso de sustitución de alimentos: leche por café, pan por tortillas aceite por manteca, verduras y carne por frijoles, etc.

La distribución y comercialización de alimentos en nuestro país se caracteriza por un excesivo intermediario y por la obtención de grandes márgenes de ganancia para los comerciantes. De esta manera, el acceso a los alimentos se vuelve más difícil, llegando algunos a ser inaccesibles, como es el caso de carne y pescado.

La industria alimentaria se encuentra en la actualidad en manos de empresas transnacionales que controlan más del 80% de la producción y comercialización, estas compañías cuentan con un importante red distribuidora que penetra los rincones más apartados del país, donde venden productos atractivos por su presentación y sabor, pero de bajo nivel nutritivo. Estos productos son conocidos como alimentos chatarra, entre ellos se encuentran bebidas refrescantes embazadas, pastelillos, frituras, pastas, galletas, bebidas alcohólicas, y otras más.

La publicidad ha modificado los hábitos de consumo, ya que a través de los medios masivos de comunicación, como la radio y sobre todo la televisión, se presentan mensajes para que la gente consuma lo que las compañías necesitan vender.

La mala educación respecto a la alimentación provoca que coma, aunque se tengan los recursos necesarios no se tenga una dieta balanceada que incluya los cinco tipos de nutrientes básicos. de tal suerte que mucha gente basa su alimentación en carbohidratos y grasas.

La producción agropecuaria en el país es insuficiente para satisfacer la necesidad de los mexicanos, además de que no se destina al mercado por lo que se da la paradoja de que vendemos al extranjero frutas y mariscos y compramos maíz y frijol.

El estado preocupado por el problema nutricional ha creado el más reciente programa PRONASOL con el fin de solucionar las deficiencias que existen.

Por otro lado contamos con la educación como otro de los elementos importantes del proceso del desarrollo económico ya que a través de ella los individuos pueden tener acceso a mejores niveles de vida.

El artículo 3o. Constitucional representa la base jurídica de la educación que se imparte en nuestro país.

A partir de 1920 es cuando el estado toma un papel más activo en la educación, de acuerdo con lo señalado en la constitución mexicana, destaca el carácter laico, democrático, nacionalista y social de la educación.

En la actualidad, el sistema educativo mexicano comprende tres niveles generales de estudios: 1) Elemental, formado por la educación preescolar y primaria, 2) Medio, que comprende la escuela secundaria y los bachilleratos, y 3) Superior, integrado por los estudios de licenciatura y los grados superiores como maestrías, doctorados y especialidades.

En el sistema educativo nacional se muestra con claridad la diferenciación social, determinada en la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje, ya que existen escuelas urbanas y rurales, escuelas públicas y privadas; existen escuelas para niños de capas medias urbanas, escuelas privadas urbanas para familias de altos ingresos e incluso se puede apreciar diferencias entre escuelas matutinas, vespertinas y nocturnas.

De acuerdo con el panorama de modernización educativa del gobierno de Salinas de Gortari, existen rezagos educativos entre los que destacan:

- Un millón quinientos mil niños de 4 y 5 años, carecen de enseñanza preescolar.
- Solo 56% de los alumnos de educación media superior concluyen los estudios en los plazos oficiales.
- 47 mil egresados de bachillerato (42% del total) no continúan sus estudios de educación superior.
- 300 mil alumnos que egresan de primaria (17% del total) no acceden a secundaria por la capacidad para cubrir la demanda.
- Un millón 700 mil niños de entre 10 y 14 años no están matriculados en ningún tipo de servicio educativo.
- Únicamente se atiende el 10% de la demanda de educación especial por lo que en forma aproximada un millón 900 mil niños no reciben este servicio.

Algunas de las principales acciones en materia educativa del sexenio de Carlos Salinas de Gortari son:

- Federalización de la enseñanza básica y normal, importantes modificaciones al artículo 3o. Constitucional.
- Cambios a los planes y programas de estudio.
- Nuevos libros de texto gratuitos para primaria.

La UNESCO recomienda un gasto educativo del 8% del PIB, tal recomendación permite entender que el presupuesto destinado a la educación es reducido, lo cual demuestra que para los gobiernos mexicanos la educación no es prioritaria. Se espera que el programa de modernización educativa permita incrementar el presupuesto en la educación.

La salud es el tercer elemento importante y esencial del desarrollo socioeconómico de cualquier país. Las condiciones de salud de la población en general están íntimamente vinculadas al nivel de vida alcanzado por la sociedad.

A partir de 1940 cuando el estado mexicano se interesa por proporcionar servicios de salud a la población mexicana en forma institucional y ya no en manera de obras de beneficencia. De esta manera encontramos que en 1942 se crea el Instituto Mexicano del Seguro Social con personalidad jurídica propia, en 1945 nace la Secretaría de Salubridad y Asistencia y en 1960 se crea el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los trabajadores del Estado.<sup>8</sup>

Los servicios gubernamentales de salud atienden el principio de derecho de salud para todos los mexicanos; las instituciones de seguridad social atienden a los derechohabientes que, de acuerdo con la situación genial de donde presenten sus servicios tienen este derecho; y los servicios privados se basan en las leyes del capitalismo, cuyos prestadores obtienen ganancias a cambio de dichos servicios.

Al analizar la situación de la salud en el país y revisar toda la estructura económica social, se observa cómo se condiciona el proceso salud-enfermedad.

---

<sup>8</sup> J. Silvestre M., Problemas Económicos de México.

La UNESCO recomienda un gasto educativo del 8% del PIB, tal recomendación permite entender que el presupuesto destinado a la educación es reducido, lo cual demuestra que para los gobiernos mexicanos la educación no es prioritaria. Se espera que el programa de modernización educativa permita incrementar el presupuesto en la educación.

La salud es el tercer elemento importante y esencial del desarrollo socioeconómico de cualquier país. Las condiciones de salud de la población en general están íntimamente vinculadas al nivel de vida alcanzado por la sociedad.

Apartir de 1940 cuando el estado mexicano se interesa por proporcionar servicios de salud a la población mexicana en forma institucional y ya no en manera de obras de beneficencia. De esta manera encontramos que en 1942 se crea el Instituto Mexicano del Seguro Social con personalidad jurídica propia. en 1945 nace la Secretaría de Salubridad y Asistencia y en 1960 se crea el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los trabajadores del Estado.<sup>8</sup>

Los servicios gubernamentales de salud atienden el principio de derecho de salud para todos los mexicanos; las instituciones de seguridad social atienden a los derechohabientes que, de acuerdo con la situación gremial de donde presenten sus servicios tienen este derecho; y los servicios privados se basan en las leyes del capitalismo, cuyos prestadores obtienen ganancias a cambio de dichos servicios.

Al analizar la situación de la salud en el país y revisar toda la estructura económica social, se observa cómo se condiciona el proceso salud-enfermedad.

---

<sup>8</sup> J. Silvestre M., Problemas Económicos de México.

Para ilustrar el proceso salud-enfermedad se menciona a continuación una serie de elementos:

- Las principales causas de muerte han ido variando, en 1940 el 43% de defunciones se debió a enfermedades infecciosas y parasitarias, mientras que en 1982 representó solo el 12.2%, las enfermedades del aparato circulatorio provocaron el 16.9% a cambio del 3.7% en 1940, las enfermedades del aparato respiratorio causaron el 11.8% en 1982.
- De acuerdo con las causas de mortalidad en menores de un año, tenemos que en 1980 el 50% de las defunciones se debió a enfermedades infecciosas, parasitarias o del aparato respiratorio, muertes evitables.
- La esperanza de vida al nacimiento ha evolucionado de 41 años en 1940 a 62 en hombres y 72 en mujeres en 1990, aunque es muy variable de acuerdo con las situaciones socioeconómicas de la persona.
- En 1990 más de 32 millones de mexicanos están fuera de los servicios de salud que proporcionan las instituciones sociales y que teóricamente son atendidas por los servicios gubernamentales o los privados.

Algunos otros problemas que inciden en la situación de la salud de los mexicanos son las condiciones ambientales que cada día se deterioran más y que provocan enfermedades e incluso la muerte en buena parte de la población, las condiciones sanitarias como el drenaje, el alcantarillado y el agua potable todavía no llegan a toda la población, existen deficiencias en las condiciones de higiene porque la población no está educada para la salud, la alimentación de muchos mexicanos es insuficiente e inadecuada, y por último las condiciones de salud son curativas más que preventivas.

Otro indicador importante para explicar el proceso de desarrollo socioeconómico del país es la vivienda, o mejor dicho la cantidad de viviendas en el país y las condiciones de las mismas.

La vivienda como satisfactor básico de necesidades humanas debe cumplir los siguientes objetivos: proteger a sus moradores de las condiciones climatológicas desfavorables, otorgar condiciones adecuadas de higiene, permitir privacidad a sus habitantes, permitir realizar actividades domésticas que proporcionen comodidad a los miembros de la familia, contar con servicios públicos como agua, electricidad y drenaje, y asegurar la estabilidad familiar.

Para cumplir estas funciones básicas las viviendas deben estar construidas con materiales duraderos y adecuados a las características climatológicas, contar con los servicios mencionados y ser habitadas por una sola familia, para que todos los miembros cuenten con espacios adecuados y suficientes.

La atención al problema de la vivienda por parte del estado mexicano prácticamente se inicia en la década de 1930 y poco a poco el estado se convierte en el principal agente promotor de la vivienda popular en el país.

En 1972 se creó el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT), el Fondo de la Vivienda para los Trabajadores del Estado (FOVISSSTE), el Fondo de Vivienda para los Militares (FOVIMI).

Todas estas condiciones demuestran la importancia que el estado concede al problema de la vivienda.

## VIII. MODELO ESTRATEGICO PROPUESTO

Proponer un modelo estratégico para aplicarlo en alguna empresa, sería totalmente imposible, puesto que existen tantas empresas de diferente giro, tamaño, o de lugar. En donde indicar una regla en general es inadecuado, de tal forma se indicara únicamente los pasos a seguir para que el empresario pueda diseñar su propio modelo estratégico de acuerdo a los siguientes puntos estudiados en este capítulo.

El proceso de toma de decisión para los programas de estrategias más significativas variará de una organización a otra y entre los programas en cualquier organización. Cada proceso es único porque involucra una combinación diferente de sistemas de valores y criterios: potencialidades políticas, sociales y personales; relaciones interpersonales y habilidades, aptitudes, capacidades, motivaciones y valores directivos individuales.

La identificación de las estrategias principales debe ocurrir en primer término y posteriormente la evaluación de subestrategias. Todas las estrategias deben dividirse en subestrategias para lograr una implantación exitosa. Por ejemplo, una decisión para ampliar la capacidad de la empresa, produce inmediatamente una cantidad de temas subestrategicos. Las estrategias exitosas son en realidad un grupo de estrategias interrelacionadas.

Aunque algo se ha progresado al desarrollar herramientas analíticas para identificar y evaluar estrategias, el proceso es en su mayor parte un "arte". Algunas técnicas usadas para establecer estrategias han sido muy poderosas al ayudar a los directivos para tomar decisiones, más en todas las decisiones estratégicas importantes la habilidad para hacer la pregunta adecuada, la aplicación de criterio y la intuición son determinantes de la decisión.

Todos los enfoques subsecuentes para identificar los programas de estrategias pueden lograrse en un proceso de planeación estratégica o pueden ser usados individualmente fuera de un programa de planeación; algunos de ellos se interrelacionan.

A continuación se muestra el tipo de preguntas que pueden presentarse al hacer una descripción gráfica de una estrategia. Dicha descripción puede demostrar, por ejemplo: que un cliente está comprando una gran cantidad de productos a la compañía. Tal situación es potencialmente peligrosa porque el cliente puede decidir repentinamente comprarle a otra compañía. El escribir las estrategias actuales es útil para asegurarse de que ninguna estrategia importante sea ignorada.

#### Gráfica de una estrategia:

##### 1. Identificar y evaluar las concentraciones producto/mercado dominantes

- a) Ventas por clasificación de clientes
- b) Ventas por grupo principal de producto
- c) Ventas por canal de distribución
- d) Ventas por categoría precio/calidad
- e) Ventas por distribución geográfica

##### 2. Identificar y evaluar unidades y actividades que reciben el mayor despliegue de los recursos de la compañía.

- a) Distribución de activos entre unidades y actividades
- b) Flujos de caja
- c) Enfoque de las asignaciones prudentes de la empresa

##### 3. Identificar y medir las principales ventajas competitivas mediante la comparación con los principales competidores.

- a) Participación en el mercado
- b) Calidad de producto
- c) Precio del producto
- d) Aceptación del producto por cliente
- e) Margen de utilidades
- f) Capacidad de la planta
- g) Capacidades directivas

#### 4. Identificar las estrategias financieras

- a) Proporción deuda/equidad
- b) Proporción de activos y pasivos actuales
- c) Distribución de dividendos
- d) Posición del efectivo

#### 5. Determinar las estrategias personales de los ejecutivos claves

- a) Orientación de riesgos
- b) Perspectiva de tiempo
- c) Empresarial
- d) Orientación funcional: producción, mercadeo, finanzas, etc.
- e) Consenso

#### 6. Determinar la descripción gráfica analítica de estrategias

- a) Intervalos de evaluaciones de estrategias
- b) Métodos para evaluar estrategias.

La conversión de planes estratégicos en decisiones actuales se lleva a cabo en dos pasos: el primero consiste en la preparación de planes funcionales, y el segundo en el desarrollo de presupuestos y planes tácticos con base en los planes funcionales.

La coordinación de los planes funcionales en el proceso de la planeación estratégica tiene varios propósitos. La programación nos indicará la manera en que deben distribuirse los recursos para implantar las estrategias.

Si el empresario puede demostrar que mediante el uso efectivo de los recursos pueden lograrse las estrategias, podrán certificar que estas últimas son dignas de crédito. Si no se dispone ni se pueden adquirir ciertos recursos, es necesario volver a examinar las estrategias y modificarlas para adaptarlas a la disponibilidad de recursos. En caso de que haya un exceso de algún recurso, también es conveniente volver a evaluar las estrategias, ya que cambiarlas puede permitir un mejor uso de recursos. Cuando los planes funcionales se unen a la satisfacción de los directivos, proporcionan además una base sólida para desarrollar planes tácticos a corto plazo para asegurar la implantación de los mismos.

La dimensión de tiempo usual o recomendada para los planes es de cinco años. Empresas pequeñas junto con aquellas que se enfrentan a medio ambientes no pronosticables y que cambian rápidamente, tienden a adoptar una perspectiva de tiempo para la programación de la planeación que es menor de cinco años.

Una compañía debería adoptar la dimensión de tiempo que parece ser más adecuada para la integración de planes estratégicos funcionales, necesaria para asegurar la credibilidad de las estrategias que deben implantar. Sin embargo esta seguridad debería lograrse sin incurrir en costos excesivos para la integración de demasiadas áreas funcionales durante un lapso demasiado extenso.

Existen numerosos planes funcionales que teóricamente deberían integrarse durante un periodo de planeación. Una planeación completa requeriría la preparación de planes funcionales para cada función, tanto de línea como de personal, y para cada producto o

servicio. Debido a las enormes complejidades de tal integración no es recomendable intentar cubrir todas las áreas funcionales. En una práctica real debe incluirse solo lo necesario e importante para lograr la implantación de un número limitado de estrategias. Es imposible tratar de unir todas las actividades de una compañía durante un lapso de tiempo, y además es innecesario y demasiado costoso.

Lo anterior no significa que no se necesite elaborar planes, sino que todos deberían hacerlo. Sin embargo el grado en que se unen estos planes con los planes principales variará.

Existen amplias variaciones en cuanto a la forma en que se preparan los planes funcionales. El término programas y/o planes se utiliza en forma universal.

Las empresas deben utilizar formas prescritas para informar los planes a mediano plazo. También se puede requerir de divisiones para convertir los planes funcionales en estados de pérdidas y ganancias. Otra forma puede ser la preparación de hojas de balance que resultarían en la implantación de los planes funcionales.

La empresa debe elaborar planes funcionales detallados para el primero y segundo año de una perspectiva de planeación a tres años, para esto puede ser recomendable que se proporcione información tanto cuantitativa como cualitativa acerca de los planes.

No existe una estructura uniforme para los planes funcionales; por tanto las siguientes descripciones solamente son ilustraciones. Los planes están basados en la suposición de que la empresa, para la cual se realiza la planeación estratégica, tendrá una misión establecida y objetivos de planeación. El personal debe preguntarse cuales son los asuntos de mayor importancia en la implantación de estrategias para lograr los objetivos y misiones. Así mismo, los temas de los planes deben ser limitados.

## PLANES DE MERCADOTECNIA

Los planes de mercadotecnia varían de acuerdo con la naturaleza del producto y de los servicios ofrecidos por una empresa, las preferencias de individuos dentro de la misma, relacionados con mercadotecnia, sistemas de distribución, etc. Por ejemplo los planes de mercado de una compañía de productos de consumo se enfocará principalmente sobre publicidad y promoción de ventas, mientras que aquellos de una empresa manufacturera se concentrará en atender las demandas para sus productos y en adaptar la tecnología a las mismas.

Los planes identifican acciones funcionales específicas, necesarias para implantar estrategias. En forma típica, esto incluiría actividades tales como la organización del campo de ventas, tamaño, estructura, expansión, publicidad, promoción de ventas, precios, aumentar, rebajar, modificar, marcar, empacar, estandarizar y clasificar los productos; investigación de mercado; inventarios, capacitación de ventas y servicios técnicos.

## PLANES DE PRODUCTOS NUEVOS

Debido a la tecnología acelerada, demandas y preferencias cambiantes por parte de los consumidores, una competencia más intensa, reducidos ciclos de vida de los productos, y altas potencialidades de que el producto fracase, ocasionan que la planeación de nuevos productos es cada vez más importante. Los planes de nuevos productos deben convenirse y planearse financieramente.

## **PLANES DE MANUFACTURA**

Estos planes pueden incluir todas las actividades necesarias para producir productos o servicios: ubicación de instalaciones, mantenimiento y sustitución; producción: compras de materia prima y componentes, programación y almacenamiento, contratación de mano de obra y empleados. Algunos planes de manufactura también abarcan transporte y control de calidad. Por supuesto, en cada una de estas áreas existe una amplia gama de programas de acción que podrían incluirse en una lista completa del contenido del plan estratégico.

## **PLANES FINANCIEROS**

Existen diferentes tipos de planes el más recomendable consiste en la agregación de todos los informes, los cuales, generalmente se presentan en estados de ingresos y formas típicas de balance, información que periódicamente o sistemáticamente se analizara para mantenerse actualizada y pertinente.

## **PLANES PERSONALES**

Entre las funciones que pueden representar planes de personal podríamos mencionar las mas importantes como: contratación y sustitución; comunicaciones ; administración de sueldos y salarios ;pensión y planes de seguro y ahorro o crédito y planeación para empleados.

Ninguna compañía ha obtenido alguna vez utilidades al planificar, las utilidades provienen de la implantación de planes. La meta de la planeación estratégica, es formular estrategias superiores y para implantarlas efectivamente.

Los presupuestos están integrando métodos para convertir los planes estratégicos en acciones actuales; son las guías para estas últimas. Establecen normas para la acción coordinada y son la base para controlar la productividad y así ver que vaya de acuerdo con los planes.

Al igual que el sistema de planeación estratégica el sistema presupuestal debe adaptarse a las características únicas de la empresa. Puesto que cada empresa difiere de las demás; la mayoría de empresas cuenta con presupuestos de ventas y gastos pero su práctica universal allí termina.

Los presupuestos están diseñados para mejorar la planeación. Obligan a la formulación de objetivos y a la forma en que estos deben ser implantados, una vez identificados los fines, los presupuestos requieren de la especificación de los medios para así lograr los fines. El primer año de un plan debe establecer una base sólida para el desarrollo de los presupuestos actuales, pero en general proporcionan todo lo que se necesita para el presupuesto anual. La razón es que los presupuestos actuales involucran mucho más detalle que el que se desarrolla en el proceso de planeación estratégica.

La esencia del presupuesto es poner un signo de pesos a un cantidad y congelarlo. Sin embargo, como las condiciones del medio ambiente cambian, puede que no sea inteligente mantener un presupuesto congelado. Por otra parte, puede ser imposible administrativamente revisar en forma constante los presupuestos cuando las circunstancias cambian.

Lo importante para una compañía es aplicar una cierta flexibilidad en sus presupuestos, como por ejemplo usar presupuestos suplementarios. Este método se usa principalmente con

presupuestos que establecen límites en gastos, es decir, si un presupuesto de gastos capitales resulta ser muy bajo se puede solicitar un suplemento agregado al presupuesto original

También se pueden diseñar presupuestos alternativos. Se puede establecer un presupuesto para lo que se considera como condiciones más probables. Sin embargo, si existe una posibilidad de que las ventas puedan ser más bajas, entonces los presupuestos alternativos pueden ser desarrollados para un 5%, 10% y 15% por debajo de la estimación.

La empresa puede recurrir a los presupuestos de gastos variables. Estos presupuestos se hacen para asegurar la coordinación apropiada de actividades como los cambios en las ventas. Son programas de costos que indican que actividades críticas deberían ser en realidad cuando ocurren los cambios en ventas y volumen de producción.

El presupuesto variable efectivo depende de la identificación de estos costos y un entendimiento razonable de cómo cambia cada uno con diferentes volúmenes de producción.

Los presupuestos son instrumentos para expresar intenciones planeadas en términos cuantitativos, para coordinar diferentes operaciones funcionales de la empresa y proporcionar un medio para medir el desempeño y permitir el control de operaciones. Es por esto que son medios significativos para convertir las decisiones estratégicas en acciones.

## IX. MODELO ESTRATEGICO ITALIANO

En las dos últimas décadas Italia ha vuelto a formar parte del grupo de naciones avanzadas. Las exportaciones italianas han aumentado rápidamente con relación a la producción nacional, y la participación italiana aumentó de menos un 3.2% a más de un 5.2% en 1986.

El caso de Italia es especialmente interesante por varios motivos. Por lo general no se conoce a Italia como país cuyas empresas tengan ventaja competitiva en varios sectores. Da la impresión de tener un gobierno caótico, unos deficientes servicios telefónicos, unas empresas de propiedad estatal totalmente ineficientes. Italia es también otro país importante con escasas ventajas en factores de producción heredados. Importa la mayor parte de energía y de las materias primas que consume e incluso es un importador neto de alimentos.

Aún así Italia alcanzó un notable dinamismo y una gran capacidad para perfeccionar provechosamente la ventaja en diferentes sectores. En los primeros años del periodo de la posguerra Italia era un país en el que la mayoría de las empresas gozaron de ventaja competitiva basada en los bajos costos de la mano de obra.

Para principios del decenio de 1980, muchos sectores italianos consiguieron la ventaja basada en la segmentación, la diferenciación y las innovaciones de los procesos.

Lo que resulta asombroso respecto a Italia es la gran cantidad de sectores exportadores y el hecho de que no sean un pequeño grupo de sectores los que dominen las exportaciones. Aún siendo así los sectores con éxito están muy agrupados. El agrupamiento más importante para el comercio italiano está relacionado con la confección de prendas de vestir por ejemplo: calzado, tejido, ropa, bolsos de mano, enseres de viaje, junto con los insumos especializados y la maquinaria relacionada con ellos.

Los agrupamientos de sectores italianos con éxito están concentrados en los bienes finales de consumo. Los sectores competitivos en los bienes finales de consumo representan un porcentaje numerable de todas las importaciones italianas. Italia es actualmente el exportador mundial líder en el sector de confección y tejidos, en el sector para utensilios para el hogar y en el sector de productos personales y el tercero entre las naciones del sector de alimentos y bebidas.<sup>9</sup>

Los agrupamientos italianos suelen ser muy profundos. La mayoría contienen productos finales (prendas de vestir), sectores competitivos que fabrican productos intermedios (pieles curtidas), otros insumos (fibras sintéticas), maquinaria especializada relacionada con el agrupamiento (maquinaria para trabajar el cuero, máquinas de hilar), y en ocasiones servicios de apoyo, en especial servicios de diseño. Las empresas italianas suelen ser líderes en exportación de maquinaria o insumos relacionados con el agrupamiento que son demasiado especializados para tener su propia clasificación comercial.<sup>10</sup>

El modelo italiano forma parte de la estrategia para apoyar el desarrollo de empresas pequeñas y medianas. Buscando algún modelo de éxito para la aplicación en empresas mexicanas, analizamos las características italianas con posibilidad de aplicación en el desarrollo de la empresa nacional.

De alguna manera es importante tener presentes las características del entorno económico de Italia, la cual a jugado un papel importante en el desarrollo de la pequeña y mediana empresa. Dentro de las características económicas tenemos que: de 1950 a la fecha, la población ocupada en la agricultura disminuyó frente a un incremento en la industria y el sector servicios.

---

<sup>9</sup> Michel E. Porter, La Ventaja Competitiva

<sup>10</sup> Silvia Pizo Joó, valores.

Se ha registrado un incremento en la productividades todos los servicios de la economía, particularmente en la industria manufacturera, se observa cada vez mayor presencia de empresas pequeñas en la industria de bienes de capital como en ramas tradicionales.

Existe una distribución más equilibrada de la industria, desde el punto de vista regional, y una distribución de la población en un número importante de pequeñas ciudades.

Cuenta con una importante capacidad empresarial, con propensión a correr riesgos, que ha contribuido a innovar y generar núcleos de especialización derivado de los conocimientos técnicos y culturales de cada área. El elemento dinámico ha sido el empleo de nuevas tecnologías de producción ( microelectrónica y robótica ) , modificaciones en la organización y estrategias de la empresa ( informática y sistemas de información ).

Dentro del modelo italiano hay que distinguir dos tipos de situaciones:

- En la cual un conjunto de empresas se desarrolla bajo el liderazgo de una corporación.
- En la que un conjunto de empresas produce productos similares o están integradas verticalmente.

Dentro del modelo de desarrollo italiano las características en su proceso activo son:

Una gran desintegración vertical del proceso de producción, una tendencia a la concentración en sectores maduros en el mundo industrializado.

Externalización de fases enteras de producción apoyada en empresas pequeñas.

Relación de cooperación interempresarial entre grandes y pequeñas empresas y entre empresas del mismo tamaño.

Una gran especialización regional-sectorial.

Ciertas características entre empresas grandes y pequeñas muestran una gran competitividad en nichos de mercado en cualquier sector o región, de esta forma la creación de mecanismos genera la flexibilidad en la línea de producción de productos determinados por cambios en la moda.

La externalización de fases de la producción permite hacer frente a los cambios de demanda de manera inmediata y por otra parte se elimina el problema de encontrar el tamaño técnico óptimo para el proceso de producción.

Las subcontrataciones son básicamente con pequeños empresarios que han desarrollado su capacidad empresarial al frente de empresas no urbanas.

Los italianos han logrado desarrollar una red de proveedores para disminuir la necesidad de inventarios. La cooperación interempresarial para la comercialización es débil porque su mercado lo basaron en calidad, a través de esquemas de organización industrial se puede aprovechar las economías externas y hacer frente a los retos que establece la competencia del exterior.<sup>11</sup>

Es importante subrayar que no basta el trasplante de modelos que la mera asociación no garantiza los resultados, si no se toma en cuenta el conjunto de elementos que determina el éxito de un modelo, es decir, que debe existir un entorno macro y micro favorable a la cooperación interempresarial, así como un trabajo constante de formación de redes para la producción y comercialización.

La importancia del modelo italiano para México, radica en potencial que ofrece la cooperación interempresarial como un medio para reducir la tasa de mortalidad de las pequeñas y medianas empresas, ya que a través de esquemas de organización industrial similares se puede aprovechar las economías externas y hacer frente a los retos que establece la competencia del exterior.

---

<sup>11</sup> Silvia Pizo Joo, Valores.

## CONCLUSIONES

En el trabajo realizado se dio por entendido que la planeación estratégica no es más que un posible antecedente de acciones, que en un cierto futuro se dieran por echas, así, que se decidió establecer un sistema de planeación para que cualquier empresa pequeña o mediana pueda manejar en un momento de incertidumbre y pudiese subsistir sin problemas que le puedan afectar para su posible desaparición. Los temas o entornos que se plantearon son de fundamental importancia para cualquier empresa, si desea tomar alguna decisión, misma que de alguna manera repercutiera en un mercado social.

La planeación estratégica no se puede estandarizar o implementar de forma universal pues cada empresa funciona diferente y su estructura también lo es, por tal motivo, se decidió establecer características que cubran de forma general la estructura de la empresa para que se apliquen de manera preventiva, dejando por echo que estas mismas conforman el sistema de planeación.

Se adoptaron medidas, para establecer los requerimientos que debe adoptar la empresa como: el entorno económico, el cual muestra los elementos y situaciones económicas que atraviesa el país e indicando al empresario que camino adoptar en momentos difíciles de inflación, se llegó a hacer hincapié en la crisis del 95: crisis que por más difícil definió los puntos relevantes y cruciales para ser tomados en cuenta.

Seguidas por el establecimiento de elementos políticos, situación que cambia el ambiente de todo el país, de esta forma se llegó a tomar los puntos más relevantes del entorno político para poder hacer un análisis de lo que ha precedido año con año y formar en el empresario un ambiente político del cual se pueda crear posibles circunstancias a ocurrir en un tiempo muy próximo.

Y se decidió que el último entorno y también de muy importante observación era el que vendría a dar la situación que reciente el país de los otros dos, el entorno social, este mismo mostró los cambios ocurridos en México. La sociedad demanda y alguien tiene que cubrir estas demandas es por eso que se señalan las principales características de este entorno, las empresas tienen la oportunidad de fortalecerse al cubrir dichas necesidades.

También se llegó a establecer que para poder aplicar un modelo estratégico general se tendría que ver primero la estructura general de las empresas pequeñas y medianas. En ese punto se estableció un orden general de acuerdo a las características que tiene la empresa en el país.

En el modelo propuesto se determinó la implementación de elementos que cubrieran la necesidad de cualquier empresa, dichos elementos son necesarios para cubrir los requerimientos que se necesiten en un momento de dificultad como en alguna crisis o en cambios generados por el mercado, estos mismos son los más indispensables aun que de ninguna manera los únicos, pero como ya dijimos son los más adaptables a las necesidades de las empresas (pequeñas y medianas) aquí en el país.

No hay manera para diseñar un sistema presupuestal para una empresa ya que cada sistema debe diseñarse para satisfacer las características de cada empresa. Los presupuestos pueden tener una relación estrecha, distante con el primer año de periodo, pero estos no deberían cambiar a un cuando el medio ambiente cambia.

El modelo estratégico Italiano se propuso, como un modelo establecido con resultados positivos para el desarrollo de la empresa mediana y pequeña, de antemano se sabe que el entorno que muestra el país italiano en cuanto a sus mercados es diferente al de México, así que únicamente se analizaron los elementos más adaptables al país y por supuesto a la estructura de las empresas.

De este análisis se propone establecer una posible unión entre empresas grandes colaborando con aquellas empresas pequeñas que puedan contribuir al desarrollo de las primeras, la producción descentralizada y con apoyo de estas mismas, se podrían establecer lasos fuertes y hasta cierto punto de vista una mejor calidad en la elaboración de productos o servicios brindados por el prestigio de una firma grande.

Con esto se trata de dar a entender que se necesita una vinculación empresarial con el propósito de fortalecer la producción nacional y clara esta la calidad de los productos y servicios mexicanos para el desarrollo económico e incrementar las exportaciones no solo en Norteamérica sino en todo el mundo. Aunque esto esta fuera del alcance de este estudio, se menciona como una planeación estratégica global en el sector económico del país con el fin de mejorar la situación actual de 1996.

Con lo concluido anteriormente se puede decir que la planeación estratégica aplicada siempre será una herramienta para el desarrollo de las empresas, las decisiones que se tengan que tomar en un momento determinado y con la ayuda de la planeación a futuro dará una mejor alternativa y mejores resultados. Esto da por entendido la respuesta a nuestra hipótesis, si es favorable la aplicación de la planeación para poder obtener resultados favorables. Aun que no es posible establecer un patrón para recomendar un sistema de planeación aplicable a cualquier empresa que lo desee pero si una secuencia de características básicas para la elaboración particular en cualquier firma pequeña o mediana de México.

## RECOMENDACIONES

Las recomendaciones mas optimas para una empresa en momentos dificiles son : Las fuentes necesarias para incrementar o sostener los fondos necesarios para desarrollarse como una firma estable o prometedor. Esto como un elemento mas de la planeación estrategica, pero describirlo como recomendación prioritaria es el objetivo de este tema.

Las causas mas comunes que conducen al fracaso de la empresa es la falta de suficiente capital, y especificamente, enfatizar que el error de tener una capitalización no adecuada podria resumirse en dos categorias:

a) La de los empresarios que habiendo hecho una inversión inicial suficiente invierten la mayor parte de sus recursos liquidos ( efectivo y crédito ) en el momento de abrir la empresa, y se quedan sin reservas para hacerle frente a los futuros gastos inmediatos.

b) Dependencia masiva en capital prestado.

Dentro de los problemas para la obtención de fondos, el empresario debe de ser realista en cuanto a las posibilidades que tiene de obtener capital para invertir; mas aun el préstamo pedido por una empresa pequeña y no por una grande, el banco examinara con mucho cuidado, y con cierta renuencia, la petición de fondos.

La función de un banco es prestar dinero a un cierto interés conveniente, es mucho mas fácil para el banco procesar y administrar diez prestamos que cien, aun cuando la totalidad del dinero prestado sea el mismo. La firma grande paga una tasa menor de interés que la de una firma pequeña, y el programa de pagos es en muchos casos mas liberal, para la empresa grande que para la pequeña o mediana.

Para obtener préstamos es necesario preparar una serie de estados financieros y proyecciones de ventas futuras, que le permita al banco hacer una evaluación favorable de la petición.

También se podría preparar estados financieros de pérdidas y ganancias; estados de posición financiera, basados en estimaciones y proyecciones futuras y teniendo en cuenta el dinero recibido del préstamo. Una explicación detallada de cómo se va a emplear el dinero del préstamo deberá acompañar los estados de situación. Entre los datos que se daban presentar están los estimados de ventas y utilidades netas durante el término del préstamo. De mucha importancia será la presentación de un estado del flujo de efectivo, que muestre cómo y cuándo será pagado el préstamo. También deberá llevarse al banco documentos tales como pólizas de seguro, declaraciones de impuestos, información financiera de carácter personal.

### **Otras fuentes de préstamo**

En el caso de un negocio que se vaya a establecer tenemos las siguientes recomendaciones:

1. Los recursos del propio empresario que serían la principal fuente inicial.
2. Préstamo de algún amigo o familiar. Esta fuente solo tiene un valor relativo y deberá utilizarse únicamente como una última opción, ya que la casi segura interferencia por parte de los familiares y amigos en la dirección del negocio, a la larga resulta fastidiosa, y va en riesgo el propio negocio, como la amistad o la relación familiar.
3. Vender acciones al público. Desgraciadamente pocas personas están interesadas en invertir en una pequeña empresa que todavía no existe.

4. Tomar un préstamo a cuenta del valor en efectivo de una póliza de seguro de vida, es una excelente fuente de efectivo ya que el interés es relativamente bajo. Desafortunadamente el valor de una póliza de seguro de vida casi siempre es pequeña.

Para aquellos negocios que llevan algún tiempo de establecidos, existen además de las fuentes mencionadas otras de más valor:

1. Utilidades netas realizadas por la propia firma y no repartidas. Generalmente esta es la fuente óptima de capital de toda empresa.

2. Ventas de las cuentas por cobrar. Este es un procedimiento que consiste en vender o empeñar a una empresa bancaria o financiera las cuentas por cobrar.

3. Pedir dinero prestado contra parte del inventario. Cuando el banco presta a base del inventario, periódicamente un representante de la institución visita la empresa para revisar la mercancía en existencia.

4. Crédito mercantil suministrado por los proveedores de mercancía. Se puede decir que el crédito ofrecido por los abastecedores y proveedores de mercancía, es de vital importancia para el empresario. El crédito mercantil se considera como un crédito a corto plazo.

Para poder estimar el capital necesario, el empresario tendrá que reconocer que el deberá proveer suficiente efectivo para hacerle frente a dos tipos de costos.

1) Para hacerle frente al capital de trabajo y.

2) Para hacerle frente a los gastos de capital, que exigen inversiones substanciales en activos corrientes.

Cada empresa deberá tener una reserva de efectivo a mano adecuada para hacerle frente a las operaciones diarias. El monto de reserva en efectivo dependerá de una serie de factores, tales como volumen de ventas, pero teniendo en cuenta si estas son a crédito o al contado.

La cantidad del capital inicial que ha de ser invertido en el inventario de mercancías, normalmente representa una porción considerable del capital de trabajo y aun que la cantidad total fluctuara según la temporada y el tiempo que toma el ciclo del capital circulante, siempre será una porción substancial del capital invertido.

De esta manera recomendamos alas empresas medianas y pequeñas hacer un análisis de su desempeño y corregir las variantes que se les presenten en estos tiempos de crisis.

## JUSTIFICACION

El poder desarrollar un trabajo con el tema de planeación estratégica puede resultar tan extenso o resumido o sintetizado como uno lo desee, como también el trabajar con algún tema enfocado a la administración puede resultar de la misma manera, puesto que el estudio no es limitado, por el contrario es de forma constante y creciente día con día resultaría difícil y contradictorio poder decir que el presente trabajo encierra toda razón con respecto al tema.

El objetivo de la tesis es trazar un plan que de forma practica las empresas puedan complementarse y estructuren sus ideas para tomar una decisión que repercutirá en su estabilidad en estos tiempos difíciles y de incertidumbre.

Por supuesto que la incertidumbre en estas fechas es constante y variable, por lo que el análisis de los elementos que el empresario deberá estudiar es una herramienta mas para poder establecer una planeación estratégica formal dentro de su compañía.

Los elementos propuestos son de carácter teórico e históricos, no representan un orden o una realidad constante de ocurrencia, por lo que se deberán tomar únicamente como referencia.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALFREDO ACLE TOMASINI PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y CONTROL DE CALIDAD GRIJALBO PÁGS. 293 4ª EDICIÓN 1989.
- GABRIEL ZAID HACEN FALTA EMPRESARIOS CREADORES DE EMPRESARIOS OCEANO PÁG. 137/1995.
- HAL B. PINKLE Y ROYCE L. ABRAHAMSON ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS NORIEGA LIMUSA PÁG. 566 1990.
- GEORGE A. STEINER PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CECSA PÁG. 366 DECIMOCTAVA REIMPRESIÓN 1995.
- JOAQUIN RODRÍGUEZ VALENCIA INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN CON ENFOQUE DE SISTEMAS ECASA PÁGS. 355 3ª REIMPRESIÓN 1994.
- JORGE HERMIDA ADMINISTRACIÓN Y ESTRATEGIA EDICIONES MACCHI PÁG. 238/1989.
- J. SILVESTRE MÉNDEZ. PROBLEMAS ECONÓMICOS DE MÉXICO MC GRAW HILL PÁG. 379 1994.
- LEONARDO RODRÍGUEZ PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE LA PEQUEÑA EMPRESA GRUPO EDITORIAL IBEROAMÉRICA PÁGS. 252 1980.

- LUIS R. PICAZO MANRIQUEZ PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PERSONAL HACIA EL 2001 MC GRAW HILL. PÁG. 114 1995.
- MAUREEN BENNETT GUÍA PARA EL CRECIMIENTO DE LA PEQUEÑA EMPRESA CECSA PÁG. 184 1989.
- MICHEL E. PORTER LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS NACIONES PLAZA & JANES EDITORES PÁG. 1025.
- MIGUEL PEÑALOZA Y TOMAS PEÑALOZA CRISIS 95 I MC GRAW HILL PÁG. 105 1995.
- PAUL SAMUELSON Y WILLIAM D. NORDHAUS ECONOMÍA MC GRAW HILL PÁG. 952 1993.
- SANTIAGO ZORRILLA ARENA INTRODUCCIÓN A LA METODOLOGÍA AGUILAR LEÓN Y CAL EDITORES PÁGS. 372 1988

## REVISTAS

- ARTEMIO CASTAÑEDA CAMACHO DE FRENTE A LA CRISIS EMPRENDEDORES PAG. 6 SEPTIEMBRE- OCTUBRE 1995.
- EDUARDO RYES DÍAZ LEAL LA CRISIS DEL 94/95 PAG. 39 MAYO-JUNIO 1995.
- EDUARDO REYES DÍAZ LEAL LAS CAMARAS Y ASOCIACIONES PAG. 6 MARZO-ABRIL 1995.
- FERNANDO VÍCTOR LARA LA CRISIS Y GLOBALIZACIÓN DE LOS MERCADOS: UN RETO PARA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EMPRENDEDORES PAG.9 MAYO-JUNIO 1995
- FERNANDO V. LARA CELIS LA PROFECIONALIZACIÓN EN LOS NEGOCIOS PEQUEÑOS EMPRENDEDORES PAG. 15 SEPTIEMBRE-OCTUBRE 1995.
- HECTOR J. GONZÁLEZ RAMÍREZ OPORTUNIDADES EN MOMENTOS DE CRISIS EMPRENDEDORES PAG. 12 MAYO-JUNIO 1995.
- JOSÉ VILI MARTÍNEZ GONZÁLEZ SUPERVIVENCIA REALIDAD DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESA EMPRENDEDORES PAG.7 MAYO-JUNIO 1995.
- LUIS CASTAÑEDA MARTÍNEZ COMO SOBRE VIVIR A LA CRISIS EMPRENDEDORES PAG.5 MAYO-JUNIO 1995.
- MARIO DE AGÜERO AGUIRRE CRISIS FINANCIERA Y ESTRATEGIA DE LA EMPRESA EMPRENDEDORES PAG. 22 MARZO-ABRIL 1995.

- MARIO LÓPEZ ESPINOSA PRINCIPALES PROBLEMAS EN EL FINANCIAMIENTO PARA LA MICRO EMPRESA INFORMAL EMPRENDEDORES PAG. 7 MARZO-ABRIL 1995.
  
  - OCTAVIO A. ÁVILA M. LA MERCADOTECNIA ÉPOCA DE RECESIÓN CON INFLACIÓN EMPRENDEDORES PAG. 19 SEPTIEMBRE-OCTUBRE 95.
  
  - PAUTAS PARA LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL 1995 FRENTE A LA MODERNIZACIÓN Y LA APERTURA EMPRENDEDORES PAG. 11 SEPTIEMBRE-OCTUBRE 1995.
  
  - GULLERMO ORTIZ MARTÍNEZ COMO ESTAMOS MANEJANDO LA CRISIS DEL PESO EL MERCADO DE VALORES No.2 FEBRERO DE 1995.
- SILVIA PISO JOÓ MODELO ITALIANO DE DESARROLLO EL MERCADO DE VALORES No.8 AGOSTO DE 1995.