

21
2 y



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

"PLANEACION ESTRATEGICA DE MERCADOTECNIA
APLICADA A LA PEQUEÑA EMPRESA
MANUFACTURERA DEL SECTOR TEXTIL"

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A
DOLORES CASTRO LANDAVERDE

ASESOR: LIC. FRANCISCO JAVIER JUAREZ SANCHEZ

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1998

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

264718



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen Garcia Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"Planeación Estratégica de Mercadotecnia
aplicada a la Pequeña Empresa Manufacturera
del Sector Textil"

que presenta la pasante: Dolores Castro Landaverde
con número de cuenta: 8829632 - 6 para obtener el TITULO de:
Licenciada en Administración.

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO

A T E N T A M E N T E.

"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 17 de Junio de 1998

PRESIDENTE M.en A. Francisco Javier Juárez Sánchez

VOCAL L.A. Everardo Pedro Vargas Reyes

SECRETARIO L.A.P. Gonzalo Santisbón Barragan

PRIMER SUPLENTE L.R.C. José Escamilla Nava

SEGUNDO SUPLENTE L.A.E. Carlos Sánchez Fuentes



**DEDICO ESTA TESIS
CON CARIÑO A:**

MIS PADRES

BRIJIDA LANDAVERDE R. y PABLO CASTRO D.

**"POR SU APOYO QUE ME HAN BRINDADO
DURANTE TODA LA VIDA".
USTEDES HAN SIDO LA BASE FUNDAMENTAL
PARA LOGRAR ESTE OBJETIVO.
¡ GRACIAS POR SU ESFUERZO y CARIÑO ¡**

MIS HERMANAS

MARÍA DE LA LUZ, GUADALUPE y SUSANA

**"POR CREER EN MI. SUS CONSEJOS ME
AYUDARON SIEMPRE"**

MIS HERMANOS

CLEMENTE, JOSÉ LUIS y PABLO

"POR ESTAR EN EL MOMENTO ADECUADO"

**CADA INTEGRANTE DE MI FAMILIA
MIS SOBRINAS y SOBRINOS**

**VALOREN LA IMPORTANCIA DE TENER UNA EDUCACIÓN
Y FORMACIÓN PROFESIONAL.**



C E N T E T L

**POR TU AMOR, TU APOYO Y TU COMPRESIÓN.
FORMAS PARTE DE MI VIDA Y DE LA CULMINACIÓN EN
ESTA ETAPA DE MI CARRERA PROFESIONAL.
"ERES UNA PERSONA MARAVILLOSA
Y UN GRAN AMIGO". ¡ TE AMO ¡**

MIS FUTUROS HIJOS

**" QUE CONTRIBUYA COMO HERRAMIENTA Y EJEMPLO
EN SU PREPARACIÓN ACADÉMICA "**

Y

**TODAS AQUELLAS PERSONAS QUE
ME HAN APOYADO**

*AGRADECER ES EL GRAN PLACER DE RECONOCER EN LOS
DEMÁS, LO QUE CONSTITUYE UNA AYUDA PARA EL QUE
AGRADECE.*

DOLORES CASTRO LANDAVERDE



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

**“POR SER UNA EXCELENTE CASA DE ESTUDIOS,
POR MI FORMACIÓN PROFESIONAL ”**

**LIC. FRANCISCO J. JUÁREZ SÁNCHEZ
A TODOS MIS PROFESORES**

“ GRACIAS POR SUS MAGNÍFICOS CONOCIMIENTOS”



**A LAS EMPRESARIAS Y EMPRESARIOS QUE
CON SU ESFUERZO APOYAN E IMPULSAN
EL DESARROLLO DEL PAÍS.**

**QUE EL PRESENTE TRABAJO, APOYE COMO
HERRAMIENTA EN SU DESEMPEÑO DIARIO
Y COADYUVE A ELEVAR EL NIVEL DE
CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN CADA
RECURSO QUE INTEGRE SU EMPRESA.**

DOLORES CASTRO LANDAVERDE

ÍNDICE

| | Página |
|---|--------|
| PRESENTACIÓN | 5 |
| I. INTRODUCCIÓN | 9 |
| 2. PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN | 14 |
| 2.1 Planteamiento del Problema | 14 |
| 2.2 Justificación | 24 |
| 2.3 Viabilidad | 26 |
| 2.4 Marco Teórico | 28 |
| 2.4.1 El Proceso Administrativo | 28 |
| 2.4.2 Mezcla de Mercadotecnia | 48 |
| 2.4.3 Planeación Estratégica de Mercadotecnia | 61 |
| 2.5 Antecedentes de Otras Investigaciones | 101 |
| CAPÍTULO 1 | |
| Características de la Pequeña Empresa Manufacturera del Sector Textil | 103 |
| 1.1 Antecedentes | 104 |
| 1.2 Situación Actual de la Pequeña Empresa Manufacturera del Sector Textil en México | 108 |
| 1.2.1 Características de la problemática que vive la Pequeña Empresa Manufacturera del Sector Textil | 110 |
| 1.2.2 Programa de Desarrollo para el mejoramiento de la actividad de la Pequeña Empresa Manufacturera del Sector Textil | 115 |
| 1.2.3 Importancia de la Pequeña Empresa Manufacturera del Sector Textil en la Economía Nacional. | 126 |
| 1.2.4 La Perspectiva con el T.L.C. | 130 |
| 1.2.4.1 Asimetría México - E.U.A. | 131 |
| 1.3 Pequeña Empresa Textil Hoy | 132 |
| 1.4 Apoyo Gubernamental y Privado a la Pequeña Empresa | 136 |

CAPÍTULO 2

| | |
|---|------------|
| Aspectos Generales de la Empresa Hilos AgroIndustriales S.A. de C.V. y su vinculación con la Planeación Estratégica de Mercadotecnia | 142 |
| 2.1 Antecedentes de la Empresa | 143 |
| 2.1.1 Situación Actual | 144 |
| 2.1.1.1 Recursos Financieros | 144 |
| 2.1.1.2 Recursos Humanos | 145 |
| 2.1.1.3 Características de Mercadotecnia | 147 |
| 2.1.1.3.1 Problemas Identificados en relación a Mercadotecnia | 148 |
| 2.1.2 Características de la Empresaria | 150 |
| 2.2 ¿ Porqué es Necesaria la Planeación Estratégica de Mercadotecnia en Hilos AgroIndustriales S.A. de C.V. ? | 153 |
| 2.3 ¿ Cuál es la Importancia de la Planeación Estratégica de Mercadotecnia en Hilos AgroIndustriales S.A. de C.V. ? | 155 |
| 2.3.1 La estrategia del Negocio | 156 |
| 2.3.2 Misión de la empresa | 157 |
| 2.4 Razones para aplicar Planeación Estratégica de Mercadotecnia | 158 |
| 2.5 Condiciones para aplicar Planeación Estratégica de Mercadotecnia | 159 |

CAPÍTULO 3

| | |
|--|-----|
| Propósito del análisis de los factores que favorecen y obstaculizan el desarrollo de la aplicación de la Planeación Estratégica de Mercadotecnia en Hilos AgroIndustriales S.A. de C.V. | 161 |
| 3.1 Propósito del Análisis | 162 |
| 3.2 Áreas que constituyen Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades Hilos AgroIndustriales S.A. de C.V. | 164 |
| 3.2.1 Debilidades | 164 |
| 3.2.2 Amenazas | 169 |
| 3.2.3 Fortalezas | 169 |
| 3.2.4 Oportunidades | 171 |

CAPÍTULO 4

| | |
|---|-----|
| Esquema del Proceso de Aplicación de Planeación Estratégica de Mercadotecnia a Hilos AgroIndustriales S.A. de C.V. | 177 |
| 4.1 Aspectos Generales | 178 |
| 4.2 Establecimiento de Objetivos | 181 |
| 4.3 Misión de la empresa | 183 |
| 4.4 Selección de Estrategias | 184 |

| | Página |
|--|---------------|
| 4.5 Identificación de Unidades Estratégicas de Negocios | 186 |
| 4.6 Identificación y Recuperación del Mercado Real y Potencial | 191 |
| 4.6.1 Recuperación del Mercado | 192 |
| 4.7 Métodos Formales de Planeación | 195 |

CAPÍTULO 5

| | |
|--|------------|
| Mecanismos de Evaluación de Planeación Estratégica de Mercadotecnia orientados a las funciones de Hilos AgroIndustriales S.A. de C.V. | 197 |
|--|------------|

| | |
|--|-----|
| 5.1 Presupuestos | 198 |
| 5.2 Consideraciones de Control | 201 |
| 5.3 Dirección de Estrategias | 202 |
| 5.4 Auditoría de Planeación Estratégica de Mercadotecnia | 203 |

| | |
|---------------------|------------|
| CONCLUSIONES | 204 |
|---------------------|------------|

| | |
|------------------|------------|
| APÉNDICES | 212 |
|------------------|------------|

| | |
|-----------------------------------|-----|
| 1 Metodología de la Investigación | 213 |
| 2 Análisis de Resultados | 215 |

| | |
|---------------------|------------|
| BIBLIOGRAFÍA | 219 |
|---------------------|------------|

PRESENTACIÓN

En México, las micros, pequeñas y medianas empresas - registradas dentro de la economía formal - representan el 99 por ciento de los negocios y son generadoras del 76 por ciento del empleo en la industria, el comercio y el sector de los servicios. A esto debe agregarse la participación económica de los pequeños negocios que se mueven en la economía subterránea.

No obstante, la vital importancia que tienen estos negocios en el desarrollo económico del país y su viabilidad, se encuentra seriamente cuestionada ante la realidad de concebir y hacer negocios.

En nuestro país es de suma importancia la actividad de la Pequeña Empresa y específicamente es de mi interés, los resultados obtenidos en Sector Industrial del Ramo Manufacturero del Sector TEXTIL, que se ha visto severamente afectado y contraído por el gigantismo industrial y la agresiva apertura comercial, innovaciones tecnológicas, el servicio integral al cliente en un solo espacio y en un solo lugar, siendo estos algunos de los desafíos que han enfrentado este sector.

De aquí la necesidad de dotar de nuevas armas competitivas, tanto administrativas, de mercadotecnia, tecnológicas y financieras a estas unidades de producción, que son cimientos de crecimiento y desarrollo.

Las observaciones hechas en el campo de trabajo concretamente en la empresa donde laboraba cuyo actividad principal es apoyar con créditos a la micro y pequeña empresa y a través de entrevistas que se han tenido con sin número de pequeños empresarios me percate de la falta de planeación y la necesidad de identificar y desarrollar estrategias de mercado para conocer y establecer la perspectiva potencial y real que debe enfocar a su mercado. Por ende, uno de los problemas agudos con el cuál se enfrenta diariamente el empresario es **la ausencia de Planeación, de definición de estrategias y determinación de funciones de mercadotecnia.**

La PLANEACIÓN y LA MERCADOTECNIA dentro del proceso productivo de la empresa son una técnica indispensable para su desarrollo para así obtener una mayor productividad. La primera forma parte esencial del

proceso administrativo, donde al anticiparse y realizar una evaluación de los eventos futuros sirve como referencia para medir contingencias y corregir.

El avance hoy en día de las organizaciones no dependen solamente del volumen de ventas como se manejaba hace décadas, pero a pesar de ello algunas lo utilizan. Hoy las empresas conforman un sistema donde la vinculación de las áreas funcionales llámense mercadotecnia, finanzas, recursos humanos, etc., están bajo la influencia de los factores externos que constantemente las afectan.

En este sentido destaco el papel central que debe desempeñar la PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADOTECNIA, para ofrecer un equilibrio entre los objetivos y recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado.

Esta problemática es el objetivo principal en la presente Tesis, el APLICAR PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADOTECNIA con la finalidad de establecer un marco general donde se genere y consolide una nueva relación con el pequeño empresario y la empresa, constituyendo una entidad de crecimiento enfocada al cambio e integración de estos elementos.

Lo importante es conjugar y lograr una atención integral de dichos elementos buscando impulsar una nueva tendencia tomando como base las características de la empresa , el perfil del pequeño empresario, las herramientas que utiliza para elevar su participación y consolidar su crecimiento.

Como Profesionistas y egresados de la Universidad tenemos los elementos suficientes para identificar, analizar , evaluar , integrar y estructurar es decir, aplicar todo un proceso administrativo enfocado a la planeación de la pequeña empresa, aunado al ambiente cotidiano y habitual , y el empresario que dirige la empresa sabe las necesidades de la misma y su funcionamiento enfrentando las deficiencias con su empirismo para solucionar los problemas y situaciones por demás dramáticas.

El interés es resaltar la necesidad de ofrecer al pequeño empresario, una planeación que le permita tener una visión más completa de su organización y de el mismo para lograr el desarrollo que le permita descubrir sus necesidades y de erradicar las deficiencias administrativas en su empresa

previendo además la consolidación de una cultura empresarial con iniciativa y participativa.

El resultado del presente es un estudio que va más allá de una simple especulación, un estudio que presenta en términos generales la forma en como puede aplicarse la Planeación Estratégica de Mercadotecnia, tomando como referencia las técnicas (como el empirismo) utilizadas por el pequeño empresario y también la forma en que debe conceptualizarse para alcanzar los objetivos y de las consecuencias que tiene para una pequeña empresa su utilización.

Dicha Tesis está dirigida principalmente a la Pequeña Empresa y al empresario interesado en identificar los aspectos prácticos, teóricos y técnicos en relación a su actividad comercial siendo éstos de utilidad para elevar y mantener la productividad y calidad de su empresa.

Al igual va dirigido a la Comunidad académica en general, a estudiantes de la Licenciatura en áreas Administrativas apoyándose como medio de consulta para futuros trabajos de investigación y ampliar sus conocimientos. En general, a toda aquella Persona Física o Persona Moral interesados en los conocimientos de Mercadotecnia; independientemente de que no tenga una formación profesional ya que el lenguaje utilizado será sencillo, claro y concreto.

La importancia de este documento de acuerdo a las necesidades que desean cubrirse, es crear un vínculo para conformar un equipo de trabajo con el lector donde la información que proporciono servirá de discusión en los diferentes niveles de lectores mencionados, solucionando problemas tanto teóricos como prácticos y cubriendo el objetivo principal de mi escrito.

El alcance o universo que enfoca este estudio es la EMPRESA TEXTIL, específicamente la empresa denominada "Hilos AgroIndustriales S.A. de C.V.", esta limitante es para no caer en generalizaciones, ya que no esta dirigida a la Población de la Pequeña Empresa, pero eso no quiere decir que esta unidad económica no pueda llevar a cabo Planeación Estratégica de Mercadotecnia .

Por ello éste trabajo se dividirá en cinco capítulos; en el primer capítulo se habla de las características importantes de la Pequeña Empresa

Manufacturera del Sector Textil, mencionando su problemática, importancia en México y sus perspectivas de desarrollo con el T.L.C.

El capítulo dos, enfoca los aspectos generales de la empresa en estudio, definiendo su perfil y el de la empresaria que esta al frente de ella así cómo identificar la problemática interna y externa que vive y analizando de el ¿ porqué ? de la necesidad de aplicar Planeación Estratégica de Mercadotecnia.

En el tercer capítulo se lleva a cabo un análisis de los factores que favorecen y obstaculizan el desarrollo de la empresa, con la finalidad de concretar los planes, objetivos y estrategias de la misma.

El capítulo cuatro refleja los resultados obtenidos al instrumentarse un sistema basado en Planeación Estratégica de Mercadotecnia explicando su ejecución, seguimiento y evaluación de las estrategias aplicadas a la empresa así cómo las observaciones correspondientes a los Métodos formales de P.E.M.

Por último el quinto capítulo establece las últimas consideraciones que debe tomar en cuenta el empresario al llevar a cabo la ejecución de estrategias, me refiero a tener un seguimiento de control, dirección y auditoría de los resultados que generen el esquema aplicado a la Pequeña Empresa.

INTRODUCCIÓN

El avance hoy en día de las organizaciones no dependen solamente del volumen de ventas como se manejaba hace décadas, pero a pesar de ello algunas lo utilizan. Hoy las empresas conforman un sistema donde la vinculación de las áreas funcionales llámense mercadotecnia, finanzas, recursos humanos, etc., están bajo la influencia de los factores externos mucho más complejos que constantemente las afectan.

La planeación forma parte esencial del proceso administrativo, donde al anticiparse y realizar una evaluación de los eventos futuros sirve como referencia para medir contingencias.

Esta ocurriendo una metamorfosis en la planeación, señal de esto es el gran número de formas en las que se lleva a cabo la conceptualización de la planeación en términos que se utilizan para describirla y que contempla, "planeación de mercadotecnia", "planeación de mercado", planeación de negocios", "planeación estratégica" entre otras permutaciones formadas con esos términos. Detrás de esta aparente confusión surge el concepto de Planeación Estratégica de Mercadotecnia. La naturaleza de planeación se esta volviendo más estratégica cada vez más se conduce al nivel de "Unidad de Negocio". La planeación requiere una "orientación administrativa general" más que de una orientación "funcional estrecha" (tal es el caso del pequeño empresario) y depende más del análisis del mercado.

La Planeación Estratégica de Mercadotecnia se define como un proceso continuo flexible e integral que genera una capacidad de dirección que permite la posibilidad de explicar la evaluación que debe seguir la organización para aprovechar en función de sus situación interna las oportunidades actuales y futuras que ofrece el entorno.¹

La Planeación Estratégica de Mercadotecnia ofrece un equilibrio entre los recursos de la organización, los objetivos de la misma y las cambiantes oportunidades del mercado.

¹ D:F. Abell/J.S. Hammond, "Planeación Estratégica de Mercadotecnia, 2a. Edición 1995. CECOSA pag. 25

En la actualidad se reconoce un cambio muy importante en las empresas de que las unidades que conforman a la misma pueden desempeñar papeles distintos para alcanzar conjuntamente los objetivos generales dentro de ésta.

Con el conocimiento de que las organizaciones pueden diferir en términos de sus objetivos, surge el concepto de Unidades de Negocios donde se evalúa el desempeño independiente y los resultados por departamento que integran la empresa, para así obtener una clara comprensión del mercado, una estrategia identificable y un conjunto de competidores.

En cuanto a la Naturaleza de Planeación Estratégica de Mercadotecnia se introducen (en este caso) dos conjuntos de decisiones relacionadas, la Primera es la definición del negocio donde se debe establecer el alcance del producto, del mercado, que cliente vamos a atender, que necesidades se van a satisfacer y que tecnología se utiliza para satisfacerlas con el fin de que la empresa reconozca las diferencias entre clientes es decir, sus necesidades, la forma en que estas se satisfacen.

Segundo, la determinación de la misión (o papel del negocio) donde se pueden establecer expectativas de desempeño en crecimiento de ventas y participación del mercado exigiendo un análisis cuidadoso de las oportunidades de mercado y de sus capacidades y el análisis de los objetivos generales de la empresa.

El plan estratégico de mercadotecnia se refiere a delinear segmentos , objetivos, políticas de producto y precios para alcanzar y dar servicio a estos segmentos, vamos, lo que se conoce como Mezcla de Mercadotecnia.

Se deben comprender las características del mercado en términos de la evolución de la oferta y la demanda, su interacción , así como evaluar las características internas de la empresa para establecer la forma en cómo se relacionan los puntos fuertes y débiles de la empresa con los requerimientos del mercado.

En teoría la conducción de estos análisis es engañosamente simple y aún así es demasiado difícil en la práctica. Se requieren datos, imaginación , experiencia y amplias habilidades conceptuales que deben ser apoyadas por un esfuerzo extra que lo desempeñe.

Resulta de utilidad definir los Tres Niveles de Estrategias distintos que en su conjunto constituyen la estrategia global de una empresa. La Estrategia de Negocios es la determinación de la forma en la que la empresa competirá en un negocio dado y se posiciona frente a la competencia, o sea, a la estrategia competitiva de una unidad de negocios en particular y describe la forma en como debe competir una unidad de negocios en su mercado conteniendo las políticas de apoyo que serán adaptables para alcanzar esos objetivos.

La Estrategia Competitiva es el patrón que define la determinación de los negocios en los que competirá una empresa y la asignación de recursos entre los mismos, la cuál se aplica a toda la empresa.

La Estrategia Institucional se refiere al carácter básico y visión de la empresa, es decir, la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y la naturaleza de la contribución económico y no económico que intenta brindar a sus accionistas, empleados, clientes y en sí a la comunidad.

La Planeación Estratégica de Mercadotecnia no es solo una actividad tecnócrata es creativa y en particular en la forma en que se definen los negocios en términos de alcance y segmentación y por la manera en que esto se refleja en sus estrategias funcionales y de organización lo cual visualiza los aspectos administrativos de la misma.

Su dirección y auditoría se llevará a cabo desde el momento de describir el proceso de planeación estratégico de mercado basándose en una evaluación sólida de la oportunidad del mercado y de la capacidad de la empresa así como el análisis, implicando el desarrollo de un enfoque estratégico de la empresa ante el mercado, donde también el llevar el seguimiento de la toma de decisiones respecto a la forma en que se debe definir un negocio, su misión, sus programas de mercadotecnia, desarrollo de otros programas funcionales que deben emprenderse.

“ La clave para el éxito de la planeación estratégica de mercadotecnia es un pensamiento estratégico enfocado al éxito.”

La vinculación con la pequeña empresa existe en la dinámica del cambio económico que experimenta nuestro país al acelerar su transformación. Dentro de este concepto es fundamental conocer en profundidad las características y necesidades de este segmento empresarial con el fin de conocer el perfil del empresario en su quehacer empresarial y sus perspectivas de desarrollo ante los cambios en el país y el impacto en su empresa.

En la empresa se materializa la capacidad intelectual, responsabilidad, organización y/o condiciones indispensables para la producción, promueve el crecimiento y desarrollo es decir, con la creación de una pequeña empresa, se debe redistribuir el ingreso a través del empleo, y esta es una entidad económica destinada a producir bienes y servicios venderlos y obtener un beneficio. La ley reconoce y autoriza para realizar determinada actividad productiva que de alguna forma satisface las necesidades de los consumidores.

En los años recientes el sector empresarial (micro, pequeño y mediano) experimento una contracción de la demanda interna y baja inversión, presiones inflacionarias y restricciones de crédito. Actualmente este sector representa el 85% del total de establecimientos, y la micro absorbe el 43% del personal ocupado, el 32% por la pequeña y el 10% por la mediana. Esta heterogeneidad en cuanto a tamaños actividades y localización geográfica, sus escalas van desde talleres unipersonales y de tipo familiar.²

El impulso de la empresa del Sector Pequeño debe concentrarse en un incremento sustancial de su eficiencia productiva que facilite su adaptación en las condiciones de competencia, participación en el mercado y organización interna.

Con la Planeación Estratégica de Mercadotecnia se direcciona el desarrollo de la pequeña empresa estableciendo una aplicación que sistemáticamente identifique los problemas que afectan sus estructura productiva y definir las estrategias, instrumentos y acciones para solucionarlos en forma sustancial. Así mismo se trata de crear un ambiente propicio para aprovechar plenamente las ventajas que ofrezca ésta aprovechando los recursos de la misma para tener una mayor eficiencia y calidad en la participación más significativa en el comercio nacional .

² SECOFI, "Programa para la Modernización y Desarrollo de la Emp. Manufacturera Micro, Pequeña y Mediana de la Industria Manufacturera 1992 - 1996

Para definir y establecer el concepto de la pequeña empresa, es necesario diferenciar con la Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa. Dentro de la cual tomaré como referencia la utilizada en Nacional Financiera y Secofi donde :

CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS

| Tipo Empresa | Personal Empleado | Ventas (Sal.Min.Anuales) | Ventas Anuales (Miles \$) |
|---------------------|--------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|
| Micro | 1 a 15 | 110 | 1,071 |
| Pequeña | 16 a 100 | 1115 | 10,846 |
| Mediana | 101 a 250 | 2010 | 19,992 |
| Grande | + 250 | + 2010 | + 20,000 |

Tabla No. 1. Clasificación de Empresas
Fuente: Nacional Financiera y Secofi

En nuestra economía el papel que desempeña la pequeña empresa, en particular la del sector industrial del ramo manufacturero es importante a pesar de que en México este sector no alcanza el desarrollo logrado como en otros países.

Finalmente la información que aquí se presenta, tiene como objetivo sirva no solo para los propósitos específicos para lo que fue diseñada, sino que habrá de servir a investigadores (sobre la materia) académicos, estudiantes en nivel medio y superior, externos y además apoyar al pequeño empresario para en el análisis y diseño de la Planeación Estratégica de Mercadotecnia en la empresa pequeña, ya que en México la Pequeña Empresa es y seguirá siendo fuente importante de generación de recursos financieros, técnicos y humanos.

2. PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La presente investigación se ha concebido bajo la identificación, análisis y estudio de las vertientes de estrategia, planeación, mercadotecnia y pequeña empresa; las cuales vistas aisladamente son lo oportunamente provechosas para toda organización, pero la conjunción de las mismas implica un estudio y análisis más profundo, particular y general de las necesidades de la pequeña empresa. El manejo de estas variables no es de manera exacta, ya que se encuentran expuestas a los constantes cambios del ambiente.

a) VARIABLES

A continuación menciono las variables tomadas en cuenta para el presente trabajo.

La **estrategia** en términos generales es el enfoque global de las acciones que se ejecutarán para alcanzar los objetivos, éstas nos darán respuesta a la siguiente pregunta ¿Hacia donde vamos? y en términos globales ¿A donde vamos a llegar?. La aplicación de estrategias es para conocer y hacer frente al entorno externo que se presenta, es decir, a la competencia para obtener ventajas sobre ella, además que proporciona un sentido de dirección para lograr la consecución de objetivos y se vea reflejado en el ambiente.

La **Planeación** es un sentido práctico (y al margen de las tantas definiciones técnicas que se han propuesto de la misma) se entiende cómo la organización de recursos y acciones que habrán de utilizarse y ejecutarse en un futuro con el fin de lograr los objetivos ya establecidos. El manejo de ésta vertiente es esencial para el funcionamiento de la empresa a través de ella podemos prever contingencias y cambios, establecer las medidas necesarias para afrontarlas y reconocer hacia donde esta dirigida la acción permitiendo encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos.

La falta de conocimiento de la **Mezcla de Mercadotecnia** en la Pequeña Empresa implica evaluar, integrar y analizar los beneficios que puede y aporta a la institución vista como un sistema total de actividades, las cuales integran la planeación, la fijación de precios, promoción y distribución de productos, servicios e innovación y creatividad para lograr la plena satisfacción de las innumerables necesidades del mercado meta y del consumidor para alcanzar los objetivos de la organización. Es importante aclarar que *solamente la menciono más no ahondo en el tema* por que el tratado de la presente investigación es sobre Planeación Estratégica de Mercadotecnia.

La última vertiente básica de este estudio es la **Pequeña Empresa**, su tratamiento es especial, ya que actualmente esta atravesando por una situación drástica de crecimiento y desarrollo a nivel nacional.

Para fines de mi investigación me enfoco a un solo sector el **Industrial del ramo Manufacturero del sector Textil**, ya que generalizar sobre la pequeña empresa como un todo provocaría que cayera en contradicciones por las necesidades y medios tan diferentes en los que se desenvuelven las distintas clasificaciones de la misma, siendo esta vertiente (al igual que las otras) dinámica y de constantes cambios tanto sociales, políticos y económicos.

El objetivo del manejo de estas vertientes es el de establecer la base para llevar acabo la aplicación de la Planeación Estratégica de Mercadotecnia.

b) PREGUNTAS GENERALES DE INVESTIGACIÓN

El abordar cuestionamientos de la investigación que se esta llevando acabo implica sustraer los aspectos importantes tanto generales cómo específicos, mismos que nos permitirán tener un esquema introductivo de lo que se pretende con el presente.

Al preguntarnos :

- **¿Cual es la necesidad de identificar y aplicar las estrategias dentro de la pequeña empresa manufacturera del sector Textil, específicamente en "Hilos Agroindustriales S.A. de C.V." y su importancia ?**

Mi interés es que las estrategias como tales no se identifican en la organización de la pequeña empresa, aunando que los beneficios de las posibilidades que se presenten le darán al pequeño empresario una dirección en sus acciones para alcanzar los objetivos que previamente debieran establecerse.

- ¿En las actividades que se desempeñan en la pequeña empresa manufacturera del sector textil, existe dentro del esquema administrativo, la planeación?

Esta pregunta es básica para este estudio, conforme las observaciones en la pequeña empresa me he percatado que la planeación como tal no la desarrolla el empresario, se deja llevar por sus "corazonadas" y su experiencia (empirismo) de ahí la importancia de identificar la actividad de planeación en su estructura administrativa.

- ¿Conoce el pequeño empresario el término y en que consiste la Planeación Estratégica de Mercadotecnia ?

Al enlazar esta con la anterior pregunta se visualiza al pequeño empresario con los conocimientos del proceso administrativo e identificando las actividades de planeación dentro de su empresa permitiéndole digerir la importancia y necesidad de identificar las características generales y particulares de su empresa y del entorno, concientizándose del papel que juega esta en su empresa.

- ¿Cuáles son los niveles de estrategias que maneja la planeación estratégica de mercadotecnia ?

El interés de conocer los niveles de estrategias es porque estas permitirán dirigir, controlar e identificar en un sentido más formal las acciones y resultados que se pretenden lograr en un futuro contribuyendo a dar una mayor organización a la empresa. Refiriéndome a las estrategia institucional, corporativa y de negocio.

- ¿Qué relación existe entre la planeación y planeación estratégica de mercadotecnia?

Es básico destacar la relación existente entre ambas ya que el segunda depende directamente de la primera. Planeación Estratégica de Mercadotecnia es, por así decirlo, una evolución que ha tenido la

planeación como respuesta a los cambios dinámicos y las necesidades que hay que satisfacer y que se han vuelto más complejas en el ambiente empresarial.

- ¿Es viable aplicar Planeación Estratégica de Mercadotecnia en la pequeña empresa manufacturera del sector TEXTIL, en específico en “Hilos Agroindustriales S.A. de C.V.”?

Esta nos invita a reflexionar sobre los beneficios que puede traer consigo la planeación estratégica de mercadotecnia en la pequeña empresa pero también el evaluar la viabilidad que tiene ésta es la estructura general de la empresa si realmente el pequeño empresario esta dispuesto a aceptar esta “nueva” (no conocida por el)cultura y si la estructura administrativa de la empresa pequeña es apta.

- ¿En que se basa la necesidad de llevar a cabo la aplicación de planeación estratégica de mercadotecnia en la pequeña empresa manufacturera del sector textil?

La ausencia de la planeación como un sistema contribuye al fracaso de esta (entre otras cosas), la necesidad es de incrementar la productividad, elevar el nivel de competitividad dando a conocer al pequeño empresario nuevas técnicas de administración para su beneficio y el de su empresa.

- ¿Qué son unidades de negocios ?

Esta pregunta puede parecer de una tendencia más teórica que de conocimiento de interés general pero no es así, en realidad la utilidad de identificar las Unidades de Negocios representa una oportunidad de poder evaluar cada uno de los departamentos que conforman la empresa, estas unidades de negocio serán una herramienta que permitirá al pequeño empresario identificar las necesidades reales que tiene cada una de sus áreas funcionales y evaluar si el esfuerzo esta enfocado al logro de los objetivos del área para conformar los objetivos de la empresa.

- ¿Cuál es la necesidad de señalar las características de la mercadotecnia dentro de las operaciones de la pequeña empresa y la mezcla de mercadotecnia ?

Nuevamente hago notar que en este aspecto se esbozan las características de la mezcla de la mercadotecnia. La importancia radica en que en la planeación estratégica de mercadotecnia debe analizarse y estudiarse el entorno del mercado, por ello lógicamente dentro de la planeación se considera al producto, precio, promoción y plazas (distribución) dentro de sus estrategias, lo cual debe conocer el pequeño empresario y así justificar el uso de la mezcla de mercadotecnia en la empresa a través de la planeación estratégica de mercadotecnia.

- ¿Cuáles son las características generales y particulares de la pequeña empresa manufacturera del Sector Textil y del pequeño empresario?

Esta proporciona la respuesta clave para poder llevar a cabo la aplicación de Planeación Estratégica de Mercadotecnia ya que conoceremos el esquema general y particular de la pequeña empresa así como la del pequeño empresario concretando la necesidad e importancia en la empresa manufacturera del sector Textil.

- ¿Cuáles son las desventajas y ventajas que ofrece la aplicación de Planeación Estratégica de Mercadotecnia en la pequeña empresa manufacturera del sector Textil ?

Con el estudio que se hace a las vertientes ya expuestas y conociendo las características de la Pequeña Empresa del Sector Industrial del Ramo Manufacturero y del pequeño empresario, identificaremos dentro del medio ambiente de la empresa en sus resultados, la desventaja que representa el no estructurar una planeación que le permita visualizar y organizar las oportunidades del mercado considerándola además estratégica de mercadotecnia.

- ¿Cómo se puede llevar a cabo la aplicación de este tipo de planeación en la pequeña empresa manufacturera del sector textil de tal forma que sea sencilla de explicar y entender ?

La respuesta nos proporcionará la viabilidad que tiene la aplicación de planeación estratégica de mercadotecnia en la pequeña empresa y la aceptación del pequeño empresario.

Con estas preguntas de investigación se ofrece un panorama general de la inquietud, necesidad e importancia que tiene el tema además de los

beneficios que aporta a la pequeña empresa del sector industrial del ramo manufacturero, al pequeño empresario y a la sociedad en su conjunto.

c) HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

Aquí se abordan los supuestos que se pretenden demostrar, en los cuales se centra el desarrollo del presente trabajo, estableciendo cómo:

Hipótesis General : la aplicación de Planeación Estratégica de Mercadotecnia en la Pequeña Empresa "Hilos Agroindustriales S.A. de C.V.", favorece el desarrollo de sus operaciones identificando las características del entorno para lograr una mayor competitividad.

Mi hipótesis representa un supuesto de lo que busco, una investigación teórica - práctica que se encuentra dentro de las necesidades que concierne a esta pequeña empresa.

Esta se encuentra respaldada por las siguientes hipótesis de trabajo, las cuáles contribuirán a despejar y llevarnos a una respuesta más realista de lo que planteo las cuales son:

: Las estrategias permitirán al pequeño empresario de la pequeña empresa manufacturera del sector textil una mejor evaluación del entorno y con ello obtener una mejor oportunidad de mercado para su empresa.

Esta permitirá realizar una evaluación e investigación de la necesidad que tiene el pequeño empresario y del beneficio o desventajas que pueda traer consigo la identificación de estrategias dentro de la empresa la cuál se tendrá que examinar en la medida que se vaya evaluando la viabilidad de la misma.

: La planeación estratégica de mercadotecnia y el manejo de sus estrategias puede ser un factor determinante en los resultados que espera la pequeña empresa "Hilos Agroindustriales S.A. de C.V." la cuál va a permitir la posibilidad de definir el rumbo de la empresa para lograr un mejor aprovechamiento del entorno interno y externo para lograr un mejor nivel competitivo.

Al conocer el empresario las características de Planeación Estratégica de Mercadotecnia este los analizara y evaluará para adoptar dentro de su administración los que le traigan mayores beneficios.

- **La pequeña empresa "Hilos Agroindustriales S.A. de C.V., vinculada con las características de planeación contribuirá a que el pequeño empresario sea menos empírico en sus operaciones y toma de decisiones.**

Esta hipótesis refuerza el antecedente que se tiene respecto al pequeño empresario tomando en cuenta que este no conoce integralmente el término mencionado en aspectos formales, técnicos y administrativos de planeación y permitirá pasar de un nivel empírico a un nivel más formal y profesional en el establecimiento de premisas y previsión de hechos futuros.

- **La pequeña empresa conociendo el término de planeación podrá establecer la vinculación con la planeación estratégica de mercadotecnia logrando una visualización no parcial, sino global de las actividades de su empresa, su entorno y el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el mismo.**

Aquí se requiere un análisis especial ya que el pequeño empresario se tiene que familiarizar con el término de planeación estratégica de mercadotecnia y sus características, con ello el evaluara la forma en cómo lleva a cabo su planeación percatándose de los beneficios que se pueden aportar evaluando el como la empresa se conforma por partes, las cuáles tienen necesidades que satisfacer así cómo el objetivo general de la pequeña empresa puede lograrse con la coordinación interna de la misma.

- **El identificar los elementos de la mezcla de mercadotecnia en la pequeña empresa aporta al pequeño empresario un conocimiento más específico del beneficio que aporta la planeación estratégica de mercadotecnia dentro de la empresa.**

Esta fundamentada en el sentido teórico donde la planeación estratégica de mercadotecnia considera los cuatro elementos de la mezcla de mercadotecnia además de que es importante el identificar estos elementos de los objetivos y estrategias acordes para cada uno de ellas.

- **La pequeña empresa "Hilos Agroindustriales S.A. de C.V." suele administrarse en base a experiencia es decir, empirismo por parte del pequeño empresario lo cuál provoca errores de organización**

y previsión de contingencias en este caso la planeación estratégica de mercadotecnia es una herramienta que le proporciona una mejor planeación formal en pro a su desarrollo y además se le puede incorporar a este nuevo concepto.

La comprobación de dicha hipótesis la lograremos con una investigación íntegramente práctica que se haga dentro de la pequeña empresa, no podemos teorizar ya que son variables que se están comportando en el medio ambiente.

- Es posible la aplicación de la planeación estratégica de mercadotecnia en la pequeña empresa Hilos Agroindustriales S.A. de C.V. para lograr una apreciación global del entorno en pro a sus beneficios.

Lo que se pretende es aplicar dentro del esquema administrativo que se lleva actualmente en Hilos Agroindustriales S.A. de C.V., esta planeación para con ello observar los resultados prácticos que se obtengan con ella.

La comprobación de dicha hipótesis como las demás se harán basándose en un marco teórico - práctico, en observaciones y entrevistas hechas al pequeño empresario y a la pequeña empresa.

d) OBJETIVO GENERAL DE INVESTIGACIÓN

Aquí se mencionan los objetivos que apoyan los aspectos más importantes del presente trabajo de investigación estableciendo cómo:

Objetivo General de Investigación : aplicar Planeación Estratégica de Mercadotecnia en la pequeña empresa manufacturera del sector textil denominada "Hilos Agroindustriales S.A. de C.V."

Este objetivo nos permite establecer el alcance de la presente investigación e indica el para qué del estudio del mismo, es decir, el camino hacia donde nos dirigimos además del resultado que se pretende alcanzar por medio de los elementos que proporcione conjuntamente la Planeación Estratégica de Mercadotecnia y la empresa.

Objetivos particulares :

- Identificar la necesidad del conocimiento de las estrategias en la pequeña empresa del sector industrial del ramo manufacturero.

La importancia de conocer cuales son las estrategias desde el punto de vista teórico con las cuales la empresa debe estar familiarizada, proporcionará una base de las condiciones internas y externas que se dan en la pequeña empresa.

- Identificar las principales características de la Planeación Estratégica de Mercadotecnia.

La orientación es cubrir necesidades de conocimiento teórico tanto personales y como de interés general ya que esta será también una base para poder desarrollar las necesidades de conocimiento de investigación del trabajo.

- Identificar el término e importancia de la planeación en las operaciones de la pequeña empresa.

La importancia de la planeación en la pequeña empresa es de gran utilidad, aspecto con el cual el pequeño empresario debe quedar plenamente orientado e identificado con los beneficios que aporta esta.

- Identificar las principales características de la planeación estratégica de mercadotecnia dentro de la pequeña empresa del sector industrial del ramo manufacturero.

El desarrollo de este objetivo será de carácter teórico-práctico ya que con las observaciones que se obtengan de cómo opera la empresa en cuestión, se identificarán las características de Planeación Estratégica de Mercadotecnia.

- Identificar la importancia y características principales de la mezcla de mercadotecnia en la planeación estratégica de mercadotecnia.

El fin de éste es indicar la importancia que tiene la mercadotecnia dentro de la pequeña empresa y la relación existente con la planeación estratégica de mercadotecnia.

- Identificar las características generales y particulares de la pequeña empresa del sector industrial de ramo manufacturero así como las del pequeño empresario.

Este nos dará un marco referencial del esquema estructural y administrativo de la pequeña empresa y la forma de como lleva a cabo su dirección y/o funciones el pequeño empresario.

- Ejemplificar la aplicación de planeación estratégica de mercadotecnia en la pequeña empresa del sector industrial del ramo manufacturero del sector textil.

Es llevar a cabo la aplicación práctica de esta, en la pequeña empresa en un estudio de casos , es decir en un sola empresa.

2.2 Justificación de la Investigación

La **finalidad** de la presente es exponer las características principales del concepto de Planeación Estratégica de Mercadotecnia y la aplicación en la pequeña empresa del sector industrial del ramo manufacturero; buscando otorgar a la pequeña empresa la identificación de un sistema de planeación que le contraiga beneficios y utilidades a corto y mediano plazo con miras de productividad y competitividad, así como a estudiantes y académicos que se interesen en el análisis de la planeación en la pequeña empresa a nivel general y en particular de la planeación estratégica de mercadotecnia en un sistema para presentes y futuras evaluaciones de crecimiento y desarrollo de cualquier organismo productivo.

La **utilidad** que tiene la presente Tesis es que representa mucho más que un instrumento para evaluar los recursos y su maximización en la pequeña empresa manufacturera del sector Textil, obtendrá un esquema para el pequeño empresario orientado a la planeación estratégica de mercadotecnia y conocer las características generales y particulares del producto que comercialice, el entorno, las fuerzas, debilidades, amenazas y oportunidades que tenga, es decir conocer y enfocar a un objetivo su empresa.

Reconocer y responder a incógnitas que el pequeño empresario se encuentra en su vida cotidiana:

- ¿ Cuáles son los objetivos que persiguen y pretenden lograr en la empresa?
- ¿ Estamos en el negocio adecuado?
- ¿ Esta aumentando o disminuyendo nuestro mercado?
- ¿Qué utilidad aporta la planeación y en si la planeación estratégica de mercadotecnia en las funciones y operaciones de la pequeña empresa?. Entre otras.

Aunado a lo anterior y dada las actuales condiciones de competitividad y globalización del crecimiento y desarrollo de la pequeña empresa de este sector, **se beneficiará** con la aplicación de Planeación Estratégica de Mercadotecnia le permitirá conocer y conquistar el mercado que se tiene y pretende abarcar. Además de que al considerarla como un sistema dentro de la pequeña empresa que nos llevara a cuestionarnos y obtener respuestas que servirán para obtener una dirección que sirva en la orientación de los esfuerzos de los recursos en forma eficiente, y tener un panorama para establecer la estrategia adecuada al objetivo establecido y

analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la pequeña empresa en su entorno para que posteriormente se prevengan variaciones o contingencias que alteren el desempeño de la estrategia en el plan establecido; con el fin de hacerla más competitiva, organizada y eficiente fomentando la generación de empleo logrando un máximo desarrollo económico y social en este sector.

El pequeño empresario encuentra con la aplicación de la Planeación Estratégica de Mercadotecnia una orientación para llevar y lograr un crecimiento y desarrollo de una nueva mentalidad de éxito para reconocer y lograr la captación de nuevos mercados, determinar el crecimiento de su negocio, definir la manera de lograr la satisfacción del consumidor, identificar la importancia de las estrategias así como la determinación en las funciones, entre otras. Desechar el pensamiento "tradicional" (empírico) para enfocarlo a un pensamiento estratégico cimentado en la base del conocimiento de la planeación. Además de obtener un perfil general y particular (específicamente) de "Hilos AgroIndustriales S.A. de C.V.", en aspectos de mercado, capacidad financiera, económica y de comercialización aunado a ello los aspectos que definen al personal o la persona que esta a cargo de la empresa.

El **objetivo** es de proporcionar una mayor utilidad y lograr una visualización general y específica de las funciones que se desarrollen en cada una de las áreas que conforman a la empresa para asegurar el cumplimiento de los objetivos y estrategias previstas

Los efectos de la crisis que golpea severamente a nuestro país son diversos, sin embargo la compleja realidad de la empresa manufacturera del sector Textil demuestra la importancia de apoyar con estudios e investigaciones el desempeño de estas empresas y otras de otras Ramas, contribuyendo a dar soluciones en el esquema de planeación a nivel estratégico con el enfoque de mercadotecnia.

La presente investigación además de aportar las utilidades y beneficios antes mencionados **apoyará** a otras instituciones ya sean Universitarias a nivel Licenciatura o Nivel medio superior, categorizando un nivel académico o profesional para que en el área de trabajo (teórico y práctico) den soluciones a problemas de organización o de planeación estratégica de mercadotecnia. Así como también apoyar en general a todos y cada uno de los sectores de la Empresa en México, ya que es obvio que dentro de las estadísticas de mortandad de estas, la planeación es muy importante.

2.3 Viabilidad de la Investigación

El programa de trabajo establecido para el cumplimiento y comprobación de la Hipótesis y Objetivo general en el presente esta estructurado en forma tal que permita el desarrollo y desempeño eficiente de las fuentes de información que se utilizaron para el mismo.

Las observaciones hechas en el campo de trabajo concretamente en la empresa donde laboraba cuyo actividad principal es apoyar con créditos a la micro y pequeña empresa y a través de entrevistas que tuve con sin número de pequeños empresarios me percate de la falta de planeación y la necesidad de identificar y desarrollar estrategias de mercado para conocer y establecer el mercado potencial y real que se tiene.

Cabe mencionar, la disponibilidad de los entrevistados y en particular de la Directora General y propietaria de "Hilos AgroIndustriales S.A. de C.V." Dra. Enedina Alicia Vergara Salas. Las entrevistas aplicadas a esta persona me proporciono información práctica en el sentido que esta fue mi fuente principal de información ya que conocí su perfil como pequeña empresaria, sus características generales y particulares, la facilidad de encontrarme físicamente en su pequeña empresa para conocer sus instalaciones y observar la precaria organización que en ella se desarrolla. Herramientas esenciales en esta Investigación.

En general la importancia que tiene la planeación en la pequeña empresa es esencial ya que esta prevé, establece e identifica las actividades, necesidades, objetivos, estrategias para coordinarse en eventos futuros. Sobre todo una planeación que rebase el sentido común de planear, que sea estratégico y con el enfoque de mercadotecnia, detectando la importancia que tiene en la empresa dentro de su organización y dejando el empirismo que se viene aplicando, así como la iniciativa de incorporar en el pequeño empresario un pensamiento estratégico con miras de productividad y competitividad.

En cuanto a la bibliografía que se recabó, encontré un esquema general de las características, naturaleza, desarrollo, (que a pesar de que existe poca información, siendo que este tema es relativamente de "innovación" en las pequeñas empresas) y aplicación entre otras. La planeación estratégica de mercadotecnia nos da la base a seguir en el análisis y aplicación en la pequeña empresa, desgraciadamente en la FES Cuautitlán no existe una bibliografía extensa sobre dicho tema, pero la

encontrada contribuyo a situarme en el tipo de información que requería, la FCA en CEU cuenta con un campo más amplio de esta donde también extraje notas de autores , la biblioteca de la Universidad del Valle de México cuenta con abundante bibliografía sobre el mismo tema, en términos prácticos me apoye en una institución privada denominada Instituto de Asesoría e Investigación para la Producción Empresarial A.C., la cuál me otorgo información reciente sobre el tema de la pequeña empresa y el perfil del pequeño empresario, así como información escrita de un seminario de la FCA que habla de la mortandad de la micro y pequeña empresa en México. Instituciones como Nacional Financiera me apoyó con bibliografía reciente, como la editada por el Sr. Oscar Espinosa Villareal ex - regente de la ciudad, el cual escribe sobre el diagnostico de la micro y pequeña empresa en México, estadísticas de las principales características de las mismas y del programa de financiamiento del sector que apoyan.

En Secofi, la información de folletería y libros que principalmente se refieren a estadísticas, programas para el mejoramiento de la Productividad en la Industria Manufacturera, clasificación de las empresas en la ciudad de México, estudios recientes hechos en base al crecimiento que ha tenido este sector en la situación económica y social en la que vive el país.

La Cámara del Comercio en Pequeño de la Ciudad de México me dio la facilidad de platicar con un ejecutivo del área de administrativa el cual me explicó la situación actual en la que se encuentra la pequeña empresa según resultados obtenidos por ellos, así como el apoyo que el dan a esta para su desarrollo, ahí conseguí libros de trabajo que definen lo anteriormente mencionado.

En términos generales la viabilidad de allegarme de la información teórica-práctica apoyada en instituciones públicas y privadas aportaron que la información para iniciar, desarrollar y concluir la presente se desarrollará de forma exitosa.

2.4 MARCO TEÓRICO

2.4.1 EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

DEFINICIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

- La Administración se define cómo la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros u obtener resultados a través de otros.³

Henry Fayol : administrar es prever , organizar, mandar, coordinar y controlar.

La Administración busca en forma directa la obtención de resultados de máxima eficiencia y aprovechamiento de los recursos materiales, humanos y técnicos.

Entendemos cómo elementos de la Administración de acuerdo a Fayol como "los pasos o etapas básicas a través de los cuales se realiza aquella".

En la siguiente tabla se muestran los :

³ Agustín Reyes Ponce , "Administración de Empresas" Editorial. Limusa, Pp.17

Diversos criterios en las etapas del Proceso Administrativo:

| AUTOR | AÑO | ETAPAS | | | |
|----------------------|------|-------------------------|-----------------------------|------------------------|---------|
| HENRY FAYOL | 1886 | PREVISIÓN | ORGANIZACIÓN | COORDINACIÓN | CONTROL |
| LYNDALL URWICK | 1943 | PREVISIÓN PLANEACIÓN | ORGANIZACIÓN | COORDINACIÓN | CONTROL |
| KOONTZ Y ODONELL | 1955 | PLANEACIÓN | ORGANIZACIÓN INTEGRACIÓN | DIRECCIÓN | CONTROL |
| GEORGE R. TERRY | 1956 | PLANEACIÓN | ORGANIZACIÓN | EJECUCIÓN | CONTROL |
| LOUIS A. ALLEN | 1958 | PLANEACIÓN | ORGANIZACIÓN | MOTIVAR COORDINAR | CONTROL |
| AGUSTÍN REYES PONCE | 1960 | PREVISIÓN PLANEACIÓN | ORGANIZACIÓN INTEGRACIÓN | DIRECCIÓN | CONTROL |
| ISAAC GUZMAN V. | 1961 | PLANEACIÓN | ORGANIZACIÓN INTEGRACIÓN | DIRECCIÓN EJECUCIÓN | CONTROL |
| J. ANTONIO FERNÁNDEZ | 1967 | PLANEACIÓN | IMPLEMENTACIÓN | | CONTROL |

Tabla No. 2 Diversos criterios de clasificación del Proceso Administrativo
 Fuente: Much Galindo G. Martínez, "Fundamentos de Administración", Trillas
 Pag. 35

La aplicación del Proceso Administrativo es Universal porque las funciones fundamentales son básicas y se desempeñan si importar el tipo de empresa y la actividad principal que se realice en ella.

En todo momento de la vida de una empresa los diversos aspectos de la administración se dan complementándose, integrándose e influyéndose mutuamente. Lyndall F. Urwick determino la división del proceso administrativo en dos fases :

- Fase Mecánica : que es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse,
- Fase Dinámica : se refiere a cómo manejar de hecho el organismo social.

ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

| FASE | ELEMENTO | ETAPA |
|-----------------|---|--|
| MECÁNICA | <p>PREVISIÓN ¿ Que puede hacerse?</p> <p>PLANEACIÓN ¿ Que se va hacer ?</p> <p>ORGANIZACIÓN ¿ Como se va hacer ?</p> | <p>OBJETIVOS INVESTIGACIONES CURSOS ALTERNATIVOS POLÍTICAS PROCEDIMIENTOS PROGRAMAS, PRONÓSTICOS y PPTOS. FUNCIONES JERARQUÍAS OBLIGACIONES</p> |
| DINÁMICA | <p>INTEGRACIÓN ¿ Como se va hacer ?</p> <p>DIRECCIÓN Ver que se haga</p> <p>CONTROL ¿ Como se a realizado ?</p> | <p>SELECCIÓN DESARROLLO INTEGRACIÓN DE LAS COSAS AUTORIDAD COMUNICACIÓN SUPERVISIÓN SU ESTABLECIMIENTO SU OPERACIÓN SU INTERPRETACIÓN</p> |

Tabla No. 3 Etapas del Proceso Administrativo

Fuente: Agustín Reyes P., "Administración de Empresas" Limusa Pp. 64

El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se afecta la administración, se interrelacionan y forman un proceso integral.

2.4.1.1 LA PREVISIÓN

Consiste en la determinación técnicamente realizada de lo que se desea lograr por medio de un organismo social y la investigación y valoración de cuales serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse hasta determinar los diversos cursos de acción posibles.

Comprende tres etapas :

1. **Objetivos :** a esta corresponde fijar los fines
2. **Investigaciones :** descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse
3. **Cursos Alternativos :** trata de la adaptación genérica de los medios encontrados a los fines propuestos para ver cuantas posibilidades de acción distintas existen.

La Previsión se define cómo el elemento de la administración que con base a las condiciones futuras una empresa habrá de encontrarse reveladas por una investigación técnica que determina los principales cursos de acción que nos permitirá realizar objetivos de esa misma.⁴

Los principios de la Previsión son los siguientes :

- 1) **De la previsibilidad :** las previsiones administrativas deben realizarse tomando en cuenta que nunca alcanzarán certeza completa, ya que por el número de factores y la intervención de decisiones humanas siempre existirá en la empresa el RIESGO pero tampoco es válido decir que la empresa constituye una aventura totalmente incierta.
- 2) **De la Objetividad :** las previsiones deben descasar en hechos más que en opiniones subjetivas.
- 3) **De la medición :** las previsiones serán tanto más seguras cuando más podamos apreciarlas o solo cualitativamente, sino en forma cuantitativa o susceptible de medirse.

Objetivo : implica la idea de algo hacia lo cual se dirigen nuestras acciones, es la materialización de la unidad del fin esencial en todo grupo, ya que es aquello a lo que las acciones se enfocan, en realidad se trata de los fines perseguidos.

Tipos de Objetivos:

1. Objetivos individuales y colectivos
2. Objetivos generales y particulares

⁴ Agustín Reyes Ponce, "Administración de Empresas" Editorial. Limusa, Pp.101

3. Objetivos básicos , secundarios y colaterales
4. A Corto y Largo Plazo
5. Naturales y Subjetivos o arbitrarios

El Administrador con frecuencia debe sugerir a su Consejo Directivo la modificación, adaptación, enfoque, ampliación y aún supresión de objetivos generales; debe fijar muchos de los objetivos particulares y a corto plazo necesita explicarlos con claridad, realizar la total jerarquización de objetivos en la empresa y lograr la coordinación de los objetivos individuales, con los diversos del grupo y los de la empresa.

Con la fijación del objetivo se ha determinado el fin que se persigue, ahora se determinan todos los factores tanto positivos cómo negativos que habrán de influir en la consecución de ese fin, esto lo realiza la Investigación. Debe tenerse a la vista el mayor número de factores positivos y negativos que habrán de influir en la obtención del objetivo propuesto y clasificarlos adecuadamente.

Clasificación de los Factores que Influyen en la Obtención de Objetivos Propuestos

| FACTORES DE OPERACIÓN | DEFINICIÓN |
|--|--|
| Medio Ambiente | Conjunto de influencias externas que actúan sobre la operación de la empresa. |
| Política y Dirección (Admón. en General) | Orientación y manejo de la empresa mediante la dirección y vigilancia de sus actividades. |
| Producto y Procesos | Selección y diseño de los bienes que se han de producir y de los métodos usados en la fabricación de los mismos. |
| Financiamiento | Manejo de los aspectos monetarios y crediticios |
| Medios de Producción | Inmuebles, equipos, maquinaria, herramienta o instalaciones de servicio. |
| Fuerza de Trabajo | Personal ocupado por la empresa. |
| Suministros | Materias primas, materias auxiliares y servicios. |
| Actividad productora | Transformación de los materiales en productos que pueden comercializarse |
| Mercado | Orientación y manejo de la venta y distribución de productos |
| Contabilidad y Estadísticas | Registro o información de las transacciones y operaciones |

Tabla No. 4 Clasificación de los factores que influyen en la Obtención de Objetivos
Fuente: Agustín Reyes P. "Administración de Empresas" Limusa Pp. 118

Siguiendo los lineamientos de Koontz y O'Donnell "Principales of Management" :

- **Factores externos a los negocios y de carácter general** o también situación general de los negocios:

| | |
|-------------------|--|
| Políticos | Política Fiscal, Condiciones políticas y legales, Intervención y controles estatales |
| Económicos | Capacidad adquisitiva en general y del sector mayoritario en el consumo de que se trate; nivel general de precios y salarios; renta general, nacional y por sectores |
| Sociales | Crecimiento y distribución demográfica; movilidad de la población, nivel de capacidad del futuro personal |
| Técnicos | Maquinaria y equipo; posibilidad de adaptación necesidades concretas; patentes, sistemas de trabajo, etc. |

Tabla No. 5 Factores Externos a los Negocios respecto a la fijación de Objetivos

Fuente: Agustín Reyes P. "Administración de Empresas" Umusa Pp. 119

◊ **Factores Internos a la empresa :**

- Los mismos Objetivos fijados
- Capital disponible
- Provisiones
- Registros contables
- Registros estadísticos
- Abastecimientos más adecuados

◊ **Mercado :** dicho factor participa externa e internamente, ya que depende del tipo y características de producción, naturaleza del producto, hacia quién está dirigido, etc. Pueden mencionarse :

- Demanda actual del producto
- Fuerza y amplitud de la competencia
- Posibilidad de ampliar mercados
- Desarrollo de productos
- Necesidades del consumidor
- Efectividad en publicidad
- Canales de distribución

- ◊ **Distinguir los factores disponibles de los que no se hallan a nuestro alcance**, tratando de determinar donde y cómo encontrar aquellos que podemos allegarnos, sus fuentes, costos, etc.
- ◊ **Deben seleccionarse los factores estratégicos** :
 - Los factores variables o modificables
 - Los que influyen más sobre otros factores en amplitud e intensidad
 - Todos aquellos factores sin los cuales no pueden cambiarse ninguno o muy pocos de los demás.
 - Los factores limitantes, conocido cómo crítico el cual resulta ser el más débil en una empresa determinada, el que causa mayores problemas.

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Los medios de que se vale el administrador para investigar son tres fundamentalmente:

- **La Observación** : es un hecho ordinario y empírico de la vida diaria, es esencial en la investigación científica, toda técnica inicia con la observación y termina con ella. La observación podemos hacerla en :
 - 1.- Hechos : la simple observación de hechos actuales de participantes y no participantes, la diferencia de ambas depende de si quienes la realizan forman parte o no del medio social observado.
 - 2.- Experimentos : dentro del aspecto social es posible la experimentación ya que requiere tener control sobre los elementos del problema en forma de poder variarlos a voluntad para recoger sistemáticamente las observaciones correspondientes.
 - 3.- Registros : ya sean contables, estadísticos y/o administrativos. La observación que se realiza a través de sistemas de esta naturaleza es una de las mas valiosas siempre que se tenga el cuidado de distinguir la mera operación del sistema respectivo de la función de previsión.
- **La Encuesta** : obtenemos dichos datos de lo que afirman otras personas.
 - La encuesta por cuestionario comprende los pasos siguientes : determinación de universo o ámbito - muestreo - formación del cuestionario - recolección de datos - tabulación de los mismos - interpretación de resultados.

- **La entrevista** : constituye uno de los instrumentos mas usados y valiosos para el administrador. La entrevista es una comunicación oral y personal entre dos personas con un propósito que es el de investigar algún aspecto y se conduce bajo un sistema apropiado. Además debe precisarse lo que se desea obtener, debemos comprobar si no existen otros medios de investigación mas útiles para el caso, debe prepararse una guía muy breve para la conducción de la entrevista, número de personas entrevistadas, etc.

CURSOS ALTERNATIVOS DE ACCIÓN

Las reglas del objetivo se refieren a la determinación del fin buscado, las de la investigación al conocimiento de los factores o medios positivos y negativos. Los cursos alternativos de acción resuelven el problema de cómo lograr la mas eficiente la adaptación posible de los medios al fin. Para valorizar los diversos cursos de acción que se presenten con el fin de escoger el mejor, debe utilizarse cómo criterio el riesgo esperado, la mayor economía de esfuerzos, el tiempo necesario para desarrollar cada curso, la limitación de recursos que pueda contarse sobre todo los de tipo humano. La empresa debe definir los cursos alternativos de acción y hacerlos mensurables , ensayar diversas combinaciones de los factores en sus distintos grados, logrando con ello diversas soluciones alternativas, poner por escrito dichas soluciones alternativas, ponderar estas ventajas y desventajas para la situación concreta que se trata, evaluar la solución mejor, tratar de ver si todas soluciones pueden quedar incorporadas en el plan.

2.4.1.2 LA PLANEACIÓN

Por ser la planeación el foco de atención dentro del presente trabajo se presentara en el apartado siguiente dándole la importancia que la misma tiene.

2.4.1.3 LA ORGANIZACIÓN

Es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social con el fin de lograr su máxima eficiencia.⁵

El objeto de la organización es que cada uno de los elementos conozca sus actividades, de tal forma que facilite el logro del objetivo, ya que al establecerse en forma clara y precisa, las acciones a realizar, se evitan desvíos y malas interpretaciones, asimismo, cada persona conoce las relaciones que debe tener dentro de la organización, sabiendo de esta manera, a quien debe dirigirse en su supervisión y la responsabilidad del mismo dentro de la empresa.

Dentro de la etapa de Organización se definen los siguientes puntos que servirán al buen funcionamiento de la empresa:

1. Detallar todo el trabajo que debe ejecutarse para alcanzar las metas de la organización. Toda organización se crea para lograr un conjunto de propósitos. Por consiguiente para que se logren las metas de la organización, deben de ser establecidas, definiéndose las actividades que los elementos del grupo deben realizar para lograrlas.
2. Dividir la carga total del trabajo en actividades que pueden ser ejecutadas en forma lógica y cómoda por una persona o por un grupo de personas.
3. Combinar el trabajo de los miembros de la organización de modo lógico y eficiente.
4. Establecer un mecanismo para coordinar el trabajo de los miembros en un todo unitario y armonioso.
5. Vigilar la eficiencia de la organización y hacer ajustes para mantenerla o mejorarla. Dado que organizar es un proceso constante se requiere una evaluación periódica de los cuatro pasos precedentes.

Con éstos elementos, se puede definir a la organización como el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos mediante los siguientes puntos:⁶

- Jerarquías dentro de la empresa, es decir, la fijación de autoridad y responsabilidad existente en cada nivel.

⁵ Agustín Reyes P. "Administración de Empresas" LIMUSA Pp. 212

⁶ Much Galindo G. Martínez, "Fundamentos de Administración", TRILLAS Pag. 59.

- Establecimiento de funciones, a través de la división de trabajo entre una persona o grupo de personas a fin de que este pueda ser efectuado en forma eficiente.
- Establecimiento de una forma de control que permita evaluar los resultados encaminados al logro del objetivo.
Con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

2.4.1.4 LA INTEGRACIÓN

Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y que la planeación señala cómo necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social. Su importancia radica en que es el primer paso práctico de la etapa dinámica, es el punto de contacto entre lo estático y dinámico, es una función permanente por que en forma constante hay que estar integrando en la empresa tanto para proveer a su crecimiento normal, ampliaciones, etc.

- Principio de la Integración de las personas : los hombres que han de desempeñar cualquier función dentro de un organismo social, se deben buscar bajo el criterio de que reúnan los requisitos mínimos para desempeñarla adecuadamente.
- De la provisión de elementos administrativos : debe proveerse a cada miembro de un organismo social de los elementos administrativos necesarios para hacer frente a las obligaciones de su puesto.
- Principios de la integración de cosas : dentro de su carácter administrativo de esta integración es la coordinación de los elementos técnicos entre si y con las personas .
- De la delegación y control : toda administración supone delegación en materia de integración de las cosas - aspecto eminentemente técnico - con mayor razón se debe delegar dentro de un sistema estable la responsabilidad por todos los detalles estableciendo al mismo tiempo sistemas de control que la mantengan permanentemente informados de los resultados generales.

Los aspectos que deben tomarse en cuenta en la técnica de la integración de personas es :

| | |
|---------------|------------|
| Reclutamiento | Selección |
| Introducción | Desarrollo |

Cuando se realiza una adecuada administración a base de delegación de planes debidamente estudiados, fijados y de control de los resultados por el delegante el problema por resolver es encontrar personas responsables, preparadas y adheridas a la empresa, la realidad es que una persona con las capacidades requeridas debe ser desarrollado y/o capacitado para desempeñar dicha función.

Dentro de los fines que tiene la Integración, es el de la Administración de Personal donde obtener la máxima capacidad de todo el personal que trabajan en los distintos departamentos y niveles de la empresa, es contar con elementos humanos con capacidad para lograr el éxitos administrativo.

Las relaciones públicas coadyuvan a lograr que la empresa y sus objetivos sean bien conocidos, interpretados y apreciados , el fin es crear un ambiente de comprensión y cordialidad hacia la empresa.

Aspectos Fundamentales de la Administración de Cosas :

• Principales técnicas financieras :

a) Técnicas para la adquisición de capitales y la estructuración financiera.

- Mercados de capitales y sus operaciones, fijación de políticas financieras, emisión de acciones y obligaciones, colocación y distribución de las mismas, fuentes de recursos externos, expansión financiera interna y externa, ampliaciones de capital , préstamos y sociedades de inversión, entre otras.

b) Técnicas en el manejo financiero :

- Rotación adecuada de capital, utilización de los estados financieros y de costos para toma de decisiones, crédito y cobranza, problemas de cajas, inventarios y su rotación apropiada, programas de gastos , problemas de presupuestos, custodia de fondos, auditorías, control presupuestal, etc.

c) Técnicas de Producción :

- * De instalación : ubicación y distribución de la planta, selección de maquinaria y equipo.
- * De operación: almacenes, planeación y control de la producción, ingeniería de métodos , control de calidad, manejo de materiales, etc.

- * De desarrollo : investigación industrial (interna y externa), desarrollo del producto, diseño del producto, etc.

d) De mercadotecnia :

- * Investigación de mercados, manejo de producto; territorios, zonas y rutas de ventas, medición de la fuerza de la competencia, publicidad y promoción de ventas, pronósticos de ventas, políticas de marcas, canales de distribución, sistemas de ventas, precios, admón. de personal de ventas, etc.

e) De conservación :

- * Mantenimiento preventivo, seguridad industrial, seguros diversos, etc.

f) De compras :

- * Sistemas de información de abastecimientos y su requisición; investigación de calidad, precios, etc., procedimientos de compra, control de rapidez y seguridad de entrega, problemas de tráfico, tramites de importación, sistemas de almacenamiento, control de inventarios, etc.

2.4.1.5 LA DIRECCIÓN

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones ya sean tomadas directamente, con mas frecuencia delegando autoridad y se vigila simultáneamente que se cumpla en la forma adecuada todas las ordenes emitidas.⁷

Esta etapa se refiere a la habilidad de lograr que los recursos de la organización sean guiados al logro de los objetivos en forma eficiente, asimismo implica la toma de decisiones a cerca de los caminos correctos a seguir.

El objetivo de la dirección es hacer que se avance en la obtención de las metas definidas, o hacer que los miembros de la organización actúe de modo que contribuya al logro de los objetivos.

⁷ Agustin Reyes P. "Administración de Empresas", LIMUSA, Pp. 303

Es importante comentar, que en esta etapa del proceso administrativo, el recurso primordial con el que se trabaja es el Humano, es por ello que la dirección es una parte importante en el funcionamiento de una empresa.

Dentro de la dirección se encuentran tres puntos importantes:

- La autoridad que se ejerce sobre los recursos de la organización y la delegación de la misma de acuerdo con las jerarquías anteriormente definidas en la organización.
- La Comunicación, ya que la dirección depende de la información existente en la organización para la correcta toma de decisiones.
- La Supervisión realizada según las jerarquías establecidas, con la finalidad de observar si lo planeado se esta llevando a cabo y en caso contrario corregirlo.

Con lo que podemos definir a la Dirección como: La ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión.⁸

La importancia de la Dirección, se puede sintetizar en 5 puntos:

- Tiene la función de poner en marcha las actividades y rutas de acción anteriormente establecidas en las etapas de planeación y organización.
- Sirve como guía del personal y regula su conducta dentro de la organización.
- La buena dirección logra la obtención de los objetivos establecidos a través de la motivación y aumento de la productividad de los empleados.
- Busca el logro de objetivos y el establecimiento de controles.
- Establece la comunicación para el buen funcionamiento de la organización.

⁸ Munch Galindo, García Martínez, "Fundamentos de Administración", Editorial Trillas Pp. 153

2.4.1.6 EL CONTROL

Es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Dentro del Proceso Administrativo, el control funciona como la verificación de que los objetivos generales se cumplan y que las acciones definidas para cada acción se hallan llevado a cabo, asimismo dentro de esta etapa, se pueden tomar decisiones sobre la modificación de acciones con la finalidad de mejorar el funcionamiento de la empresa.

Como se menciona anteriormente ésta etapa se centra en la comprobación del cumplimiento de las metas definidas para cada recurso. El control consta de tres elementos primordiales:

1. Establecer las normas del desempeño.
2. Medir el desempeño actual y compararlo con las normas establecidas.
3. Tomar medidas para corregir el desempeño que no cumpla con estas normas.

El control administrativo es un esfuerzo sistemático para fijar niveles de desempeño con objetivos de planeación, para diseñar los sistemas de retro -alimentación de la información, para comparar el desempeño real con esos niveles para determinar si hay desviaciones y medir su importancia y para tomar las medidas a garantizar que todos los recursos de la empresa se utilicen en la forma mas eficaz y eficiente posible en la obtención de los objetivos organizacionales.

El nexo existente entre el control y la planeación, se refiere a que en la planeación se establecen las metas y objetivos fundamentales, lo mismo que los métodos para lograrlo, mientras que el proceso de control mide el avance en la obtención de las metas y permite detectar a tiempo las desviaciones del plan para tomar medidas correctas antes de que sea demasiado tarde.

Además, el control puede servir como punto de partida para la planeación, ya que en el momento en que se verifica que existen ciertas situaciones que han cambiado por diferentes motivos en la empresa y que requieren por tanto de un plan de acción diferente al planteado inicialmente se presenta de nuevo la planeación.

2.4.1.2 LA PLANEACIÓN

INTRODUCCIÓN

En la creación y desarrollo de cualquier empresa los individuos buscan facilitar el camino de la misma contrarrestando la incertidumbre, fijando estrategias, y elaborando mecanismos que faciliten el control, situaciones que son realizadas dentro de la etapa de planeación.

Antes de iniciar cualquier acción administrativa es importante determinar los resultados que pretende alcanzar el organismo social ya que el carecer de estos elementos implica grandes riesgos, así como desperdicio de esfuerzos y recursos.

Ante la importancia que el planear implica, es necesario llevar esta práctica en la generación de nuevas empresas. Como ya hemos comentado, la creación de micros y pequeñas empresas se lleva a cabo sin una determinación previa de los objetivos que se pretenden alcanzar, ocasionando en estas empresas los efectos arriba mencionados.

Generalmente, el nuevo empresario carece de visión en aspectos como:

- **Fijación de un objetivo general de la empresa**
- **Fijación de una misión empresarial**
- **Conocimiento del mercado**
- **Fijación de estrategias o rutas de acción.**

Ante este panorama la planeación bien desarrollada puede reducir en gran medida el fracaso de la empresa, ya que es en esta etapa donde se sientan las bases de una organización, al desarrollarse aspectos como:

- I. La investigación**, que permite conocer la situación de la empresa, en relación a sus clientes, sus competidores, sus posibles vías de crecimiento.
- II. En la Fijación de los Objetivos del Organismo**, en esta etapa del proceso administrativo, en donde se fijan los objetivos y misión de la empresa, ambos, aspectos muy importantes ya que son los pilares para una buena administración y dirección de la organización, ya que al conocer el fin último de la empresa podrá obtener los recursos necesarios para lograrlo, de igual manera que el conocer la filosofía de la empresa

ayudará a distinguir el perfil de los recursos humanos existentes y de esa forma desarrollarlos y comprometerlos en la misma.

III. La definición de cursos alternativos, adaptar los recursos y acciones a realizar a los fines que yo deseo alcanzar, a fin de tener varias alternativas en la obtención de mis objetivos.

DEFINICIÓN

La etapa de Planeación se refiere a la visualización del futuro deseado de la organización, una vez que se conoce la situación presente de la empresa y los métodos efectivos para conseguirlos. Implica el conocimiento de algunos elementos que nos permitan en forma objetiva establecer las acciones a seguir para lograr nuestros fines.

En esta etapa, es importante conocer la situación presente de la empresa observar y estudiar el medio que la rodea así como los recursos con los que cuenta, de igual manera preguntarse a donde se quieren dirigir los esfuerzos y de esta forma realizar un esquema en el que se incluya la fijación de Objetivos, metas, procedimientos, así como las herramientas de medición para la verificación de los resultados.

Es difícil llegar a un concepto único de Planeación por lo que a continuación se transcriben algunas definiciones dadas por reconocidos autores :⁹

- ◆ **Agustín Reyes Ponce** : La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse , estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y números necesarias para su realización.
- ◆ **George R. Terry**: Planeación es la selección y relación de hechos así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y preparación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados.
- ◆ **José Antonio Fernández Arena**: La planeación es el primer paso del proceso administrativo, por medio del cual se define un problema, se analizan experiencias pasadas y se esbozan planes y programas.
- ◆ **Jorge L. Orta**: Función administrativa continua y dinámica de seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, políticas, procedimientos y programas de una organización.

⁹ Munch Galindo García Martínez, " Fundamentos de Administración", Editorial Trillas, Pp. 63-64

- ▲ **Robert N. Antony:** Planear es el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro. Generalmente el procedimiento de planeación consiste en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cuál de ellas es la mejor.

El ejercicio de planeación se refiere a la definición de la situación futura y la selección del curso de acción integrando una secuencia de decisiones y eventos que se realizan de manera sistemática y ordenada.

El objetivo final de la planeación es ser un instrumento que adecue y racionalice el proceso de toma de decisiones. Dado este objetivo, la planeación deberá entenderse como un esfuerzo creativo y constante, será así un factor gradual de cambio que debe crear las condiciones para afectar el presente y comprometer el futuro.

ELEMENTOS DEL CONCEPTO

El concepto de planeación, comprende los siguientes elementos:¹⁰

- 1) Objetivo:** El aspecto fundamental al planear es determinar los resultados deseados. Es decir el punto al que deseamos llegar al realizar una acción determinada.
- 2) Cursos alternos de acción:** Al planear es necesario determinar diversos caminos, formas de acción o estrategias, para conseguir los objetivos. Para fijar estos caminos es necesario contar con información sobre el medio ambiente interno y externo de la empresa, ya que así se facilitara la toma de decisiones sobre las alternativas a seguir.
- 3) Elección:** La planeación implica la determinación, el análisis y la selección, de la decisión más adecuada, la cuál se hará a través del conocimiento de la organización y de las tendencias existentes en el medio ambiente externo.
- 4) Futuro:** La planeación trata de prever situaciones futuras y de anticipar hechos inciertos, prepararse para contingencias.

NATURALEZA DE PLANEACIÓN

La Planeación es algo que hacemos antes de efectuar una acción, es una toma de decisiones anticipada.

¹⁰ Agustín Reyes Ponce "Administración de Empresas", LIMUSA Pp. 158

- La Planeación es necesaria cuando el hecho futuro que deseamos implica un conjunto de decisiones interdependientes esto es, un sistema de decisiones sobre los resultados del conjunto, depende de una o más de las decisiones restantes.
- La Planeación es el proceso que se dirige hacia la producción de uno o más futuros deseados y que no es probable que ocurran a menos que se haga algo al respecto. Así pues la planeación se interesa tanto por evitar acciones incorrectas como reducir los fracasos en aprovechar las oportunidades.

IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN

**"Planear es hacer que suceda lo que no sucedería sino planeamos,
planear es hacer posible lo imposible."**

La Planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social; algunos de los puntos en los que se puede observar la importancia de la planeación dentro de la organización son los siguientes ¹¹ :

- I. Favorece el desarrollo de la empresa, a través de la óptima utilización de los recursos que posee.
- II. Proporciona seguridad a la empresa, ya que prevé posibles rutas de acción a seguir en caso de que suceda algún acontecimiento en la actividad de la empresa. Al planear se analiza el medio que rodea a la organización y se previenen posibles problemas de la misma.
- III. De igual forma al conocer el medio ambiente interno y externo de la empresa, se tendrán las herramientas adecuadas para hacer frente a las posibles contingencias que se presentan.
- IV. Una vez que se conocen los beneficios de la planeación, se mantendrá como hábito el hacerlo en todas las actividades que realice la empresa, con la finalidad de obtener el éxito deseado.
- V. Conociendo el ambiente que rodea a la empresa, es más fácil que podamos sacar provecho de las situaciones que acontecen en él, ya sea anticipándonos a los cambios o sacar ventaja de los mismos.
- VI. El planear nos dará una base para la toma de decisiones ya que conoceremos los principios planteados en la empresa y los fines que deseamos obtener, de esta manera las acciones irán encaminadas al mismo y no existirán variaciones de los fines, de igual forma al conocer el

¹¹ Agustín Reyes Ponce, "Administración de Empresas" Editorial. Limusa, Pp.165 - 166

ambiente que rodea a la empresa será mas fácil realizar la toma de decisiones de manera racional, sin apresuramientos.

- VII.** Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- VIII.** Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- IX.** Al planear se establecen los objetivos, procedimientos y estrategias a seguir en la empresa determinándose desde ése momento las bases a través de las cuales se debe regir sin que existan variaciones, de igual forma los resultados obtenidos podrán evaluarse de acuerdo al cumplimiento de los mismos.
- X.** Una vez que se han establecido los procedimientos a seguir y los objetivos a alcanzar, la planeación tiene como resultado la eficiencia ya que cada elemento de la empresa tiene su fin evitando la duplicidad de tareas o la mala administración de recursos.
- XI.** Ya que se han planteado los objetivos, procedimientos y estrategias es posible medir los resultados, es por ello que la etapa de planeación esta íntimamente ligada con la de control, ya que la planeación proporciona la base para el mismo y este a su vez proporciona los elementos para una nueva planeación en base a los resultados obtenidos.
- XII.** Ya que el administrador conoce el medio ambiente que rodea a la empresa es para él más fácil tomar decisiones anticipadas que prevean los problemas potenciales, logrando así eficientar su tiempo y esfuerzo.
- XIII.** Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.
- XIV.** Los objetivos bien establecidos ayudarán en la motivación del grupo, ya que al conocer éstos hacia donde dirigen sus esfuerzos podrán medir sus resultados y empeñarse más en el logro final del objetivo.
- XV.** Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos en todos los niveles de la empresa.

La planeación reduce en gran medida los riesgos de fracaso que pudieran surgir en la organización, por otra parte un buena planeación favorece la administración y el desarrollo de la empresa, así mismo facilita el camino a seguir en la consecución de los objetivos fijados.

PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN

- Principio de la precisión : los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas sino con la mayor precisión posible, porque va a regir acciones concretas. Los planes constituyen un sólido esqueleto sobre el que pueden calcularse las adaptaciones futuras.

- Principio de la Flexibilidad : Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en este, ya en razón de la parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión.
- Principio de la Unidad : los planes deben ser de tal naturaleza que puedan decirse que existe uno solo para cada función y todos los que se aplican en la empresa deben estar de tal modo coordinados e integrados que en realidad exista un solo plan general.

PROCEDIMIENTOS

Son aquellos planes que señalan la secuencia cronológica mas eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa. Estos se dan en todos los niveles de una empresa, pero son lógicamente mas numerosos en los niveles de operación. Por ello estos deben fijarse por escrito y gráficamente, deben ser periódicamente revisados a fin de evitar tanto la rutina como la "Super Especialización", debe cuidarse siempre el evitar la duplicación innecesaria de los procedimientos.

PROGRAMAS Y PRESUPUESTOS

Los **PROGRAMAS** son aquellos planes que no solamente se fijan objetivos y la secuencia de operaciones sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes. Debe contar la aprobación de la suprema autoridad administrativa para aplicarse y con su completo apoyo para lograr su pleno éxito. Debe hacerse siempre la venta o convencimiento a los jefes de línea que habrá de aplicarlos. Debe estudiarse el momento mas oportuno para iniciar la operación de un programa nuevo.

Los **PRESUPUESTOS** consisten en la determinación cuantitativa de los elementos programados. Se llaman financieros los cuales se estiman en unidades monetarias, los no financieros son de cantidades de producción, de ventas, de desperdicios, etc. Un tipo especial de presupuestos lo constituyen los pronósticos cuya característica principal es que establecen el numero de unidades que se espera vender, producir, gastar, etc.

La planeación es un proceso continuo, por lo que ningún plan es definitivo, esta siempre sujeto a revisión. Por consiguiente un plan no es nunca el producto final del Proceso de Planear, sino un informe provisional.

2.4.2 MEZCLA DE MERCADOTECNIA

La Mezcla de Mercadotecnia es otro elemento básico dentro del marco teórico utilizado en la presente tesis, ya que este término describe la combinación de los elementos básicos que constituyen el núcleo esencial de mercadotecnia conceptualizado en el carácter práctico de cualquier empresa.

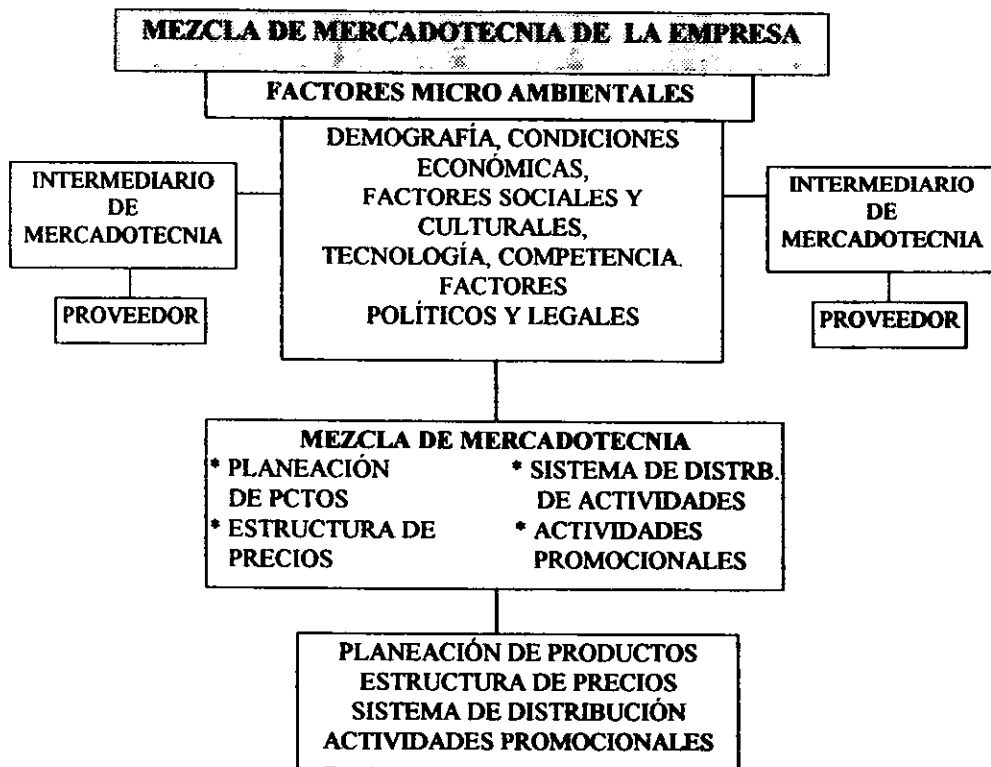


Tabla No. 6 Sistema de Mezcla de Mercadotecnia

Fuente: Williams J. Stanton, "Fundamentos de Mercadotecnia" McGrawHill. Pp. 58

- Estos cuatro elementos son :
1. Las ofertas de productos .
 2. La estructura de precios .
 3. Las actividades promocionales y
 4. Los sistemas de distribución .

Los cuatro elementos de la mezcla de mercadotecnia se encuentran interrelacionados, las decisiones que se adoptan en un área repercuten en las acciones de otras. Por lo demás los cuatro elementos contienen una infinidad de variables

- **Producto** : su administración incluye la planeación y desarrollo de los productos idóneos para comercializarlos. Se necesitan estrategias para cambiar los productos actuales, agregar otros y emprender otras acciones que afectan al surtido o variedad de productos realizados. Así como también las decisiones estratégicas sin importar las marcas, empaques y otras características del producto.
- **Precio** : en éste aspecto, la gerencia debe determinar el precio base adecuado para sus productos. También seleccionar estrategias referentes a los descuentos, pagos de flete y muchas otras variables conexas con los precios.
- **Promoción** : éste elemento apoya para proporcionar información al mercado y convencerlo en relación con los productos de una compañía. Las principales actividades promocionales son publicidad, venta personal y promoción de ventas.
- **Distribución**: aún cuando los intermediarios de mercadotecnia son fundamentalmente un factor ambiental incontrolable, un ejecutivo de mercadotecnia tiene mucha libertad cuando trabaja con ello, compete a los gerentes : **1)** seleccionar y administrar los canales comerciales a través de los cuales los productos llegan al mercado adecuado en el momento oportuno, **2)** desarrollar un sistema de distribución para el manejo y transporte físico de los productos por medio de esos canales.

2.4.2.1 PRODUCTO

"El producto es un conjunto de atribuciones tangibles e intangibles que incluyen el empaque, color, precio, prestigio del fabricante, prestigio del detallista y servicios que prestan este y el fabricante".

El producto es un conjunto de atributos físicos y tangibles reunidos en una forma identificable. ¹²

¹² William J.Santon/Charles Futrell "Fundamentos de Mercadotecnia". Mc Graw Hill . Pp

La idea básica de esto es que los consumidores están comprando algo más que un conjunto de atributos físicos están comprando la satisfacción de sus necesidades o deseos.

¿ QUE ES UN NUEVO PRODUCTO?

En este caso no necesitamos buscar una definición muy limitada, por el contrario podemos reconocer varias categorías posibles de nuevos productos. A continuación se describen tres categorías reconocibles de nuevos productos :

- a) productos que son realmente innovadores o sea en verdad novedosos.
- b) sustitutos de los productos actuales que son notablemente diferentes a los que existen hoy.
- c) productos de imitación que son nuevos para una compañía en particular pero no para el mercado.

Si los consumidores piensan que el artículo en cuestión es notablemente distinto de los bienes de la competencia a los que reemplaza, como alguna características ejemplo el rendimiento, entonces podemos afirmar que se trata de un nuevo producto.

CLASIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS

Del mismo modo que es necesario segmentar los mercados para mejorar los programas de mercadotecnia en muchas firmas, también es útil dividir los productos en clasificaciones homogéneas.

1.- Bienes de Consumo y Bienes Industriales

Los Bienes de consumo son los productos destinados al uso de los consumidores finales con fines no lucrativos. Los Bienes Industriales son productos que se venden por separado para emplearse en la producción de otros bienes o para prestar servicios en una empresa.

2.- Bienes de Conveniencia

Las características centrales de los bienes de conveniencia de consumo general son **1)** que el consumidor tiene un conocimiento completo del producto deseado antes de ir a comprarlo y **2)** que el producto se adquiere con un mínimo de esfuerzo.

**CARACTERÍSTICAS DE LAS CLASES DE BIENES DE CONSUMO Y
ALGUNAS CONSIDERACIONES DE MERCADOTECNIA**

| Características de Mercadotecnia | De Conveniencia | De Comparacion | De Especialidad |
|---|--|-------------------------------|--|
| 1.- Tiempo de esfuerzo dedicado del consumidor a la compra. | Muy Pocos | Considerables | No es posible hacer generalizaciones, el consumidor puede ir a una tienda cercana y comprar con un mínimo de esfuerzo. |
| 2.- Tiempo dedicado a planear la compra | Muy Poco | Considerable | Considerable |
| 3.- Rapidez en que se satisface la necesidad | Inmediatamente | Un tiempo relativamente largo | Un tiempo relativamente largo |
| Consideraciones de Mercadotecnia | | | |
| 1.- Longitud del canal | Largo | Corta | De corta a muy corta |
| 2.- Importancia del detallista | Cualquier tienda es relativamenete poco importante | Importante | Muy importante |
| 3.- Número de Distribuidores | El mayor numero posible | Pocos | Pocos, a menudo solo un mercado |

Tabla No. 7. Características de las Clases de Bienes de Consumo

Fuente: William J.Santon/Charles Futrell "Fundamentos de Mercadotecnia" Pg. 214

CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

Del nacimiento a su muerte, el ciclo de vida de un producto se divide generalmente en cuatro etapas :

- a) **Introducción**
- b) **Creclimiento**
- c) **Madurez**
- d) **Declinación**

Cualquier producto de una compañía se tornara obsoleto algún día, conforme los de la competencia reduzcan su participación en el mercado y su volumen de ventas. A medida que un producto envejece , sus utilidades generalmente disminuyen; si no se cambia o sustituye se reducirá el volumen de ventas y las utilidades.

Una empresa puede cumplir su responsabilidad socioeconómica de satisfacer a sus clientes fabricando y comercializando productos o servicios que en verdad satisfagan necesidades o deseos.

Los nuevos productos o servicios comercializados por una firma son un determinante básico de su tasa de crecimiento, de sus utilidades y del programa total de mercadotecnia. Para administrar su variedad de productos los mercadólogos y empresas deberían entender el significado completo del termino "Producto" y de los diferentes conceptos sobre lo que es un nuevo producto.

El proceso de desarrollo de productos nuevos consta de siete pasos, comenzando con una formulación clara de la estrategia que se aplicara a ellos. Las primeras etapas de este proceso son importantes. Si una empresa toma la decisión temprana y apropiada de abandonar un producto es posible que ahorre mucho dinero y trabajo inútil. En su decisión sobre aceptar o rechazar un nuevo producto, el fabricante o el intermediario han de atender a varios criterios. El producto deberá adaptarse a los recursos de mercadotecnia, producción y financieros disponibles. Pero el punto fundamental es que debe haber una demanda adecuada del mercado para el producto. Los gerentes necesitan conocer los procesos de adopción y difusión del mismo. A los adaptadores de un nuevo producto se les puede dividir en cinco categorías, según la rapidez con que adopten determinada innovación. Además de que existan un grupo de no adaptadores.

En la planeación y desarrollo de nuevos productos, la alta dirección debe comprometerse seriamente con la innovación del producto y apoyar esta actividad de modo creativo. La mayor parte de las compañías que obtiene bastante éxito en la innovación de productos parecen servirse en una de las siguientes estructuras organizacionales destinadas a desarrollarlo : comité de planeación de productos, departamento de nuevos productos, equipo de nuevos proyectos y sistemas de gerentes de productos. Los productos de éxito tiene por lo menos una ventaja en una de las tres siguientes áreas : como un producto que satisface necesidades o deseo en su programa de mercadotecnia o en su publicidad.

MEZCLA DE PRODUCTOS

Si se quiere que la fase de planeación del producto en el programa de mercadotecnia de una compañía alcance su máxima eficacia, es preciso que la gerencia seleccione las estrategias apropiadas para su mezcla de

productos. Una estrategia consiste simplemente en expandir la mezcla de productos al aumentar su número de líneas y su profundidad. Una alternativa es depurar la mezcla de productos eliminando toda una línea o simplificando la variedad dentro de una línea. Otra consiste en modificar el diseño, empaque u otra característica de los productos actuales y otra más es el "posicionamiento adecuado del producto", en relación con los artículos de la competencia u otro artículo de la compañía. En otras estrategias la gerencia puede optar por los precios altos o bajos respecto a sus artículos presentes.

Una estrategia del producto sumamente controvertida es la de obsolescencia planeada , que gira en torno a los conceptos de estilo, moda y ciclo de la moda. La moda es un fenómeno sociológico y psicológico que sigue un factor bastante predicable. Ante los adelantos de las comunicaciones y la producción, el proceso de adopción de la moda se ha alejado del racional patrón de difusión o movimiento descendente. Hoy el proceso corresponde mejor a una difusión o movimiento vertical. La obsolescencia del estilo , pese a sus críticos se funde en la psicología del consumidor.

CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO

Marca , Empaque y otras características de Producto

La administración de las características de un producto su marca, empaque, etiqueta , diseño, color, calidad, garantía y servicio, forma parte integral de una buena planeación del producto. La marca es un medio de diferenciar e identificar el producto o servicio de una organización. La marca ayuda a los vendedores a organizar sus actividades promocionales y de precios. La propiedad de una marca entraña la doble responsabilidad de promover la marca y de mantener un nivel constante de calidad. Es una tarea difícil seleccionar un nombre de marca ya que un buen nombre debe sugerir los beneficios del producto, ser fácil de pronunciar y recordar , prestarse a la incorporación en la línea de productos y ser elegible para el registro y protección legal.

Los fabricantes deciden si ponen su marca a sus productos o venderlos con la marca de un intermediario. Los intermediarios deben determinar si vender exclusivamente las marcas de los fabricantes o establecer sus propias marcas. Ambos grupos de vendedores tiene que fijar políticas respecto a las marcas de productos o a las de saturación del mercado. La aceptación de

productos con etiqueta genérica por parte de los clientes ha intensificado " la guerra de las marcas" . Otras estrategia de marca es la concesión del permiso para usar una marca registrada, táctica que se utiliza cada vez más entre los dueños de marcas bien conocidas.

El empaque va adquiriendo una importancia reciente a medida que los vendedores reconocen los problemas y también las oportunidades de mercadotecnia que ofrece el empaque. Muchas críticas de los consumidores y en contra de la mercadotecnia se refieren al empaque y a la etiqueta. Las compañías empiezan a reconocer el valor mercadológico del diseño del producto, en especial el de la apariencia. Dos factores relacionados con esto son el color y la calidad del producto. Además las garantías y servicios exigen una esmerada atención por la gerencia principalmente hoy por las quejas de los consumidores y las normas gubernamentales de esas áreas.

2.4.2.2 P R E C I O

En nuestra economía el precio es un importante regulador porque influye en la asignación o distribución de recursos escasos. En las compañías individuales es un factor muy importante para el éxito de la mercadotecnia. El problema radica en que resulta difícil definir el precio.

El Precio es la cantidad de dinero junto con algunos bienes o servicios, que se necesitan para adquirir o intercambiar alguna clase de productos y sus servicios correspondientes.¹³

Antes de fijar el precio base de un producto la gerencia deberá determinar sus metas en la fijación de precios. Entre los principales objetivos figuran los siguientes :

- 1) obtener un rendimiento meta sobre la inversión o ventas netas,
- 2) maximizar las utilidades
- 3) incrementar las ventas
- 4) lograr o retener una participación del mercado
- 5) estabilizar los precios
- 6) hacer frente a los precios de la competencia

Los factores claves que han de influir en la decisión de los gerentes al momento de adoptar el precio base del producto son :

¹³ William J.Santon/Charles Futrell "Fundamentos de Mercadotecnia". Mc Graw Hill . Pp. 289

- a) la demanda del producto
- b) la participación deseada del mercado
- c) las reacciones de la competencia
- d) otros elementos básicos de la mezcla de mercadotecnia
- e) el costo del producto

Los métodos de mayor uso para determinar el precio base son :

- fijación de precios con un margen de utilidad
- equilibrar la demanda del mercado con los costos del producto (oferta)
- establecimiento del precio en relación con el mercado solamente

En situaciones reales, prácticamente los precios se establecen siempre en base al mercado. En consecuencia el análisis marginal es un método muy útil. Los precios se establecen y determinan a nivel de la producción en el punto donde los costos marginales son iguales a los ingresos marginales.

En el caso de algunos productos, fijar los precios es una tarea relativamente fácil porque la gerencia se limita a poner el precio según el nivel del mercado establecido por la competencia. Dos variantes de la fijación de precios a partir del nivel del mercado son poner un precio por debajo o encima del nivel de la competencia.

ESTRATEGIAS y POLÍTICAS DE PRECIOS

Después de escoger las metas de la fijación de precios y establecer el precio base (de lista) , el siguiente paso es la fijación de precios el cual consiste en determinar estrategias específicas en varias áreas de la estructura de precios. Una de ellas guarda relación en los descuentos y rebajas : deducciones en el precio de lista. La gerencia tiene la opción de ofrecer descuentos por cantidad , descuentos comerciales, descuentos por pago puntual y otro tipo de descuento. El factor de los costos de transporte también debe tomarse en consideración en la estrategia de precios.

Cuando se fija el precio de un producto , en especial de un nuevo producto una compañía deberá considerar si aplicara una estrategia de penetración. Los gerentes deberán decidir a si mismo si dar el mismo precio a todos los compradores similares (estrategia de precio fijo) o adoptar una estrategia de precios variables (flexibles). El precio unitario, táctica relativamente reciente puede afectar al programa de mercadotecnia de una compañía. Algunas firmas sobre todo detallistas han adoptado la línea de precios como estrategia de mercadotecnia.

Los precios sin redondeo (impares) son una estrategia psicológica en la fijación de precios a la cual suelen recurrir los detallistas.

Otra decisión básica que se toma en cuenta es en sí la utilizada principalmente por la competencia en precios o la competencia no basada en ello. La mayor parte de las firmas prefieren usar la promoción, la diferenciación del producto y otras actividades mercadológicas no relacionadas con el precio, en vez de servirse exclusivamente del precio como medio para estimular las ventas.

2.4.2.3 DISTRIBUCIÓN

El intermediario es una persona o negocio que opera como enlace entre los productores y consumidores finales. Los intermediarios prestan servicios en la compra o ventas de productos que pasan de los fabricantes a los consumidores.¹⁴

La esencia de las operaciones de los intermediarios es un papel activo y central en las negociaciones referentes a la compra y venta de bienes. Su ingreso surge de las realizaciones de estas transacciones.

Los intermediarios se clasifican generalmente según que adquieran o no la propiedad del producto en cuestión. Estos adquieren la propiedad de los bienes que están ayudando a comercializar y nunca llegan a poseer los bienes, si no que ayudan al traslado del título de propiedad.

Además equilibran la producción de los fabricantes y las necesidades de los clientes, a través de las actividades de concentración, igualación y dispersión. Contribuyen de manera considerable a aclarar las utilidades de tiempo, lugar y posesión. Es verdad que podemos eliminarlos, pero no es posible prescindir de sus funciones.

Los fabricantes y mayoristas de productos de consumo deben conocer el mercado al detalle para que logren desarrollar de manera inteligente estrategias de distribución. Vender al menudeo es vender a los que adquieren un producto con fines personales, no lucrativos. Es fácil entrar al comercio al menudeo pero la tasa de mortalidad de este tipo de negocios es sumamente alta. Los otros varían mucho entre los distintos tipos de

¹⁴ William J. Stanton/Charles Futrell "Fundamentos de Mercadotecnia" Mac Graw Hill, Pp. 348

detallista, y las utilidades (porcentaje de las ventas las cuáles suelen ser muy bajas) .

El Canal de Distribución de un producto es la ruta que sigue el título de propiedad de este último conforme pasa del producto al consumidor final o al usuario industrial. Un canal incluye siempre al producto y al usuario final del producto, así como a todos los intermediarios que intervienen en el traslado de la propiedad.

INTERMEDIARISMO EN LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

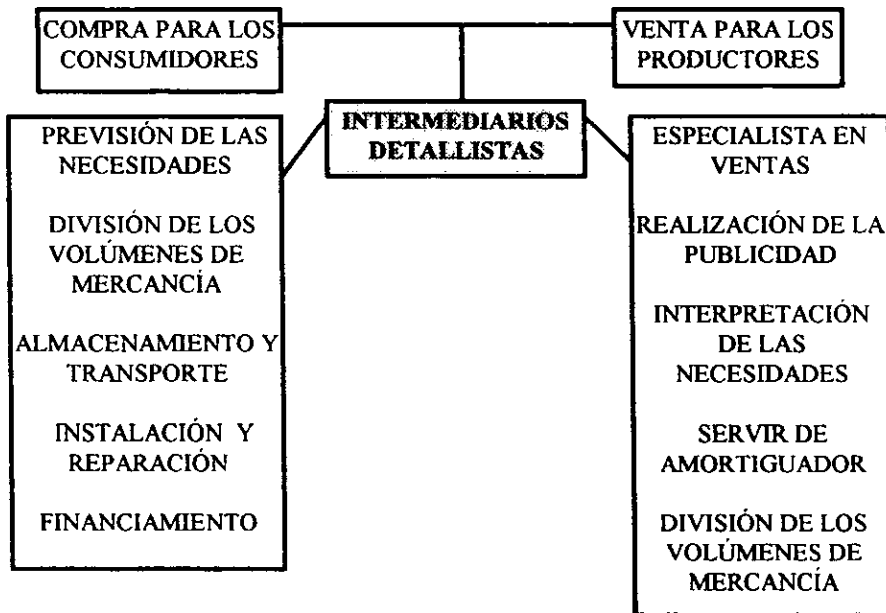


Tabla No. 8 Intermediarismo en los Canales de Distribución

Fuente: William J.Santon/Charles Futrell "Fundamentos de Mercadotecnia" Pp. 249

CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Conflicto y Administración

Si conocen la estructura institucional de la venta al menudeo y al mayoreo como la base de la mercadotecnia, los ejecutivos se encuentran en condiciones de diseñar y manejar los sistemas de canales de distribución de su empresa. Esas tareas se facilitan si se percatan de que un canal

comercial es una estructura viva que debería desarrollarse como un sistema total. El diseño y administración de canales son un problema, algunas veces pues los intermediarios son organizaciones independientes cuyas metas pueden estar en pugna con las del fabricante.

Los conflictos en los canales de distribución pueden presentarse en el mismo nivel de la distribución (conflicto horizontal) o en distintos niveles (conflicto vertical). Los fabricantes pueden servirse de canales alternativos para prescindir de los mayoristas. Y estos a su vez pueden tratar de mejorar su eficiencia y proporcionar servicios a sus clientes al detalle.

Para compensar las desventajas del enfoque tradicional y fragmentario de la distribución, muchas firmas (productores, mayoristas y detallistas) están desarrollando sistemas de mercadotecnia vertical. Estos sistemas suelen controlarse por medio de la propiedad corporativa, el poder económico y un contrato formal.

Al crear los canales de distribución, la gerencia ha de realizar tres tareas:

- a) Seleccionar el canal básico (la cual recibe el flujo del mercado, producto, intermediarios y la compañía).
- b) Determinar la intensidad de la distribución (¿Cuántos intermediarios usarán en cada nivel de distribución dentro de un mercado determinado?)
- c) Selección de intermediarios (estableciendo la relación de trabajo con ellos).

ADMINISTRACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN FÍSICA

La distribución física abarca el flujo de los productos desde las fuentes de abastecimiento hasta la compañía y de aquí a los clientes. Su objetivo es trasladar la cantidad adecuada de los productos idóneos al lugar preciso y en el momento oportuno. Los costos de la distribución física forman parte importante de los gastos de operación de la empresa, más aún si ésta puede ser una fuente restante para disminuir de modo considerable los costos. La distribución física ha de tratarse como un sistema total de operación de negocios. Sin embargo, no se debe buscar solo el menor costo total de la distribución física por el contrario, su objetivo debe ser lograr el nivel óptimo de equilibrio entre el cliente y el costo total.

La operación real de este sistema requiere de cinco aspectos:

- 1.- Ubicación del inventario y almacenamiento.
- 2.- Manejo de materiales
- 3.- Control de inventario.
- 4.- Procesamiento de pedidos.
- 5.- Transporte.

2.4.2.4 PROMOCIÓN

La promoción es el elemento de la mezcla de mercadotecnia donde la organización sirve para informar el mercado y persuadirlo respecto a sus productos y servicios.

Promoción es sinónimo de venta. Su intención es informar, persuadir e influir en la gente. Es un ingrediente básico de la competencia no basada en el precio.¹⁵

Los métodos promocionales de mayor uso son:

- 1.- La venta personal.
- 2.- La publicidad.
- 3.- Promoción de ventas.
- 4.- Publicidad no pagada.
- 5.- Relaciones públicas.

Para esto se deben de incluir los siguientes factores:

- a) Dinero disponible.
- b) Naturaleza del mercado.
- c) Naturaleza del producto.
- d) Etapa de vida del ciclo del producto.

La venta propiamente dicha de un producto consta de cinco pasos. Los tres primeros son la preparación de la pre-venta, la prospección (búsqueda) de los posibles compradores y un acercamiento inicial de ellos. En el cuarto paso se acerca al cliente y crea algún interés en el y por último se cierra la venta.

La administración estratégica de la fuerza de ventas implica planear y administrar a ésta dentro de los lineamientos establecidos por la planeación

¹⁵ William J.Santon/Charles Futrell "Fundamentos de Mercadotecnia" Mac Graw Hill. Pp. 462

estratégica de mercadotecnia. La clave del éxito de esto radica en hacer un buen trabajo de selección dentro de los vendedores, para posteriormente integrarlos a la compañía elaborando programas de supervisión y capacitación del personal de ventas y finalmente llevar a cabo la evaluación del rendimiento del vendedor.

ADMINISTRACIÓN DE LA PUBLICIDAD, PROMOCIÓN DE VENTAS Y PUBLICIDAD NO PAGADA

La publicidad es la venta impersonal, el componente de la comunicación en la mezcla promocional de una compañía. Esta tiene la opción de presentar varios tipos de publicidad institucional o del producto. También puede desarrollarse en forma directa o indirecta, en publicidad de demanda primaria o demanda selectiva, publicidad innovadora, competitiva y comparativa.

La gerencia debe desarrollar una campaña publicitaria como parte del programa promocional global de la empresa. El primer paso es establecer las metas específicas de la campaña dónde se deben seleccionar los medios publicitarios tanto de uso general como de uso específico, la selección se basa en las características de los medios y en el modo en que se ajustan al mercado. El mensaje publicitario se comunica mediante el texto publicitario, las ilustraciones y el diseño es una parte principal de la campaña.

Para operar un programa de publicidad una empresa puede servirse de su propio departamento de publicidad, contratar una agencia publicitaria o combinarlas, lo importante es evaluar la eficacia de la actividad publicitaria a nivel general e individual.

La promoción de ventas se emplea para coordinar y complementar los programas de publicidad y la fuerza de ventas, ello significa establecer los objetivos de esa actividad y luego seleccionar las estrategias adecuadas para posteriormente evaluar la eficacia de la promoción de ventas, no sin antes asignar un presupuesto especial.

La publicidad no pagada y las relaciones públicas, representan un camino de comunicación promocional relativo a una organización y a sus productos, en la cual el mensaje no lo pagan las compañías que se benefician con él, contribuyen al mejoramiento o conservación de la imagen de una organización y de sus relaciones positivas con el público.

2.4.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADOTECNIA

DEFINICIÓN

La Planeación Estratégica de Mercadotecnia es el resultado natural de la evolución organizacional en empresas diversificadas y de la preocupación de asignación de recursos limitados en medios ambientes diferentes. Una consecuencia de la diversificación es que las oportunidades difieren en mercados distintos.¹⁶

Un concepto central de la Planeación Estratégica de Mercadotecnia es que cada negocio debe definirse en forma estratégica para aprovechar al máximo esas oportunidades y que se deben asignar misiones que sean consistentes con las diferencias entre éstas.

La Planeación estratégica de Mercadotecnia describe el proceso de Planeación que :

- a) se basa en una evaluación sólida de la oportunidad del mercado y de la capacidad de la compañía, así como un cuidadoso análisis de costos.
- b) implica el desarrollo de un enfoque estratégico total de la empresa ante el mercado.

Implica decisiones respecto a la forma en que se debe definir un negocio, cuál debe ser su misión acerca de qué programas de mercadotecnia, investigación, desarrollo y otros programas funcionales que deben emprenderse y con respecto a la forma en que se deben presupuestar los fondos. (D.F. ABELL / J.S. HAMMOND)

La Planeación Estratégica de Mercadotecnia es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la Planeación Estratégica de Mercadotecnia es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorias.

(PHILIP KOTLER)

¹⁶ D.F. Abell/ J.S. Hammond, "Planeación Estratégica de Mercadotecnia". CECSA Pp. 28

Es la disciplina por medio de la cual se establecen las opciones de una manera integral para lograr los objetivos de una empresa.

La Planeación Estratégica de Mercadotecnia, consiste en la identificación sistemática de oportunidades y peligros que puedan surgir en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar las contingencias. **Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.**

Está formada por un conjunto de actividades destinadas a reducir los costos de erróneas decisiones a mediano y largo plazo mediante el análisis de los objetivos de la empresa, su situación y tendencia del entorno, la aplicación de reglas y procesos de formalización de la información disponible y el compromiso de realización de las decisiones adoptadas.¹⁷

La esencia de la Planeación Estratégica de Mercadotecnia es la aplicación de determinada acción para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente una planeación global a mediano y largo plazo.

Tiene cuatro fases bien definidas:

a) Formulación de los objetivos organizacionales a ser alcanzados con un grado de precisión suficiente para poder ser evaluados y corregidos.

En esta primera fase la empresa escoge los objetivos globales que se pretenden alcanzar a mediano y largo plazo y define el orden de importancia y de prioridad de cada uno en una jerarquía de objetivos.

b) Análisis interno de las fuerzas y debilidades de la empresa

Se trata de un análisis organizacional de las condiciones internas que permita una evaluación de los principales puntos fuertes y débiles que la empresa tiene. Los puntos fuertes constituyen las fuerzas propulsoras de la empresa que facilitan el alcance de los objetivos organizacionales y los puntos débiles constituyen las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el alcance de aquellos objetivos.

c) Análisis externo del medio ambiente, amenazas y oportunidades.

Se trata de un análisis del ambiente externo de las condiciones que rodean la empresa en cuanto al entorno tecnológico, político, económico y sociológico que le imponen desafíos y oportunidades.

¹⁷ Antonio Drudis, "Planificación, Organizac y Gestión Proyectos", Editorial Gestión 2000 S.A. P.p 9

d) Formulación de las alternativas estratégicas.

Se busca formular las diferentes alternativas de medios que la empresa pueda adoptar para alcanzar mejor los objetivos organizacionales pretendidos, teniendo en cuenta las condiciones internas y las condiciones externas a su alrededor. Las alternativas estratégicas constituyen los cursos de acción futura que la empresa adopta para alcanzar sus objetivos globales.

2.4.3.1 CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADOTECNIA

A continuación se indican algunas características, que deben existir en el proceso de Planeación Estratégica de Mercadotecnia.

- Debe ser un proceso continuo, flexible e integral.
- Es un proceso de vital importancia para la organización
- Debe ser responsabilidad de la directiva
- Debe ser un proceso participativo
- Una buena Planeación requiere de tiempo e información
- Debe contemplar los siguientes aspectos:
 - a) Entorno y cliente
 - b) Buscar desarrollar ventajas competitivas sostenibles.
 - c) Proporcionar una dirección y congruencia a los esfuerzos de la empresa.

De los aspectos mencionados anteriormente y aunando la importancia que tienen estos para la Pequeña Empresa , cabe destacar las necesidad de enlazar los elementos que incurren dentro de un análisis de Planeación Estratégica de Mercadotecnia y por ello se aprecian los aspectos siguientes:

2.4.3.2 ¿QUÉ ES UN PLAN DE NEGOCIOS?

El Plan de Negocios es un documento formal elaborado por escrito que sigue el proceso que a continuación se describe:¹⁸

- **Lógico:** Por que su desarrollo, elaboración y análisis de objetivos y planes de acción que deben responder a planteamientos racionales que estén

¹⁸ Guías de Gestión de la Pequeña Empresa, El Plan de Negocios, Editorial Diaz de Santos. Pp.65-70

sustentados por información racional y cuyas conclusiones a su vez respondan a un enfoque eminentemente racional.

- **Progresivo:** Ya que la elaboración del plan debe seguir una secuencia uniforme en la que cada paso o etapa debe ser una consecuencia lógica del paso anterior.
- **Realista:** El Plan de Negocios constituye un documento eminentemente práctico basado en la realidad de la empresa y sus potencialidades. Es por ello que su elaboración deberá partir desde y concluir en la "realidad" de la empresa: esa realidad debe incluir un análisis veraz y objetivo de la empresa y su mercado para evaluar sus verdaderas potencialidades y capacidades financieras, etc.

El Plan de Negocios debe ser estructurado con el objeto de ser aplicado y controlado en la realidad, así mismo deberá prever sólo acciones posibles y objetivos alcanzables en función de las capacidades y potencialidades reales de la empresa.

- **Coherente:** Ya que involucra todas las partes de una empresa y estas deberán ser consistentes y armónicas entre sí.
- **Orientado a la acción:** Por que en él se incluyen en detalle las acciones futuras que habrán de ejecutar tanto el dueño como los colaboradores de la empresa, utilizando los recursos de que disponga la organización llevando a cabo el logro de determinados objetivos y metas y al mismo tiempo establezca los mecanismos que permitirán controlar dicho logro.

Como lo mencionamos, el Plan de Negocios es un documento formal y como tal debe elaborarse por escrito.

El empresario deberá comprender que el desarrollo de un Plan de Negocios no es equivalente a los sueños o deseos que este tenga de crecer, sino que es el desarrollo de las normas o reglas para lograrlo.

El plan de negocios como documento formal debe ser elaborado por o con la aprobación del dueño de la empresa de esta manera tendrá la fuerza y la obligatoriedad que requiere para ser efectivo.

Al ser por escrito se convertirá en el control contra lo que habrá de medirse las actuaciones, actividades y comportamientos de la empresa en la búsqueda del cumplimiento de sus objetivos y metas. Además debe ser un eficaz instrumento de comunicación interna y externa.

IMPORTANCIA DEL PLAN DE NEGOCIOS.

La importancia de hacer un Plan de Negocios radica en las siguientes razones:

1. Sirve como un documento operacional para el negocio.
2. Nos obliga a mirar hacia la futura operación del negocio y anticipar lo que va a ocurrir.
3. Sirve como un documento para los inversionistas potenciales, banqueros, accionistas, abogados, contadores, agentes de seguros, agentes de bienes raíces, agencias gubernamentales, etc.
4. Sirve como un documento donde se identificarán los puntos débiles y fuertes de la empresa.
5. Contribuye a minimizar la probabilidad de fracaso del negocio.
6. Sirve como un documento histórico de la empresa.

2.4.3.2.1 ASPECTOS QUE DEBE CONTENER UN PLAN DE NEGOCIOS

2.4.3.2.1.1 MISIÓN DE LA EMPRESA

La misión es un propósito duradero que distingue a una empresa de otras. La formulación de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en los aspectos del producto y del mercado e incorpora la filosofía de los estrategias de una organización.

La formulación de una misión clara y significativa describe los valores y prioridades de una organización constituyendo el marco de referencia para todas sus actividades. Proporciona dirección para el establecimiento de objetivos y metas de prioridades estratégicas, planes y programas para la asignación de recursos y tareas a desarrollar, es un estímulo a la creatividad de los individuos.

Para ser útil la misión debe ser un instrumento dinámico que permita juzgar si las estrategias que sigue la organización son o no congruentes con la esencia de lo que se plantea como filosofía de negocio.

IMPORTANCIA DE LA MISIÓN.

La fijación de una misión puede considerarse importante por los siguientes puntos:

- ♦ **Proporciona a los integrantes de la empresa un sentido de propósito:** La misión debe ser clara de tal manera que favorezca la integración del grupo ya que al definir la filosofía con la que se desea trabajar y tenerla en un lugar visible los empleados buscarán cumplirla logrando así el éxito del negocio.
- ♦ **Da una visión de algo deseado acompañado del interés por conseguirlo:** La fijación de la misión deberá contemplar la búsqueda de un futuro idealizado que buscará alcanzar la excelencia y la mejora continua.
- ♦ **Contar con un marco de referencia dentro del cual las estrategias puedan seleccionarse:** Al fijar la misión se establecerá el futuro que se desea obtener y esto a su vez propiciará las bases para el desarrollo y establecimiento de estrategias de crecimiento que permitan el seguimiento de lo establecido.
- ♦ **Establece la finalidad de la empresa favoreciendo su continuidad:** La misión constituye la marca de una empresa en su modo de actuar, de hacer negocios, de relacionarse con su entorno representa sus valores y sus prioridades, es en una palabra, su modo de trascender.

ELEMENTOS DE LA MISIÓN

El desarrollo de la misión implica el conocimiento de los elementos que interactúan con la empresa mismo que permitirá descubrir un mayor número de potencialidades y vías distintas de crecimiento y desarrollo.

A continuación se enlistan los elementos que deben conocerse para el desarrollo de una misión:

- ♦ **Cientes:** Es importante conocer quienes son mis clientes y sus características. De igual forma es importante que el empresario conozca quienes podrían ser sus clientes y por que aún no lo son. Y finalmente por que los clientes compran en la empresa y por que dejan de comprar que es lo que su empresa les ofrece o no les ofrece.

- **Productos y Servicios:** Debemos saber si el producto que estamos ofreciendo cubre o no las necesidades del cliente, si debe o no tener adicciones que proporcionen mayor satisfacción.

En una palabra conocer el producto o servicio que estamos ofreciendo de tal forma que podamos sacar provecho de las características que tiene y en su caso mejorarlo con la finalidad de mantenerlo en el mercado.

- **Tecnología Básica:** Pretende fijar la idealización de la empresa en el desarrollo e investigación de los productos utilizando las técnicas actuales.

METAS ECONÓMICAS

- ◊ **Filosofía:** En este rubro estarán representados los valores de los estrategias de la organización. Está constituida por los aspectos deseables de servicio, desarrollo del personal, crecimiento de la empresa, actitudes, etc.
- ◊ **Ventajas Competitivas:** Representan aquellas actividades que la empresa desarrolla con éxito respecto al resto de las empresas de su ramo. Esto se logra con un análisis detallado de los factores que afectan tanto externa como internamente la empresa.
- ◊ **Imagen Pública:** Es la relación que mantiene la empresa con su entorno. Engloba aspectos tales como: importancia de la empresa en el desarrollo social y económico del país, tendencias del área de negocios en el que se opera, cuidado de las políticas y normas de la comunidad en donde se ubica la empresa, etc.

2.4.3.2.1.2 OBJETIVOS

Los estados o resultados deseados del comportamiento son los objetivos. Una organización puede desear obtener algo que por el momento no tenga o bien retener algo que ya tiene. Por ende los objetivos podrán ser de adquisición o de retención.

Los objetivos deben establecerse considerando las siguientes características:

- ⇒ **Sencillez:** Que sean claros, entendibles y específicos
- ⇒ **Medibles:** Cuantificar los resultados operados.

- ⇒ **Realistas:** Deben ser alcanzables de acuerdo a los recursos disponibles, sin dejar de representar un reto.
- ⇒ **Congruentes:** Deben reflejar un total apego a la misión establecida por la empresa.

La definición de **objetivo en el Plan de Negocios** se refiere al resultado específico que se prevé alcanzar por medio de la implantación del Plan de Negocios.

Los objetivos se establecen dentro de la esfera de acción que determina la misión y el área de negocios.

ÁREAS CLAVES DEL OBJETIVO.

Aunque los objetivos de una empresa podrían ser infinitos dependiendo de la situación, condiciones, características, mercados, Misión y área de negocios específica de cada organización existen en realidad dos grandes áreas de objetivos.

- ◆ **Área externa:** Todos los aspectos relacionados con los mercados de la empresa y la interrelación que mantiene la empresa con ellos.
- ◆ **Área interna:** Todos los aspectos relacionados con procesos, procedimientos, instalaciones, métodos de trabajo, organización, etc. necesarios para producir o comprar, gestionar y comercializar los productos y servicios de la empresa.

2.4.3.2.1.3 ESTRATEGIAS

Podemos definir estrategia como "La movilización de todos los recursos de la empresa en el ámbito global tratando de alcanzar objetivos a largo plazo".¹⁹

Las estrategias en la empresa nacen como una respuesta para afrontar los retos que implica la competencia y la vida de la empresa en sí.

Al establecer estrategias es conveniente seguir tres etapas:

¹⁹ Peter Michael E. "Estrategia de Mercadotecnia", CECSA Pp. 84

- 1. Determinación de los cursos de acción alternativos:** Consiste en buscar el mayor número de alternativas para lograr cada uno de los objetivos.
- 2. Evaluación:** Analizar y evaluar cada una de las alternativas, tomando en consideración las ventajas y desventajas de cada una de ellas auxiliándose de la investigación y de técnicas como la investigación de operaciones, árboles de decisión, etc.
- 3. Selección de alternativas:** Considerar las alternativas idóneas en cuanto a factibilidad y ventajas seleccionando aquellas que permiten lograr con mayor eficiencia y eficacia los objetivos de la empresa.

CARACTERÍSTICAS DE LA ESTRATEGIA

- 1)** La estrategia envuelve la organización como una totalidad.
- 2)** Es un medio para alcanzar los objetivos organizacionales
- 3)** Esta orientada a largo plazo
- 4)** La toma de decisiones es por la alta administración de la empresa.

Las estrategias determinan las grandes líneas de acción, la orientación global que deberán adoptar las actividades que se deben realizar para lograr el cumplimiento de los objetivos.

2.4.3.3 NATURALEZA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADOTECNIA

La Planeación esta experimentando una metamorfosis señal de ello es el sin numero de formas en que se lleva a cabo la planeación y la diversidad de términos que se utilizan para describirla, "planeación de mercadotecnia", planeación de negocios", "planeación estratégica de mercadotecnia", "planeación estratégica", etc., y una gran variedad de permutaciones formadas con estos términos. Por ello, la Naturaleza de la Planeación se esta volviendo más estratégica, cada vez se conduce mas al nivel de unidades de negocios . La Planeación requiere de una orientación "Administrativa General", más que una orientación funcional estrecha y está dependiendo cada vez más del análisis del mercado.

La Planeación Estratégica de Mercadotecnia y sus conjuntos de conceptos y herramientas surgieron a principios de las décadas de los 60's.

Anteriormente la administración se las arreglaba con la planeación de operaciones que con el continuó crecimiento de la demanda era difícil estropear los negocios, aún en el caso de administraciones deficientes. Cuando llegaron los años 70's., seguido de una sucesión de crisis los precios del petróleo se dispararon como consecuencia de la guerra de medio oriente sobreviniendo una escasez de materiales y energía acompañada de una inflación de dos dígitos, estancamiento económico y desempleo, mercancías de bajo costo y mediana calidad; así como Japón y otros países empezaron a invadir el norte de América apoderándose de las participaciones de industrias muy fuertes . Posteriormente algunas empresas tuvieron que vérselas con una creciente ola de irregularidades. Las empresas que venían funcionando con antiguas reglas se enfrentaban ahora a una intensa competencia que desafiaba sus prácticas de negocios.

Esto hizo necesario un nuevo proceso de planeación de la administración para mantener saludables a las empresas a pesar de los trastornos ocurridos en cualesquiera de sus negocios. Tres ideas básicas definieron el nuevo proceso de planeación .

- **La Primera requirió de que los negocios de la empresa se administraran como una "Cartera de Inversiones".** El problema fue determinar cuáles negocios merecen ser estructurados , sostenidos, suprimidos de algunas fases y finiquitados. Este problema es especialmente crítico sobre todo cuando una empresa ya no dispone de fondos suficientes para mantenerse como le sucedió a muchas firmas en los años 70's. **La empresa debe redistribuir sus recursos a sus áreas o negocios mas prometedoras.**
- **La segunda es, una evaluación exacta del potencial de las utilidades futuras de un negocio.** Una empresa ya no puede seguir elaborando pronósticos a partir de la extrapolación conforme a las anteriores tendencias del negocio. **La empresa tiene que desarrollar planes más analíticos enfocadas al análisis de condiciones futuras del mercado.**
- **El tercer punto es el de la estrategia,** para cada uno de sus negocios la empresa debe desarrollar un plan de juego para lograr sus objetivos a largo plazo. Puesto que no existe una estrategia que de resultados óptimos a todos los competidores de un mismo negocio, **cada empresa debe determinar que es más importante a la luz de su posición industrial y de sus objetivos, oportunidades y recursos.**

Cabe destacar que el gerente de mercadotecnia es el funcionario de mayor importancia que mas contribuye al proceso de planeación

estratégica de mercadotecnia y asume posturas de liderazgo en la definición de la misión de negocios, análisis del ambiente, competencia, situaciones comerciales, desarrollos de objetivos, metas, estrategias, definición del producto, mercado, distribución y planes de calidad para implementar las estrategias de negocios. Esta participación incluye además el desarrollo de programas y operación de planes que están totalmente vinculados con el plan estratégico.

Para comprender la naturaleza de la Planeación Estratégica de Mercadotecnia tenemos que evocar la estructura de una Organización moderna. **Las corporaciones medianas y grandes están formadas por cuatro niveles organizacionales : el nivel corporativo, el nivel divisional, el nivel comercial y el nivel productivo.**²⁰ La oficina central de la corporaciones es la responsable del diseño de un plan de estrategia corporativa que induzca a toda la empresa a un futuro redituable, toma decisiones sobre la forma en que se asignaran los recursos a cada división , así como que negocios nuevos iniciar.

Cada división establece un plan divisional que cubre la asignación de fondos a cada **Unidad de Negocios** (o departamento). A su vez, cada unidad desarrolla un plan estratégico de la unidad de negocios para que dicha unidad llegue a un futuro redituable. Por último cada nivel de producción desarrolla un plan de mercadotecnia para lograr sus objetivos en su mercado de productos.

Se considera que un plan estratégico de mercado implica los siguientes conjuntos de decisiones relacionadas :

- 1.- **Definición del negocio** : cada uno de los administradores responsables de un departamento de la organización en la empresa debe decidir "en que negocio se encuentra" . La definición debe establecer :
- a) el alcance del producto y el mercado: en particular a que cliente se va atender, que necesidades se van a satisfacer.
 - b) la segmentación del producto y del mercado : en particular si la empresa reconoce diferencias entre los clientes en cuanto a sus necesidades y de las formas en que éstas las satisface, así como también la forma en que la empresa reconoce esas diferencias.

La forma en que se define un negocio tiene implicaciones en términos de la aceptación del cliente y de los costos. La definición creativa de un negocio en términos de alcance o segmentación puede producir resultados

²⁰ Richard G.Hammermarsh "Planeación Estratégica" ,Limusa Pp. 125

dramáticos. En términos estratégicos las definiciones que pueden tener éxito en algún punto del tiempo pueden ser menos apropiadas en otro, conforme ocurre el proceso de evolución del mercado. Por ello **la definición de negocio es un proceso de toma de decisiones dinámico y no estático**

2.- Determinación de la misión (o del papel) del negocio: Es necesario determinar expectativas de desempeño en términos de crecimiento de ventas, participación de mercado, rendimientos sobre la inversión, ingresos netos y efectivo, para cada negocio y/o departamento. Esto exige un análisis cuidadoso de las oportunidades del mercado y de las capacidades de la compañía, así como también un análisis de los objetivos generales de la empresa. Con frecuencia implica exponer en términos explícitos de los intercambios entre objetivos potencialmente conflictivos y en especial a corto plazo cuando el crecimiento, las ganancias en la participación de mercado, las utilidades y efectivo no se pueden alcanzar en forma simultánea.

3.- Planteamiento de las estrategias funcionales: sólo se pueden plantear en detalle las estrategias funcionales que incluyen mercadotecnia, investigación y desarrollo, servicio distribución, etc., después de haber definido el negocio y de haber determinado su misión. Es en ésta etapa que los administradores encargados de la planeación de las estrategias de recursos interactúan con los gerentes encargados de las estrategias de planeación para cada departamento.

4.- Presupuestación: El ciclo de planeación termina cuando se determinan las asignaciones de recursos y los presupuestos para llevar a cabo los planes. En esta etapa se toman las decisiones financieras específicas y cuando se proyectan los estados financieros.

2.4.3.4 PERREQUISITOS ANALÍTICOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADOTECNIA

La planeación estratégica de mercadotecnia efectiva se basa en dos ingredientes analíticos importantes. **Primero**, es necesario analizar la oportunidad del mercado y evaluar la capacidad que tiene la compañía para aprovechar esa oportunidad y **segundo**, es necesario comprender el comportamiento de los costos.

Se requieren cinco estructuras analíticas básicas para que la planeación resulte exitosa:

- I. Es necesario analizar a los clientes para determinar la forma en que se puede segmentar el mercado y los requerimientos de cada segmento.
- II. Identificar los competidores.
- III. Aislar y pronosticar tendencias del medio ambiente, sociales, políticas, económicas y tecnológicas que afecten al mercado.
- IV. Comprender las características del mercado en términos de la evolución de la oferta y demanda así como también en términos de su interacción.
- V. Se deben evaluar las características internas de la compañía, para establecer la forma en que se relacionan los puntos fuertes y débiles con los requerimientos del mercado.

RESPECTO AL ESQUEMA DE COSTOS

1. Efectos del impacto que tiene el tamaño de la operación sobre los costos ,
y
2. Efectos de experiencia que tiene el volumen histórico acumulativo sobre los costos.

ANÁLISIS DE LOS CLIENTES Y SEGMENTACIÓN

¿Por qué se lleva a cabo el análisis de los clientes ?

Se llevan a cabo por que no todos los clientes tiene las mismas necesidades en productos o servicios lo cuál conduce a que el enfoque de la estrategia en el negocio se encamine a diferentes segmentos de clientes.

La segmentación de clientes se define como un mercado en grupo de clientes que tiene necesidades diferentes. Las necesidades se deben interpretar en términos mucho más amplios evocando las características de los productos. Los clientes pueden diferir también en sus necesidades de información, confianza, apoyo técnico, servicio, distribución y gran variedad de beneficios " que no son del producto" y que son parte de su compra. Pueden también diferir en su disposición o habilidad para pagar por esos beneficios.

La segmentación del mercado es de hecho uno de los aspectos más importantes de la planeación estratégica de mercadotecnia. Con frecuencia requiere tanta creatividad como eficiencia. Una segmentación efectiva divide el mercado en partes identificales y accesibles a métodos especializados de mercadotecnia, con tamaño suficiente para hacer los segmentos redituables y sobre todo defendibles en contra de su competencia.

Los segmentos se describen a través de diferencias en los beneficios que se buscan, en diferencias físicas de los productos, así como otros beneficios que no son del producto o de la identidad de los ocupantes del segmento.

La forma más ventajosa de segmentar un mercado puede variar con el tiempo; estos cambios en la segmentación se producen directamente por la lucha continua por alcanzar ventajas competitivas, lo que obliga a los competidores a buscar formas nuevas y creativas de segmentar sus mercados y de poner a trabajar sus habilidades específicas.

Los competidores que reaccionan en vez de ser los iniciadores con respecto a la segmentación, con frecuencia quedan en desventaja por que los cambios varían los requerimientos para llevar a cabo los negocios.

¿ Qué clase de análisis se requiere para que se logre una segmentación creativa? Un método eficiente y práctico para identificar diferencias entre clientes consiste en hacerse preguntas tales como :

*** ¿. Qué o cuáles ?**

- *beneficios buscan los clientes
- *factores que influyen sobre la demanda
- *servicios que esperan los clientes

*** ¿Cómo o cuanto?**

- *compran los clientes
- *usan los clientes el producto
- *están dispuestos a gastar

*** ¿ En dónde?**

- *se toma la decisión de comprar
- *buscan los clientes información acerca del producto
- *compran los clientes el producto

* ¿ Cuándo?

- *se toma la primera decisión de compra
- *se vuelve a comprar el producto

* ¿Por qué ?

- *compran los clientes
- *eligen los clientes una marca en lugar de otra

* ¿ Quiénes?

- *son los ocupantes de los segmentos identificados por las preguntas anteriores
- *compran nuestro producto
- *compran los productos de los competidores

Las respuestas se obtienen de las investigaciones de mercado que se diseñan para este fin. Es necesario que las preguntas mismas estén relacionadas con la decisión que se debe tomar. No es suficiente preguntar ¿en dónde compra el cliente este producto?. Lo correcto es ¿ en dónde compra el cliente este producto y cuál es la importancia de la respuesta?

ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES

La evaluación de cada competidor es útil por dos razones . **Primero**, refuerza el análisis de los clientes que se acaba de describir , comprender la estrategia de un competidor apoyando a entender la conducta de compra y a identificar la clase específica de clientes a la que le resulta atractiva esa estrategia. **Segundo**, es útil en si misma como base para identificar áreas de fortaleza, de debilidades y de oportunidades potenciales de mercado. A este respecto se sugiere la forma en que un competidor podría reaccionar ante amenazas y oportunidades en una situación competitiva futura --- ¿Quiénes son los competidores actuales y los nuevos ingresos potenciales ? -- y --- ¿ Cómo compiten ? --- .

IDENTIFICACIÓN DE COMPETIDORES ACTUALES

Existen los competidores que definen sus actividades en forma similar a las suyas lo cual significa que atienden aproximadamente a los mismo grupos de clientes que buscan llevar a cabo las misma funciones para los clientes que utilizan tecnologías similares y que muestran grados parecidos de integración.

Los nuevos ingresos potenciales en el mercado habrán de identificarse también .

Los recién llegados deben ingresar a su mercado a partir de cualesquiera de diversos puntos de inicio :

- ya le venden a sus clientes pero amplían su participación para incluir nuevas funciones para los clientes que en la actualidad usted satisface.
- ya satisfacen funciones de los clientes que usted satisface, pero amplían su participación hacia su mercado de clientes a partir de actividades en otro mercado de clientes
- ya operan en un negocio hacia arriba o hacia abajo

Es importante vigilar el ingreso desde cada uno de estos puntos de vista y evaluar en forma continua la probabilidad y consecuencias de estos sucesos.

ANALIZAR LA FORMA EN QUE COMPITEN

Una evaluación de la forma en que los competidores compiten se divide en:

1. ¿Cuál es su estrategia actual ?
- 2.- ¿ Qué desempeño están logrando ?
- 3.- ¿ Cuáles son sus puntos fuertes y debilidades ?
- 4.- ¿ Qué acciones se pueden esperar de ellos en el futuro ?

ESTRATEGIA DEL COMPETIDOR

Es difícil describir una estrategia por que implica muchas dimensiones distintas , se puede basar en las etapas del **proceso de decisión estratégica**:

- ¿ Cómo define el competidor el negocio en términos de grupo de clientes y tecnologías y que tan integrado esta ? y ¿Cómo esta segmentado el mercado y que segmentos persigue ?

- ¿ Qué misión tiene este negocio en su cartera total de negocios ?, ¿ se le está administrando en busca de ventas ?, ¿ Qué metas parece tener para cada uno de los principales segmentos del negocio ?
- ¿ En qué consisten sus funciones de mercadotecnia ?
- ¿ Cómo se integran sus presupuestos y como se asignan ?

DESEMPEÑO DEL COMPETIDOR

Se debe determinar el desempeño real en términos de ventas, crecimiento, participación del mercado , utilidad , márgenes , ingresos netos, rendimientos sobre la inversión y flujo de efectivo.

PUNTOS IMPORTANTES DEL COMPETIDOR

Este debe incluir :

- productos y su calidad
- distribuidores y canales de distribución
- mercadotecnia y capacidades de ventas
- operaciones y distribución física
- administración y recurso humanos
- costos y la forma en que cambian con el tiempo

REACCIONES COMPETITIVAS

Un análisis de un competidor debe tomar en cuenta la forma en que puede actuar en el futuro, ¿ Qué probabilidad hay de que responda a los cambios que suceden en el medio ambiente externo y en el mercado ?, ¿Cuál es el campo apropiado para luchar con él y de que manera ?

Los datos para éste análisis provienen de una amplia variedad de fuentes, como reportes financieros publicados, folletos de compañías, periódicos y revistas, entre otras. Se pueden revisar en detalle los discursos y manifestaciones públicas de los competidores , se deben estudiar los reportes de análisis de seguridad, preguntar al personal técnico acerca de los productos de los competidores, investigar archivos de patentes, utilizar a los proveedores y clientes como fuentes de información y capacitar a los administradores y vendedores para recolectar datos de la competencia.

ANÁLISIS DE LAS TENDENCIAS DEL MEDIO AMBIENTE

El análisis del medio ambiente implica un estudio cuidadoso de los cambios económicos, sociales, políticos, culturales y tecnológicos. Es importante por que éstos cambios modifican en forma continua la conducta de los clientes y de las estrategias de la competencia .

- **Los cambios económicos** se producen por movimientos amplios en diversos factores económicos subyacentes así como por cambios debidos a ciclos de negocios. Entre los factores se encuentran el producto nacional bruto, ingreso personal, , el número de personas que tiene empleo, el número de hogares y de formación de nuevos, los gastos gubernamentales , etc.
- **Los cambios Sociales:** Son básicamente los estilos de vida familiar, mejores estándares de vida y aparentes declinaciones en los valores tradicionales.
- **Los cambios políticos:** incluyen los que se dan a nivel mundial, nacional , estatal y municipal. Este tipo de cambios influyen sobre el comercio entre las naciones, el gasto en defensa y el funcionamiento de las corporaciones multinacionales . A nivel nacional las políticas reguladoras, antimonopólicos, políticas fiscales, monetaria e industrial, consumidores regionales , de mano de obra y del medio ambiente afectando al funcionamiento de los mercados.
- **Los cambios tecnológicos:** no solo conduce a mejores productos sino también conduce a formas sustitutas de satisfacer las necesidades de los clientes, además de la identificación y explotación de necesidades que antes no se satisfacían.

La sensibilidad ante estas influencias del medio ambiente es esencial para una planeación estratégica de mercadotecnia, el proceso de su análisis debe permitir cambios clave y aquellos que pueden fortalecer o destruir el negocio.

Debe dar como resultado la determinación de la gama de alternativas estratégicas que están abiertas para su empresa y sus competidores , con el objeto de anticipar y adaptarse continuamente a las nuevas condiciones.

2.4.3.4 ANÁLISIS DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO

DEMANDA

El análisis del lado de la demanda debe incluir :

1. Una definición de los límites del mercado y de la forma en que están cambiando.
2. Evaluaciones de la concentración actual y futura de los compradores
3. Proyecciones de la demanda para el mercado total y para los principales segmentos.

Los límites del mercado : esta teoría define que el mercado esta limitado por todos los productos fácilmente sustituibles que pueden venderse para satisfacer una necesidad específica de los clientes. ¿ Qué es lo que se sustituye con facilidad ?, ¿Con qué amplitud se debe de definir la necesidad del cliente ?, ¿Cuántos clientes deben incluir en la definición del mercado cuando se hacen ofertas distintas a grupos de clientes ?

Los límites se deben definir de manera que se incluyan solo los sustitutos tecnológicos cercanos en opinión de clientes para que solo se tome en cuenta en la definición de las necesidades de clientes que se atienden con programas de mercadotecnia relacionados y solo se incluyan en la definición de las necesidades similares.

Como Administradores estamos interesados no solo en la forma en que esta definido en este momento el mercado, sino también la forma en que una iniciativa de un competidor lo puede definir al revolucionar el mercado. La redefinición del mercado puede ocurrir de una a tres formas.

- Primero, se puede ampliar un mercado por la aplicación de una tecnología específica de producto a nuevos grupos de clientes. Esto ocurre por lo general en el proceso normal de difusión de una innovación .
- Segundo, se puede redefinir un mercado por la inclusión o la exclusión de funciones relacionadas con los clientes.
- Tercera, la redefinición del mercado puede ocurrir a través de la sustitución de nuevas tecnologías.

La concentración de los compradores es una medida de cuantos compradores existen en el mercado y de cómo se distribuyen las ventas entre ellos. Es un indicador importante del equilibrio de poder que existe entre abastecedores y vendedores. En los casos en los que unos cuantos

compradores dan cuenta de una proporción grande de las compras, pueden estar en posibilidad de ejercer influencia considerable sobre los proveedores.

Las proyecciones de la demanda pueden expresarse en unidades o en efectivo. Si hay cambios en los precios es útil examinar ambos puntos de vista. En periodos de inflación general de precios el crecimiento se debe medir tanto en términos de pesos corrientes como pesos constantes (utilizando el factor de deflación de precios). Un análisis de la demanda debe incluir una estimación tanto del crecimiento general como del crecimiento de diferentes segmentos del mercado.

OFERTA

La oferta del mercado debe incluir :

- 1) evaluación de la estructura de la oferta presente y futura (en términos de la concentración de la oferta , diferenciación entre productos y barreras al ingreso)
 - 2) una descripción del carácter de la competencia , tanto presente como proyectada
 - 3) un análisis de la estructura de costos y de la conducta de los costos
- ▲ La estructura de la oferta implica en primer lugar, ¿ Cuantas empresas tienen ofertas en el mercado y cómo se distribuyen las ventas entre ellas ? a esto le denominamos concentración de la oferta.
 - ▲ En segundo lugar, ¿ Que tan diferentes entre sí son los productos que se ofrecen a diferencia entre las ofertas de los competidores y a diferencia en los ofrecimientos de un sólo competidor en diferentes segmentos de mercado.

Al desarrollarse los mercados es común ver diferenciación de productos entre oferentes que compiten debido a imitaciones, en tanto que la diferenciación de los productos en diversos segmentos aumenta conforme se satisfacen en forma mas precisa las necesidades de los clientes.

¿Que barreras existen para el ingreso de nuevas empresas o para la salida del mercado de competidores participantes?. Las barreras de ingresos toman muchas formas incluyendo requerimientos financieros, tecnológicos, escala de la fabricación o requerimientos en mercadotecnia. Las barreras a

la salida usualmente se producen por dificultades para liquidar la planta y el equipo o el capital de trabajo, sin incurrir en pérdidas considerables.

El carácter de la competencia en un mercado depende de la naturaleza de la conducta de los clientes, varía con el tipo de producto y con la situación de compra así como también con el tiempo.

Al desarrollarse nuevos mercados el carácter de la competencia puede tomar muchas formas. Una forma de evaluar el carácter de la competencia es a través de un análisis de los cambios en la composición del valor agregado por las empresas que compiten. **El valor agregado es la cantidad en la que el precio de venta excede el costo de los artículos y servicios que se compran.**

Cuando el objetivo es la estimulación de la demanda primaria, se hace hincapié en la identificación y en el ingreso de nuevos segmentos de clientes antes de la competencia. **Cuando es la estimulación de la demanda selectiva** se hace hincapié en satisfacer mejor las necesidades de segmento específicos, en comparación con cualquier otro competidor. Se puede llevar a cabo esto a través de cualquier elemento del programa de mercadotecnia incluyendo el producto, la publicidad, la promoción, los canales de distribución o el precio.

ESTRUCTURA DE COSTOS Y SU COMPORTAMIENTO

Es un factor de oferta demasiado importante ya que es un determinante considerable del carácter de competencia. Es común ver que la competencia se dirige a formas de satisfacer la capacidad y mantener las plantas en operación. En algunos casos en que la demanda de los clientes es sensible al precio, esto puede dar como resultado el recorte de precios viciado.

Las implicaciones estratégicas de la conducta de los costos son también muy importantes. Se refiere a la forma en que los costos se reducen conforme aumenta el volumen acumulativo (los efectos que se denominan de aprendizaje o experiencia) y a la forma en que los costos varían con la magnitud de la operación se denominan efectos de escala

DINÁMICA DE LA OFERTA Y LA DEMANDA

El mercado cambia en forma continua y sus características también, tanto en la oferta como en la demanda. La evolución se produce por la influencia dual de las tendencias externas del medio ambiente y de la influencia un poco más sistemática de los "ciclos de vida".

El ciclo de vida de un producto aporta alguna indicación de lo que se puede esperar que suceda, aunque son pocos los productos que obedecen en forma exacta a este patrón de desarrollo de ventas. Puede ayudar a pronosticar las ventas y a anticipar los cambios característicos en la competencia, permitiendo pronosticar estos patrones de evolución antes de que ocurran. Este es un ingrediente esencial para la planeación estratégica de mercadotecnia.

2.4.3.5 AUTOEVALUACIÓN INTERNA DE LA COMPAÑÍA

El objetivo del análisis de los clientes, los competidores, tendencias del medio ambiente y características del mercado **es la evaluación de la oportunidad**. El análisis de la compañía misma pretende evaluar si la empresa esta equipada para aprovechar la oportunidad.

Implica un análisis de la estrategia histórica del desempeño, los puntos fuertes y las debilidades así también los posibles patrones de respuesta y adecuados para una oportunidad que se haya identificado y si no lo es, se preguntan que es lo que puede hacerse para obtener los recursos necesarios.

En cuanto a la habilidad de una empresa para enfrentar cambios continuos en el mercado y cuando éste cambio es reducido se puede uno adaptar modificando los programas de mercadotecnia u otros programas funcionales para reflejar los requerimientos que surgen en el mercado. Sin embargo, cuando se presenta que el cambio es severo, se puede cuestionar la capacidad de la empresa para continuar cometiéndolo en forma efectiva, esto puede suceder cuando se producen segmentos nuevos y poco familiares de demanda primaria, al cambiar la definición del mercado con respecto a líneas funcionales y al surgir nuevas tecnologías.

Se utiliza **el término ventana estratégica** para describir el hecho de que con frecuencia existen periodos limitados en los que el ajuste entre los

requerimientos clave de un mercado y las capacidades específicas de una empresa que compiten en ese mercado se encuentran en un nivel óptimo.

El concepto de ventana estratégica es útil para los competidores de un mercado así como para quienes pretenden ingresar al mercado. Para los primeros, permite una forma de relacionar movimientos estratégicos futuros con la evolución del mercado y una manera de evaluar la forma en que se deben asignar los recursos a las actividades existentes. Para los segundos permite una estructura para la diversificación y el nuevo ingreso.

Al relacionar las oportunidades de mercado con las capacidades de una compañía es un prerequisite del negocio determinar cual debe ser su misión apropiada y que estrategias y presupuestos funcionales son necesarios.

2.4.3.6 DESARROLLO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADOTECNIA

El desarrollo de la Planeación Estratégica de Mercadotecnia con frecuencia se ha asemejado al cambio de las compañías organizadas en términos funcionales con líneas de productos y que se han convertido en compañías grandes diversificadas con productos en mercados múltiples utilizando sistemas de gerentes de producto o mercado.

En la última década se ha dado una aceptación mayor al hecho de que las unidades (departamentos) que conforman una corporación pueden desempeñar papeles distintos para alcanzar los objetivos generales de la empresa. No todas las unidades y sub unidades necesitan crecer al mismo ritmo, ni necesitan fabricar con el mismo nivel de redituabilidad, éstas deben contribuir en forma igual a los objetivos de flujo de efectivo.

El concepto de la organización como un conjunto de unidades que tienen diferentes objetivos se encuentran en la base de los métodos contemporáneos de la planeación estratégica de mercado.

Esto contrasta con la práctica de la década de los 60's y de las épocas anteriores cuando se hacía hincapié en las ventas, en los ingresos netos y en el rendimiento sobre la inversión, como las principales medidas del desempeño. Aunque se creía en forma intuitiva que divisiones o departamentos distintos, tenían diferentes capacidades para satisfacer metas de ventas y utilidades, rara vez se hacían explícitas esas diferencias.

Más bien se esperaba que cada unidad se encargara de sí misma en la búsqueda general del crecimiento y utilidades.

Parte de la metamorfosis en la planeación se debe al hecho de que muchas empresas enfrentan ahora recursos limitados de efectivo, incorporando el flujo de efectivo como un objetivo principal en su sistema de planeación.

2.4.3.6.1 UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIOS

Con el reconocimiento de que las organizaciones pueden diferir en término de sus objetivos y papeles, ha surgido un nuevo concepto de organización "**Unidad de Negocios**", considerada como un centro de utilidad razonablemente autónomo.²¹

La mayor parte de las empresas aun las pequeñas, operan varios negocios pese a que no todos ellos puedan ser obvios. Una división puede comprender varios de ellos, ejemplo la fabricación de diferentes productos para diversos grupos de clientes. En algunos casos dos divisiones pueden estar interrelacionadas formando un solo negocio. La empresas deben tomar la importante medida de identificar los negocios en los cuales está administrar cada uno como independiente.

Con demasiada frecuencia las empresas definen sus negocios en términos del producto que fabrican. **Un negocio debe verse como un proceso para satisfacer al cliente y no como un proceso de producción de bienes.** Los productos son transitorios pero las necesidades básicas y los grupos de clientes perduran para siempre.

Un negocio puede definirse de acuerdo con tres dimensiones :

- los grupos de clientes a los que se servirá
- las necesidades del cliente que se cubrirán
- la tecnología que satisfará esas necesidades

La empresa tiene que identificar sus negocios con objetos de manejarlos estratégicamente.

²¹ Richard H.Hamermersh. "Planeación Estrategica" LIMUSA Pp.110

CARACTERÍSTICAS

- 1) En un conjunto de negocios relacionados entre sí que pueden planearse por separado y que en un principio pueden permanecer aislados del resto de la compañía.
- 2) Tiene sus propios competidores a los cuales trata de igualar o superar.
- 3) Tiene un directivo responsable de la planeación estratégica de mercadotecnia y un desempeño redituable que controle la mayor parte de los factores que influyen en la obtención de utilidades.

CUESTIONES TÉCNICAS

Las unidades estratégicas de negocios son un grupo de servicios/productos que comparten un conjunto común de clientes, de competidores, una tecnología, enfoques comunes y factores claves para el éxito.

El concepto de la unidad estratégica de negocio permite establecer una razón y justificación inmejorables para combinar estos negocios claramente relacionados pero aislados. Esto permite ver cada uno de estos negocios con el suficiente detalle como una sola entidad para desarrollar estrategias comunes y asignar los recursos de manera inteligente.

Es importante recalcar que la designación de las unidades estratégicas de negocio no puede y no debe ser una actividad que se lleva a cabo una sola vez. Esto se debe a que los criterios técnicos resultan difíciles de aplicar algunas veces y a que las condiciones de la industria con frecuencia adoptan formas que requieren cambios en la designación de estas. **Ejemplo.** si un segmento dentro de una unidad estratégica de negocio desarrolla una tecnología distinta o si su mercado crece lo suficiente y tiene nuevos competidores se justifica que el segmento sea designado como una unidad estratégica de negocio nueva e independiente.

Cualquiera que sea el caso, el punto a destacar es que incluso cuando la designación de una unidad estratégica de negocio requiere solamente criterios técnicos, la alta gerencia debe tener el juicio suficiente para seleccionar los criterios más adecuados y permanecer alerta ante la necesidad de redefinir periódicamente alguna de ellas.

CUESTIONES ADMINISTRATIVAS.

Las primeras de estas cuestiones es el tiempo que tiene disponible el director para interactuar con las unidades estratégicas de negocios, además de llevar a cabo revisiones formales a estos programas con duración de un día, evaluándose los planes estratégicos de cada una de las unidades estratégicas de negocio y en las cuales se dedica un tiempo considerable a las decisiones concernientes a la asignación de recursos. La limitación que impone la disponibilidad de tiempo para llevar a cabo estas evaluaciones implica uno de los problemas administrativos que las empresas toman en cuenta al designar sus unidades estratégicas de negocios.

La capacidad de las unidades operativas para elaborar planes estratégicos es otro factor administrativo evaluado al momento de definir las unidades estratégicas de negocios. La investigación de los antecedentes y el análisis de los mismos para preparar un plan estratégico con la suficiente profundidad requiere de mucho tiempo, cuando no se dedica el tiempo necesario el plan resultante no está fundamentado en una evaluación realista del mercado y de las condiciones competitivas, es decir, la planeación estratégica basada en dicho análisis carece de significado o relevancia.

La necesidad de tener presente la limitada capacidad interna para llevar a cabo la planeación al momento de designar las unidades estratégicas de negocios puede dar como resultado una mejoría en la calidad de la planeación desde la perspectiva de la gerencia corporativa y de la gerencia de las UEN.

La combinación de una capacidad limitada para efectuar la planeación estratégica de mercadotecnia y lo limitado del tiempo de que dispone el director ejecutivo da como resultado una reducción en el número de las unidades estratégicas de negocio de las empresas. En lugar de identificar los distintos mercados a los que sirve una compañía, una proposición más realista es identificar un número limitado de negocios que sean lo suficientemente importantes para que capten el tiempo e interés gerencial y que la capacidad de la compañía concentre en ellos su atención.

CUESTIONES DE ASIGNACIÓN DE RECURSOS

Las empresas llevan a cabo la asignación de recursos en un proceso de dos etapas, primero asignan los recursos a niveles intermedios de organización, los que a su vez asignan estos recursos a las unidades de negocios. Este **enfoque en dos etapas para la asignación de recursos puede ser logrado a través de niveles organizacionales intermedios**, o también definiendo las unidades de negocios que en realidad sean un agregado de varios segmentos de negocio.

Resolución de las cuestiones : La forma en la que una compañía resuelve las incógnitas técnicas, administrativas y de asignación de recursos implica la determinación de la forma en que utiliza la planeación estratégica de mercadotecnia y desarrollar las estrategias de negocios

ASIGNACIÓN DE RECURSOS EN UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIOS

| USO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADOTECNIA | NUMERO DE U.E.N. ELEGIDAS | TIPO DE PROCESO DE ASIGNACIONES DE RECURSOS |
|---|---------------------------|---|
| Mejor asignación de recursos | Muchas | Directo |
| Mejor conocimiento de U.E.N. y de la cartera corporativa Global | Pocas | En dos Etapas |
| Mejor Planeación de la U.E.N. | Muchas | En dos Etapas |

Tabla No. 9 Asignación de Recursos en U.E.N

Fuente: Richar G. Hamermesh, "Planeación Estratégica" LIMUSA, Pp. 120

Cuando se emplea la planeación estratégica de mercadotecnia para que la gerencia tenga un mejor conocimiento de sus unidades de negocios y un enfoque global de la empresa, las unidades son generalmente definidas ampliamente y los recursos se asignan en un proceso de dos etapas ya mencionado con anterioridad. Esto se debe a que una definición amplia de la UEN es suficiente para permitir a la gerencia conocer a grandes rasgos su cartera de negocios y debido a que la alta gerencia no desea tener que participar en su asignación de recursos detallada y directa.

Finalmente si la planeación estratégica de mercadotecnia se emplea para mejorar la calidad de la planeación en las unidades de negocios, entonces tiene sentido definir UEN pequeñas y efectuar la asignación de

recursos, de esta forma la alta gerencia debe preocuparse de que se desarrolle la mejor estrategia posible para su negocio específico.

En la definición de las UEN se pueden influenciar sus estrategias, razón por la cuál la designación de las unidades de negocios es no sólo el primer paso en el proceso de planeación estratégica de mercadotecnia , sino además es el más importante. Es debido precisamente a que las técnicas de planeación estratégicas de mercadotecnia prestan una estrecha atención a variables como la participación de mercado y su crecimiento que resulta de efectuar una cuidadosa evaluación del mercado en consideración. El dar atención primordial a la participación de mercado de una compañía y a su estrategia de crecimiento dentro de un mercado en particular, es dar por sentado si la definición de la actividad en donde debe medirse dicha participación no se ha resuelto explícitamente.

La definición de una unidad estratégica de negocios debe cambiar sencillamente porque los mercados evolucionan, emergen nuevas tecnologías y se conciben nuevas estrategias. De igual forma la evolución de las organizaciones y de las estrategias de negocios con frecuencia requiere un cambio, ésta es una actividad constante y continua e intrínseca ligada a la forma en que son utilizadas las técnicas de planeación a su impacto y utilidad.

Es necesario que los planes estratégicos de mercadotecnia se elaboren para la unidad de negocios como un todo y para los programas que se encuentran dentro de ella.

2.4.3.7 TRES NIVELES DE ESTRATEGIAS

2.4.3.7.1 ESTRATEGIA INSTITUCIONAL

Se refiere al carácter básico y visión de la compañía. Adrews se refirió a la estrategia institucional en su definición como **la estrategia que determina " la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta brindar a sus accionistas , empleado, clientes y comunidades".**

En la actualidad se enfatizan tres conceptos básicos que definen el carácter y la identidad de la compañía y sirven para guiar las decisiones y el comportamiento de la organización :

- 1. Respeto al individuo:** respeto por la dignidad y los derechos de cada persona en la organización.
- 2. Servicio al cliente :** brindar el mejor servicio al cliente que pueda ofrecer cualquier compañía en el mundo
- 3. Excelencia :** la convicción de que una organización debe llevar a cabo todas las tareas con el objetivo de lograrlas en forma superior.

Sin embargo, **estrategia institucional no es lo mismo que cultura corporativa.** En el sentido de que toda organización cuenta con normas y reglas aceptadas de comportamiento, todas las compañías tienen una cultura pero no todas las compañías cuentan con una estrategia institucional.

Las visiones de las compañías excelentes y prosperas se basan no solo en una clara noción de los mercados en los que competirán , sino también en conceptos específicos sobre como establecerán un rol o posición económicamente atractivo y sostenible en dicho mercado. Estas visiones están cimentadas en un entendimiento de la industria , la dinámica competitiva , las capacidades y potencial de la compañía , esto está dirigido hacia el continuo esfuerzo de la posición económica o del mercado de la compañía o ambos , en forma por demás substancial.

Esta estrategia puede ser administrada y dirigida por el liderazgo corporativo. De la misma manera que en la alta gerencia se le considera responsable por la calidad de estrategia de negocios y de la estrategia corporativa.

2.4.3.7.2 ESTRATEGIA CORPORATIVA

El término de la estrategia corporativa es una de las expresiones ampliamente usadas y de las cuales se abusa con mayor frecuencia en el mundo de los negocios hoy en día

Se define **como la determinación de los negocios en los que competirá una compañía y la asignación de recursos entre los mismos.** Las decisiones de estrategia corporativa incluyen venta de empresas, adquisiciones de compañías, proyecto de desarrollo de nuevos productos y la asignación de recursos a cada uno de los negocios. Una compañía con un solo negocio no

contara con una estrategia corporativa excepto en el sentido de que su estrategia será competir en el negocio y asignarle todos los recursos. Para las compañías diversificadas las decisiones de la estrategia corporativa son una de las principales preocupaciones de la alta gerencia.

La estrategia corporativa es el patrón de decisiones en una compañía que determina y revela sus objetivos, propósitos y metas, da origen a las principales políticas y planes para alcanzar estas metas y define el rango de negocios que la compañía debe perseguir, la clase de la organización económica y humana que es o pretende ser y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intente brindar a sus accionistas, empleados, clientes y comunidades.

En una organización de cualquier tamaño o diversidad "estrategia corporativa", generalmente se aplica a toda la empresa, mientras que "estrategia de negocios", define la elección de un producto o servicios y el mercado de cada negocio dentro de la empresa.

2.4.3.7.3 ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

Se define **como la determinación de la forma en la que una compañía competirá en un negocio dado y se posicionara frente a la competencia.** Se refiere a la estrategia competitiva de una unidad de negocios en particular. Una compañía altamente diversificada con numerosas unidades de negocios tendrá diversas estrategias de negocios.

Es importante hacer notar que la estrategia de negocios se refiere a una descripción específica de cómo debe competir una unidad de negocios en su mercado. Aunque la descripción incluye los objetivos y la misión del negocio, contiene las políticas que serán adoptadas para alcanzar estos objetivos. El objetivo de dominar un mercado no constituye una estrategia de negocios, el enunciado del objetivo debe ser empleado mediante un enunciado de cuáles productos, tecnologías, canales de distribución, técnicas de fabricación y políticas de servicio serán aplicadas para la consecución del objetivo.

2.4.3.7.4 DESARROLLO E IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

El concepto de la existencia de tres niveles de estrategia ayuda en la evaluación del impacto de la planeación estratégica de mercadotecnia, además de entender los procesos de formulación e implantación de la estrategia .

Las estrategias cambian y se actualizan continuamente, una vez que es desarrollada ésta los gerentes comienzan a implantarla. Pero cuando encuentran problemas y mejores oportunidades actualizan la estrategia. De esta forma los procesos de desarrollo e implantación son tanto continuos como simbióticos.

La noción de que los tres niveles de estrategia son desarrollados e implantados simultáneamente y de que continuamente se influyen unos a otros, es una idea desarrollada en los términos prácticos. Pero un claro entendimiento de lo que representan estos procesos en cada uno de los niveles estratégicos, permite pasar de un simple cuestionamiento académico a un entendimiento de como la formulación e implantación de cada nivel de la estrategia afecta a los otros niveles y la forma en que los otros procesos son influenciados por la planeación estratégica de la mercadotecnia.

DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

Esta se refiere a los procesos mediante los cuales se forman cada uno de los tres niveles de estrategia. Henry Mintzberg ha sugerido que las estrategias se desarrollan de una a tres formas: son concebidas como una perspectiva empresarial de un individuo, se desarrollan de manera acorde al resultado de la reacción de la compañía a los problemas que enfrenta en el presente o son desarrolladas como resultado de una planeación y análisis sistemático; existe una gran variedad de enfoques para el desarrollo de la estrategia. Además el proceso puede abarcar a distintas personas o niveles dentro de la organización que van desde el director ejecutivo hasta los gerentes divisionales.

El siguiente esquema muestra la combinación de como es desarrollada la estrategia y de quien la desarrolla.

¿ QUÉ NIVEL DESARROLLA LA ESTRATEGIA ?

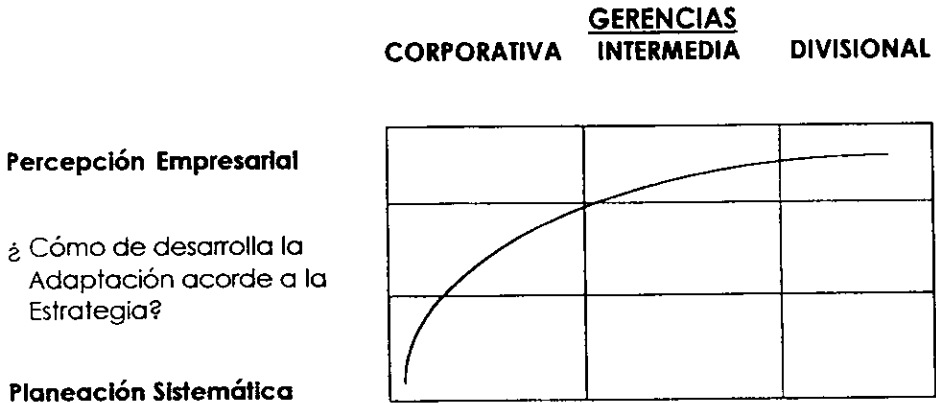


Tabla No. 10 ¿Qué niveles desarrolla la Estrategia?

Fuente: Arshon H. Igor "La estrategia de la Empresa", Mac Graw Hill , Pp. 206

Finalmente, es importante reconocer que, dado que existen tres niveles de estrategias cada uno debe ser desarrollado por separado y que los procesos son distintos.

En la siguiente figura se ilustra como estos tres factores - **cómo, quién y a qué nivel** - se combinan para describir el proceso global de desarrollo de estrategia

NIVEL DE ESTRATEGIA

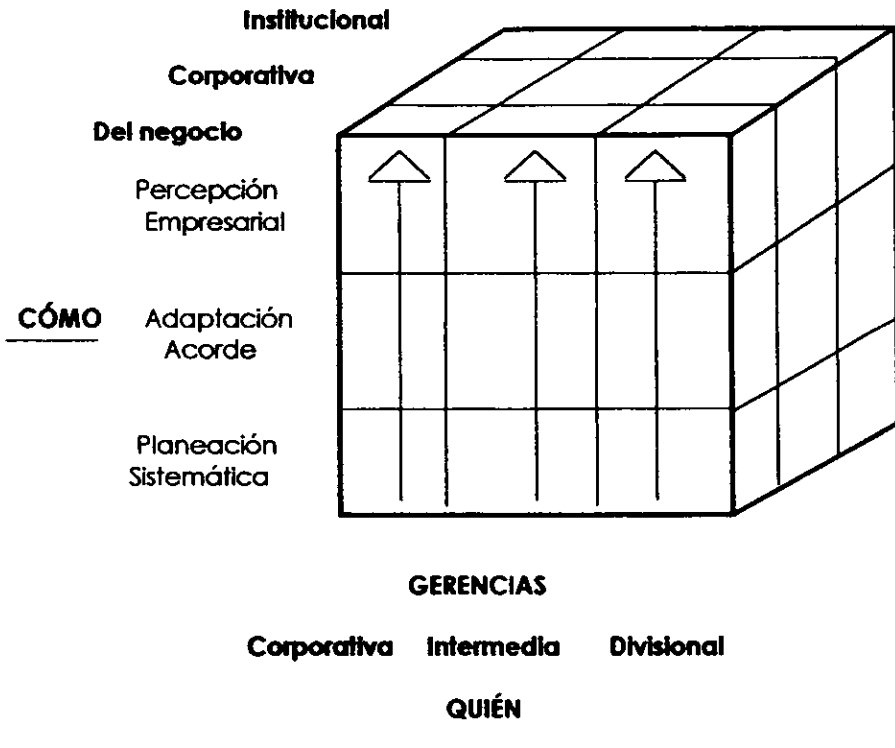


Tabla No. 11 Niveles de Estrategia

Fuente: Arshon H. Igor, "La estrategia de la empresa", Mac Graw Hill, Pp. 232

"Lo anterior indica la necesidad de ajustar las técnicas de planeación estratégica de mercadotecnia para adecuarlas a la forma en la que una compañía desarrolla su estrategia."

IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.

Es el proceso de asegurar que la estrategia este imbuida en todo lo que hace una organización.

El objetivo de la implantación es crear concordancias entre los objetivos estratégicos y las actividades diarias de la compañía. Para cada nivel de estrategia existen importantes diferencias en las tareas de implantación.

La implantación de la estrategia de negocios requiere la creación de concordancias funcionales y administrativas:

- a) Concordancias funcionales: se refieren a la adopción y ejecución de políticas en cada una de las funciones - mercadotecnia, producción, finanzas e ingeniería - que refuerzan la estrategia.
- b) Concordancias administrativas: se refieren a asegurar que los sistemas y procesos del negocio sean consistentes con la estrategia y la refuercen. Estos sistemas y procesos incluyen la estructura de la organización, los sistemas de información, los sistemas de incentivos y control, así como los procesos de toma de decisiones.

RELACIONES ENTRE EL DESARROLLO E IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Al administrar y dirigir el desarrollo e implantación de los tres niveles de estrategias se deben cuidar que estas sean consistentes con las demandas del entorno externo unas con otras, ya que se encuentran los supuestos de que la estrategia se establece de arriba hacia abajo y que la implantación son actividades discretas e independientes.

En la mayoría de las compañías, la estrategia es establecida y alcanzada como resultado de un proceso continuado de ajuste entre la formulación y la instrumentación de cada uno de sus niveles. Debe reconocerse que la noción interactiva es más complicada que la secuencial pero describe procesos estratégicos comunes no contemplados en esta última. El primero de ellos es el desarrollo de la estrategia de abajo hacia arriba, en donde una estrategia se concibe en uno de los niveles inferiores de la organización, se instrumenta gradualmente y eventualmente afecta a toda la estrategia de la firma, la noción interactiva también es consistente

con la noción de que las estrategias emergen a través del tiempo en lugar de ser concebidas en un momento determinado.

La noción de que el proceso estratégico es interactivo y continuo implica la necesidad de que la alta gerencia ajuste la forma en que se use una técnica como la planeación estratégica de mercadotecnia como un recurso para el análisis racional, esta concibe a las estrategias como establecidas en los altos niveles de la organización y que se desplazan a los niveles inferiores en cascada en la forma de una serie de objetivos de participación de mercado y flujo de efectivo para cada unidad de negocios, requieren de considerables modificaciones.

2.4.3.8 MÉTODOS FORMALES DE PLANEACIÓN

2.4.3.8.1 ANÁLISIS DE CARTERA

El propósito es identificar las unidades estratégicas de negocios de la empresa radica en asignarles los objetivos de planeación estratégica y fondos apropiados. Estas unidades envían sus planes a la alta dirección, los cuales lo aprueban o devuelve para supervisión, ellos revisan estos planes con objeto de decidir cuales de sus UEN debe estructurar, mantener, recompensar o terminar.

En este caso sólo se enunciará la Curva de Experiencia debido a que su teoría básica esta fundamentada en el desarrollo de la planeación de cartera.

CURVA DE EXPERIENCIA

Conceptualmente esta relacionada con la curva de aprendizaje, donde **se observa que los costos de producción (fabricación) disminuyen conforme se produce un número mayor de productos.** La razón fundamental de esta reducción en costos es que conforme se fabrican mayores columnas de un producto, los trabajadores y la gerencia aprenden a producirlo en forma mas eficaz. De ahí el termino de Curva de Experiencia o Aprendizaje.

La curva de experiencia difiere de la curva de aprendizaje en cuanto a que es aplicable a todos los costos. La relación hipotética en la que se basa la Curva de Experiencia es que los costos totales promedio disminuirán conforme aumenta la experiencia acumulada sobre las funciones de venta, producción y financiamiento de dicho producto.

Entre las razones que se utilizan con mas frecuencia para extender e identificar el efecto de esta en la practica, se ha derivado de curvas de experiencia que se encuentran las economías de escala en manufactura, comercialización, ingeniería y financiamiento, eficiencia de la mano de obra, estandarización de productos y mejoras a los procesos. Las implicaciones estratégicas de la curva de aprendizaje son mucho mas claras, la empresa con la mayor cantidad de experiencia acumulada puede tener los costos mas bajos, por tanto una compañía debe invertir rápidamente y desde el principio para acumular experiencia.

2.4.3.8.2 MATRIZ DE CRECIMIENTO - PARTICIPACIÓN

Esta se divide en cuatro celdas y cada una indica un diferente tipo de negocios:

- **Interrogantes** : La interrogantes son negocios de empresas que operan en mercados de alto crecimiento , pero cuya participación relativa del mercado es baja. La mayoría de los negocios parte de una interrogación en la cual la empresa trata de penetrar en el mercado de gran crecimiento en la que ya existe un líder. Una interrogante requiere de mucho efectivo puesto que la compañía tiene que continuar aumentando su planta, equipo y personal para mantenerse al parejo del rápido crecimiento del mercado y por que además quiere sobrepasar al líder. Este término se utiliza en virtud que la empresa tiene que pensar mucho si continúa invirtiendo dinero en ese negocio.
- **Estrella** : Si el negocio interrogante tiene éxito se convierte en una estrella . Una estrella es líder en un mercado de gran crecimiento. Esto no significa que la estrella produzca el flujo positivo para la empresa ya que debe invertir sumas importantes para mantenerse al parejo del crecimiento del mercado y repeler los ataques de la competencia. La estrellas son generalmente redituables y se convierten en las futuras vacas de la empresa.

- **Vacas :** Cuando el crecimiento anual del mercado cae menos del 10%, la estrella se convierte en una vaca si aún tiene la mayor participación en el mercado. Una vaca produce gran cantidad de efectivo para la empresa y ésta no tiene que financiar mucho de su capacidad de expansión por que el índice de crecimiento del mercado ha bajado y ya que el negocio es el líder, disfruta economías de escala y márgenes de utilidad mas altos. La empresa utiliza sus vacas para pagar sus cuentas y dar apoyo a las estrellas interrogantes y perros que están hambrientos de efectivo.

En caso de que una vaca empiece a perder participación relativa en el mercado, la empresa tendrá que bombear suficiente dinero para la vaca para conservar el liderazgo. Si en lugar de ello desvía su efectivo para apoyar sus otros negocios, esta se puede transformar de una vaca a perros.

- **Perros :** Los perros describen las empresas que tienen participaciones raquíticas en mercados de bajo crecimiento. Típicamente generan pocas utilidades o pérdidas aunque pueden producir algún dinero. La empresa debe considerar si es que está aferrándose a éstos perros por buenas razones, como es la espera en un cambio de índice de crecimiento del mercado o una buena oportunidad de liderazgo en el mercado o si lo está haciendo por razones sentimentales. Con frecuencia los perros consumen mas tiempo de la administración del que merecen y necesitan ser reestructurados o eliminados.

Una vez que ha delineado sus negocios la Matriz de Crecimiento / Participación, la empresa determina si su cartera de negocios es saludable.

La siguiente tarea de la empresa consiste en determinar que objetivo, estrategia y presupuesto debe asignar a cada UEN. Dentro de los cuales se buscan cuatro objetivos :

- a) Estructurar :** aquí el objetivo es aumentar la participación de mercado de la UEN, aun teniendo que renunciar a ingresos a corto plazo para lograrlo. La "estructuración" es adecuada para las interrogantes cuyas participaciones debe crecer si es que han de convertirse en estrella.
- b) Sostener :** aquí el objetivo es preservar la participación de mercado de la UEN. Este objetivo es adecuado para las fuertes si es que han de continuar teniendo un gran flujo de efectivo positivo.
- c) Cosechar :** aquí el objetivo es incrementar el flujo de efectivo de la UEN, a corto plazo sin considerar los efectos a largo plazo. Esta estrategia es

adecuada para vacas raquílicas cuyo futuro no es brillante y de las que se requiere mayor flujo de efectivo. La cosecha puede aplicarse a interrogantes y perros.

d) Eliminar : es este caso el objetivo es vender los negocios para dar un mejor empleo a los recursos en cualquier parte . Este objetivo puede aplicarse a perros interrogantes que absorben las utilidades de la empresa.

Las UEN tienen un ciclo de vida: Empiezan como interrogantes , se convierten en estrellas, después en vacas y al final en perros. Por esa razón las compañías no sólo deben examinar las posiciones actuales de sus negocios en la matriz de crecimiento -participación, sino también sus posiciones de movimiento. Debe revisarse dónde está cada negocio del año anterior y dónde probablemente estará el año próximo y el siguiente. Si la trayectoria esperada no es satisfactoria, la empresa debe pedir al director del mismo que ponga una nueva estrategia con su posible trayectoria. De esta forma la matriz de crecimiento-participación se convierte en un marco para el personal de planeación estratégica de mercadotecnia de las oficinas centrales de la empresa , quienes la utilizan para evaluar cada negocio y asignarle el objetivo mas razonable.

El punto clave en el análisis de las UEN, es que cada negocio tiene un potencial diferente y requiere de sus propios objetivos. Otros errores podrían ser :

- I. Dejar muy pocos fondos a las vacas en cuyo caso se debilitaran o dejarles demasiados fondos en cuyo caso la empresa no invierte lo suficiente en negocios de crecimiento.
- II. Hacer inversiones mayores en perros en espera de recuperarlas sin lograrlo.
- III. Mantener demasiadas interrogantes con poca inversión , lo cual da como resultado un desperdicio de dinero. Las interrogantes deben recibir el apoyo suficiente para lograr dominar su segmento o bien eliminarse.

2.4.3.8.3 MATRIZ DE POSICIÓN DE LA COMPAÑÍA / ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA

Esta es similar a la matriz de crecimiento - participación con algunas diferencias sutiles, pero importantes . Como se observa en la siguiente figura los dos ejes de esta matriz son atractivo de la industria y posición de la compañía.

INTERRELACIÓN DE MATRIZ POSICIÓN DE LA COMPAÑÍA ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA

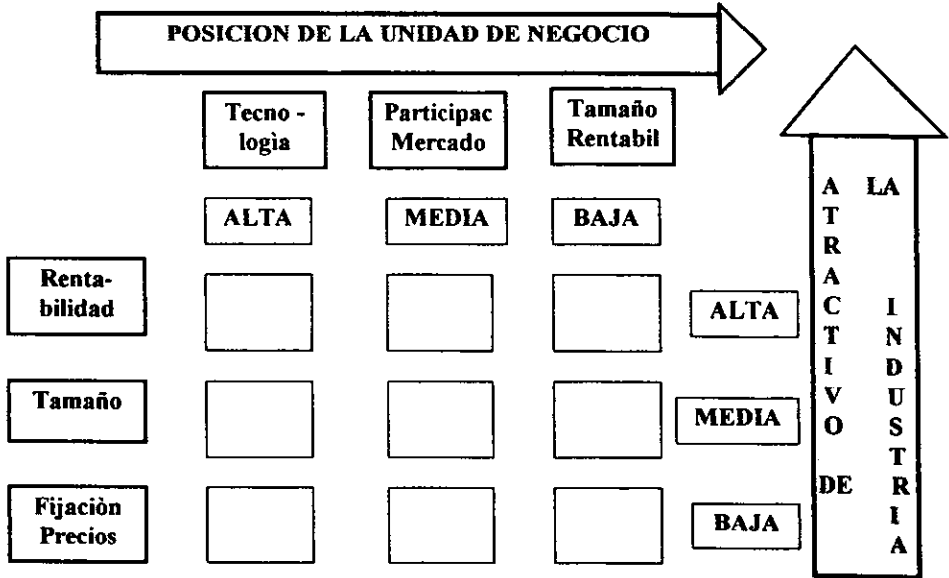


Tabla No. 12 Matriz de Nueve Bloques

Fuente: D.F. Abell/J.S. Hammond "Planeación Estratégica de Mercadotecnia" Pp. 289

El atractivo de la industria incluye el crecimiento del mercado, como en la matriz de crecimiento-participación , pero también refleja la rentabilidad de la industria, tamaño y políticas de fijación de precios. De manera similar, la posición de la compañía incluye participación de mercado y posición de tecnología, rentabilidad y tamaño entre otras.

Finalmente ésta presentación se conoce como bloque de tres por tres o como matriz de nueve bloques.

Ambas matrices buscan categorizar la posición de una compañía en cuanto a su flujo de efectivo. Sin embargo esta matriz cuenta con un amplio número de variables que deben ser factorizadas como una sola unidad de medida, es generalmente una herramienta mas subjetiva que la matriz de crecimiento - participación.

Los métodos de cartera anteriormente descritos están enfocados para beneficio de la empresa y para sus competidores, así como también otros datos y proyecciones proforma de efectivo contribuyen al análisis de estos recursos en la empresa.

La base fundamental del análisis consiste en maximizar los beneficios del efecto de experiencia y del efecto de escala para alcanzar una cartera fuerte en productos de participación alta del mercado, al tiempo que se alcanza un equilibrio de efectivo. Un crecimiento rápido requiere de un insumo considerable de efectivo, en tanto que los productos con una participación grande se encuentran en mercados con crecimiento lento, "las vacas productoras de efectivo" generan efectivo debido a su posición favorable en términos de costos. El objetivo es utilizar el efectivo para convertir unos cuantos signos de interrogación en estrella. Estos se convertirán por último en las generadoras de efectivo, las cuáles deben generar efectivo para financiar otras estrellas y signos de interrogación. A los perros se les cosecha, se invierte en ellos, se concentra y se les mantiene con base en no inyectarle efectivo.

Llevar a cabo un análisis de cartera es un proceso de evaluación y análisis que implica :

1. Revisar la condición del portafolio actual
2. Estudios de tendencias
3. Analizar la competencia
4. Considerar la información que no incluye en gráficas de cartera
5. Determinar carteras objetivo
6. Alcanzar el equilibrio en términos de efectivo

Este proceso se simplifica y disminuye en gran medida con la utilización de las matrices y se mejora en gran medida empleándolas como orientadoras pero no como sustitutas del pensamiento estratégico.

2.5 ANTECEDENTES DE OTRAS INVESTIGACIONES

A continuación hago mención de las investigaciones y desarrollo de Temas a nivel Licenciatura que relación con el que se desarrolla en esta Tesis, dichos trabajos se encuentran en :

Universidad Nacional Autónoma de México, en la Facultad de Administración y Contaduría, la Tesis Planeación Estratégica en la Pequeña Empresa, que se realizó en el año de 1989, se basa en mencionar solamente las características de la Planeación Estratégica , lo que implica la Estrategia dentro de la empresa, la misión y el objetivo. En el aspecto Empresarial se refieren a las Micros y Pequeña Empresas como un todo, no especifica la relación y beneficio específico que implica la Planeación estratégica a estos sectores, se basa además en el aspecto financiero, es decir del nacimiento de fideicomisos como los creados por NAFIN para dar un apoyo adicional al crecimiento de las mismas ,dónde la creación de Fideicomisos representaba para el sector empresarial en pequeño una oportunidad excelente de financiamiento.

En 1995 la Planeación Estratégica se encontraba en una etapa de exploración en el País, ya que sólo las Grandes empresas, por su estructura podrían acceder en términos prácticos a esta nueva tendencia de planear estratégicamente, con la diferencia de que el aspecto de Mercado aún no se había considerado. Como también no existían los especialistas o personas que se interesaran en abordar este tema, más aún no se creía en los resultados que pudiese tener en la empresa en pequeño y micro, no se confiaba en la capacidad de esta para poder arriesgarse ante una situación totalmente desconocida, aunando que los dirigentes de estas misma eran en su mayoría personas de un bajo nivel académico.

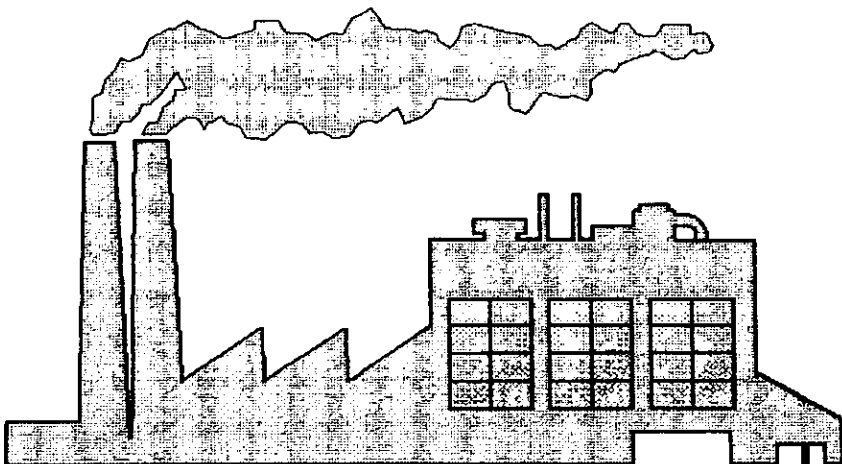
En el Instituto Nacional Politécnico en UPICSA, la Tesis TLC ante la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, me proporciono antecedentes comerciales dentro de los cuáles se encuentra la Pequeña Empresa, la clasificación por diferentes instituciones como Nafin, Secofi, etc., la cual me sirvió para realizar investigaciones en dichas instituciones de como se ha comportado financieramente, económicamente y demográficamente la pequeña empresa manufacturera del sector Textil y observar la relevancia que tienen dichos aspectos los cuales son implícitos en las operaciones que desempeña este sector. Dicha tesis fue realizada en el año de 1994.

En la Universidad del Valle de México, la Tesis Plan de Negocios para la Pequeña Empresa me proporcionó bibliografía, términos y un panorama más actualizado de los aspectos que engloba un plan de negocios. Esta tesis realizada en 1995 da el esquema de los antecedentes que pueden considerarse en cuanto a las características que tiene un negocio.

Por ello la presente tesis Planeación Estratégica de Mercadotecnia aplicada a la Pequeña Empresa Manufacturera del Sector Textil, permite conocer las características no solo de planeación a nivel estratégico, sino a nivel mercado. **La mercadotecnia es ya una función vital dentro de las empresas, identificar el mercado y las oportunidades que este ofrece, las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas que representa el estar trabajando en cierto sector empresarial considera sólo una parte de este gran universo que son las pequeña empresas, pero beneficia en el sentido de que los resultados obtenidos a través de ésta concede una oportunidad no sólo de crecimiento y desarrollo al pequeño empresario en la empresa, sino además alcanzar un nivel de competitividad que maxmize las oportunidades de mercado que se presenten.**

CAPÍTULO 1

“ CARACTERÍSTICAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA MANUFACTURERA DEL SECTOR TEXTIL ”



1.1 ANTECEDENTES

Es importante para hablar de la pequeña empresa entender las divisiones que se hacen de las empresa en México por lo que a continuación se muestra el esquema de división en nuestro país.

Dentro del sistema de libre empresa, los organismos productores de bienes y servicios se definen tanto por el tipo del bien que producen, como por el tamaño que tienen. Para determinar la ubicación de cada empresa dentro de la clasificación por su tamaño tradicionalmente se ha tomado como parámetro el número de empleados con los que cuenta, sin embargo, también pueden considerarse otros factores como las ventas, el valor del activo, la energía eléctrica consumida, el valor de la inversión total o el valor de las exportaciones.

Asimismo se han determinado algunos criterios para la clasificación de las mismas, los cuales se enuncian a continuación:

- ♣ **Criterio Financiero:** El tamaño de la empresa se determina en base al capital con que se cuenta, el cual se incrementará o reducirá de acuerdo a la operatividad de la empresa.
- ♣ **Criterio de Mercadotecnia:** El tamaño de la empresa se determina conforme al mercado que la misma abastece, puede clasificarse como organización pequeña si sus ventas son locales; se considera mediana si sus ventas las realiza a nivel nacional.
- ♣ **Criterio de Personal Ocupado:** Se determina el tamaño de la organización por la cantidad de empleados que laboran en ella.
- ♣ **Criterio de Producción:** La magnitud de la empresa se determina en relación con el grado y tipo de maquinaria que se utiliza para la producción de sus productos.
- ♣ **Criterio de Nacional Financiera:** Asigna el tamaño de las empresas de acuerdo al grado de importancia que conserven dentro del grupo de su mismo giro industrial.

Debido a la dificultad que representa analizar los factores antes mencionados, cada país según sus propias necesidades han tratado de definir y clasificar a las empresas sin llegar a un concepto universal. Por ejemplo en E.U.A, la Ley de Administración de Pequeñas Empresas define a ésta como "Aquel negocio que se considera independientemente operando

y el cual no es dominante en la actividad que desempeña".²² En Alemania, se define a las pequeñas empresas como "Aquellas en las que el propietario trabaja, dirige y asume todo el riesgo".

En México, la clasificación que da la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial en su Programa para el Desarrollo integral de la Industria Mediana y Pequeña empresa y de la Ley Federal para el Fomento de la micro industria considera lo siguiente:²³

MICRO EMPRESA. Son aquellas empresas manufactureras que poseen las siguientes características:

- Ocupan directamente hasta 15 personas.
- El valor de sus ventas netas anuales reales o estimadas no rebasa el monto que determine la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

Por otra parte, sólo las personas físicas de nacionalidad mexicana que satisfagan los requisitos señalados en los artículos 3o., 8o. y 14o. de la Ley Federal para el Fomento de la Micro industria y las Sociedades Mercantiles con cláusulas de exclusión de extranjeros, podrán obtener la Cédula de Micro industria o participar como socios en las Sociedades de Responsabilidad Limitada Micro industrial a efecto de recibir los beneficios que ese u otros ordenamientos les otorguen, sin perjuicio de que puedan adoptar otra forma legal.

EMPRESA PEQUEÑA. Son Aquellas empresas manufactureras que poseen las siguientes características:

- Ocupan directamente entre 16 y 100 personas
- El valor de sus ventas netas anuales estimadas no rebase el monto señalado de \$11,000.00

²² J. Rodríguez Valencia, "Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas", Ed. ECASA, pp. 43

²³ SECOFI "Programa para la Modernización y Desarrollo de la Empresa Manufacturera Micro, Pequeña y Mediana 1992-1996", Pp. 9-10

EMPRESA MEDIANA. Empresas con capital mayoritariamente mexicano, que posee las siguientes características:

- Ocupan hasta 250 personas entre obreros, técnicos y empleados administrativos.
- El valor de sus ventas anuales al último día de su ejercicio no rebasa la cantidad equivalente a dos mil diez salarios mínimos anuales (mayo 18 de 1990).

CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS

| Tipo Empresa | Personal Empleado | Ventas (Sal.Min.Anuales) | Ventas Anuales (Miles de \$) |
|---------------------|--------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|
| Micro | 1 a 15 | 110 | 1,071 |
| Pequeña | 16 a 100 | 1115 | 10,646 |
| Mediana | 101 a 250 | 2010 | 19,792 |

Tabla No. 13 Clasificación de Empresas
Fuente: NAFIN y SECOFI

Por otra parte es importante establecer que la **pequeña empresa mexicana**, posee ciertas características, como:

- Su estructura orgánica es de tipo familiar.
- Utilizan sistemas de producción tradicional.
- La actitud del director, es la de dueño administrador.
- Tienen abundantes problemas de tipo administrativo al carecer de controles y de una eficiente administración.
- Su perspectiva de crecimiento es reducida.
- Sus objetivos son personalizados y normalmente obedecen a la máxima obtención de utilidades con la finalidad de satisfacer las necesidades económicas de un grupo familiar.

**ALGUNAS CARACTERÍSTICAS GENERALES
DEL EMPRESARIO EN ESTE SECTOR**

| CARACTERÍSTICAS | Micro | PEQUEÑA | Mediana |
|------------------------------------|--------------|----------------|----------------|
| Edad Promedio | 41 | 39 | 39 |
| Escolaridad del Empresario | | | |
| @ Primaria | 38% | 5% | 2% |
| @ Secundaria | 18% | 49% | 63% |
| Administración | | | |
| @ Por los Dueños | 88% | 57% | 42% |
| @ Por Profesionales | 12% | 37% | 48% |
| Sexo | | | |
| @ Masculino | 70% | 77% | 74% |
| @ Femenino | 30% | 23% | 26% |
| Estabilidad | | | |
| @ Ha tenido cambio de actividad | 3% | 2% | 3% |
| @ No ha tenido cambio de actividad | 97% | 98% | 97% |
| Tipo de Organización | | | |
| @ Propietario Único | 69% | 23% | 16% |
| @ Sociedad con familiares | 23% | 41% | 33% |
| @ Sociedad sin familiares | 8% | 36% | 51% |
| Problemas Laborales | | | |
| @ Ausentismo | 45% | 43% | 42% |
| @ Alta rotación | 22% | 38% | 48% |

Tabla No. 14 Características Generales del empresario en este sector
Fuente: Revista Ejecutivos de Finanzas, Octubre 1997²⁴

²⁴ Revista Ejecutivos de Finanzas, Mes de Octubre de 1997, Pag. 36

1.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA PEQUEÑA EMPRESA MANUFACTURERA DEL SECTOR TEXTIL

**La Pequeña Empresa constituye hoy en día
el centro del sistema económico de nuestro país.**

Específicamente la Pequeña Empresa del ramo Manufacturero representa el 32.8% de la empresa pequeña en general a nivel nacional. **En términos generales, las grandes empresas acaparan el 35% de todas las actividades comerciales, pero el 65% restante que corresponde a la micro, pequeña y mediana empresa, porcentaje de una importancia superior lo cual ha sido reconocido** por los propietarios y dirigentes de las grandes empresas.²⁵

En México la Pequeña Empresa del Ramo Manufacturero tiene una función bien definida dentro del desarrollo general de país. La productividad no puede atribuirse en un solo elemento, sino que demanda el esfuerzo y la participación conjunta de todos los factores de la producción. Concretamente establece seis líneas básicas de acción para apoyar a su desarrollo estas son; la modernización de las estructuras del entorno productivo, la superación y desarrollo de los esquemas de administración, la atención prioritaria a los recursos humanos, el fortalecimiento de las relaciones laborales, la modernización y mejoramiento tecnológico y la creación de un entorno macroeconómico y social propicio a la productividad y a la calidad.²⁶

La importancia de la industria TEXTIL en la producción y en el empleo manufacturero declinó en la última década cómo consecuencia del estrechamiento del mercado interno por la intensificación de la competencia externa a raíz de la apertura comercial; por el incremento del contrabando y la sensible caída del ingreso de la población originada por el rezago de la economía y la elevada inflación.

La modernización de esta industria ha sido un factor importante para el desplazamiento de la mano de obra, que en forma intensiva se utilizó en el pasado reciente. Cabe mencionar que una parte del empleo y la

²⁵ SECOFI "Programa para la Modernización y Desarrollo de la Empresa Manufacturera Micro, Pequeña y Mediana de la Industria Manufacturera 1992-1996

²⁶ NACIONAL FINANCIERA Boletín Anual de la Micro y Pequeña Empresa por Sector 1996

producción se generaba en pequeños talleres en la economía informal, no obstante un gran número de ellos ha desaparecido porque no pueden mantener su operación ante una creciente competencia de compañías de mayor tamaño que son las que pueden enfrentar las cada vez más duras condiciones financieras y comerciales que les imponen sus clientes, aun así, actualmente el 60% de los establecimientos fabricantes se refieren a microempresas, solo el 40% son de tamaño mediano y pequeño.

Por una parte se observa una creciente concentración del empleo en las plantas grandes ante el cierre de las de menos tamaño, hoy día las primeras ocupan al 50% de la mano de obra de esta rama; 25% sensiblemente del año pasado cuando adelanto 18.5% con relación a 1995 e incluso supero al nivel de 1994.

El retroceso que esta industria manifestó previo a la crisis de 1994 se originó en su incapacidad de enfrentar a la competencia externa tanto en el mercado cómo en el externo, en virtud de la apertura económica que unilateralmente realizó México a partir de 1987 y para la cual no estaba preparada la planta productiva, ya que mostraba un rezago tecnológico (aún en el presente la maquinaria mas moderna data cinco años atrás en promedio) y baja eficiencia productiva.

La situación se complico posteriormente a la apertura por el manejo inadecuado del tipo de cambio (sobreevaluación) y el crecimiento masivo de las importaciones legales e ilegales, que llevo a las autoridades en 1995 a establecer aranceles extraordinarios en las compras externas provenientes de los países fuera de la Zona de Libre Comercio , especialmente en China y Taiwan y otros países de Oriente.

La operación de la Industria se torno critica a partir de la crisis financiera del país a finales de 1994 así de acuerdo con la Cámara Nacional de la Industria Textil, cerró en 1996 con una pérdida de 45% del mercado interno, aunque logro consolidar las ventajas obtenidas a través del TLC y del ajuste cambiario y que conjuntamente con la industria del vestido reinvirtieron su tradicional saldo negativo (1,064 millones de dólares en 1995) por un superávit de mas de 1,000 millones de dólares en 1996, donde se incluyen operaciones de maquila en las que sólo el 36% de la producción es valor agregado , el resto son insumos importados temporalmente.

1.2.1 CARACTERÍSTICAS DE LA PROBLEMÁTICA QUE VIVE LA PEQUEÑA EMPRESA MANUFACTURERA DEL SECTOR TEXTIL.

La Industria Manufacturera Textil constituye una de las actividades económicas importantes en la producción de bienes de consumo intermedio y final que incluye a los sub-sectores de hilado y tejido de fibra de artículos confeccionados y de vestir.

A continuación se señala una serie de características que vive actualmente este sector.

CAUSA DE QUIEBRA DE LA PEQUEÑA EMPRESA MANUFACTURERA DEL SECTOR TEXTIL EN MÉXICO

| CAUSA | % |
|-----------------------------------|-------------|
| CONFLICTOS FAMILIARES | 17% |
| AUSENCIA DE LIDERAZGO | 16% |
| AUSENCIA DE PLANEACIÓN | 14% |
| MALA ADMINISTRACIÓN | 11% |
| INADAPTACIÓN AL CAMBIO | 10% |
| FALTA DE OBJETIVOS CLAROS | 10% |
| FALTA DE CAPACITACIÓN | 09% |
| NULA ACTUALIZACIÓN DEL EMPRESARIO | 09% |
| OTROS MOTIVOS | 04% |
| TOTAL | 100% |

Tabla No. 15 Causas de quiebra de la Pequeña Empresa Manufacturera del Sector Textil en México.

Fuente: Revista Ejecutivos de Finanzas Octubre 1997.

Un gran número de empresas continúan administrando bajo el enfoque de la administración tradicional que ya no es el adecuado en estos momentos de cambios constantes en los mercados y en el entorno.

Además, otro de los problemas que ha crecido en la Pequeña Empresa es el relacionado con su estructura productiva, con el suministro de materias primas, con la contracción que ha observado el mercado para los productos de esas industrias, con la tecnología, la calidad y el diseño de los productos, con la capacitación de los recursos humanos, con aspectos de relaciones laborales y con los canales de distribución de productos.

Uno de los retos mas importantes para esta industria es aprovechar las condiciones favorables que se obtuvieron en las negociaciones del T.L.C. lo que permite el libre acceso a estos mercados, así cómo la protección del mercado nacional en plazos acordados.

Dentro del aspecto de PRODUCCIÓN el PIB de la industria Textil decreció de 1993 a 1996 en un promedio anual de 0.5%, en tanto que el PIB Nacional manufacturero creció a tasas del 1.9% y 2.6% respectivamente.

La Industria Textil contribuyo en 1996 con el 4.3% y el 1.2% del PIB manufacturero y nacional respectivamente, la producción no ha logrado alcanzar los niveles de participación observados en 1990 del 5.3% y 1.4%.

La DEMANDA NACIONAL aparente de las industrias textil presento una variación entre los años de 1992 a 1996 del 4.1% debido principalmente al incremento de las importaciones, aún así la participación relativa de éstas en el consumo nacional aumento dos veces más en 6 años del 4.2% .

La ORGANIZACIÓN DE LA INDUSTRIA de textiles y artículos confeccionados de acuerdo a los datos del IMSS, se concentra principalmente en el Distrito Federal 27%, Estado de México 12%, Jalisco 10%, Puebla 9%, Guanajuato 7% y Nuevo León 6%. El 20% total de las empresas del sector se dedican a la fabricación de Textiles y el 80% restante a la producción de artículos confeccionados y prendas de vestir. ²⁷

La Industria textil se caracteriza por tener un proceso intensivo en capital, a diferencia del que se desarrolla en las confecciones que requieren mayor cantidad de mano de obra por unidad de capital.

En cuanto a la relación EMPRESA - EMPLEO en la Industria textil el 5.7% de las unidades productivas son empresas de tamaño grande que generan el 43.3% del empleo. Por su parte en las actividades productivas de la confección el 75.7% de las empresas son micro y pequeñas y dan ocupación al 35.7% de la planta laboral.

²⁷ Planeacion Estratégica del American Chamber Anual 1996

**ESTRUCTURA PORCENTUAL DE LA INDUSTRIA
MANUFACTURERA POR TAMAÑO DE EMPRESA**

| Tamaño | Empresa Manufacturera | Empleo | Empresa Textil | Empleo |
|----------------|--------------------------|--------------|-------------------|--------------|
| Micro | 60.8 | 5.7 | 77.1 | 14.8 |
| Pequeña | 26.4 | 20.2 | 18.6 | 30.9 |
| Mediana | 7.1 | 20.8 | 2.9 | 19.2 |
| Grande | 5.7 | 53.3 | 1.4 | 35.1 |
| Total | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |

Tabla No. 16 Estructura Porcentual de la Industria Manufacturera por Tamaño de Empresa

FUENTE: Dire. Gen. de la Empresa Mediana, Pequeña y de desarrollo Regional datos de IMSS y SECOFI 1997

A partir de la información generada por el IMSS, se aprecia que el número de empresas de la Industria Manufacturera y textil decreció en 4.8% de 1994 a 1995 y el número de empresas registradas descendió en 6.3%. Este descenso global se debe a la variación que se dio en las empresas textiles las cuales registraron un descenso del 5.3% entre 1995 y 1996.

Respecto al empleo, la misma fuente reporta que el número total de asegurados permanentes observó un incremento del 4.9% de 1992 a 1994 al pasar de 409,787 a 429,956 personas, del periodo de 94 a 96, aún cuando se sufrió la descompensación de la crisis nacional económica en 95 donde descendió en 2.8% en la rama textil.

En cuanto a COMERCIO EXTERIOR el saldo de la Balanza pasó de un superávit de 42 millones de dólares en 1989 a un déficit de 520 millones de dólares hasta julio de 1996. En este último año los rubros más destacados en las importaciones fueron las prendas y complementos de vestir y las fibras, filamentos, hilados y tejidos sintéticos y artificiales (tejidos teñidos y estampados) los cuales representaron el 39.8% del valor total. La importación de textiles proviene principalmente de los Estados Unidos en 1996 las compras de ese país representaron el 48.9% del valor total de las adquisiciones.

Las exportaciones se incrementaron de 171 a 516 millones de dólares de 1990 a 1996 lo que significó un crecimiento promedio anual del 23.8%, en este último año el 40.03% de las ventas totales se dirigió a los Estados Unidos. En este contexto destaca la exportación de hilados y tejidos de algodón y de fibras sintéticas y artificiales que representaron el 52.6% del total.

La **PROBLEMÁTICA** identificada en las industrias textil considera lo siguiente:

1.- Estructura y organización productiva

- Bajos niveles de especialización de las empresas que inciden en la eficiencia de los procesos productivos.
- Bajo aprovechamiento de la capacidad instalada, debido a la contracción del mercado nacional de productos textiles y la fuerte competencia de las importaciones.
- Falta de integración y complementación productiva entre las empresas de las industrias.
- Insuficientes acciones sistemáticas de evaluación y mejoramiento de la productividad y la calidad en las empresas.

2.- Abasto de Insumos

- Escasa diversidad y limitada calidad de las fibras, así como de los hilados y tejidos, lo cual tiene efectos negativos en el diseño y acabado de las confecciones y limita la calidad de los productos finales.
- Desventaja en el pago de aranceles para la importación de maquinas, equipo e insumos utilizados por estas industrias en relación con los competidores extranjeros.

3.- Diseño y Moda

- Insuficiente desarrollo en el diseño, acabado y moda de los productos de éstas industrias en relación con los competidores que limita la posibilidad de ganar mercado.

4.- Recursos Humanos

- Escasa información y capacitación técnica integral del personal de éstas industrias.
- Escasa vinculación entre los centros de educación, investigación y asistencia técnica con la industria textil y de confección para satisfacer los requerimientos de las mismas.

5.- Tecnología y normalización

- Inexistente producción nacional de maquinaria tecnificada lo que origina importaciones que regularmente pagan altos aranceles.
- Mínimo uso de tecnología avanzada en las empresas micro y pequeña, situación que les impide producir competitivamente.
- Insuficiente normalización en estas industrias y en sus insumos que conduce a la producción e importaciones de textiles de prendas de vestir con bajos niveles de calidad.
- Insuficiencia de laboratorios acreditados para el análisis y certificación de la calidad de las materias primas utilizadas en las industrias así como para la verificación de los textiles y prendas de vestir.
- Uso ilegal de marcas registradas.

6.- Comercialización

- Limitada capacidad de negociación de las empresas micro y pequeñas con proveedores y comercializadores, por la inexistencia de empresas integradoras.
- Inexistencia de comercializadoras que amplíen la venta y distribución en el mercado nacional.
- Falta de mecanismos de comercialización de "respuesta dinámica" para atender de forma inmediata los requisitos del mercado.
- Competencia desleal de productores y comerciantes nacionales que operan bajo el régimen de "economía informal".

7.- Coinversiones y Alianzas Estratégicas

- Falta de coinversiones y alianzas estratégicas entre las empresas y desconocimiento de las ventajas de estas modalidades para especializarse, incorporar tecnología avanzada y participar en mayor medida en el mercado internacional.
- Escasa relación de las empresas con comercializadoras y tiendas departamentales localizadas en el extranjero que permitiese la ampliación de mercados.
- Desventaja en las empresas mexicanas para realizar coinversiones y alianzas por su escasa capacidad financiera actual.

8.- Exportaciones

- Falta de vocación exportadora en los empresarios nacionales
- Inexperiencia para comercializar los productos en el extranjero debido a la falta de empresas comercializadoras que promuevan la penetración de los textiles y prendas confeccionadas de fabricación nacional en el mercado internacional.
- Insuficiente investigación y desarrollo de nichos de mercado para los textiles que imposibiliten una mayor participación de los productos de estas industrias en el mercado internacional.
- Existencia de cuotas de los estados Unidos para las exportaciones nacionales que limitan el mercado potencial.
- Falta de reciprocidad en las preferencias arancelarias concedidas por México en los acuerdos comerciales asignados con los países miembros de la ALADI.
- Baja participación de las empresas mexicanas en ferias comerciales e internacionales por desconocimiento de los eventos y costos elevados de asistencia.

9.- Importaciones

- Competencia desleal por adquisiciones sub-facturadas o bajo condiciones de dumping.

- Incipiente conocimiento del sistema mexicano de defensa contra practicas desleales de comercio internacional.
- Frecuente triangulación en el mercado mundial para evadir cuotas compensatorias.
- Insuficiencia y retraso en la generación y publicación de información estadística que requiere el sector e incompatibilidad con la generada por otros países para facilitar negociaciones y evaluar el comportamiento de flujo comercial de los niveles de producción y empleo.

10.- Financiamiento

- Escaso acceso al crédito debido a que los requisitos solicitados por la banca de primer piso son excesivos para las condiciones de las empresas.
- Insuficiente conocimiento de los industriales de los esquemas financieros ofrecidos por las instituciones de la banca de desarrollo NAFIN y BANCOMEXT.
- Insuficiente desarrollo de las uniones de crédito y bajo aprovechamiento del mecanismo de arrendamiento y factoraje.
- Costos financieros elevados en relación a los que pagan los competidores extranjeros.

1.2.2 PROGRAMA DE DESARROLLO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA ACTIVIDAD DE LA PEQUEÑA EMPRESA MANUFACTURERA DEL SECTOR TEXTIL.

La matriz de compromisos y actividades que se detalla a continuación se desarrolla dentro del marco de competitividad e internacionalización de la industria manufacturera en el Sector Textil donde se incluye: ²⁸

◆ Estructura y organización productiva

Se plantea el compromiso de apoyar y continuar difundiendo el programa de mejoramiento de que se suscribe hacia estas empresas a través de las Cámaras y Sindicatos y de dar énfasis a la difusión de instrumentos técnicos y metodológicos para medir, diagnosticar y mejorar la productividad de calidad en las empresas a fin de promover la realización de convenios específicos para su mejoramiento en los centros de trabajo. Así como promover la integración y su complementación productiva al sector textil.

²⁸ Fuente: SECOFI "Programa de Modernización y Desarrollo de la Empresa Manufacturera Micro, Pequeña y Mediana" '92-'96.

◆ **Abasto de maquinaria , equipo e insumos**

La instrumentación de un mecanismo de importación que permita la importación en condiciones arancelarias similares a las de Estados Unidos, donde la SAT trabaja en un programa de producción y comercialización de productos diversos, dónde participan todos los sectores involucrados.

◆ **Formación de Recursos Humanos**

En este aspecto significa identificar las necesidades prioritarias de las industrias en diversas áreas técnicas en las empresas, diseñar e impulsar la ejecución del programa anual de capacitación en planta, que aproveche los esfuerzos y recursos que desarrolla la STPS así como los del sector educativo. Aquí el involucrar cámaras y sindicatos es primordial para el desarrollo de programas que más convenga a cada empresa.

◆ **Tecnología y normalización**

La SECOFI trabaja con información sobre patentes y tecnologías donde brinda asesoría a empresas sobre el uso de marcas. Donde el sector empresarial ha creado el Instituto de Normalización Textil que da apoyo a la Industria.

El sector empresarial se compromete a promover la realización de proyectos específicos de modernización tecnológica en las empresas y fomentar la formación de profesionales en la materia en coordinación con el CONACYT.

En materia de normatividad se ha ampliado la formulación de normas de calidad para la industria y la utilización de laboratorios acreditados para su verificación, continuando con la capacitación del personal de las aduanas para la verificación de normas.

◆ **Comercialización**

Durante el año anterior la difusión del sistema de respuesta dinámica hacia las empresas se desarrollo en seis proyectos para vincular a los productos con los distribuidores finales. Donde el sector privado informa y capacita a empresarios en el tema promoviendo la formación de empresas para compras y ventas directas en común.

◆ **Coinversiones y alianzas estratégicas**

La elaboración de los proyectos de conversión de 45 empresas donde interviene la Bolsa de Negocios México - Italia, donde se vincula a productores mexicanos e italianos. Este tipo de alianzas estratégicas propone orientación y asistencia técnica a las empresas para lograr proporcionar un servicio adecuado.

◆ **Exportaciones**

Durante 1995 y 1996 la industria ha participado en ferias como la de Medellín, Colombia, Dallas, E.U. entre otras, iniciando y apoyando la campaña para el desarrollo de proveedores permanentes en cadenas

departamentales, norteamericanos que realizan actualmente el proceso de selección de productos y empresas.

Se están formando grupos pilotos (55) de empresas para la promoción de exportaciones. Se identificaron y promovieron 80 nichos de mercado a través de las consejeras de BANCOMEXT y se continúa realizando el curso de cultura exportadora.

◆ **Importaciones**

La capacitación sobre el sistema de practicas desleales se realizan para técnicos y agentes aduanales para la verificación de normas y la identificación de sub-facturación de productos diseñándose este programa para fiscalizar a las empresas que importen por debajo de precios mínimos establecidos.

La difusión estadística por INEGI de estos acontecimientos apoyarán en gran medida el desarrollo de estas actividades.

◆ **Financiamiento**

En 1995 se aprobaron 4.6 millones de nuevos pesos con base en el convenio suscrito entre BANCOMEXT y el grupo financiero Mercantil-Probursa, el propio banco coloco en 16 de Noviembre del mismo año 235.5 millones de dólares en 497 empresas de la industria textil y recibió solicitudes para la reestructuración de pasivos por un total de 450 millones de dólares.

BANCOMEXT y NAFIN convienen unificar criterios para la reestructuración de pasivos. Por su parte Nacional Financiera opera desde enero a octubre de 95 con un total de 658 millones de nuevos pesos que beneficiaron a 2 mil 063 empresas manufactureras del sector textil.

La creación de un comité de apoyo especial para la industria en el que participan también los bancos de primer piso, tienen el objetivo de atender los requerimientos de las empresas.

Es importante la difusión del esquema financiero disponible para las operaciones de proyectos viables a fin de beneficiar a un número mayor de empresas donde el promover el fortalecimiento y creación de uniones de crédito facilitan la inversión privada en gran medida.

En el aspecto de Conservación y protección ecológica, las empresas deben conocer la normatividad ecológica específica para la industria manufacturera ya que el establecimiento de programas específicos de conservación y protección ecológica apoya a las empresas en sus operaciones y al medio que las rodea.

Lo anterior se apoya en el siguiente esquema de productividad que apoyan las diferentes instituciones públicas y privadas en la Estructura y Organización Productiva de la Empresa Manufacturera del Sector Textil.

PROGRAMA DE PRODUCTIVIDAD Y APOYO A LA PEQUEÑA EMPRESA MANUFACTURERA DEL SECTOR TEXTIL.

| Problemática | SEC. PROD. PUBLICO | | SECTOR PRIVADO | |
|---|---|--|--|---|
| | Apoyo | Responsable | Apoyo | Responsable |
| Bajos Niveles de especialización de la Industria | 1. Promover el análisis de necesidades y requerimientos de especialización y modernización productiva en las empresas. 2.- Gestionan las propuestas de especialización formuladas por las empresas | Cámaras Textiles CANAINVES. | 1. Proporcionan orientación y asesoría sobre especialización y modernización productiva 2.- Analizar y apoyar la instrumentación de las propuestas empresariales de modernizac. | SECOFI, NAFIN, Sría de Industria de inversión extranjera. |
| Bajo aprovechamiento de la capacidad instalada | 3. Promueven el consumo de productos nacionales. 4. Integran un grupo de trabajo para la coordnc. e integración del lector. | Cámaras Textiles CANAINVES. | 3. Realizar campañas de promoción de pptos nacionales 4. Apoyo en los trabajos del grpo, conforme a solicitudes empresariales. | PROFECO SECOFI, Sub Sría. De inversión extranjera. |
| Insuficientes acciones sistemáticas de evaluación y mejoramiento de la productividad y calidad en las empresas. | 5. Difundir instrum. Técnicos y metodológicos para diagnosticar, medir y mejorar la producción y la calidad de las empresas | Cámaras Textiles CANAINVES, Sindicato Textil | 5. Analizar y apoyar en su caso la iniciativa de los sectores | SECOFI, Sub Sría. De inversión extranjera. |

| Problemática | SEC. PROD. PUBLICO | | SECTOR PRIVADO | |
|--|---|--|--|--|
| | Apoyo | Responsable | Apoyo | Responsable |
| | 6. Fortalecer ò creación de servicio de información y asistencia técnica para el establecimiento de programas y convenios de productividad en las empresas. | | 6. Analizar y apoyar las iniciativas de los sectores (dentro del marco de sus atribuciones) | |
| Escasa diversidad y limitada calidad de las fibras , así como tejidos e hilados. | 7. Plantear problemática de la producción de estos materiales y alternativas de solución para su mejoramiento. | Cámaras Textiles CANAINVES, Sindicato Textil | 7. Apoyo para la mejora de la producción y comercialización de productos | SARH, SubSría de Planeación. |
| Insuficiente desarrollo en el diseño , acabado y moda de productos. | 8. Evaluación de la constitución del Instituto Mexicano de la Moda. | Cámaras Textiles CANAINVES, FAITA | 8. Apoyar proyectos empresariales de evaluación de factibilidad de la creación de dicho Int. | SECOFI, NAFIN, Infit. de industria e Inversión extranjera. |
| Desventaja en pago de aranceles para import. de maquin, equipos e insumos. | 9. Actualización de información en aranceles | Cámaras Textiles CANAINVES | 9. Dar respuestas eficientes a las propuestas del sector empresarial. | Secretaría de Comercio Exterior, SECOFI. |
| Mínimo uso de tecnología avanzada en las empresas micro y pequeñas. | 10. Apoyar programas y cursos de inducción para la industria sobre el uso de tecnologías. | Cámaras Textiles, CANAINVES | 11. Presentar a la Industria proyec. disponibles de innovación y desarrollo tecnológico p/ apoyo a empresas. | Dirección General, CONACYT. |

U.N.A.M. FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

| Problemática | SEC. PROD. PUBLICO | | SECTOR PRIVADO | |
|---|--|-------------------------------|--|---|
| | Apoyo | Responsable | Apoyo | Responsable |
| | 12. Fomentar la formación de profesionales e investigadores en materia de tecnología. | | 13. Analizar y apoyar en su caso las propuestas de la industria. | |
| Insuficiente Normalización de Calidad y análisis y certificación de instituciones normadoras de calidad | 14. Participar en el proceso de instrum., de nuevas normas de calidad. | Cámaras Textiles CANAINVES | 15. Dar respuesta a las propuestas. para la creación y adopción de normas de calidad. | Sub Sria. De Indus. e Inversión. SECOFI |
| Uso ilegal de patentes y marcas | 16. Difundir entre los agremiados el conocer y uso de la legislación que existe para transferencia de tecnología y marcas. 17. Asesorar en cuanto a las demandas de uso ilegal de marcas. | Cámaras textiles CANAINVES | 16. Difundir la legislación en materia de tecnología y uso de marcas y aplicación con la participación de los sectores productivos | Sub Sria. de Indus e Inversión Extranjera SECOFI |
| Limitada negociación de empresas con proveedores y comercio. | 18. Integración de empresas para compras y ventas directas en común. | CANAINVES Cámaras Textiles | 18. Asesorar a la integración de grupos o asociaciones. | Sub Sria. de Indus e Inver. Extranjera. SECOFI, NAFIN, PROFECO |
| Falta mecancomercialización para atender el mercados | 19. Apoyar con programas de capacitación de méf. operat. dinámicos | CANAINVES Cámaras Textiles | 19. Apoyar la organización de seminarios y programas de respuesta | Oficialía Mayor SECOFI |

| Problemática | SEC. PROD. PUBLICO | | SECTOR PRIVADO | |
|---|---|---|--|--|
| | Apoyo | Responsable | Apoyo | Responsable |
| <p>Falta de inversiones y alianzas estratégicas entre empresas y desconocimiento de las ventajas de estas modalidades</p> <p>Escasa relación de las empresas con comercializadoras y tiendas departamentales en el extranjero ; y desventajas de empresas mexicanas para realizar coinversiones y alianzas, por su debilitada situación financiera</p> | <p>21. Presentar la problemática y opciones de solución para el mejoramiento en la atención a las empresas.</p> | <p>Cámaras Textiles CANAINVES</p> | <p>20. Atender solicitudes de asesoría de las cámaras en los programas de apoyo integral para la promoción y desarrollo de coinversiones y alianzas estratégicas.</p> <p>22. Analizar y apoyar las propuestas formuladas por la industria.</p> | <p>Sub Sria. de Indus e Inversión Extranjera. SECOFI NAFIN BANCOMEXT</p> |
| <p>Falta de vocación exportadora de empresas nacionales e inexperiencia para comercializar productos en el extranjero.</p> | <p>23. Integrar grupos que se capacitan en cursos de cultura exportadora.</p> | <p>Cámaras Textiles CANAINVES</p> | <p>23. Poner a disposición de la comunidad exportadora el Ctro. de Comercio Exterior (asesoría, capacitación para constitución de empresas e identificación de nichos de mercado entre otros).</p> | <p>BANCOMEXT</p> |

| Problemática | SEC. PROD. PUBLICO | | SECTOR PRIVADO | |
|---|--|----------------------------------|---|--|
| | Apoyo | Responsable | Apoyo | Responsable |
| Insuficiente desarrollo de nichos de mercado. | 24. Promover la identificación de nichos de mercado factibles de atención por la Indus. Nacnal. | Cámaras Textiles CANAIVES | | |
| Baja participación de empresas mexicanas en ferias comerciales e internac. | 25. Identificar las ferias de mayor interés para la industria y promover participación de las empresas en esos eventos. | Cámaras Textiles CANAINVES | 25. Apoyar la participación de empresas mexicanas en eventos promocio., nacionales e internacionales. | BANCOMEXT |
| Competencia desleal por desconocimiento de mercados o condiciones de dumping. | 26. Identificar distribuidores y comerciantes bajo este régimen. | Cámaras Textiles CANAINVES | 26. Participar en reuniones con cámaras para realizar acciones fiscalizadoras que procedan. | SHCP SECOFI Sub Sria de Comercio |
| Necesidad de informac. estadística oportuna. | 27. Plantear las características de información que se requiere. | Cámaras Textiles | 27. Analizar alternativas de soluc. para generación de infor. estadist. | INEGI |
| Escaso acceso al crédito por costos elevados de financiamiento. | 28. Presentar esquemas de financiamiento de acuerdo a las condiciones de la industria | CANAINVES Cámaras Textiles | 28. Proporcionar apoyo financiero para la operación de proyectos viables dentro de los esquemas institucionales | NAFIN BANCOMEXT |
| Desconocimiento de Banca de primer Piso, esquemas financieros a la banca en desarrollo. Nafin-Bancomext | 29. Difundir los programas de financiamiento que ofrece la banca en desarrollo. 30. Escaso desarrollo de uniones crediticias. | Cámaras Textiles CANAINVES | 29. Ampliar la difusión de los programas de financiamiento de la banca en desarrollo | SHCP |

| Problemática | SEC. PROD. PÚBLICO | | SECTOR PRIVADO | |
|---|--|----------------------------|--|-------------|
| | Apoyo | Responsable | Apoyo | Responsable |
| Desconocimiento de la Banca de primer Piso, de esquemas financieros ofrecidos por instituciones de la banca en desarrollo (NAFIN y BANCOMEXT) | 29. Difundir los programas de financiamiento que ofrece la banca en desarrollo, a través de sus propios canales de comunicac. 30. Escaso desarrollo de uniones crediticias. | Cámaras Textiles CANAINVES | 29. Ampliar la difusión de los programas de financiamiento de la banca en desarrollo | SHCP |
| Insuficientes acciones sistemáticas de conservación y protección ecológica en la industria. | 31. Promover la aplicación de la normatividad ecológica en la industria. | Cámaras Textiles CANAINVES | 31. Apoyo de la normatividad ecológica a través de la cámara de la industria. | INE |

Tabla No. 17 Programa de Productividad y Apoyo a la P. Emp. Manuf. del Sector Textil
FUENTE: SECOFI PROGRAMA DE APOYO A LA EMPRESA MANUFACTURERA 1995 - 1997

La pequeña empresa funciona como una escuela práctica en la formación de empresarios, administradores y técnicos mismos que una vez capacitados formarán parte de las grandes empresas y/o generarán nuevos negocios con sus respectivos beneficios al crear empleos e ingresos, ésta conjuntamente con la micro y mediana empresa proporcionan una vital fuente de empleo y de productividad.

Históricamente la pequeña empresa del sector manufacturero ha servido como una de las mejores alternativas para la independencia económica en un país como México, que tiene una baja generación de empleo en proporción con la mano de obra existente.

A continuación los siguientes cuadros son representativos de la situación actual de este sector de empresas a nivel nacional, así como las aportaciones que la misma hace en la generación de empleos y su

participación en las actividades comerciales, de acuerdo con lo anteriormente expuesto.²⁹ La participación del sector de la pequeña empresa Textil en nuestro país es representativa ya que se integra en ella una actividad comercial básica en la economía nacional.

Refiriéndonos a la generación de empleos, y conforme a la información obtenida de Nacional Financiera ,SECOFI e IMSS , la generación de empleos en una aproximación por los registros es la siguiente:

| Estructura de la Empresa Manufacturera (Nacional) | | | | |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| PERSONAL OCUPADO | | | | |
| Estrato Industrial | 1994 a Dic. | 1995 a Dic. | 1996 a Dic. | 1997 a Jun. |
| Micro Empre | 101446 | 99079 | 98125 | 98179 |
| Emp. Pequeña | 19895 | 18613 | 18344 | 18371 |
| Emp. Mediana | 3297 | 3164 | 3145 | 3259 |
| Gran Empresa | 2367 | 2270 | 2388 | 2405 |

Tabla No. 18 Estructura de la Empresa Manufacturera

Fuente : Direc. Gral. de la Empresa Mediana, Pequeña y de Desarrollo Regional con datos del IMSS y SECOFI, 1997

| Estructura de la Empresa Manufacturera Por Entidad Federativa y Ramas de Actividad (Principales) | | | | | | |
|--|-------------|----------------|---------------|---------------|----------------|--------------|
| PERSONAL OCUPADO al mes de Junio de 1997 | | | | | | |
| Entidad Federativa | Alim | Bebidas | TEXTIL | Vestir | Calzado | Papel |
| Aguascaltes | 1364 | 471 | 1376 | 2305 | 101 | 105 |
| D.F. | 17901 | 1070 | 6410 | 24017 | 3427 | 2824 |
| México | 10076 | 1149 | 6888 | 7617 | 2010 | 2164 |
| MICHOACÁN | 2397 | 472 | 200 | 485 | 426 | 212 |
| Puebla | 908 | 908 | 8273 | 7937 | 398 | 338 |
| Tlaxcala | 753 | 54 | 1719 | 1814 | 88 | 99 |

Tabla No. 19 Estructura de la Empresa Manufacturera por Entfd. Feder. y Ramas Actv.

Fuente : Direc. Gral. de la Empresa Mediana, Pequeña y de Desarrollo Regional con datos del IMSS y SECOFI, 1997

²⁹ SECOFI , "Dirección General de la Empresa Mediana, Pequeña y de Desarrollo Regional" 1997. Pag. 16

La aportación de la actividad comercial en aspectos financieros y económicos dentro del país, específicamente del sector Micro y Pequeño Empresarial Manufacturero otorgan un 32.3% de lo que participan las empresas Grandes en su conjunto.

| Estructura de la Empresa Manufacturera (Nacional) | | | | |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| ESTABLECIMIENTOS | | | | |
| Estrato Industrial | 1994 a Dic. | 1995 a Dic. | 1996 a Dic. | 1997 a Jun. |
| MicroEmpresa | 101446 | 99239 | 98125 | 98139 |
| EMP PEQUEÑA | 19895 | 18603 | 18044 | 18231 |
| Emp Mediana | 3267 | 3106 | 3205 | 3229 |
| GranEmpresa | 2367 | 2270 | 2308 | 2390 |

Tabla No. 20 Estructura de la Empresa Manufacturera

Fuente : Direc. Gral. de la Empresa Mediana, Pequeña y de Desarrollo Regional con datos del IMSS y SECOFI, 1997

POR ESTABLECIMIENTOS:

| Estructura de la Empresa Manufacturera Por Entidad Federativa y Ramas de Actividad (Principales) | | | | | | |
|---|-------------|----------------|---------------|---------------|----------------|--------------|
| ESTABLECIMIENTOS al mes de Junio de 1997 | | | | | | |
| Entidad Federativa | Alim | Bebidas | TEXTIL | Vestir | Calzado | Papel |
| Aguascalient | 39 | 8 | 29 | 58 | 3 | 3 |
| D.F. | 498 | 24 | 177 | 680 | 96 | 69 |
| México | 272 | 29 | 149 | 189 | 47 | 49 |
| MICHOACÁN | 65 | 14 | 11 | 13 | 17 | 5 |
| Puebla | 92 | 19 | 189 | 188 | 8 | 6 |
| Tlaxcala | 17 | 2 | 46 | 44 | 2 | 1 |

Tabla No. 21 Estructura de la Empresa Manufacturera por Establecimientos 1997

Fuente : Direc. Gral. de la Empresa Mediana, Pequeña y de Desarrollo Regional con datos del IMSS y SECOFI, 1997

1.2.3 IMPORTANCIA DE LA PEQUEÑA EMPRESA MANUFACTURERA DEL SECTOR TEXTIL EN LA ECONOMÍA NACIONAL.

La industria pequeña representa un factor de singular importancia en el aparato productivo del país, pues ha contribuido al desarrollo industrial alcanzado por México en las últimas décadas. La importancia de estas empresas es que se localiza principalmente en las llamadas ramas tradicionales de la economía como son:

EMPRESA MANUFACTURERA POR SECTOR ECONÓMICO

| SECTOR ECONÓMICO | Establecimientos | % |
|---------------------------------------|------------------|-------------|
| Fabricación de Alimentos | 26961 | 22.06 |
| Elaboración de Bebidas | 2197 | 1.80 |
| Beneficio, y Fab, de Prod. De Tabaco | 3828 | 3.16 |
| INDUSTRIA TEXTIL | 2836 | 2.32 |
| Fábrica, de prendas de vestir | 11857 | 9.70 |
| Calzado y Cuero | 6038 | 4.94 |
| Productos de Madera y Corcho | 3282 | 2.69 |
| Fábric, y Rep, de Muebles NO Metálic | 6580 | 5.38 |
| Industria del Papel | 959 | 0.78 |
| Industria Editorial de Imp, y Conexas | 10664 | 8.73 |
| Ref, de Petróleo derivado del carbón | 188 | 0.15 |
| Productos de Hule y Plástico | 4484 | 3.67 |
| Productos de Minerales NO Metálicos | 6043 | 4.94 |
| Industrias Metálicas Básicas | 1272 | 1.04 |
| Fábrica Prod. Metálicos Exc Maq Eqpo | 20254 | 16.57 |
| Fábric Ensamble Rep. de Maq y Eqpo | 5235 | 4.28 |
| Fab Ensamble Maq Eq Apt Accs Eléctri | 2880 | 2.36 |
| Constr Reconstr Ensamble Eq Transpte | 1825 | 1.49 |
| Otras Industrias Manufactureras | 4796 | 3.92 |

Tabla No. 22 Empresa Manufacturera por Sector Económico
Fuente : Banco de México, 1997

| SECTOR ECONÓMICO | Personal Ocupado | % |
|-------------------------------------|-------------------------|-------------|
| Fabricación de Alimentos | 419535 | 12.83 |
| Elaboración de Bebidas | 156855 | 4.80 |
| Benef. y Fábc. de Prod. De Tabaco | 26926 | 6.69 |
| INDUSTRIA TEXTIL | 145488 | 4.45 |
| Fábrica, de prendas de vestir | 308393 | 9.43 |
| Calzado y Cuero | 124055 | 3.79 |
| Productos, de Madera y Corcho | 52147 | 1.59 |
| Fab. y Rep. de Muebles NO Metál. | 76535 | 2.34 |
| Industria del Papel | 63397 | 1.94 |
| Industa Editorial de Imp. y Conexas | 1030250 | 3.98 |
| Ref. de Petróleo derivd del carbón | 6161 | 0.19 |
| Productos de Hule y Plástico | 177293 | 5.42 |
| Productos de Minerales NO Metál | 139832 | 4.28 |
| Industrias Metálicas Básicas | 66757 | 2.04 |
| Fab Produc Metálic Exc Maq Eqpo | 321194 | 9.82 |
| Fábrica Ensamb Rep de Maq y Eqpo | 84784 | 2.59 |
| Fábc Esambl Maq Eq Apt Accs Elec | 461658 | 14.11 |
| Constr Recostr Ensamble Eq Transte | 217119 | 6.64 |
| Otras Industrias Manufactureras | 101591 | 3.11 |

Tabla No. 23 Empresa Manufacturera por Personal Ocupado

Fuente : Banco de México, 1997

Es importante ubicar dentro de la pequeña empresa a aquellas que se dedican a proveer de insumos a la gran empresa como pueden ser; las que elaboran partes para autos o pieza para maquinarias o las que elaboran subproductos alimenticios, transforman materias primas que aparentemente no tienen una utilidad.

De acuerdo al censo empresarial de 1996 en México existen 1,894,682 empresas registradas, de éstas el 68% son pequeñas y medianas . Dentro del sector manufacturero a continuación se detalla el registro de estas distribuidos de la siguiente manera:

| Estructura de la Empresa Manufacturera (Nacional) | | | | |
|--|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| ESTABLECIMIENTOS | | | | |
| Estrato Empresarial | 1994 a Dic. | 1995 a Dic. | 1996 a Dic. | 1997 a Jun. |
| MicroEmpresa | 101446 | 99239 | 98125 | 98139 |
| EMPR PEQUEÑA | 19895 | 18603 | 18044 | 18231 |
| Empr. Mediana | 3267 | 3106 | 3205 | 3229 |
| Gran Empresa | 2367 | 2270 | 2308 | 2390 |

Tabla No. 24 Estructura de la Empresa Manufacturera

Fuente : Direc. Gral. de la Empresa Mediana, Pequeña y de Desarrollo Regional con datos del IMSS y SECOFI, 1997

RESPECTO AL PERSONAL OCUPADO:

| Estructura de la Empresa Manufacturera Por Entidad Federativa y Ramas de Actividad (Principales) | | | | | | |
|--|-------------|----------------|---------------|---------------|--------------|--------------|
| ESTABLECIMIENTOS al mes de Junio de 1997 | | | | | | |
| Entidad Federativa | Alim | Bebidas | TEXTIL | Vestir | Calza | Papel |
| Aguascaltes | 39 | 8 | 29 | 58 | 3 | 3 |
| D.F. | 498 | 24 | 177 | 680 | 96 | 69 |
| México | 272 | 29 | 149 | 189 | 47 | 49 |
| MICHOACÁN | 65 | 14 | 11 | 13 | 17 | 5 |
| Puebla | 92 | 19 | 189 | 188 | 8 | 6 |
| Tlaxcala | 17 | 2 | 46 | 44 | 2 | 1 |

Tabla No. 25 Estructura de la Empresa Manufacturera

Fuente : Direc. Gral. de la Empresa Mediana, Pequeña y de Desarrollo Regional con datos del IMSS y SECOFI, 1997

Su contribución al PIB fue de alrededor del 14.6% en 1996, proporción que aumenta a 8.3% al considerar el PIB Manufacturero, en relación a las ramas de la industria manufacturera a nivel nacional de acuerdo a su aportación en el Producto Interno Brutos es el siguiente:

| Principales Ramas de la Empresa Manufacturera Nacional | | | | | | | |
|--|-------------|-------------|------------|--------------|------------|--------------|--------------|
| ESTABLECIMIENTOS 1er. Bimestre 1997 | | | | | | | |
| Rama Actual | Micro | Pequeña | Med | % | Grand | Total | % |
| Alimentos | 23350 | 2903 | 428 | 26.52 | 280 | 26961 | 24.45 |
| Textiles | 9223 | 2032 | 379 | 11.56 | 223 | 11857 | 11.63 |
| Calzd-Cuero | 4672 | 1163 | 140 | 5.94 | 63 | 6038 | 9.92 |
| Madera | 5722 | 733 | 96 | 6.51 | 29 | 6580 | 6.45 |
| Editorial | 9369 | 1062 | 161 | 10.53 | 72 | 10664 | 10.46 |
| Hules-Plástic | 2702 | 1397 | 253 | 4.32 | 132 | 4484 | 9.40 |
| Min No Metál. | 4863 | 951 | 128 | 5.91 | 101 | 6043 | 5.93 |
| Pctos Metál. | 17031 | 2664 | 378 | 19.95 | 181 | 20254 | 19.87 |
| MaqEqpNElec. | 4425 | 665 | 91 | 5.15 | 54 | 5235 | 7.14 |

Tabla No. 26 Principales Ramas de la Empresa Manufacturera

Fuente : Direc. Gral. de la Empresa Mediana, Pequeña y de Desarrollo Regional con datos del IMSS y SECOFI, 1997

RESPECTO AL PERSONAL OCUPADO :

| Principales Ramas de la Empresa Manufacturera Nacional | | | | | | | |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|--------------|
| PERSONAL OCUPADO 1er. Bimestre 1997 | | | | | | | |
| Activi -Rama | Micro | Peq. | Med | % | Gran | Total | % |
| Alimentos | 89464 | 106628 | 66267 | 21.20 | 166176 | 428535 | 21.41 |
| TEXTILES | 38328 | 76952 | 58130 | 14.01 | 134983 | 308393 | 19.41 |
| Calza - Cuero | 21605 | 43104 | 21678 | 6.98 | 37668 | 124055 | 9.20 |
| Muebl Madera | 21033 | 24910 | 15084 | 4.93 | 15508 | 76535 | 4.82 |
| Editor - Impren | 36597 | 37768 | 24204 | 7.96 | 31681 | 130250 | 5.51 |
| Hules Plásticos | 14858 | 54136 | 39216 | 8.74 | 69083 | 177293 | 8.86 |
| Min No Metáli | 20248 | 34144 | 20124 | 6.02 | 65316 | 139832 | 6.99 |
| Pctos Metálica | 68667 | 94505 | 58847 | 17.94 | 99175 | 321194 | 16.05 |
| Maq Eq No Ele | 17727 | 24501 | 13875 | 4.53 | 28681 | 84784 | 4.24 |

Tabla No. 27 Principales ramas de la Empresa Manufacturera

Fuente : Direc. Gral. de la Empresa Mediana, Pequeña y de Desarrollo Regional con datos del IMSS y SECOFI, 1997

Como podemos observar este sector productivo del país, constituye la mayoría de los establecimientos y contribuye de manera significativa a la generación de empleos; es importante resaltar que en la actualidad existen 125,000 establecimientos que corresponden a la micro, pequeña y mediana empresa y éstas le dan empleo a 1,700,000 personas, además de realizar la

producción de artículos de primera necesidad y fomentar el desarrollo de tecnología nacional básica.

Juega un papel muy importante en el desarrollo económico y social, ya que atenúan los efectos negativos de las grandes empresas como el desempleo por automatización y requerimientos de alta clasificación entre otros. Al mismo tiempo crean las condiciones de suministro de piezas y materiales intermedio además de proporcionar fuerza de trabajo con cierta calificación para la gran industria.

1.2.4 LA PERSPECTIVA CON EL TLC

Este trajo beneficios inmediatos a la empresa especialmente a las ramas manufactureras y maquiladoras al eliminar prácticamente de inmediato los aranceles a la exportación mexicana, también se anularon las cuotas de exportación y a través de las reglas de origen se aseguro que la mayor parte de la producción textil se lleve a cabo en América del Norte, con lo que teóricamente se elimina la competencia desleal del Oriente que tradicionalmente ha sido un "flagelo" para estas empresas, no solo en América del Norte sino en diferentes mercados del mundo. La regla de origen básica para los productos textiles es de "hilo en adelante", lo cual significa que el hilo utilizado en al elaboración de telas puede, ser utilizadas posteriormente en la producción de prendas de vestir u otros artículos textiles debe ser originario de los países firmantes del TLC, si la fibra es importada de una tercera nación fuera de la Zona del Tratado y se convierte en hilo, éste se considera cómo bien originario del TLC.

Las reglas de origen son mas flexibles para determinados tipos de tejido, cuya producción es limitada en América del Norte, cómo en productos de camisetas de lana, sostenes, prendas de lino y seda, estos pueden ser considerados de origen aunque la materia prima se importe en terceros países, siempre y cuando las telas sean cortadas y cocidas en uno o mas países del TLC. En cambio en bienes en los que la materia prima es abundante en las economías del TLC, cómo los hilos y telas de punto de algodón.

La existencia de cuotas en EUA a la exportación de la industria textil es una de las principales limitantes para su desarrollo en el periodo previo al TLC, con la entrada en vigor de éste último quedo sin efecto el convenio bilateral que restringía el comercio de estas industrias ya que se eliminaron de manera

inmediata las cuotas existentes beneficiando a más del 90% de las ventas de México y EUA. Otro aspecto fundamental es el proceso de desgravación arancelaria, el cual en primer término favoreció a que EUA eliminara a México de manera inmediata de los denominados "picos arancelarios" que para una gran variedad de productos de esta industria aplicaba con niveles superiores a 20% y en algunos casos cercanos al 60%.

1.2.4.1 ASIMETRÍA MÉXICO - EUA

En reconocimiento de la asimetría existente entre EUA y México, se refiere a que el primero eliminó inmediatamente los aranceles a las fracciones que representaban casi el 50% del valor de las exportaciones de la industria textil en 1993, México sólo desgravó inmediatamente menos del 20% del valor de las exportaciones de EUA a México. A partir de los niveles arancelarios iniciales, los asignatarios del TLC se comprometieron a desgravar los productos textiles en un plazo en México de 10 años. En este contexto del periodo de transición de la desgravación en el TLC se incorporaron medidas transitorias por tres años para garantizar a los productores afectados para que puedan ajustarse a las nuevas condiciones del mercado.

En general la industria maquiladora de la rama textil se ha visto sumamente beneficiada a raíz del TLC, se crearon 220 nuevas plantas entre diciembre de 1994 y noviembre de 1996 hasta 636, el personal ocupado en esta maquiladora pasó de 82,513 a 147,793 en el lapso indicado y el valor agregado se incrementó en términos reales 26.0% en 1995 y 19.0% en los primeros 11 meses de 1996. El potencial de crecimiento de la industria textil vía la exportación y los procesos de maquila es muy amplio, el mercado interno podrá crecer en forma sostenida en un horizonte de 3 a 5 años una vez que la economía logre una estabilización básica de sus desequilibrios.

Uno de los retos principales para que la industria textil de México pueda desarrollarse a plenitud y enfrentar la creciente competencia globalizada está en la reconversión de la tecnología en la incorporación de insumos de mayor calidad, en la mejora de sus procesos de diseño y en la creación de una infraestructura eficiente de comercialización interna. Es vital que tenga a su alcance una disponibilidad suficiente y competitiva de recursos financieros en todas las etapas de sus procesos productivos y se igualen internamente al tratado fiscal de los productores de acuerdo a su competidores externos para enfrentar a estos en similitud de condiciones.

1.3 PEQUEÑA EMPRESA TEXTIL HOY

Las importaciones de la industria textil sobre todo de los países asiáticos han estado creciendo en los años recientes, desde '86 fecha en la que México ingreso al GATT.

En '96 importaciones de todo tipo de tela alcanzaron 31,064 toneladas con un valor de \$206,435 de millones de dólares, comparado con 25,724 toneladas de 1995. Esto representa en términos monetarios un incremento del 45.5% en solo un año. De igual manera aumentaron las importaciones de vestido y de hilo de fibra sintética en 13.1%, en términos monetarios alcanzando un total de 101,852 toneladas métricas.

Sin embargo la apertura comercial ha beneficiado a aquellas compañías que han podido producir textiles de calidad de exportación siendo las fibras sintéticas de las exportaciones las mas importantes. En '96 México exparto el 22% de su producción total de las telas artificiales, el 28% de la producción de fibras acrílicas y el 20% de fibras de poliester. En ese mismo año la exportación total de telas sintéticas alcanzo 126,644 toneladas, representando un aumento de 11.5% en términos monetarios.

La producción de fibras sintéticas se concentra principalmente en nueve compañías de las cuales cuatro controlan el 65% de la producción total, estas son Celanese, Grupo Akra, Fibras Sintéticas, Celulosa y derivados.

La empresa textil es bastante intensiva en el uso del capital, sin embargo muchas de las empresas mexicanas pequeñas y medianas no tienen los recursos financieros ni las condiciones económicas de escala necesarias para adquirir maquinarias ni tecnologías apropiadas.

Las empresas más Grandes quienes tienen acceso al capital y financiamiento, han incrementando sus exportaciones de tecnología de tejido de vanguardia y en las últimas tecnologías de tejido. Además respondiendo a un sistema de mercadeo que cada día se vuelve mas globalizado y exigente, se ha progresado al implementar métodos de respuesta rápida y de mecanismos de justo a tiempo. Por lo tanto cuando muchas compañías de textiles se han ido a la quiebra aquellas que han sobrevivido se han vuelto mas productivas y sensibles a las necesidades del consumidor. Esto les da la ventaja que se necesita para competir en el

mercado global. Aunque a corto plazo el crecimiento siga siendo negativo, a largo plazo el crecimiento empezara una trayectoria positiva.

Cuando entro en efecto el TLC el 01 de enero de 1994, se eliminó el acuerdo bilateral anterior entre México y Estados Unidos que restringía el comercio por medio de cuotas. Estas cuotas se eliminaron inmediatamente para los productos que satisfacían los certificados de origen establecidos. De acuerdo con estos certificados los productos hechos con fibras elaboradas en Norteamérica se consideraron de origen norteamericano. Esto beneficio a más de 90% de los productos textiles mexicanos que se venden en Estados Unidos. Dado el caso en que las importaciones expongan a la cadena de producción en cualquiera de los tres países, existe un cláusula de seguridad que restablecerá temporalmente los aranceles por un periodo de transición de 10 años a la cual se puede recurrir.

Hasta hace dos años los aranceles mexicanos sobre estos productos variaban de un 10% - 20% . Algunos de los aranceles estadounidenses llegaban a un 60% pero bajo los estatutos del TLC los topes en los aranceles son del 20%. Empezando en este nivel los aranceles en las importaciones de textiles se eliminaran en un plazo de un máximo de 10 años. Al parecer el itinerario de eliminación de aranceles favorece a México puesto que los aranceles sobre la mitad de sus exportaciones ya se eliminaron. Sin embargo en el TLC las tarifas arancelarias mexicanas eran mayores en promedios que las de los Estados Unidos.

México ya elimino aranceles en productos para los Estados Unidos cómo en mezclilla, telas de filamentos de poliéster , toallas de algodón, playeras, sudaderas y cortinas entre otros. En un periodo de cinco años los Estados Unidos eliminaran los aranceles del 96% de las exportaciones de estambre, 95% de tela, 83% de productos textiles y el 99% de las exportaciones de vestido. Los aranceles sobre los productos más sensibles a la competencia de importaciones serán eliminados en un periodo de 10 años.

A corto plazo muchas de las compañías mexicanas que son pequeñas sentirán los efectos negativos de una mayor cantidad de importaciones. Sin embargo a largo plazo las compañías que se han empezado a modernizar se beneficiaran de mayores oportunidades de exportación. ³⁰

³⁰ Planeación Estratégica del American Chamber/Mexico , 1996 Pag. IV-28

| PRODUCCIÓN INTERNA BRUTA DEL SECTOR TEXTIL | | | |
|--|-------------|-------------|---------------|
| (En millones de pesos en '91 y miles de millones de Dólares en '97) | | | |
| Concepto | 1991 | 1994 | 1997.* |
| PIB Textiles, Prenda Vestir (US\$ '94) | 70.76 | 7.163 | 6.222 |
| Crecimiento del PIB del Sector | 3.37% | -7.5% | -8.4% |
| Participación. del Sector en PIB Total | 2.3% | 2.0% | 1.9% |
| Participación. del Sector en PIB Industrial | 7.0% | 6.0% | 4.6% |
| Particip. del Sector en PIB Manufacturero | 10.0% | 8.9% | 7.2% |

Tabla No. 28 Producción Interna Bruta del Sector Textil

* Las cifras del PIB y crecimiento del primer trimestre de 1997, son estimadas y analizadas

FUENTE: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL AMERICAN CHAMBER, 1996

NOTA : las tasa de crecimiento corresponden al PIB expresado en nuevos pesos de 80. El cambio del PIB expresado en dólares no solo refleja el crecimiento de la economía sino también el cambio real de la paridad peso/dólar.

SUB SECTOR TEXTILES

| Número de ESTABLECIMIENTOS y PERSONAL EMPLEADO | | | |
|---|-------------|-------------|---------------|
| (Registro en IMSS) | | | |
| Concepto | 1991 | 1994 | 1997 * |
| Total Establecimientos. Manufactureros | 125.76 | 127.0 | 123.34 |
| Crecimiento del No. de Establecimientos | 6.7% | 1.0% | -2.9% |
| Establecimientos en el Sub Sector | 3.300 | 3.176 | 2.997 |
| Establece. En el Sub Sector cómo % de los Establecimientos Manufactureros | 2.6% | 2.5% | 2.4% |
| Crecimiento del No. De Establecimientos | 0.9% | -3.7% | -6.4% |
| No empleados Industria. Manufacturera | 3.370.41 | 3.268.16 | 3.134.36 |
| Crecimiento en el No de empleados | 3.1% | -3.0% | -4.1% |
| No de empleados en el Sub Sector | 176.102 | 164.382 | 149.895 |
| Empleados en el Sub Sector cómo % del Total del Industria Manufacturera. | 5.2% | 5.0% | 4.8% |
| Crecimiento en el No de Empleados | -1.2% | -6.7% | -8.8% |

Tabla No. 29 Número de Establecimientos y Personal Empleado

* Las cifras del PIB y crecimiento del primer trimestre de 1997, son estimadas y analizadas

FUENTE: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL AMERICAN CHAMBER, 1996

| ACTIVIDADES DEL SUB SECTOR TEXTIL POR REGIONES GEOGRÁFICAS "POR NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS" | | |
|--|---------------------|--------------------|
| Estado | No Establecimientos | % Total del Sector |
| Distrito Federal | 688 | 23.1% |
| Estado de México | 519 | 17.4% |
| Puebla | 463 | 15.6% |
| Guanajuato | 345 | 11.6% |
| Jalisco | 269 | 9.0% |
| Tlaxcala | 159 | 5.3% |
| Hidalgo | 111 | 3.7% |
| Aguascalientes | 96 | 3.2% |
| Yucatán | 53 | 1.8% |
| MICHOACÁN | 43 | 1.4% |

Tabla No. 30 Actividades de Sub Sector Textil por Regiones Geográficas

Nota : los diez estados contienen el 92.1% de todos los establecimientos del Sector Textil

FUENTE: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL AMERICAN CHAMBER, 1996

| ACTIVIDADES DEL SECTOR TEXTIL POR REGIONES GEOGRÁFICAS POR PERSONAL EMPLEADO | | |
|---|---------------------|--------------------|
| Estado | No Establecimientos | % Total del Sector |
| Distrito Federal | 39.473 | 26.3% |
| Estado de México | 25.335 | 16.9% |
| Puebla | 24.257 | 16.2% |
| Guanajuato | 10.217 | 6.8% |
| Jalisco | 8.947 | 6.0% |
| Tlaxcala | 7.483 | 5.0% |
| Hidalgo | 6.619 | 4.4% |
| Aguascalientes | 4.456 | 3.0% |
| Yucatán | 4.158 | 2.8% |
| MICHOACÁN | 3.991 | 2.7% |

Tabla No. 31 Actividades del sector textil por regiones geográficas

Nota : los diez estados contienen el 90.1% de todos los empleados del Sector Textil

FUENTE: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL AMERICAN CHAMBER, 1996

1.4 APOYO GUBERNAMENTAL Y PRIVADO PARA LA PEQUEÑA EMPRESA

No fue hasta la administración del Lic. Miguel de la Madrid H. cuando la política de fomento a la pequeña empresa se expresó en un programa específico; anteriormente formaba parte únicamente como referencia de los programas generales. Aún y cuando las acciones contenidas en el programa para la defensa de la planta productiva y el empleo, han permitido enfrentar la grave situación que vive la empresa mexicana, es necesario enfatizar el esfuerzo en el ámbito de la industria pequeña y mediana con el propósito de asegurar su financiamiento y contribución a la recuperación del aparato productivo.

Ante la perspectiva de un mundo globalizado económicamente en dónde la competencia será no solamente nacional sino mundial, la especialización de éstas empresas será la clave de sobrevivencia. Es por ello que en la actualidad se ha tomado conciencia de la importancia del apoyo de organismos públicos y privados de crédito, que fomente el desarrollo de la tecnología de la industria nacional, sobre todo en el ámbito microeconómico.

Actualmente el gobierno de México ha elaborado programas para dar acceso a la micro, pequeña y mediana empresa a la etapa de modernización, transformación e incorporación tecnológica con el fin de ser más competitivos.

Estos programas de apoyo consisten en: 31

1. Transferencia tecnológica de diversas ramas industriales.
2. Un foro fiscal para la atención eficaz de planteamientos fiscales.
3. Formulación y regularización empresarial.
4. Otorgar el premio Nacional de Calidad para promover la competitividad.
5. Medidas financieras consistentes en la creación de un crédito masivo para fomentar la innovación tecnológica de las empresas más pequeñas.
6. Apoyo financiero a la capacitación del empresario y de su personal.
7. Creación de empresas integradoras, cuyo principio básico es la asociación de empresarios que componen determinado sub sector con la finalidad de conseguir ventajas como: Obtención de descuentos en la compra de materia prima por mayoreo, intercambio de conocimientos entre los

31 Óscar Espinoza Villarreal, "El Impulso a la micro, pequeña y mediana empresa" Una visión de la Modernización de México F. Cultura Económica Pp. 81-92

empresarios, intercambio de tecnologías, obtención de grandes pedidos, los cuales sin una unión entre los empresarios serían difíciles de satisfacer.

El Gobierno Federal ha otorgado a algunos organismos el desarrollo de programas y actividades encaminadas a contribuir en la superación de problemas de instalación, operación y crecimiento de la micro, pequeña y mediana empresa ya sea en la producción de bienes y servicios como en la exportación de los mismos. Entre dichas instituciones se encuentran las siguientes:³²

- **El Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEX)** Institución de fomento del Gobierno Federal, tiene como objetivo brindar a las empresas interesadas en la exportación una serie de servicios, información, asesoría especializada y capacitación para detectar el mercado propicio para cada empresa dentro del ámbito internacional así como acciones de promoción a la misma mediante estudios de mercado, nuevas tecnologías, capacitación en comercio exterior, envío de muestras al extranjero etc. Además ha creado la tarjeta de crédito del exportador la cual permitirá a las empresas obtener créditos en las mismas condiciones que ofrece la banca comercial.
- **Factoring o Factoraje.** Reduce el riesgo de los intermediarios financieros y beneficia al empresario acortando el ciclo financiero de la empresa al hacer liquidar las cuentas por cobrar. Por otra parte disminuye los requisitos de documentación y de garantías. La institución bancaria que lleva a cabo este tipo de operación cobra una tasa de interés sobre el monto a traspasar.
- **Arrendamiento:** Permite disminuir las garantías que requieren los créditos refaccionarios en virtud de que por su naturaleza la arrendadora es propietaria del bien arrendado y por tanto simplifica el proceso de adjudicación de la misma en el caso de incumplimiento por parte del acreditado.
- **Uniones de crédito.** Formadas por empresarios de una sola rama de la industria o comercio o de ramas similares cuyo capital esta conformado por la aportación de los socios y que al estar asociados facilitan el apoyo financiero. Por otra parte permite consolidar la oferta de productos de las empresas asociadas y acceder a mercados a los que las empresas por sí solas no llegarían debido a que normalmente no tienen la escala de producción requerida.

³² Óscar Espinoza Villarreal, "El impulso a la micro, pequeña y mediana empresa", Una visión de la Modernización de México F. Cultura Económica. Pp. 68-72.

- **Entidades de Fomento.** Con el propósito de permitir que las microempresas tengan acceso al financiamiento con los recursos de Nacional Financiera y al mismo tiempo atenuar el problema de insuficiencia de garantías ante la banca comercial. Se asignó a los fideicomisos, la tarea de otorgar capacitación y asistencia técnica a la Micro y Pequeña Empresa para resolver de forma integral la problemática de este sector.
- **Nacional Financiera.** Agrupa dentro de la Red de intermediación Financiera, todas las instituciones arriba mencionadas.
Los tipos de apoyo financiero que maneja, a través de su Red son los siguientes:
 - **Crédito de habilitación o avío:** Apoya la adquisición de materia prima o productos terminados para su comercialización, así como el pago de salarios y sueldos y otros gastos propios del giro.
 - **Crédito refaccionario:** Este tipo de crédito apoya la compra o arrendamiento financiero de maquinaria y equipo así como la modificación de instalaciones de la empresa.
 - **Crédito hipotecario industrial:** En este tipo de crédito la empresa que pretende obtener un crédito mayor al de su capacidad financiera, la Institución de crédito le otorga un avalúo de su propiedad ya sea de la misma estructura física de la empresa o algún otro bien, cómo garantía para el préstamo.
 - **Crédito bajo el esquema de garantía con fianza:** este esquema trabaja con el auxilio de instituciones afianzadoras que proporcionan la garantía del crédito en ausencia de algún bien inmueble que funcione con este fin.

En los últimos meses de 1993 la Secretaría de Hacienda y Crédito Público autorizó la creación de la **Unión de Crédito de Agrupaciones Empresariales** única en su tipo en el país, la cual sirve para atender a las pequeñas empresas que debido a su débil infraestructura administrativa y falta de garantías para cubrir trámites le es imposible obtener financiamiento bancario, la cuál opera actualmente).

En ésta administración se han autorizado **341 nuevos intermediarios financieros** entre ellos; casas de bolsas, arrendadoras, empresas de factoraje, fondos de Fomento, etc.

También se ha creado la **Caja Mexicana de Fomento (CANAFI)**, la cual es una organización auxiliar de crédito que opera sin fines de lucro y tiene como objeto fomentar el ahorro en el país, teniendo contemplado el apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa.

Desde la firma del **Pacto para la Estabilidad y el Crecimiento Económico**, el gobierno se compromete a mantener los estímulos fiscales orientados a las actividades agropecuarias y forestales, el abasto de productos básicos y los destinados al apoyo de las industrias.

Por otra parte y con la finalidad de que la pequeña empresa pudiera tener accesos a los recursos financieros de Nacional Financiera, en ésta institución funciona el Fondo de Garantía a la Industria Pequeña y Mediana, el Fondo Nacional de Fomento Industrial, el Fideicomiso para el Estudio y Fomento de Conjuntos, Ciudades Industriales y Centros Comerciales, el Fondo Nacional de Estudios y Proyectos, el Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña, así como el Fondo Nacional de Equipamiento Industrial, mismos que contaban con diversos programas dentro de su funcionamiento y que al fusionarse fueron simplificados, quedando 6 programas únicamente:³³

- **Programa Único de Financiamiento a la Modernización Industrial PROMIN.** Intermediarios Financieros Bancarios. Cuyo Objetivo en la preservación de la planta productiva y el empleo, así como impulsar la realización de nuevas inversiones que estimulen el crecimiento de la economía. El monto que manejan es en base a la Normatividad y tamaño de la Empresa, con plazos de hasta de 20 años incluyendo periodo de gracia, la forma de pago es de acuerdo a la generación de flujos de efectivo de la Empresa.
- **Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (PROMYP). Febrero 96** Es de lograr el financiamiento de estas empresas a través de la concesión de créditos con trámites simplificados.
- **Programa para la Modernización y el Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.** promueve la creación de una comisión mixta para constituir un foro en el que se planteen y resuelvan los problemas de estas empresas. Dentro de este Programa se pretende identificar los problemas de la micro y pequeña empresa, definir la estrategia, las acciones y los instrumentos para solucionarlos en forma radical, por otra parte se pretende crear un ambiente propicio para aprovechar plenamente las ventajas comparativas inherentes a la flexibilidad de sus escalas productivas.
- **Programa para la Infraestructura y Desconcentración Industrial.** Mismo que busca apoyar las acciones del Gobierno Federal encaminadas a descentralizar y localizar la mejor planta productiva.

³³ Oscar Espinoza Villareal, *El Impulso a la micro, pequeña y mediana empresa, Una visión de la Modernización de México.* Fondo Cultura Económ. Pp. 54-55. y *Revista Empresarios* No.42 Pp. 48

- **Programa de Apoyo al Desarrollo Tecnológico.** Este programa busca dar apoyo financiero para la obtención de nueva tecnología, así como dar asistencia técnica para la instalación del equipo y capacitación al personal sobre el manejo del mismo.
- **Programa para el Mejoramiento del Medio Ambiente.** Apoya a las empresas encaminadas a la prevención, control y erradicación de la contaminación, las que produzcan equipo contaminante y aquellas que busquen disminuir el consumo de agua y energéticos.

Otros organismos de igual importancia:

- **Centros Regionales para la Competitividad Empresarial (CRECE) creado en 1995** Su misión es apoyar a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa para que logre por sí misma su desarrollo mediante la identificación de sus necesidades y el acercamiento de las herramientas apropiadas. Prestan servicios de información y orientación precisa para responder a las necesidades específicas surgidas en la operación cotidiana de las empresas como es en la Información Sectorial, proveedores de bienes y servicios, Mercado y clientes, Programas y planes de financiamiento, Programas de Comercio Exterior, Ferias y exposiciones, Requisitos para Importación y Exportación, Contabilidad y Finanzas, Información Legal y Evaluación de Recursos Humanos con el objetivo de hacer llegar al empresario la información requerida con datos actualizados de manera oportuna. El servicio de Consultoría consiste en elaborar un diagnóstico integral de la empresa a través de un análisis de las áreas administrativas, finanzas, producción, recursos humanos y mercado con la finalidad de determinar sus principales problemas, delimitar las causas que lo originan, evaluar la posición competitiva de la empresa, elaborar un plan de acción, contar con un análisis costo-beneficio de la intervención a través de la verificación del cumplimiento de los indicadores de éxito determinados por el empresario en conjunto con el CRECE. Como resultado de este trabajo las empresas deberán observar en un lapso no mayor a un año resultados tangibles en TODA su operación. El trabajo de los CRECE persigue un impacto en la finanzas de las empresas como resultado de la optimización de sus resultados, teniendo como punto de arranque un sistemático conocimiento de las condiciones de la empresa y del entorno que la influye. En lo que se refiere a la VINCULACIÓN FINANCIERA busca validar la metodología de diagnóstico empresarial con el sistema financiero con una doble finalidad: posibilitar el acceso a las M, P y M Empresas al financiamiento y promover ante instituciones bancarias en las que este tipo de empresas opera en nuestro país con el consecuente establecimiento de políticas crediticias adecuadas. Diversas

instituciones bancarias apoyan este modelo, contando con el reconocimiento de NAFIN y BITAL.

- **Acuerdo de Apoyo Financiero y Fomento a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FOPYME) activo el 01 de Octubre de 96** : Cuenta con alternativas para el pago y la reestructuración de sus adeudos, obtener nuevos créditos para sus actividades productivas, otorgar descuentos de hasta 30% en los pagos de Créditos no revolventes otorgados antes del 31 de Julio de 1996, subsidio en la tasa de interés si el crédito fue a través de una línea revolvente. Se determinó un plazo para ponerse al corriente o reestructurar y obtener beneficios, los cuáles se obtendrán a partir de la reestructuración y hasta por 10 años. El descuento de pagos se aplica a Créditos otorgados directamente por la banca comercial y de desarrollo otorgados con recursos descontados por la banca de desarrollo y los fideicomisos de fomento otorgados por intermediarios financieros no bancarios con recursos descontados por los anteriores. En cuanto a los nuevos créditos la banca se compromete a otorgarlos a las Micro, Pequeña y Mediana Empresa con ventas de hasta 50 millones de pesos en el ejercicio inmediato anterior.

El gobierno junto con la iniciativa privada han formado una alianza para promover a la pequeña y mediana empresa, constituyendo varias opciones de desarrollo para estas empresas. Es importante que este tipo de apoyos reconozcan y ataquen cuidadosamente el fondo de los problemas de la micro y pequeña empresa ya que su finalidad es impulsarla obteniendo así no sólo su desarrollo, sino el crecimiento del país mismo.

Sin embargo a pesar de ésta problemática económica, social, financiera, de mercado y de competencia la importancia de ésta empresa en un país como México que cuenta con abundante mano de obra y escasez de capital hace posible concebir un sistema industrial formado solamente por pequeñas y microempresas, mientras que es mas difícil pensar que existan las grandes industrias, por lo que se puede afirmar que la gran industria no son sistemas alternativos, sino complementarias y que es necesario lograr la supervivencia de las pequeñas empresas ya que de ellas depende el desarrollo de las grandes empresas y el crecimiento económico del país. Dentro de esta función entre la pequeña y gran empresa podemos mencionar que la pequeña empresa sirve como ensayo en la generación de grandes empresas, además de que compensa las limitaciones de éstas y facilita el crecimiento de la gran empresa en aquellas zonas que por sus características económicas y sus recursos naturales poseen una alta especialización en la elaboración de su producto en específico.

CAPÍTULO 2

ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA “HILOS AGROINDUSTRIALES S.A. DE C.V. Y SU VINCULACIÓN CON LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADOTECNIA”



El desarrollo industrial alcanzado por México en las últimas décadas descansa en buena medida en el avance de un importante número de empresas pequeñas.

Es común escuchar que un factor clave de éxito de la pequeña empresa es su versatilidad ante los cambios económicos que tienen lugar en el mundo. Sin embargo, esta capacidad de adaptación no se da por sí misma; exige una orientación en los planes de trabajo y más aún, una mentalidad empresarial.

2.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

En los periodos de 1994 y 1995, la industria mexicana tuvo que enfrentarse a los problemas derivados de su proceso de industrialización, tales como la escasez de las exportaciones manufactureras, la elevada dependencia de bienes de capital y tecnología extranjera, además de los altos precios y la baja calidad de los productos, así como la caída de la demanda, escasez de materia primas, falta de productividad, descenso de la capacidad de pago, limitaciones del mercado financiero, contracción del mercado interno, disminución del poder adquisitivo en la población; aspectos han afectado de igual forma a la empresa "Hilos Agroindustriales S.A. de C.V."

Esta Pequeña Empresa se crea en Abril de 1991, se ubica en el estado de Michoacán, nace bajo el concepto de "Micro Empresa" bajo la influencia de "Núcleo Familiar". El origen de su capital es familiar, la cual la ubica en la tradicional clasificación de la empresa "Familia como Socia". Es natural que el emprendedor recurra a su familia como socia, pero es importante definir el monto de acciones que se darán a cada uno de los familiares para no perder el control de la empresa, elaborar un "p l a n" para analizar que tipos de tareas harán los "socios trabajadores" y definir las actividades del líder.

Esta empresa se dedica a la elaboración de "Lazillo y Costales" utilizando cómo Materia Prima principal "EL MAGITEL", donde aprovechan los "desperdicios" de éste en su procesamiento original.

El diseño y elaboración de las madejas de lazillo fue originalmente con la finalidad de amarrar alimentos de ganado, costales y cajas, pero es tal la satisfacción y utilidad que brinda éste, que a través de recomendaciones

personales la empresa logra establecer un vínculo de trabajo con el que más tarde se convertiría en uno de sus clientes reales potenciales Conasupo.

Los productos que fabrica son :

- a) madejas de lazillo (principal)
- b) costales
- c) zacate

Los materiales que utilizan son:

- a) tela de magitel
- b) hilo de henequén
- c) algodón
- d) prolipropileno

Conforme se van incrementando sus pedidos en las fechas establecidas, ésta empieza a ser reconocida y captar mas clientes.

2.1.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

La instalaciones implican 600 x 250 mts. los cuales en un 65% se encuentran construidos, dividiéndose de la siguiente forma:

- a) oficinas administrativas
- b) almacén general (materia prima y producto terminado)
- c) área de transformación y elaboración del producto
- d) maquinaria y equipo de producción, contando con la maquinaria necesaria (más no idónea)
- e) dos camionetas de entrega y un automóvil

2.1.1.1 Recursos Financieros

La capacidad financiera de la empresa se expresa con una solvencia que le permite cubrir sus pasivos a corto plazo, más no a cubrir su ciclo financiero ya que se encontraba en 1995 - 1996 en proceso de liquidación de un Crédito Refaccionario (para apoyo a las instalaciones físicas, maquinaria y equipo).

Dicho crédito se celebró con una Institución intermediaria de Nacional Financiera, FONDEF (Fondo de Desarrollo Económico y Social del D.F.) siendo éste de tipo Refaccionario solicitado en 1993 para apoyar al desarrollo de la empresa, mismo que según palabras de la Directora General NO PLANEÓ, ya que no llevo a cabo una evaluación de los aspectos económicos externos que pudieran suscitarse en el medio ambiente interno y externo como la inflación, incremento de tasas de interés bancarias, entre otras, ya que éstos afectaron severamente la rentabilidad financiera de la empresa impactando su liquidez y solvencia. concluyendo que si existiera planeación esta le hubiese permitido evaluar las decisiones a tomar . Dicho crédito fue finiquitado en el Primer Trimestre de 1996.

Por ende el problema financiero es salvable a mediano plazo y con el apoyo de la aplicación estratégica de mercadotecnia la empresa logrará un desarrollo y crecimiento cómo tal dando importancia a aquellos aspectos administrativos y la visión del empresario para adaptarse a los cambios del entorno.

2.1.1.2 Recursos Humanos

| | |
|------------------|--|
| Director General | |
| Secretaría | |
| Administrativos | (6 personas) |
| Producción | (13 personas) |
| Compras | (2 personas) |
| Ventas | (2 personas) |
| Chofer | (3 personas) |
| Técnicos | (2 persona el cuál no es especializado) |
| Mantenimiento | (3 personas) |

De acuerdo a las entrevistas hechas a la Sra. Enedina Vergara S., se identificaron las situaciones siguientes derivadas de la estructura "familiar" en la que se encuentra su empresa aunando que la falta de planeación provoca una serie de consecuencias negativas que pueden ser críticas para su éxito e incluso puede afectar a su propia existencia a mediano y largo plazo y los resultados que se quieren obtener, acarreando grandes deficiencias como: ³⁴

³⁴ Entrevista con la Directora General de "Hilos Agroindustriales S.A. de C.V."

- Es una empresa que se maneja bajo el concepto de núcleo familiar, lo cuál imposibilita el desarrollo y eficiente crecimiento debido al centralismo y unilateralidad en la toma de decisiones.
- Las decisiones de expansión y crecimiento carecen de todo sustento formal lo cuál manifiesta que se han tomado de una manera superficial, prueba de ello es la pérdida de mercado y descapitalización.
- La falta de sistemas de administración, la ausencia de una PLANEACIÓN, reducida utilización de la capacidad instalada, carencia de maquinaria y equipo para elevar su productividad, reducida capacidad financiera y además que la empresaria desempeñan diversas funciones que le impiden su pleno desarrollo. De aquí que podamos identificar como problemas fundamentales los siguientes:
 1. La **ausencia de planeación** en la empresa provoca una serie de efectos negativos que son críticos para alcanzar el éxito, afectando en su medio interno y externo. **La empresaria carece de una visión** para prever los posibles cambios tanto económicos, financieros, sociales y tecnológicos que pueden afectar a la *marcha* de la empresa lo que la coloca en una situación muy vulnerable.
 2. Carencia de una organización adecuada, ya que es de tipo familiar lo que conlleva una falta capacitación de la empresaria y de la familia que no sólo intervienen en el negocio sino que además ocupan puestos claves del mismo, independientemente de que estén capacitados para ello o no, por lo que la capacitación en aspectos administrativos es de vital importancia en la *marcha* del negocio.
 3. **Acceso deficiente al mercado por la falta de buenos canales de distribución, indefinición de segmentos de mercado y de recursos necesarios para poder satisfacer las necesidades demandadas por los clientes ya identificados. Además, dada su ausencia de planeación y visión de mercadotecnia, se limita a trabajar en un mercado muy reducido, tienen una visión de un mercado local.**
 4. Falta de control de inventarios
 5. Nula existencia de controles de calidad
 6. **Desinterés en conocer e investigar el mercado potencial que se encuentra alrededor.**
 7. **La empresaria considera que es primordial tener Un Cliente Principal y enfocar su actividad a éste. Punto con el cual no estoy de acuerdo, la falta de visión y captación de mercado limita a la empresa a enfrascar sus funciones.**
 8. La pequeña empresaria ignora casi totalmente las fuentes externas de financiamiento y la forma en que operan. Por lo tanto no sabe cómo

exponer su negocio y sus necesidades a la Banca y/o Instituciones de Apoyo Financiero.

9. Existe una carencia de capacitación continua, tanto técnica como a nivel dirección, lo que evita el desarrollo y crecimiento de la empresa. Inclusive carece de conocimientos del ramo que esta manejando, por lo que desconoce los problemas a los que se podría estar enfrentando y las necesidades que en un futuro requerirá su empresa.
10. Utilidades Inestables, así como el mal manejo de las mismas ya que en la mayoría de los casos al carecer de conocimientos administrativos y de los futuros cambios del medio externo comprometen sus utilidades en algunas otras actividades incluyendo las de índole familiar sin pensar en el negocio.
11. Poseen maquinaria obsoleta en un 55%, misma que adaptan a las necesidades de producción que tienen.
12. La empresaria lleva a cabo la actividad de " hombre orquesta " ya que no delega funciones.

2.1.1.3 CARACTERÍSTICAS DE MERCADOTECNIA

De acuerdo con las entrevistas realizadas, se detecto:

- En las actividades administrativas , estas se caracterizan por la ausencia de conocimiento de un proceso administrativo lo que lleva a una deficiente asignación de recursos y de funciones, y por lo tanto desconocer el mercado al que esta dirigida. Tomando en cuenta la falta de interés por conocer el consumidor potencial y las necesidades que demanda el mercado que ya se tiene captado.
- Las utilidades generadas en el ejercicio de 1995 se utilizaron para beneficios personales y en una proporción mínima a pagos de créditos y reinversión para la productividad de la empresa.
- La confianza de tener a clientes reales no les beneficio ya que la producción no fue planeada para el año venidero, quedando los inventarios "congelados" dándoles una rotación mínima al producto.
- **Acceso deficiente al mercado por la falta de buenos canales de distribución, de segmentación de mercado y de recursos necesarios para poder satisfacer las necesidades demandadas por los clientes ya identificados. Además, dada su ausencia de planeación y visión de**

mercadotecnia, se limita a trabajar en un mercado muy reducido teniendo una visión de un mercado local.

- Nula existencia de controles de calidad
- **Desinterés en conocer e investigar el mercado potencial que se encuentra alrededor.**
- **La empresaria considera que es primordial tener Un Cliente Principal y enfocar su actividad a este. En lo cual no estoy de acuerdo, la falta de visión y captación de mercado limita a la empresa a enfrascar sus funciones.**
- La actividad de mercadotecnia es inexistente y la comercialización del producto es casi nula.
- No existe la orientación al consumidor para conocer sus necesidades.
- **No UTILIZA estrategias de mercadotecnia, se deja llevar por "corazonadas" lo cual implica una toma de decisiones poco sólidas cuando llegan a existir.**
- **La falta de promoción es un problema especial.** Donde se recomienda que el producto se distribuya entre los clientes ya cautivos y seguir alimentando el interés dónde la pequeña empresaria tenga la visión de hacer llegar más lejos el nombre de su empresa y de sus productos.

2.1.1.3. PROBLEMAS IDENTIFICADOS EN RELACIÓN A MERCADOTECNIA

- **La situación interna ha tenido poco o nulo crecimiento durante el último semestre.** La empresa tiene la intención de expandirse pero sólo se basa en el mercado real que tiene y no se preocupa por captar el mercado potencial, lo que motiva pérdida en ventas, desinterés en el producto y por lo tanto pérdida del mercado. **Para corregir esto es conveniente hacer una revaluación de los alcances de la empresa en la región y los clientes potenciales que se encuentran alrededor así como mejorar la atención y/o venta directa al público y conocer cuáles son las cualidades de los productos que ofrece la empresa y los beneficios que estos tienen.**

- **Las ventas bajaron drásticamente.** La ideología de vivir de "un par de clientes" es un verdadero error, así que en el periodo de 1996 en su primer trimestre las ventas decayeron debido a la falta de planeación y definición de estrategias aunado al problema que se venía arrastrando de 1995 de los altos índices inflacionarios, lo que significó una pérdida de mercado ya cautivo. Las utilidades generadas por la operación de la empresa no se destinaban para su productividad y reinversión, sino que lo destinaban para gastos personales de los accionistas.
- **Omitir la idea de que las ventas son la columna vertebral del éxito de la empresa, solo forma parte de ella.**
- Existe una inadecuada previsión de las ventas
- Ausencia de capacitación interna y externa al personal
- Falta de definición de Canales de Distribución
- No existe una Segmentación de Mercado
- Ausencia de identificación de necesidades de la empresa enfocadas a satisfacer las necesidades del Consumidor.
- Identificar el Mercado Potencial
- Los plazos de cobranzas son un problema coyuntural, que se agravo en tiempos de percepción de bajos ingresos, variable que le impacto significativamente.

TIPO DE ABASTECIMIENTO : Regional

- * Centros Comerciales
- * Bodegas de Materiales de Telas Magitel

TIPO DE MERCADO QUE ABASTECE :

- * **Regional**
- * Centro Comercial (Conasupo, Comercial Mexicana)
- * Tienda Abarrotes
- * Tianguis

TIPO DE COMPETENCIA :

- * En tipo de empresas que se dedican a fabricar este producto, NO existe
- * Productos parecidos, los que venden en centros comerciales y en los tianguis

2.1.2 CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESARIA

“Una buena administración de negocios requiere que el pequeño empresario conozca exactamente lo que esta viendo y viviendo, ya que Vivimos en un mundo de negocios muy competitivo.”

En General el Pequeño Empresario está catalogado como empresario desarrollado dentro del clan familiar y ésta no es la excepción. Por lo tanto la dinámica de operación de una empresa familiar esta íntimamente relacionada con la unión apoyo y comunicación de sus miembros.

Las características generales que detecte en la Sra. E. Alicia Vergara Salas, empresaria que se encuentra al frente de dicha empresa, son: 35

- I. Es Doctora en odontología (profesión que no ejerce) con estudio comerciales contables.
- II. Es una persona independiente con iniciativa e imaginación
- III. Esta comprometida con ella misma en el sentido de seguir poniendo en práctica sus ideas de triunfo
- IV. Se encuentra motivada por el deseo de desarrollarse y crecer con su empresa
- V. Cataloga una característica básica e importante. Soñadora
- VI. Esta dispuesta al cambio
- VII. Se apoya en el esquema familiar. El hecho es que el negocio debe ser manejado como tal y las consideraciones de índole personal tendrán que ser cuidadosamente evaluadas en términos de los efectos en la operación de la empresa.
- VIII. Es desorganizada lo que le lleva a realizar y tomar decisiones inadecuadas, reflejando un costo elevado, perder visión y control del futuro de la empresa. Recordando que la administración deficiente hace que los problemas de la empresa no sean visibles y con frecuencia se percata de ello demasiado tarde.

35 Entrevista con la Directora General de “Hilos Agroindustriales S.A. de C.V.”

De acuerdo a lo manifestado por ella, considera ser conocedora de todas las funciones financieras, administrativas, de producción, comercialización, etc.. de la empresa, y con éste individualismo que la motivan la hace sentirse independiente provocando el rechazo a la asistencia profesional a la empresa.

Estos factores que han motivado a la pequeña empresaria a que triunfe y siga en pie con las funciones que ha desempeñado actualmente, pueden si no las canaliza en un enfoque organizado y administrativo llevarla al fracaso. Este fracaso no lo establezco inicialmente a nivel general de la Pequeña Empresa, si no en aspectos mas particulares por departamento o áreas funcionales.

Dentro de las características propias de la empresaria existe:

1) Inexperiencia

Debe aceptar las oportunidades del mercado globalizado e iniciar el camino hacia la transición en la forma de hacer negocios. Cambiar la actual operación sin administración, sin planeación, sin objetivos definidos de crecimiento, por una nueva actitud y una nueva cultura empresarial.

a) Falta de experiencia en un campo específico: El fracaso radica en el hecho de que no se está familiarizada con la rama de negocios a la cual se dedica. Uno de los requisitos principales para una buena administración es que conozca plenamente el ramo con que se va a operar.

b) Inexperiencia en la Administración: aquí señalo dos puntos importantes:

- ▲ la experiencia de la administración o la falta de ella influye bastante en el éxito o fracaso de la empresa y,
- ▲ la falta de no ir logrando un desarrollo conjunto con el personal y en el negocio aunado a la falta de capacitación, con un objetivo de que en un futuro apoyen en la dirección y organización de la empresa, afecta seriamente la operación.

Cabe mencionar que conforme al perfil de la empresaria, sólo esta familiarizada con la terminología administrativa, conoce los aspectos básicos de los pasos del Proceso Administrativo, más no los aplica, punto a favor para enfocar a la Sra. Enequina y por ende a la empresa al ambiente de Planeación y de Planeación Estratégica de Mercadotecnia.

c) La Experiencia no Equilibrada, es otro factor que conociendo las responsabilidades que tiene y el conocimiento y experiencia que necesita adquirir, la propietaria - gerente de este negocio, comprende que la tarea a desarrollar es compleja si no cuenta con la especialización administrativa que

la apoye , las decisiones y esfuerzos tienen un impacto directo e importante en el éxito o fracaso de la empresa.

Desafortunadamente la mentalidad del empresario es "Dejar al futuro que se las arregle por si solo bastante tengo yo que preocuparme por el presente". Esta leyenda no debe aplicarse, sería mejor : "se debe planear, establecer estrategias que permitan la eficiencia y mayor productividad apoyándose en metodologías de mercadotecnia que permitan establecer las bases de acción para los próximos meses y años".

Además no debe existir desconfianza de enseñar los "secretos" del negocio a una persona externa y desarrollar una posible amenaza o competidor cuando el empresario dirige el negocio perfectamente por sí mismo. Para ello es conveniente diversificar una administración previsora que permita la implementación de programas de capacitación a ejecutivos y empleados lo cual contribuirá al desarrollo de la empresa y reforzara la toma de decisiones basado en Planeación Estratégica de Mercadotecnia.

De lo cuál señalo lo siguiente:

| EL EMPRESARIO (OPINA) | EL PROFESIONAL (OPINA) |
|--|--|
| Confía demasiado en la Administración de una Persona. | Se debe trabajar con una administración basada en Planeación Estratégica de Mercadotecnia, la cual coadyuve al desarrollo de la empresa y del elemento humano que la integra. |
| La inexperiencia, la falta de planeación y una mala toma de decisiones son algunos de los factores que llevan al fracaso a la empresa. | Previendo contingencias y analizando los posibles cambios internos y externos, avalados en una administración previsora y toma de decisiones donde se conforme un equipo de trabajo , y el fracaso y porcentaje de riesgo se minimiza. |

Tabla No. 32 Algunas diferencias en criterios entre Empresaria y Profesional (Mi opinión.)

Fuente: Entrevista con la Directora General de "Hilos Agroindustriales S.A. de C.V."

Otros factores identificados de la entrevista a la Sra. Enedina, además de los planteamientos antes señalados son:

- ◆ Lo primero que debe tomarse en cuenta es la solución de los problemas que debe preverse para así poder eliminar éste.
- ◆ La poca identificación del mercado y de los alcances en la distribución del producto de la empresa no permite identificar los factores de éxito y fracaso para así analizar los posibles que afecten a su operación.
- ◆ Una de las razones que dificultan su administración es que la propietaria se considere "Mujer orquesta"
- ◆ El administrador debe realizar muchas actividades especializadas.
- ◆ Olvidar que las ventas son la columna vertebral del éxito de la empresa, solo forma parte de ella.

El esquema presentado anteriormente muestra las características de la Empresa "Hilos Agro Industriales S.A. de C.V.", lo cual da la pauta para iniciar y justificar la aplicación y necesidad que tiene la empresa de la Planeación Estratégica de Mercadotecnia.

2.2 ¿ POR QUE ES NECESARIA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADOTECNIA EN HILOS AGROINDUSTRIALES S.A. DE C.V.?

Dicha pregunta es tan importante en la presente Tesis , ya que de ésta dependen las respuestas a la Hipótesis General planteada en la misma.

Al preguntarle a la pequeña empresaria ¿ Pretende que su Empresa se mantenga activa solo unos meses , un año o desea que siga funcionando por muchos años ?

Como respuesta, desea que la empresa perdure por muchos años, que crezca, se amplíe y desarrolle , que NO sea solo su sostén y el de su familia, sino que contribuye a generar fuentes de trabajo y a su vez motivar un apoyo interno a la economía nacional cómo persona moral y física económicamente activa.

Si se pretende que la empresa siga existiendo en los años venideros, es necesario que comience a pensar en PLANEAR su futuro desde ahora.

El desarrollo o declive del área de negocios en la que opera la empresa depende de hechos que posiblemente no ha identificado , ya que

éstos piden encontrarse dentro o fuera del medio ambiente en que se desempeña. Entre ellos se encuentran:

- a) en el sector específico en el que opera (lo que afecta al desarrollo de la empresa)
- b) dentro de su propia empresa
- c) en el medio externo

RECUERDA:

Lo que suceda en el futuro depende de lo que se realice , decida y planee hoy.

Los problemas que lleva consigo la falta de planeación, entre otros son :³⁶

- a) La dueña no pudo controlar eficazmente el desarrollo de su empresa lo que provoca :
 - Que muchas veces la empresa se le escape de entre las manos
 - Que en ocasiones la dueña perciba que la empresa supera sus capacidades personales.
 - Que muchas veces la empresa afronte problemas innecesarios o que pudieron evitarse.
 - Que la empresa deba ocasionalmente ceder a las presiones externas, clientes y proveedores , ya que la dueña no tienen objetivos claros y precisos.
- b) Con frecuencia la empresa debe enfrentar situaciones imprevistas lo que provoca:
 - Que se altere continuamente el funcionamiento y las operaciones "Normales"
 - Que la dueña deba dedicar excesivo tiempo a "apagar fuegos" y muy poco a administrar y pensar el futuro de la empresa.
 - Que la Imprevisión sea la nota predominante en la empresa
- c) La dueña no dispone de una medida para controlar con precisión el desarrollo de su empresa, lo que provoca :
 - Que no sepa con exactitud si su empresa esta creciendo o no al ritmo que le permitiría sus verdaderos potenciales.

³⁶ Visita a la Empresa "Hilos Agroindustriales S.A. de C.V." y entrevista con los empleados.

- Que al final del año nunca sepa si lo ha hecho verdaderamente bien o mal.

d) La empresa se desenvuelve por sí sola bajo la presión y el empuje de fuerzas externas sin una verdadera guía lo que origina :

- Identificar quienes realmente controlan y dirigen la empresa, si son "terceras personas" , ya sean los acreedores y no la dueña.
- Que llegue un momento en que la empresa controle a su dueña.

e) La dueña tiende a desarrollar una visión a muy corto plazo en relación a los resultados que desea obtener provocando:

- Que centre su atención y esfuerzos en resolver únicamente los problemas de cada día, sin pensar en el futuro. Es decir en resolver los URGENTE y no lo **IMPORTANTE**.
- Que los cambios que se producen en el entorno de la empresa les tomen desprevenidos sin los recursos necesarios para afrontarlos.
- Que el futuro de la empresa se defina al azar y a la suerte y no en base a objetivos y metas que previamente se definan.
- Que se pierdan importantes oportunidades de negocios por no tener una visión que permita prever el futuro del mercado y de la empresa a mediano y largo plazo.

2.3 ¿Cuál es la IMPORTANCIA de la PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADOTECNIA en Hilos AgroIndustriales S.A. DE C.V.?"

En términos generales la Planeación Estratégica de Mercadotecnia es el proceso que integra las metas y objetivos de la organización , sus políticas y secuencias de acción en un todo coherente , en función de su situación interna, sus oportunidades, amenazas actuales y futuras que presenta el entorno.

Su ámbito de acción cubre los plazos de mediano y largo, su implementación se centra en el PRESENTE y en lo que debe hacerse para que se obtengan en el plazo determinado sus resultados.

La Planeación Estratégica de Mercadotecnia busca en "Hilos AgroIndustriales S.A.: de C.V." apoyar y dar una solución REAL que atienda la

problemática que esta viviendo lo mas eficientemente posible apoyándose en respuestas de :

- ¿ Adónde queremos llegar ?
- ¿ Dónde estamos ahora?
- ¿ Qué se tiene que hacer para llegar allá?
- ¿ Cómo estamos progresando hacia ese objetivo ?

Para ello se requiere que la empresa y quien la dirige conforme un equipo de trabajo fundamentado en la Planeación Estratégica de Mercadotecnia, con el objetivo de que prevengan y se beneficien con :

- ◊ Claro entendimiento de donde esta ubicada la empresa y por que ha logrado ò fallado, para así obtener los resultados buscados.
- ◊ Identificación de las tendencias futuras o eventos que podrían afectar esos resultados
- ◊ Comprensión de los efectos de las distintas opciones de estrategia.
- ◊ Definir los aspectos que deben ser monitoreados cómo indicadores de cambios en las tendencias y de los efectos de la estrategia que se aplicará.

Para ello la empresa debe conocer e identificar :

2.3.1 LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

Toma como base :

- **Una gran visión**, respecto a la misión que debe fijarse la empresa y el propósito básico.

- **Llevar acabo un Análisis estratégico**, que abarque :

- Mercado, competidores, distribuidores, proveedores, capacidad financiera, productiva y de comercialización propia en la empresa, cursos alternativos de acción que puede tomar ésta, cursos alternativos de acción de la competencia, fuerzas , debilidades , oportunidades y amenazas frente al medio ambiente en que se encuentra y la posición en el mercado.

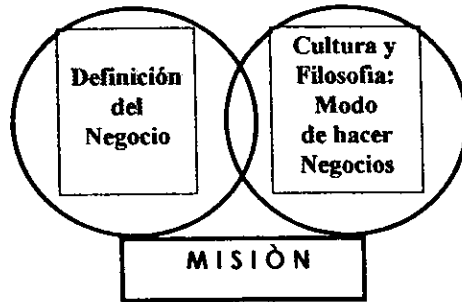
- **La estrategia es**: La posición real y proyectada que tiene en el terreno la empresa, las alternativas de estrategias a elegir como la más idónea y la evaluación de las fuerzas y debilidades que tiene la empresa. ³⁷

³⁷ Kennet J.Albert, "Manual de Planeación Estratégica de Mercadotecnia ", Mac Graw Hill,, Pp. 45

El Negocio, es el punto de partida de la planeación estratégica
(Derek J. Abell)

El Negocio establece las direcciones de crecimiento, el camino para la organización en cuanto a definir unidades estratégicas de negocios e integra a la dirección de la misión o propósito básico.

2.3.2 MISIÓN DE LA EMPRESA



La Misión para ser efectiva debe proporcionar una identidad y un sentido de dirección, contribuyendo a la respuesta de:

- ¿ En qué negocio estamos?
- ¿Cual es el alcance de nuestro negocio?
- ¿ Cual es la Esencia del Negocio?
- ¿Qué dirección de crecimiento se está siguiendo?

La Misión es un instrumento dinámico que permite juzgar si las estrategias que se siguen dentro y fuera de la Empresa son consiguientes o no, con la esencia que se identifica en la misma Empresa.

El propósito fundamental de la organización es alcanzar y constituir el marco referencial para todas las actividades de la organización , proporcionar una dirección para el establecimiento de objetivos, metas, prioridades, estrategias, planes, programas y definir una asignación de recursos y de funciones a desarrollar.

Es conveniente que la Pequeña Empresa Hilos AgroIndustriales S.A. de C.V., al considerar lo anterior desarrolle y evalúe lo siguiente:

- Pequeña Empresa** ———→ Qué tipo de Organización ha sido y es.
Incluyendo mercados, extensión y tipo de participación (estrategia ejecutada)
- Singularidad** ———→ Qué hace distinta a la empresa a otras en su campo.
En que es mejor la empresa
- Misión** —————→ Cómo desea ver a la empresa en el futuro
Qué clase de negocio desea que sea

2.4 RAZONES PARA APLICAR PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADOTECNIA

Desafortunadamente en las operaciones y funciones de "Hilos AgroIndustriales S.A. de C.V." NO se perciben que estén debidamente planeadas, ya que no se identifica la **ACTIVIDAD DE PLANEACIÓN , DE ESTRATEGIAS Y DE MERCADOTECNIA**, por lo cual las principales características que fueron necesarias que la empresaria conociera para comprender la necesidad que tiene toda organización para contar con un sistema de Planeación Estratégica de Mercadotecnia son :

1. Dar una respuesta más adecuada a los cuestionamientos que cotidianamente se plantea :
 - ¿ Cual es la situación actual de la Empresa?
 - ¿Qué es lo que está sucediendo en el entorno ?
 - ¿ Hacia dónde se dirige la empresa en el rumbo actual?
 - ¿ Hacia dónde se debería dirigir la luz de los acontecimientos ?
 - ¿ Qué es lo que tiene que hacer la organización para llegar al destino deseado, así como también apoyarla con el recurso humano que la integran ?
2. Atenúa la incertidumbre y con ello la vulnerabilidad de eventos amenazantes que tradicionalmente se desconocen. Logrando de esta

manera preparase para contingencias y sobre todo actuar anticipadamente, provocando con ello, el cambio en beneficio de la Empresa.

3. Contar con un sistema más eficiente de control para el cumplimiento de las metas establecidas.
4. Es flexible y adaptable a cualquier pequeña empresa y situación .
5. Facilita la identificación y aprovechamiento eficiente de nuevas oportunidades de negocios.
6. Contribuye a la permanencia de las organizaciones
7. Involucra al personal y con ello lo motiva y compromete con los logros de la organización.
8. Propicia una asignación eficiente de los recursos.
9. Da al director la dirección de su organización.
10. Conocimiento del Mercado Real y las necesidades de sus consumidores

2.5 CONDICIONES PARA APLICAR PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADOTECNIA

Cuando no se conoce el sistema de Planeación Estratégica de Mercadotecnia y sobre todo cuando se carece de una planeación formal, como es el caso de Hilos Agro Industriales S.A. de C.V., determinó lo siguiente:

- 1) Que la empresaria este dispuesta al cambio, conjuntamente con el personal que integra su empresa.
- 2) No olvidar que planear es un proceso no solo racional , sino administrativo práctico, social y organizacional, y que forma parte del proceso directivo-administrativo, por ello se debe tomar en cuenta la estructura de poder que existe en la organización para ubicar la responsabilidad de planeación en un nivel de dirección suficientemente alto al iniciar dicho proceso.
- 3) Antes de iniciar la aplicación de este sistema, se debe asegurar que la Directora y/o encargada general de la empresa y los funcionarios clave comprendan los objetivos de planeación a mediano y largo plazo , el beneficio que obtendrán y la organización en su conjunto.
- 4) Recordar que la planeación y la intuición se complementan, no se excluyen.
- 5) Recordar que aunque exista un sistema de planeación que regula de alguna forma el funcionamiento de la empresa, la Planeación Estratégica

de Mercadotecnia llevará complementada en ésta, una adecuación e implantación de un programa de proceso de planeación exitosa.

- 6) No olvidar que dentro de los beneficio de la Planeación Estratégica de Mercadotecnia, representa un proceso de aprendizaje (de ensayo - error) el cual apoyará para resolver las crisis actuales.
- 7) La Implantación de un sistema nuevo de la empresa significa un cambio para la misma en su cultura, su gente, el medio interno y externo que la rodea, entre otros, y por eso tal vez se encuentre el obstáculo de la resistencia típica del personal fundamentada en la premisa tradicional que "para que cambiar si así cómo lo hemos venido haciendo desde hace tiempo ha dado buenos resultados" .
- 8) Se debe evaluar que el Director y/o Gerente, conozcan la organización perfectamente y tengan características adecuadas de liderazgo.
- 9) Se debe asegurar la participación del personal clave a todos los niveles, de tal forma que con ello se responsabilicen por dicho proceso.
- 10) Al desarrollar este proceso se espera un desempeño con espontaneidad y creatividad evitando la monotonía , manteniéndolo sencillo y comprensible.
- 11) ***El error que debe evitarse es realizar la planeación estratégica de mercadotecnia sólo los primeros meses y olvidarse de llevarla a cabo los siguientes meses restantes.***
- 12) Tomar en cuenta que para ser efectivos los planes y estrategias en P.E.M., se debe actualizar en aquellos cambios en el entorno y el interior de la organización que afecten la posición competitiva actual y futura de la organización.
- 13) Para conformar resultados exitosos con la implantación de un sistema de Planeación Estratégica de Mercadotecnia se requiere de una creatividad continua de seguimiento del mismo.

CAPÍTULO 3

**PROPÓSITO DEL ANÁLISIS DE LOS
FACTORES QUE FAVORECEN Y
OBSTACULIZAN EL DESARROLLO
DE LA PEQUEÑA EMPRESA, “HILOS
AGROINDUSTRIALES S.A. DE C.V.”**



3.1 PROPÓSITO DEL ANÁLISIS

La finalidad de llevar a cabo un análisis de los factores que favorecen y obstaculizan el desarrollo de la empresa es básicamente para determinar los factores que pueden favorecer (fortalezas y Oportunidades) u obstaculizar (Debilidades y Amenazas) el logro de los objetivos definidos para la empresa.

| FACTORES QUE FAVORECEN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS | FACTORES QUE OBSTACULIZAN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS |
|---|--|
| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |

En su interés de identificar o comprender las necesidades y valores buscados por los clientes y las tendencias en el comportamiento del mercado, ya que en los próximos años se esperan cambios importantes en estrategias de comercialización que permita que la Pequeña Empresa pueda continuar con ésta competencia en mercados internos saturados en su oferta pero contraídos en su demanda, para integrarse en incidir en mercados competitivos y productivos.

En consecuencia al identificar lo anterior permite :

- * Determinar las verdaderas posibilidades que tiene la empresa para alcanzar objetivos y estrategias.
- * Concientizar a quien dirige la empresa sobre la dimensión de los obstáculos que deberá afrontar.
- * Permitirle explotar mas eficazmente los factores positivos y neutralizar el efecto de los factores negativos.

Considerando como factores internos a : FORTALEZAS y DEBILIDADES, mientras que los otros dos son elementos externos: OPORTUNIDADES y AMENAZAS. ³⁸

³⁸ D.F. Abell/J.S. Hammond " Planeación Estratégica de Mercadotecnia" CECSA, Pp. 321

Preciso que :

- a) FORTALEZAS** : ò " Puntos Fuertes " de aquellas características propias de la empresa que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos.
- b) OPORTUNIDADES** : Son aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos.
- c) DEBILIDADES** : Son los "Puntos Débiles", dentro de las características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos.
- d) AMENAZAS** : Estas situaciones son las que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían afectar negativamente ó positivamente las posibilidades de logro de los objetivos.

Desde este punto de vista este análisis de toma de decisiones y definición de estrategias en la empresa en pro de su productividad, auxilia y responde en lo siguiente:

- ¿Qué puntos fuertes posee la estructura operativa de Hilos Agroindustriales S.A. de C.V.?
- ¿Qué puntos débiles existen en la organización que podrían convertirse en serios obstáculos al logro de los objetivos?

Respecto al Entorno :

- ¿Qué situaciones o condiciones existen en el mercado o en el entorno de la empresa que podrían actuar a su favor en el logro de sus objetivos?
- ¿Qué situaciones o condiciones se están dando en el mercado o en el entorno que podrían representar un peligro u obstáculo externo al logro de los objetivos?

3.2 ÁREAS QUE CONSTITUYEN FORTALEZAS, DEBILIDADES, AMENAZAS y OPORTUNIDADES EN “HILOS AGROINDUSTRIALES S.A. de C.V.”

“Lo que se aborda en éste apartado es resultado del Análisis realizado a la empresa “Hilos Agroindustriales S.A. de C.V” de acuerdo a las entrevistas realizadas a la empresa Directora General y al personal, así cómo también de las visitas hechas a la empresa”

Las características expuestas en los capítulos anteriores y los resultados que se han obtenido hasta este momento (complementados con las entrevistas y vistas oculares a la empresa), proyectan los efectos que tiene ésta por la falta de un sistema de Planeación, de Estrategias y de Mercadotecnia , donde se ratifica la importancia de la aplicación de Planeación Estratégica de Mercadotecnia.

“Cualquier debilidad o amenazas que se logre resolver se convierte, automáticamente en una fortaleza u oportunidad”

3.2.1 DEBILIDADES

- En el ámbito de las **Debilidades**, aunque existe un creciente interés por comprender y conocer el mercado real y potencial. La empresa aún adolece de las siguientes limitantes:
- ◆ El esquema tradicional sobre el cual ha venido operando la empresa es en base a toma de decisiones empíricas y una ausencia de Planeación; éstas deducciones son avaladas por la Directora General de la empresa y de acuerdo a los puntos que se presentan a continuación encontramos un común acuerdo de que son los puntos más importantes donde se ha tenido un descontrol.
- ◆ Una basta visión del comportamiento del mercado y una falta de criterio para desarrollar una cultura cualitativa (de calidad) para un análisis y evaluación.
- ◆ La ausencia de Planeación.
- ◆ El escaso (nulo) conocimiento sobre Mercadotecnia

- ◆ La falta de conocimiento técnico y administrativo de las personas que incurren en la administración y dirección de la empresa, la falta de conocimientos para comprender la necesidad del consumidor o usuario del producto, la limitación práctica y teórica para investigar o captar en forma objetiva la conducta actual y las tendencias del consumidor y la situación competitiva.
- ◆ Ineficacia en el servicio y elaboración del producto (desde el punto de vista de ahorro en costos y desperdicio de tiempos muertos), en la evaluación de la factibilidad del mercado y financiera en la presentación de la cartera de productos y las consideraciones internas y externas para la fijación de objetivos, estrategias, precios, etc.
- ◆ Criterio relativo a la estructura del costos y punto de equilibrio dejando de lado la evaluación del comportamiento de la demanda, las posiciones y estrategias competitivas de la misma empresa y de las que la rodean.
- ◆ Criterio deficiente en la evaluación de los canales de distribución.
- ◆ La pérdida de mercado, debido a la inexperiencia

◆ **Ausencia de un Sistema de Planeación.**

Consecuencias de la Falta de Planeación Estratégica de Mercadotecnia, en "Hilos AgroIndustriales S.A. de C.V." :

- 1.- Falta de Control,
- 2.- Excesivas situaciones imprevistas,
- 3.- Inexistencia de una "medida" para controlar el verdadero éxito o fracaso de la empresa
- 4.- Falta de una guía de acción clara y precisa
- 5.- Peligrosa visión a corto plazo
- 6.- Falta de criterios para decidir las inversiones a gastos a realizar

◆ Falta de Pensamiento Estratégico

De acuerdo a las entrevistas realizadas a la Sra. Enedina Vergara Salas dentro de su perfil como empresaria identifique dos aspectos:

- a) **La empresaria con mentalidad de subsistencia** donde sin importar el tamaño de la empresa, sólo se ve al negocio como un modo de lograr el consentimiento familiar y del personal que emplea, y en la medida que la empresa cumpla aceptablemente con ese objetivo, no le interesa más.
- b) **La empresaria con mentalidad a obtener un desarrollo** su situación actual de tener una empresa la considera como un paso necesario para el desarrollo de la misma, pero de ninguna manera lo considera como algo permanente. Debe buscar que la empresa que dirige sea más eficiente y alcance el máximo posible de su potencial.

◆ Desconocimiento de las Características de la Mercadotecnia.

Dentro de las actividades desarrolladas en la empresa es común que se encuentren todos sus esfuerzos a las ventas, cobranzas y fabricación, dejando a un lado la Administración, la Planeación y la Mercadotecnia. Por ello que no me extraña que en Hilos AgroIndustriales S.A. de C.V., no cuente con un departamento de mercadotecnia, ya que desgraciadamente la Directora de la empresa lo considera (hasta este momento) como un gasto que no se justifica y menciona que los servicios de mercadotecnia no ofrecen resultados en forma inmediata. Una razón por la que no se considera del todo indispensable es al TABÚ de la formación que impera en el ambiente de la pequeña empresa de que muchas han "crecido" sin la complejidad de la mercadotecnia y **Un error tan común es la orientación preponderante a la producción y ventas y NO a la Mercadotecnia.**

Las características anteriores tienen que cambiar de forma tal que se acepte que las condiciones de mercado ante la apertura comercial que se vive y se irán incrementando cada vez más, es claro que la competencia se incrementara no sólo en la cantidad, sino además en calidad, precio y disponibilidad. **La mercadotecnia es sino la única, si un instrumento que ofrece a una empresa (sin importar la actividad que desarrolle y tamaño) la permanencia en el tiempo.**

◆ Desconocimiento de las Instituciones de Apoyo

Para que la empresa logre su funcionamiento en forma normal y de manera ininterrumpida e incluso para sobrevivir y crecer, aunado al financiamiento, son aspectos que son muy importantes ya que con éste se

cubren los requerimientos de recursos monetarios que se derivan de un negocio.

Las fuentes de financiamiento pueden ser INTERNAS que es con el que cuenta la propia empresa por el capital aportado por accionistas para las reservas acumuladas o por reinversión de utilidades; y el financiamiento EXTERNO que proviene de recursos ajenos al negocio y se pueden obtener de fuentes como banca comercial, instituciones de fomento, etc.

El Gobierno Federal a creado varias dependencias con el fin de apoyar a las micro y pequeñas y medianas empresas , más sin embargo el principal problema de estas es la falta de financiamiento, ya que por un lado este es escaso y cuando lo hay su acceso es difícil por el tipo de tasa de interés , garantías, tramites largos y engorrosos y por la diversidad y desconocimiento de los requisitos que establezcan las instituciones financieras.

◆ **Altos Costos**

Llevada a cabo una evaluación de como se desempeñan en general las funciones en la pequeña Empresa, deduzco que el factor básico de excedentes de desperdicio de costos se centra en las áreas siguientes:

1.- Desperdicio de Dinero:

Ya que la falta de planeación provoca entre otras cosas :

- Falta de control, provocando la perdida importante de recursos
- Errores en inversiones , endeudamientos ò gastos innecesarios e improductivos
- Que las decisiones importantes se tomen por "impulso".
- Gastos excesivos , contratación de personal, etc., para resolver problemas económicos o de otra índole que de una buena planeación pudieron evitarse.

2.- Desperdicio de Tiempo

- Tiempos excesivos que requiere la toma de decisiones debido a la falta de objetivos, metas y planes.
- Qué se dedica excesivo tiempo a resolver continuos problemas "imprevistos" es decir "apagar fuegos".
- Tiempo y esfuerzos excesivos para tratar de corregir los errores de gestión que se cometen.

3.- Desperdicio de oportunidades:

- Cuando la empresa se le "escapa al dueño de las manos" se pierde toda posibilidad de controlar su desarrollo futuro.

- La inexistencia de una visión a mediano y largo plazo impide que el dueño detecte oportunidades de negocios importantes que otros competidores si perciben y explotan.
- En consecuencia las posibilidades de crecimiento y desarrollo de la empresa se reduce a su mínimo rendimiento.

Estas tres áreas de desperdicio se alimenta entre si y a su vez se alimentan a así mismas.

Por lo tanto : la incapacidad de detectar y explotar determinadas oportunidades (desperdicio de oportunidades) le restar potencial al desarrollo y fortalecimiento en todas las áreas de la empresa (desperdicio de dinero) lo que exige mas atención a las situaciones que generen conflictos (desperdicio de tiempo).

**ÁREAS DE DESPERDICIO(ALTOS COSTOS) EN
"HILOS AGROINDUSTRIALES S.A. DE C.V."**

| | |
|-------------------------------------|---|
| EL DESPERDICIO DE DINERO | REDUCE LAS CAPACIDADES ECONÓMICAS Y FINANCIERAS DE LA EMPRESA |
| EL DESPERDICIO DE TIEMPO | REDUCE EL TIEMPO QUE EL DUEÑO PUEDE DEDICAR A PENSAR Y A PLANEAR ESQUEMAS DE FUNCIONAMIENTO Y OPERACIÓN PARA LA EMPRESA |
| DESPERDICIO DE OPORTUNIDADES | REDUCE EL POTENCIAL DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO DE LA EMPRESA |

Tabla No. 33 Áreas de desperdicio (altos costos) en "Hilos Agroindustriales S.A. C.V."
Fuente: Visita y entrevista a la Directora General de "Hilos Agroindustriales S.A. C.V."

3.2.2 AMENAZAS

- Dentro de las **Amenazas** se considera :
 - ◆ Desconocimiento del comportamiento de las variables económicas, financieras, sociales y demográficos del mercado.
 - ◆ **El mercado real y potencial se ve amenazado** por una contracción de la demanda interna y por ende por un incremento en el interés del comprador y la evaluación y selección del producto (comparando calidad, durabilidad y precio), ya que desafortunadamente su ingreso se ve disminuido por los aspectos económicos y la lenta recuperación de la economía del país. Además se tiene una estructura de costos menor, un bajo aprovechamiento de economías de escala en producción, productividad y de la experiencia para lograr competitividad en precios.
 - ◆ **Elaboración del producto y prestación del servicio con calidad**, el consumidor demanda grandes exigencias y una mejora continua de productos, en un momento donde la empresa no se encuentra todavía con una cultura de calidad destacada, de acuerdo a la afluencia de productos que entran al país.
 - ◆ La pérdida de mercado, debido a la contracción de los mismos.
 - ◆ La inexperiencia propia del empresario

3.2.3 FORTALEZAS

- Dentro de las **Fortalezas**, se evalúa el creciente interés en conocer las necesidades de los clientes y dinámica de los mercados.
- ◆ **En el medio interno donde se desenvuelve la empresa**, es necesario llevar a cabo previsiones y/o planeaciones de ventas, rentabilidad y posición en el mercado, aceptación de productos, entre otras, dónde se aplique el análisis y evaluación de los elementos que incurren a cada uno de ellos, ya que su situación dentro del mercado puede variar y así al ser diferentes las características positivas o negativas que se obtengan serán definidas las necesidades de apoyo de cada una de las áreas en favor a sus productos y servicios.

◆ Orientación del empresario al cambio

El mejoramiento de la calidad y la productividad se convierte hoy en día en un movimiento nacional e internacional, que ataca positivamente la vida y cultura que sobresale dentro de la empresa. Por lo tanto :

- Es menos costoso prevenir los errores que corregirlos
- Para que lo anterior sea factible es necesario que la empresaria desarrolle en el trabajo sus mejores capacidades y como resultado se sienta satisfecha.
- La razón fundamental de que exista la empresa es de servir y dar satisfactores al consumidor.
- Es importante tanto económicamente como socialmente buscar la permanencia de la organización a largo plazo en el mercado y no tanto buscar ganancias inmediatas.
- Comprobando el funcionamiento de las operaciones de la empresa bajo un esquema de planeación, se observa la disminución de tiempos perdidos o muertos lo cual contribuye a elevar la calidad de los elementos que integran la empresa.

Para comprender más este punto de vista es necesario indicar que entre las actividades de la mercadotecnia se destacan las funciones que cubren su administración como es la planeación, organización, dirección, control, etc., y dentro de la planeación, la investigación de mercados, la cual importante para conocer el entorno de la empresa y su probable desenvolvimiento identificando sus oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, todo ello para el establecimiento de estrategias de productos, precios, distribución, promoción y publicidad con el objeto de enfrentar debidamente los retos y alcanzar un mayor éxito, siempre en forma dinámica ya que lo que hoy pueden ser condiciones normales, mañana pueden ya no serlo. Para poder evadir esas condiciones que pueden ser tan variadas en la empresa debe anticipar los acontecimientos lo cual podrá hacer mediante la Mercadotecnia y sus funciones implícitas en la misma.

- ◆ Lo mismo se puede decir, del enfoque e instrumentos que permitan avalar la posición competitiva, hacerle sentir el deseo de competir eficazmente en el mercado en el que se desenvuelve aunado a una mayor productividad y creatividad en las demás áreas.
- ◆ Desarrollar una segmentación de variables geográficas y demográficas, considerando el perfil del consumidor.
- ◆ Lograr la recuperación de ventas y captación de mercado
- ◆ Punto IMPORTANTE, que la Sra. Enedina esta dispuesta al cambio y a llevar a cabo las aplicaciones necesarias para recuperar la empresa.

Con Planeación Estratégica de Mercadotecnia se evita que se presenten variados problemas, constituyendo una inmensa ventaja que genere numerosos beneficios económicos en la empresa, los que llamaríamos como beneficios con previsión.

3.2.4 OPORTUNIDADES

- Dentro de sus **Oportunidades** el esquema y la aplicación de la Planeación Estratégica de Mercadotecnia ofrece las oportunidades de desarrollo que a continuación se menciona.

Ya que ésta experimentando un importante cambio general en su estructura y de tener la tendencia de orientarse al producto, al consumidor y de centrar su interés en producir un bien y servicio de calidad, habiendo identificado de manera clara y explícita las características de sus grupos objetivo - mercado, la Planeación Estratégica de Mercadotecnia le permitirá visualizar esa orientación requiriendo de los elementos que esta otorga.

Dentro los cuales se encuentran:

- a) Suministra e integra un valioso instrumento de comunicación interna y externa
- b) Integra un útil y eficaz método para el autodesarrollo como empresario .
- c) Ayuda a crear una mentalidad interna orientada a la rentabilidad
- d) Constituir un eficaz instrumento de control

◆ **Establecimiento de un Sistema de Planeación.**

La Planeación Estratégica de Mercadotecnia al aplicarla e integrarla en las funciones de la Empresa, implica evaluar las características generales e internas de ésta con la finalidad de obtener un resultado que eficiente su productividad y eleve el nivel de vida de los recursos que la integran así como reflejar los resultados de su implementación en las acciones de la empresa para conformar el producto de la evaluación de sus capacidades, debilidades , oportunidades y amenazas en el entorno para lograr la identificación y respaldo de las prioridades de la organización respecto a la asignación de recursos e integrar las metas , políticas, objetivos y acciones principales en un todo coherente.

Al llevar a cabo un análisis de la empresa en su conjunto la Empresaria corroborará, asegurará y definirá las decisiones y planes estratégicos que debe tomar en cuenta para lograr el crecimiento y desarrollo de la empresa, considerando si lo que realiza es lo mas viable o no.

◆ **Identificación de Unidades de Negocio**

La " **Unidad de Negocio**" se considera como unidad o centro de utilidad razonablemente autónomo en cuanto a funciones administrativas, alcance de sus objetivos y definición de estrategias, así como en innovación y aportación de nuevas cosas a la empresa. Tiene su propio Gerente General, el cual es el responsable de la operación y de la condición general de su área.

◆ **Identificación del Pensamiento Estratégico Orientado a la Productividad.**

Una característica que debe tener la persona que esta al frente de una empresa, es que tenga la actitud para llevar a cabo un cambio.

Aunado a esto la Sra. Enedina Vergara cuenta con esta actitud, además que entre sus estudios está el haber cursado la carrera Técnica de Contador Privado, lo cual le permite comprender y reconocer las necesidades y terminología de la Planeación en la empresa.

Es conveniente cuando se integra y se contempla llevar a cabo un aplicación de Planeación Estratégica de Mercadotecnia, que la empresaria evalúe los objetivos que ella y la empresa persiguen , y los planes de acción entre otras cosas para con ello lograr como resultado :

*** Alto nivel de Productividad**

No se debe dejar a un lado la importancia que tiene el dar a conocer los planes que se tienen a nivel institucional y departamental, para que con ello la empresa en su conjunto con todos los elementos que la integran , formen parte activa del cambio que se pretende dar logrando con ello un espíritu de equipo con el que se crea, innove y participe con una actitud orientada a obtener más altos niveles de rentabilidad.

Todos los colaboradores saben que el logro más alto del nivel de eficiencia es parte importante de los planes de trabajo de la empresa, esto afianzara el desarrollo de una conciencia más definida como:

- Evitar los desperdicios en insumos
- Encontrar siempre la forma menos costosa de hacer las cosas pero sin perder eficiencia y calidad
- Evitar tiempos muertos

Recuerde que la Rentabilidad no es una meta que se alcanza y basta; representa una búsqueda continua y permanente que implica el establecimiento y logro constante de nuevos objetivos. En consecuencia las labores que realice el dueño para apoyar y mantener entre sus colaboradores una actitud a favor de la rentabilidad también deberán ser continuas y permanentes y si es necesario repetitivas.

Esta labor en Planeación Estratégica de Mercadotecnia representa un marco secuencial para canalizar las actividades tanto del dueño como de todos sus colaboradores.

◆ **Autodesarrollo cómo Empresario**

Las posibilidades de aumentar los conocimientos que se tienen sobre cualquier materia no termina nunca. Nadie alcanza el nivel más alto de conocimientos posibles sobre su área de desempeño; siempre existe algo nuevo que aprender.

Lo mismo sucede con las actividades que se desarrollan en una empresa y más que estas están en un continuo cambio donde las nuevas posibilidades de perfeccionar sus capacidades y conocimientos sobre la gestión del cómo manejan su empresa y su vida profesional diaria.

La Planeación Estratégica de Mercadotecnia contribuye al desarrollo del empresario ya que su elaboración y aplicación implica analizar y evaluar en aspectos cómo :

- ¿Cuál es la situación competitiva que guardo en este momento frente a mi mercado real y potencial ?
- ¿Qué oportunidades de mercado son las que se están presentando en éste momento ?
- ¿Es correcta la forma en como llevo la gestión de los recursos de mi empresa?
- ¿Cuál es la estrategia respecto al mercado potencial que se tiene ?

- ¿ Son correctos los controles que tengo establecidos en la empresa?
- ¿ Es viable la adquisición de un crédito que apoye el crecimiento de mi empresa?

Este proceso no solo ayuda a desarrollar y mejorar la visión que se tiene y el juicio para evaluar las cosas , además se indican las debilidades personales y las áreas en las que se deben reforzar y capacitar los conocimientos y las habilidades.

Elo no quiere decir que las actividades claves de la empresa no dejen de analizarse y evaluarse como :

- Mercado
- Ventas
- Recursos Humanos
- Producción
- Finanzas
- Contabilidad
- Rentabilidad y Solvencia
- Organización y Control
- Etcétera

Este análisis suministra una verdadero panorama detallado minuciosamente de la empresa, ya que permite no sólo un conocimiento de cada una de las partes que la complementan sino además un control de cada una de ellas ya que :

**“NO SE PUEDE CONTROLAR EFICAZMENTE
LO QUE NO SE CONOCE A FONDO”**

◆ Instrumento de Control

Si no se dispone de objetivos , no es posible establecer controles eficaces.

Cuando se habla de establecer controles en la empresa se habla de instaurar mecanismos que permitan verificar que las cosas se están haciendo como debe de ser.

Cuando se señala el concepto "**como debe ser**", estoy diciendo que se debe determinar antes que nada, la forma más idónea y el prototipo de como deben ser las cosas.

Se propone que estos controles, en principio, abarquen las siguientes áreas:

- * Seguimiento de Estrategias
- * Consecución de objetivos
- * Establecimiento de Planes
- * Vigilar las ventas
- * Calidad del producto
- * Calidad del servicio
- * Eficacia y rendimiento de entrega de productos
- * Rendimiento de capital
- * Productividad en el empleo

Si no se establecen objetivos claros y precisos le será imposible establecer controles eficaces.

La importancia de la Planeación Estratégica de Mercadotecnia al establecer objetivos globales y específicos para la empresa podrá suministrar una tabla de medidas para contrastar el comportamiento de las distintas áreas que la conforman y así poder contestar con verdadero conocimiento de causas y no por simple intuición o deducción mental, a cuestionamientos y situaciones tan significativas en el futuro de su organización como son, entre otras :

- Las ventas logradas, ¿son las necesarias?, ¿me he quedado corta?
- El nivel de rentabilidad logrado ¿ asegura la estabilidad y desarrollo de la empresa?
- ¿Estoy explotando la totalidad de los mercados que cubro?
- ¿Qué oportunidades de mercado no explote durante el año recién terminado?

Lo anterior, lo esquematizo en lo siguiente :

**PARTE INTEGRANTE DEL ESQUEMA DE P.E.M APLICADA A
"HILOS AGROINDUSTRIALES S.A. DE C.V."**

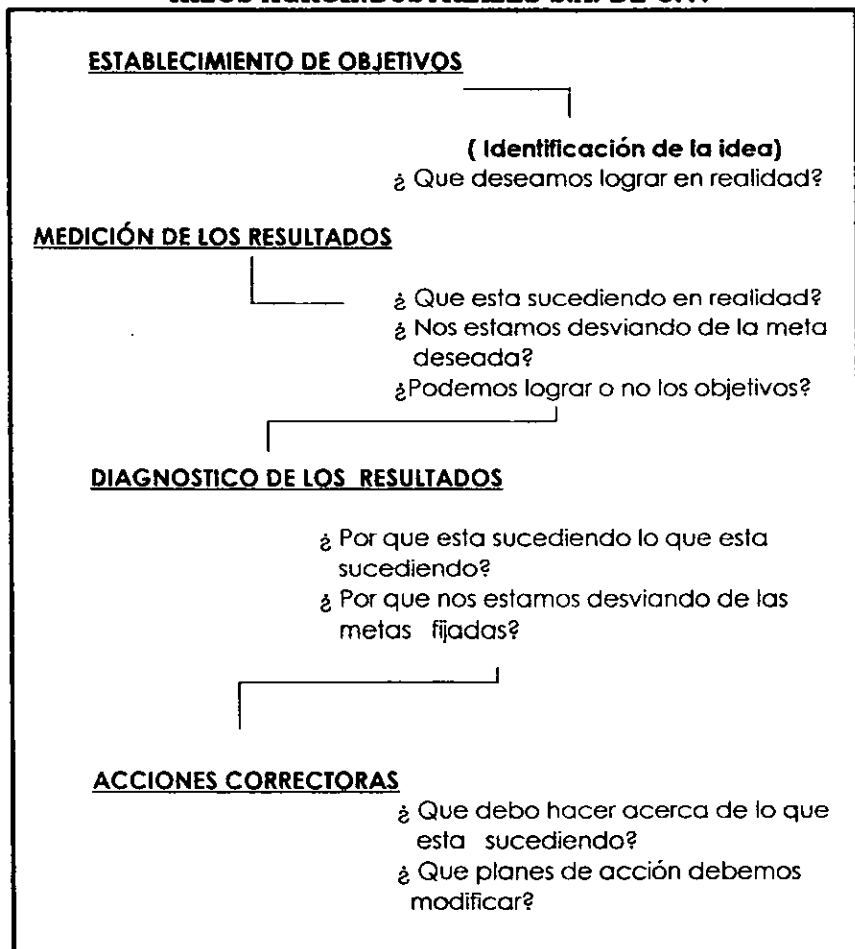


Tabla No. 34 Parte Integrante del Esquema de P.E.M. aplicada a "Hilos Agroindustriales S.A. C.V."

Fuente: Del análisis y evaluaciones del esquema aplicado a "Hilos Agroindustriales S.A. C.V."

CAPÍTULO 4

ESQUEMA DEL PROCESO DE APLICACIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADOTECNIA, A HILOS AGROINDUSTRIALES S.A. DE C.V.



4.1 ASPECTOS GENERALES

Se instrumentó un sistema basado en Planeación Estratégica de Mercadotecnia enfocado a su ejecución , seguimiento y evaluación, así cómo un mecanismo de informe directivo y gerencial que permita una administración con resultados orientados a la productividad y calidad.

Se inicio con aplicaciones de cuestionarios al personal de la empresa para saber cómo percibían el ambiente de trabajo y los productos que estaban elaborando, cuáles son los beneficios o usos que aportan estos productos, ello con la intención de involucrarlos con la empresa y sentirlos parte la misma.

Así también se entrevisto vía Sra. Enedina Vergara a los Proveedores y Clientes reales dónde el objetivo era tener una visión más amplia de la empresa y sus productos visto de terceras personas y así inmiscuirse con lo que buscaba la empresa, lograr su desarrollo y crecimiento con calidad.

Su estructura es un Proceso de la Planeación Estratégica de Mercadotecnia que considera :

**PARTE INTEGRANTE DEL ESQUEMA DE P.E.M. APLICADO A
"HILOS AGROINDUSTRIALES S.A. DE C.V."**



Tabla No. 36 Parte Integrante del esquema de P.E.M. aplicado a "Hilos Agroindustriales S.A. de C.V.

Fuente: Se determinó conforme al análisis hecho a la empresa en estudio.

Definiendo las siguientes **características a considerar:**

- LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADOTECNIA DEBE CONCEBIRSE COMO UN PROCESO CONTINUO, FLEXIBLE E INTEGRAL EN LAS OPERACIONES DE CADA UNA DE LAS ÁREA QUE CONFORMAN LA EMPRESA.
- La Responsabilidad inicia en la Dirección y ésta a su vez debe transmitir a su personal la importancia del cambio y los beneficios que se esperan.
- Elevar la productividad y eficiencia en las actividades cotidianas y futuras, reflejándolo en los resultados diarios con calidad .

- Al encontrar la identificación de cada Unidad de Negocio se integra una actitud más participativa con el personal, beneficiándose con un mejor nivel de vida del personal y de la empresa .
- Un cambio siempre es necesario cuando las condiciones externas del medio e internas así las exigen y aún más cuando el personal se identifica con éstas necesidades, por ello este requiere de tiempo para analizar y evaluar la situación real de la empresa aunado a cada uno de los elementos que la componen.
- Las ventajas competitivas que ésta trae consigo deben ser sostenibles en la acción que ejecute la Directora General.
- Proporcionar una eficiente dirección a los esfuerzos de la empresa.

Apoyándose además en el esquema siguiente:

**Parte Integrante del esquema de P.E.M aplicada a
"Hilos Agroindustriales S.A. de C.V."**

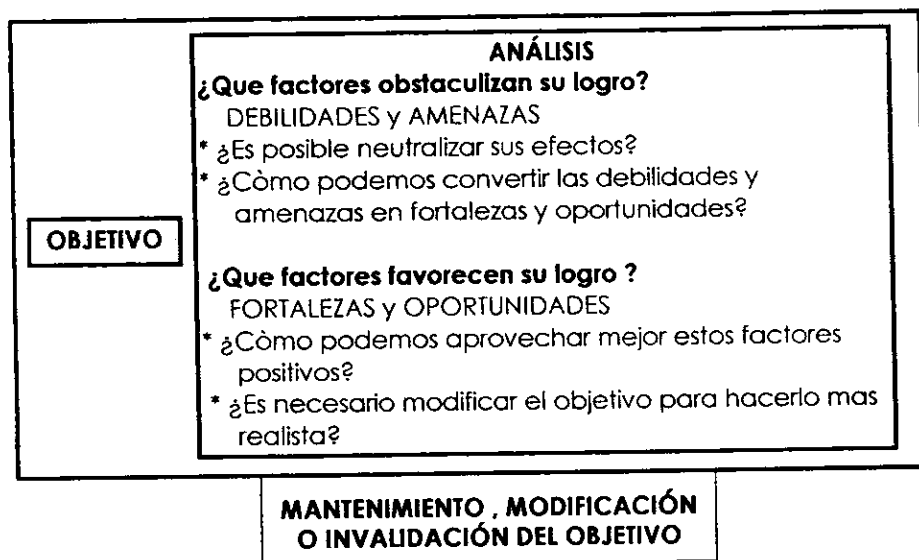


Tabla No. 37 Parte Integrante del esquema de P.E.M aplicado "Hilos Agroindustriales S.A. de C.V."

Fuente: Se determinó conforme al análisis hecho a la empresa en estudio.

Algunas consideraciones que deben tomarse en cuenta del esquema anterior:

a) Mantenimiento del objetivo : el cual debe permanecer tal y cómo se a establecido debido a que los análisis y resultados obtenidos positivos y/o negativos indican que es posible alcanzarlo.

b) Revisión del objetivo:

* El análisis de una o mas fortalezas u oportunidades que se consideran dan la posibilidad de modificar los objetivos para establecerlos en niveles mas ambiciosos.

* El análisis de una o mas debilidades o amenazas que no se consideran, inducen a modificar el objetivo para revisarlo y adaptarlo.

c) Invalidación del objetivo : el análisis de una o más debilidades o amenazas que no consideran, indican que estas son difíciles de solucionar y que impedirán el logro del objetivo establecido inicialmente y en consecuencia invalidarlo y posteriormente elaborar un objetivo completamente nuevo más coherente con la situación real de la empresa.

4.2 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

- Llevar a cabo la reestructuración administrativa de la empresa basada en la aplicación de Planeación Estratégica de Mercadotecnia.
- Orientar el manejo familiar del negocio a una administración institucional.
- Facilitar la integración de la empresaria para identificar las áreas problema y reforzarlas como sea necesario.
- Despegarse del Liderazgo Paternalista
- Delegar responsabilidades en base a definición de funciones
- Iniciar el proceso que permita normar a mediano plazo las estrategias necesarias para colocarse como **líder** en la producción de su producto así como también en calidad y costo.
- Apoyar en la producción de sus productos con costos bajos más bajos que la competencia y mayor calidad para cubrir las necesidades demandadas en el mercado externo.
- Inducir sensiblemente en la reducción de costos de materia prima y costos indirectos.
- Manejar un nivel real de ventas enfocadas al mercado que se tiene.
- Mejorar las condiciones económicas y laborales del personal.
- Constituir una fuente inicial de capacitación de mano de obra
- Impulsar y desarrollar la tecnología utilizada en éste Sector de Empresa.
- Contribuir a reducir la tasa de desempleo

4.3 MISIÓN DE LA EMPRESA

La orientación de la DIRECCIÓN HACIA EL CONSUMIDOR SATISFACIENDO SUS NECESIDADES enfocándose en diferentes, necesidades de mercado, productos , canales de distribución, promociones , etc., combinando éstos para ofrecer :³⁹

Aportación de los Participantes :

¿Que beneficios aporta la empresa a los que tienen un interés en ella?

Considerando : consumidores, empleados, clientes, proveedores, distribuidores, accionistas , gobierno, la sociedad en su conjunto.

Aportación al Consumidor:

- Proporcionar bienes y servicios socialmente necesarios de calidad aceptable y a precios razonables.
- Identificación y Satisfacción de sus Necesidades
- Suministro estable
- Distribución a través de canales de distribución de Productos con excelente calidad , precio, nivel de servicio y garantía de durabilidad
- Satisfacción en el Producto y servicio entregado

Aportación a los Accionistas :

- Alcanzar y mantener un ingreso neto suficiente para perpetuar a la organización y generar un entorno en la inversión satisfactorio a los accionistas involucrados.
- Incremento en el Patrimonio
- Dividendos competitivos con los de su rama Industrial

Aportación a los empleados :

- Crear y mantener una organización y cultura interna en las que los logros personales y de grupo orientados al crecimiento y autorrealización .
- Desarrollo Personal
- Orgullo por el Trabajo
- Ingresos Competitivos
- Seguridad de Empleo
- Calidad de Vida en el Trabajo

³⁹ Se determinó en base al análisis realizado de la aplicación de P.E.M. a la empresa en estudio.

Aportación a los Proveedores :

- Desarrollo mediante apoyo técnico
- Selección ética y con bases objetivas
- Negociaciones en Conjunto

Aportación a la Sociedad :

- Proteger, preservar y realizar las condiciones del medio ambiente o entorno social dondequiera que las operaciones de la empresa se localicen y donde sus productos y servicios puedan ir.
- Comunicar abierta, honesta y voluntariamente de información relevante sobre todas estas actividades a todos aquellos grupos interesados.
- Contribuir al abasto de bienes de consumo duradero en condiciones competitivas.
- Ahorrar y generar divisas
- Generar Empleo
- Elevar la imagen de la Empresa

4.4 SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

- Organizar la producción por pedidos en base a una variedad de productos derivados de la tela de magitel, bajo una planeación de solicitudes confirmadas de los productos de centros comerciales y personas físicas.
- Promover financiamiento preferencial a grupos de compradores para estimular el aumento y venta de la producción.
- Consolidar la venta de la producción a los diferentes segmentos del mercado mediante la utilización del plan estratégico de mercadotecnia que se desarrolle.
- Implementar una campaña de difusión del producto apoyada en tiempos oficiales de radio y en organismos civiles de comunicación como la Cámara Nacional del Comercio en Pequeño (si el presupuesto lo permite).
- Lograr una flexibilidad de la empresa para concretar una adaptación más rápida con el entorno, permitiéndole responder rápidamente a las modificaciones de su mercado, concentrar sus recursos y establecer una estrecha relación entre sus clientes y proveedores.
- La toma de decisiones se estructurará a corto y mediano plazo para obtener resultados concretos e inmediatos.

- Establecimiento de Estrategias de ventas para la recuperación del mercado de un 6% mensual (mismo que se vio disminuido en el 2o. Semestre de 1996, debido al ineficaz manejo de la administración, desinterés en promover el producto y confianza en conservar los clientes reales).
- Segmentación de mercados con el objetivo de orientar los productos a los consumidores más idóneos definiendo las cualidades y beneficios que tiene este llevando a cabo la utilización más óptima de los Canales de Distribución,
- En base a la Planeación obtener beneficios financieros.
- Visto a futuro, la ampliación de los mercados como consecuencia de la globalización resultante del Tratado de Libre Comercio y los acuerdos con países Latinoamericanos, la creación de Empresas Integradoras y el creciente interés en incidir en mercados comunes nacionales que motiven la competitividad.

El crecimiento que ha tenido ésta empresa en su Región generó algunos problemas de funciones operativas y asignación de recursos por área, ya que la carencia de planeación incurrió en descontrol y evaluación de los cambios internos y externos que la estaban bombardeando. Como mencionar algunos hechos, fue :

- a) el aumento de ventas durante periodos.
- b) la pérdida gradual en ventas en periodos no previstos
- b) el aumento de producción por falta de planeación.
- c) descontroles financieros, en rentabilidad y solvencia.
- d) ausencia de capacitación.
- e) escaso conocimiento del mercado que se estaba abarcando.
- f) cambios económicos a nivel nacional (inflación ,paridad cambiaria, etc.)

Asimismo, el manejo de una pequeña empresa con demasiadas funciones No identificadas oportunamente representan serios problemas para la encargada de la empresa.

4.5 IDENTIFICACIÓN DE UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIOS

Para efecto de nuestra empresa LAS UNIDADES DE NEGOCIO se han identificado por Departamentos, los cuales son visualizados como una parte importante en el segmento de la estructura general de la empresa.

Por eso el determinar una identificación por Unidades de Negocios, permite llevar a cabo la ejecución de las estrategias establecidas conjugando una mejora en la organización e integración de responsabilidades y funciones. Al integrarlo contempla las actividades de autoridad, comunicación, definición de funciones y responsabilidad.

En cuanto a la coordinación de las áreas de la empresa la PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADOTECNIA permitió establecer las funciones siguientes basados en una reorganización de delimitación de responsabilidades y funciones del personal donde se consideró:

- ◆ Establecimiento de un programa de comunicación e implantación de objetivos, metas, funciones, responsabilidades, políticas, procedimientos, sistemas de información y sistema de incentivos de la empresa.
- ◆ Establecimiento de un programa de capacitación y desarrollo
- ◆ Establecimiento de un procedimiento para la evaluación de los resultados del programa de capacitación y desarrollo.
- ◆ Instrumentar una estructura de sueldos y salarios.
- ◆ Establecimiento de una estadística de accidentes y productividad personal.
- ◆ Establecimiento de un programa de seguridad e higiene.

Cómo Unidades Estratégicas de Negocios se identificaron a seis que conforman la empresa y que recibieron un proyecto de presupuesto para la adquisición de los bienes de capital y recursos adicionales para la etapa pre-operativa como son, las máquinas productoras, la herramienta de trabajo, el material para la producción y el transporte para su distribución.

- Administración:

- Se establecieron objetivos, funciones y responsabilidades
- Se elaboran los manuales de políticas y procedimientos (están en proceso)
- Se diseñó e instrumentó un sistema de información gerencial.
- Se instrumentó un programa de supervisión proactivo y un sistema de incentivos basados en calidad, productividad de la mano de obra y eficiencia en la utilización de la capacidad instalada.
- Se estableció un programa de seguridad e higiene.

- Recursos Humanos :

- Se estableció un programa formal para la comunicación e implantación de los objetivos, metas, funciones, responsabilidades, políticas, procedimientos, sistemas de información y sistema de incentivos a la empresa.
- Se estableció un programa de capacitación y desarrollo
- Se definieron e instrumentaron políticas para el reclutamiento y selección de personal un procedimiento para la evaluación de los resultados del programa de capacitación y desarrollo
- Se determinó una estructura de sueldos y salarios
- Se establecieron estadísticas de ausentismo, rotación, accidentes y productividad del personal.

- En el área de Producción:

- Programación y control de la producción, compras, almacenaje, distribución
- Se establecieron objetivos, funciones y responsabilidades por áreas dedicadas a la transformación del producto.
- Se elaboró un sistema de control de pedidos clientes y compras a proveedores.
- Programación y control de la producción, compras, almacenaje, distribución y comercialización
- Se elaboraron bases que permitan controlar la producción, la eficiencia en la utilización de la capacidad instalada y la productividad de la mano de obra.
- Se establecerán estadísticas de mermas y de trabajos.

- Compras :

- Un programa formal de abastecimiento
- Control estadístico de inventarios

- Almacén (Materia Prima y Producto Terminado):

- Se instrumentaron políticas que permitieron optimizar los niveles de inventarios, el uso de espacio físico asignado y las condiciones de higiene y seguridad.
- Se definieron e instrumentaron políticas y procedimientos para la recepción e identificación de producto terminado.

- Mantenimiento:

- Se estableció un programa de mantenimiento preventivo y correctivo de maquinaria y equipo.
- Se instrumentó un registro formal del historial de la maquinaria y equipo.
- Se instrumentaron políticas de comunicación formal entre planta y mantenimiento (personal encargado) para la ejecución de los programas de mantenimiento preventivo y correctivo.
- Se establecieron estadísticas de tiempos muertos de maquinaria y equipos, causas y acciones correctivas.

Apoyando las siguientes áreas para tener resultados óptimos :

**PARTE INTEGRANTE DEL ESQUEMA DE P.E.M. APLICADO A
"HILOS AGROINDUSTRIALES S.A. DE C.V."**

1.- DIRECCIÓN GENERAL

Experiencia en el área de negocios , nivel de conocimientos y habilidades, sistema de planeacion, espíritu emprendedor , sistemas operacionales, capacitar al personal, orientación en el mercado, claridad de sus objetivos.

Capacidad para generar nuevos productos o servicios, creatividad , calidad del producto, acceso a fuentes externas de desarrollos tecnológicos.

3.- ÁREA DE MERCADOTECNIA (Implemetar dentro de su cultura empresarial)

Imagen de calidad, diferenciación de la empresa y sus productos o servicios, imagen de marca , amplitud y coherencia de la línea de productos, orientación al consumidor, conocimientos y habilidades en la gestión de la mercadotecnia, niveles de distribución, relación directa con el consumidor, estructura dinámica de la red de ventas, conocimiento del mercado, experiencia en el lanzamiento de nuevos productos, control de clientes, valuación del crecimiento de los mercados, analizar los segmentos no explotados .

4.- ÁREA FINANCIERA Y CONTABLE

Analizar los márgenes de beneficios , capacidad de generación de recursos internos y |externos, estabilidad financiera, generación capital de trabajo, estructura de los costos generales, elaboracion de presupuestos.

5.- PRODUCCIÓN

Capacidad de producción de acuerdo a objetivos, acceso a las materia primas, estado de los equipos, tecnología utilizada , estructuras de costos.

Tabla No. 39 Parte integrante del esquema de P.E.M aplicado a "Hilos Agroindustriales S.A. de C.V."

Fuente: se determinó de los resultados obtenidos del análisis hecho a la empresa en estudio.

En paralelo los miembros de la pequeña empresa Hilos Agro Industriales S.A. de C.V. recibieron capacitación en técnicas de producción y en el manejo administrativo de las operaciones y funciones productivas. Esta capacitación se otorga por una institución de enseñanza técnica.

Logrando:

- ◆ Mejoría económica inmediata de los beneficiarios participantes.
- ◆ Utilización de equipos y tecnologías sencillas de alta productividad y bajo costo.
- ◆ Utilizar sistemas de organización similares que utilizan las pequeñas empresas del mismo sector empresarial
- ◆ Costos y sistemas de financiamiento, amortización y comercialización permitiendo que la estabilidad de los centros productivos con las reglas prevalecientes en el mercado actual de la zona regional (del Estado de Michoacán y áreas del Distrito Federal)

Estableciendo el siguiente Cronograma de Coordinación de Funciones:

**PARTE INTEGRANTE DEL ESQUEMA DE P.E.M. APLICADO A
"HILOS AGROINDUSTRIALES S.A. DE C.V."**

CRONOGRAMA DE COORDINACIÓN

| ACTIVIDAD | PERIODO DE APLICACIÓN MENSUAL (Donde se definen los Meses) | | | |
|---------------------------|---|--|--|--|
| | | | | |
| Formulación de P.E.M . | | | | |
| Diseño del plan | | | | |
| Etapa de Análisis | | | | |
| Proyecto de Presupuesto | | | | |
| Concentración de Acciones | | | | |
| Segmentación de Mercados | | | | |
| Realización de la P.E.M . | | | | |
| Capacitación del Personal | | | | |

Tabla No. 40 Parte integrante del esquema de P.E.M. aplicado "Hilos AgroIndustriales S.A. de C.V."

Fuente: resultado de las evaluaciones obtenidas de la empresa en estudio.

4.6 IDENTIFICACIÓN y RECUPERACIÓN DEL MERCADO

Con el esquema establecido se logro dar un ENFOQUE a cada producto y descubrir que existía aun más mercado potencial por captar, no obstante se segmento el mercado de la siguiente forma en base a los productos. La captación de este mercado se logro a través de promover el producto en la región en base a:

- muestras del producto y beneficios que otorga este a su usuario
- bajo costo y resistencia (de acuerdo al uso que se le da)
- a entrevistas realizadas a una parte de cada segmento de mercado , se concluyo que dichos productos los adquirirían a un alto (en Comercial Mexicana), dónde además se tenía que pagar flete y la entrega del mismo era tardía, oportunidad aprovechada por la empresa con un producto de costo accesible, entrega inmediata y localizado en la misma región.

SEGMENTOS

a) Centros Comerciales .- a los cuales sólo se les vendían costales para productos perecederos.

Actual : Además son Madejas de Lazillo para afianzar cajas, lazos, fibras suaves y zacates. No sólo a Tiendas Conasupo, a Comercial Mexicana (desde 1997) y Gigante(en '98 se firma contrato) se obtuvo la venta bajo la asignación de "Marca Propia".

Apoyándose en las opiniones del cliente de que el producto es más barato por el ahorro en flete y costo de elaboración , que traerlo del D.F.

b) Tiendas de Abarrotes

Actual: Tiendas expendedoras de Vinos y Licores, Panaderías y Tiendas vendedoras de frutas y verduras

Producto: Costales , Madejas de Lazillo y Zacate, el beneficiándose con precios bajos, calidad y aseguramiento de la entrega del producto.

c) Mercados sobre ruedas : Vendedores de productos perecederos y no perecederos.

Producto: Costales, Madeja de Lazillo, Zacate, fibras suaves y lazos.

d) Vendedores de Zapatos

Producto: Madejas de Lazillo y costales

e) Zapaterías

Producto : Madejas de Lazillo

La atención a clientes se reforzó por una actitud optimista, complementada con una atención personal de servicio al cliente ya que así se está cerca del consumidor y observando como percibe el producto y si realmente cubre sus necesidades; dando como resultado (según opiniones recogidas de una muestra de clientes) un producto durable, de fácil manejo, de calidad, bajo costo, aspecto y textura agradable.

La segmentación apoyo en la definición de los Canales de Distribución dónde el producto se hace llegar al Cliente sin intermediarios (disminuyendo costos) utilizando además los Centros Comerciales cómo un distribuidor (lo cual se aprovecha para dar a conocer los productos), las mismas personas encargadas de las ventas en fabrica se encargan de entregar el producto a los clientes, lógicamente bajo un control de pedidos por clientes, a estas personas se les capacito para su atención a éstos.

Se innovo la variación de colores en las madejas de lazillo, de acuerdo a cada segmento al que estaba destinado, el cual incurrió un costo agregado pero que no fue muy significativo debido a las características de la Materia Prima.

Se valió de políticas de financiamiento a clientes con cobros máximos a 30 días para darle mayor rotación al inventario y a las cuentas por pagar y por cobrar, ya que anteriormente se manejaba a 45 días, esta holgura permitió que los clientes demandaran más el producto.

Además, una estrategia que se utilizó fue ofrecer el producto a los Almacenes y Clientes mayoristas con dos y tres meses de anticipación lo cual contribuyo a tener un mejor control en pedidos y de inventarios.

4.6.1 RECUPERACIÓN DE MERCADO

Cómo se menciona con anterioridad las ventas bajaron drásticamente. La ideología de vivir de ciertos clientes era un verdadero error reflejándose en el periodo de 1996 ya que desde inicios de año las ventas tendieron a bajar debido a una administración carente de Planeación . Las utilidades generadas no se destinaban para la productividad y reinversión de la misma, sino para usos personales de los accionistas lo que significo una perdida importante del mercado real y dinero.

De acuerdo a la actitud positiva de la directora general la cual estuvo de acuerdo en aplicar P.E.M., accedió a capacitarse con cursos sobre administración, PLANÉACIÓN, MERCADOTECNIA, PRODUCCIÓN Y FINANZAS, en la misma institución donde le otorgaron sus crédito, y que su Hermano (nivel Bachillerato hasta el 4o. Semestre) que era el encargado de las ventas también se capacitara en la misma área. En base a esto se conformo un programa de capacitación a todo su personal basado en Platicas semanales para definir un objetivo común de la empresa y que diera beneficios a todos. Accedió a la supervisión de un Contador con nivel Licenciatura (fiscalista y Financiero) y un Administrador (Staf) que apoyara en el área de mercadotecnia , planeación y definición de estrategias (que es el trabajo desarrollado en la Presente Tesis). El esquema de P.E.M se implemento en un periodo de seis meses de Abril a Septiembre de 1996 para empezar a ver resultados, previo trabajo apartir del 2o. semestre de 1995.

Cómo antecedente los Estados Financieros de 1995 muestran una Empresa en pleno crecimiento. Lo contrario del Periodo de 1996 dónde las ventas mostraron una baja de hasta el 26% del mercado real debido a :

- Las utilidades generadas en el ejercicio de 1995, se utilizaron para beneficios personales (en su mayoría) y en una proporción mínima al pago del crédito.
- La "confianza" de tener a clientes reales cómo su mercado, les fue contraproducente ya que la producción no se planeo y los inventarios se quedaron "congelados", es decir, no se le dio salida al producto.
- La actividad y /o labor de mercadotecnia era nula, así cómo la actividad de ventas mediante la promoción del producto en las áreas aledañas a la zona.
- No se le dio innovación al producto.
- No reconocían las necesidades de la empresa cómo ente económico generadora de recursos financieros para apoyo de la economía nacional y de fuentes de trabajo.
- El descontrol de la economía nacional, alzas de tasas de interés y disminución de poder adquisitivo también provocaron un problema.

La ESTRATEGIA para nuevamente captar mercado y no perder el mercado real fue la recuperación del mismo en un 6% y 7% por mes, mismo que era necesario se reflejara en "números" y la empresa empezara a sentirlo; basados en objetivos de ventas enfocados a la captación del mercado y colocación del producto. Además de bajar los Gastos de Operación ya que estos estaban absorbiendo casi un 40% de los ingresos reales percibidos por mes.

Los resultados han sido favorecedores en los meses de Agosto a Diciembre se ha obtenido una captación de mercado potencial que se ha visto reflejado en los "números" donde los objetivo previsto de recuperar por mes de un 6% a un 7% se cumplió.

EN CONSECUENCIA LAS VENTAS NETAS QUE SE UTILIZAN PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS SON EL RESULTADO DE LA OPERACIÓN DE LA EMPRESA QUE EN LOS ANEXOS SE MUESTRAN.

LOS PORCENTAJES EXPRESADOS VAN DE ACUERDO A LA INFORMACIÓN PROPORCIONADA POR DRA. ENEDINA VERGARA S. ADMINISTRADORA DE HILOS AGROINDUSTRIALES S.A. DE C.V.

Retomando como Filosofía para la empresa :

Una evaluación del ambiente interno y externo conduce a la formulación de planes y estrategias para ejecutarlas y dirigirlas.

HILOS AGROINDUSTRIALES S.A. DE C.V.
VENTAS PROYECTADAS 1997 - 1999

INGRESOS REALES '95, '96 Y '97

| | REAL | | | PROYECCION | |
|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 |
| Enero | 940,933.61 | 827,375.16 | 911,767.42 | 1,030,297.19 | 1,184,841.77 |
| Febrero | 814,613.61 | 656,376.33 | 725,295.84 | 819,584.30 | 942,521.95 |
| Marzo | 848,421.02 | 787,761.06 | 867,167.37 | 979,899.13 | 1,126,884.00 |
| Abril | 865,389.44 | 798,001.95 | 883,627.56 | 998,499.14 | 1,148,274.02 |
| Mayo | 882,697.23 | 809,173.98 | 894,137.25 | 1,010,375.09 | 1,161,931.35 |
| Junio | 955,926.09 | 811,311.59 | 896,093.65 | 1,012,585.83 | 1,164,473.70 |
| 1er. SEMESTRE | 5,307,981.00 | 4,690,000.07 | 5,178,089.09 | 5,851,240.68 | 6,728,926.79 |

DECREMENTO SEMESTRAL
PORCENTAJE PERDIDO
 (617,980.93)
 13.18%

| | | | | | |
|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Julio | 778,278.42 | 652,585.52 | 724,108.89 | 818,243.05 | 940,979.50 |
| Agosto | 894,383.40 | 789,628.48 | 874,750.43 | 988,467.98 | 1,136,738.18 |
| Septiembre | 903,537.83 | 831,557.75 | 914,713.52 | 1,033,626.28 | 1,188,670.22 |
| Octubre | 925,284.97 | 877,459.74 | 973,980.31 | 1,100,597.75 | 1,265,687.41 |
| Noviembre | 943,621.35 | 927,650.43 | 1,020,415.48 | 1,153,069.49 | 1,326,029.91 |
| Diciembre | 983,263.02 | 983,309.46 | 1,091,473.50 | 1,233,365.05 | 1,418,369.81 |
| 2o. SEMESTRE | 5,428,348.99 | 5,082,191.38 | 5,599,442.13 | 6,327,369.60 | 7,276,475.03 |

DECREMENTO SEMESTRAL
PORCENTAJE PERDIDO
 (366,177.63)
 10.09%

| | | | | | |
|--------------------|----------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| TOTAL ANUAL | 10,736,349.99 | 9,762,191.45 | 10,777,631.22 | 12,178,610.28 | 14,005,401.82 |
|--------------------|----------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|

DECREMENTO ANUAL
PORCENTAJE PERDIDO
 (984,158.54)
 -9%

NOTAS :

Bases : Los datos sobre ingresos son reales hasta Diciembre '96, de '97 son reales hasta Agosto, los siguientes meses se proyectaron
 Se contemplan índices inflacionarios mensuales proyectados por el período de 1997 a 1999

Estimados en base a los niveles de ingreso del año anterior.

La proyección es conservadora, estimada en el aumento en las ventas derivado de la estrategia comercial **

**** esta estrategia consiste en la recuperación del mercado del 5 y 6% mensual, reflejado en las ventas donde se consideran objetivos mensuales de captación de mercado y colocación de producto**

Parte de un criterio conservador para la recuperación de Ventas

- * incremento por mes en '97 del 11%, para retomar los niveles de ventas de años anteriores
- * incremento por mes en '98 del 13%
- * incremento por mes en '99 del 15%

*** EN TERMINOS REALES LOS MESES DONDE LAS VENTAS SON BAJAS SON EN FEBRERO Y EN JULIO**

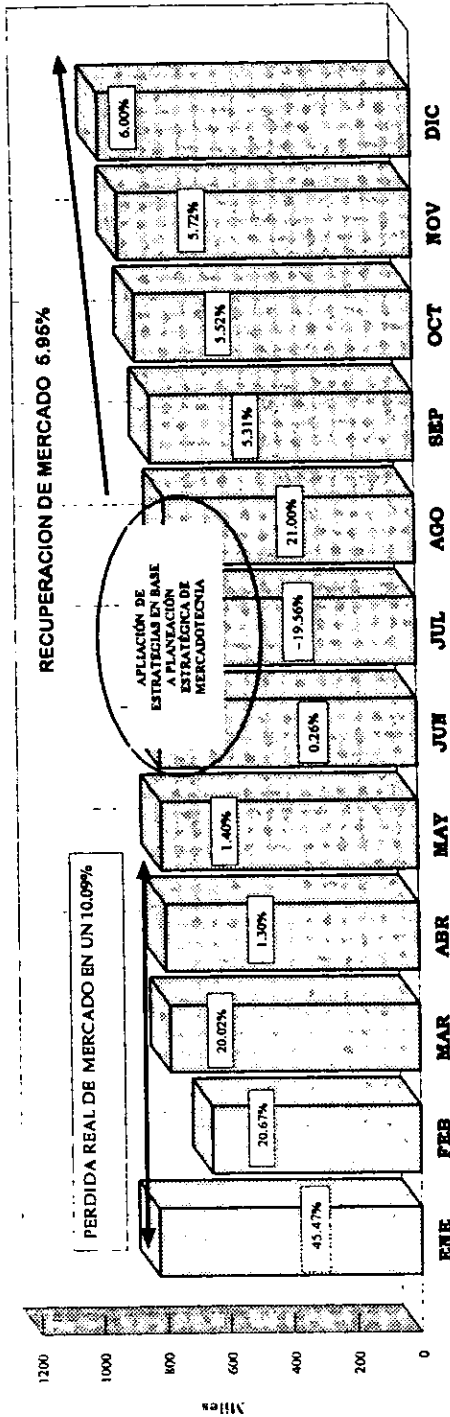
| HILOS AGROINDUSTRIALES S.A. DE C.V. | | % Incremento y/o decremento respecto al mes Anterior | |
|-------------------------------------|-----------------------|---|----------------|
| PERIODO | 1996 | % | Anterior |
| ENE | \$827,375.16 | 8.48% | -45.47% |
| FEB | \$656,376.33 | 6.73% | -20.67% |
| MAR | \$787,761.06 | 8.08% | 20.02% |
| ABR | \$798,001.95 | 8.18% | 1.30% |
| MAY | \$809,173.98 | 8.30% | 1.40% |
| JUN | \$811,311.59 | 8.32% | 0.26% |
| JUL | \$652,585.52 | 6.69% | -19.56% |
| AGO | \$789,628.48 | 8.10% | 21.00% |
| SEP | \$831,557.75 | 8.53% | 5.31% |
| OCT | \$877,459.74 | 9.00% | 5.52% |
| NOV | \$927,650.43 | 9.51% | 5.72% |
| DIC | \$983,309.46 | 10.08% | 6.00% |
| TOTAL ANUAL | \$9,752,191.45 | | |

PERDIDA REAL DEL MERCADO

APLIACION DE ESTRATEGIAS EN BASE A
PLANEACION ESTRATEGICA DE MERCADOTECNIA

RECUPEACION DE ACUERDO A ESTRATEGIA
EN BASE A PLANEACION ESTRATEGICA
DE MERCADOTECNIA

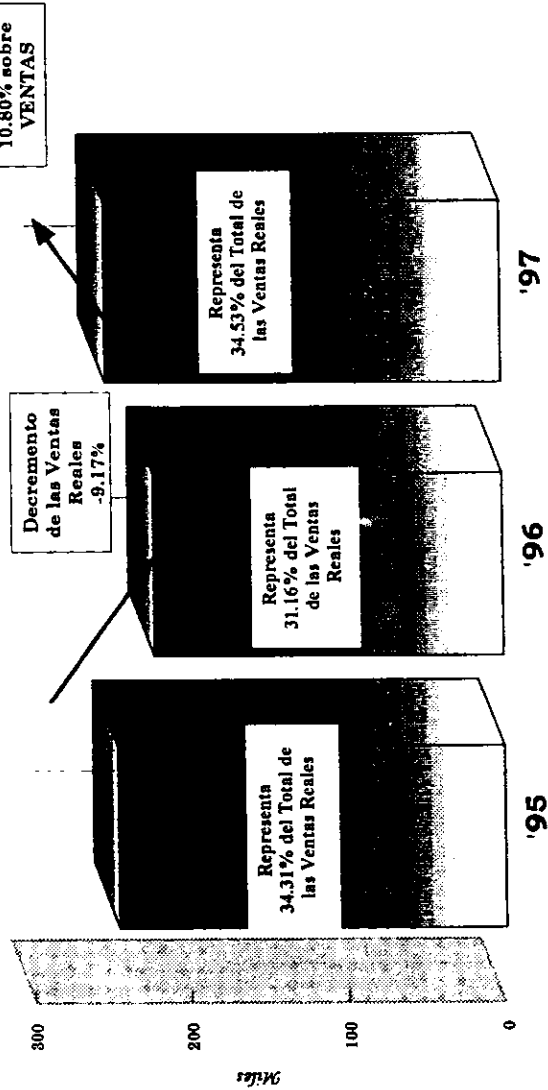
HILOS AGROINDUSTRIALES S.A. DE C.V.
 COMPORTAMIENTO DE VENTAS EN EL PERIODO DE 1996



HILOS AGROINDUSTRIALES S.A. DE C.V.

| PERIODO | VENTAS REALES ANUALES | | % Incremento y/o decremento respecto al mes Anterior | |
|--------------|------------------------|----------------|--|--------|
| | ANUAL | % | Anterior | % |
| 1995 | \$10,736,350.00 | 34.31% | 100.00% | |
| 1996 | \$9,752,191.44 | 31.16% | | -9.17% |
| 1997 | \$10,805,176.07 | 34.53% | | 10.80% |
| ANUAL | \$31,293,717.51 | 100.00% | | |

Comportamiento ANUAL de VENTAS
Por los años de 1995, 1996 y 1997



HILOS AGROINDUSTRIALES S.A. DE C.V.

Comportamiento ANUAL de VENTAS, periodo 1995 - 1996

Comparativo y Variaciones Mensuales de la Rentabilidad de Ventas,

Reflejando los efectos de la estrategia de mercadotecnia aplicada a la empresa.

| | REAL 1995 | REAL 1996 | Variacion | Incre- Decrem |
|----------------------|---------------------|--------------------|--------------------|------------------|
| Enero | 940,933.61 | 827,375.16 | (\$113,558) | -12.07% |
| Febrero | 814,613.61 | 656,376.33 | (\$158,237) | -19.42% |
| Marzo | 848,421.02 | 787,761.06 | (\$60,660) | -7.15% |
| Abril | 865,389.44 | 798,001.95 | (\$67,387) | -7.79% |
| Mayo | 882,697.23 | 809,173.98 | (\$73,523) | -8.33% |
| Junio | 955,926.09 | 811,311.59 | (\$144,615) | -15.13% |
| 1er. SEMESTRE | \$5,307,981 | \$4,690,000 | (\$617,981) | -11.64% |
| Julio | 776,276.42 | 652,585.52 | (\$123,693) | -16.15% |
| Agosto | 894,383.40 | 789,628.48 | (\$104,755) | -11.71% |
| Septiembre | 903,537.83 | 831,557.75 | (\$71,980) | -7.97% |
| Octubre | 925,284.97 | 877,459.74 | (\$47,825) | -5.17% |
| Noviembre | 943,621.35 | 927,650.43 | (\$15,971) | -1.69% |
| Diciembre | 983,263.02 | 983,309.46 | \$46 | 0.00% |
| 2o. SEMESTRE | \$5,428,369 | \$5,062,191 | (\$366,178) | -6.75% |
| TOTAL ANUAL | \$10,736,350 | \$9,752,191 | (\$984,159) | -9.17% |

PERDIDA REAL DE MERCADO

PERIODO DONDE SE APLICAN LAS
ESTRATEGIAS EN BASE A P.E.M.

RECUPEACION DE ACUERDO A ESTRATEGIA
EN BASE A PLANEACION ESTRATEGICA
DE MERCADOTECNIA

HILOS AGROINDUSTRIALES S.A. DE C.V.

Comportamiento ANUAL de VENTAS, respecto al Mes anterior del periodo 1996

Comparativo y Variaciones Mensuales de la Rentabilidad de Ventas,

Reflejando los efectos de la estrategia de mercadotecnia aplicada a la empresa.

| | REAL 1996 | AL MES ANTERIOR | | RESPECTO A DICIEMBRE DE 1995 |
|----------------------|-----------------------|-----------------|--------------|------------------------------|
| | | Variacion | Incre-Decrem | |
| Enero | \$827,375.16 | (155,887.86) | -15.85% | |
| Febrero | \$656,376.33 | (170,998.83) | -20.67% | |
| Marzo | \$787,761.06 | 131,384.73 | 20.02% | |
| Abril | \$798,001.95 | 10,240.89 | 1.30% | |
| Mayo | \$809,173.98 | 11,172.03 | 1.40% | |
| Junio | \$811,311.59 | 2,137.61 | 0.26% | |
| 1er. SEMESTRE | \$4,690,000.07 | | | |
| Julio | \$652,585.52 | (158,726.07) | -19.56% | |
| Agosto | \$789,628.48 | 137,042.96 | 21.00% | |
| Septiembre | \$831,557.75 | 41,929.27 | 5.31% | |
| Octubre | \$877,459.74 | 45,901.99 | 5.52% | |
| Noviembre | \$927,650.43 | 50,190.69 | 5.72% | |
| Diciembre | \$983,309.46 | 55,659.03 | 6.00% | |
| 2o. SEMESTRE | \$5,062,191.38 | | | |
| TOTAL ANUAL | \$9,752,191.45 | | | |

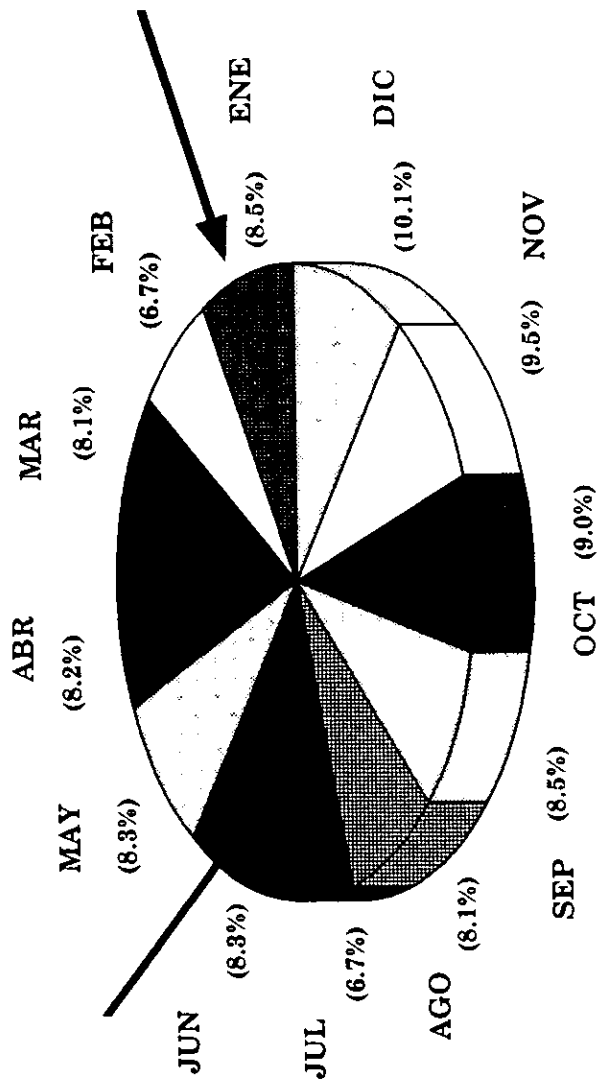
REcuperACION REAL
DEL MERCADO

HILOS AGROINDUSTRIALES S.A. DE C.V.
 COMPARATIVO DE VENTAS MENSALES
 ANALIZANDO LAS VARIACIONES Y RENDIMIENTOS DE LAS VENTAS
 COMO RESULTADO DE LA PERDIDA Y RECUPERACION DEL MERCADO

| | REAL 1995 | | | REAL 1996 | | | REAL 1997 | | | PROTECCION | | | 1999 | | |
|----------------------|------------------------|-----------------------|------------------------|----------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|---------------|---------------|------------------------|-----------------------|---------------|-----------|------------|
| | 1995 | 1996 | 1997 | Incr-Decre | Variacion | Incr-Decre | 1998 | Variacion | Incr-Decre | 1999 | Variacion | Incr-Decre | 1999 | Variacion | Incr-Decre |
| Enero | \$940,933.61 | \$827,376.16 | \$911,747.42 | -12.07% | (\$113,559.45) | \$84,397.27 | \$1,030,297.19 | \$118,500 | 10.20% | 13.00% | \$1,184,841.77 | \$154,544.58 | 15.00% | | |
| Febrero | \$814,413.61 | \$454,374.33 | \$725,216.84 | -10.42% | (\$360,039.28) | \$65,919.51 | \$815,884.30 | \$94,268 | 10.50% | 13.00% | \$942,821.19 | \$122,937.65 | 15.00% | | |
| Marzo | \$846,421.02 | \$787,761.06 | \$667,167.37 | -7.15% | (\$160,659.96) | \$79,406.31 | \$979,899.13 | \$112,732 | 10.08% | 13.00% | \$1,126,884.00 | \$146,984.87 | 15.00% | | |
| Abril | \$845,889.44 | \$798,001.93 | \$683,627.56 | -7.79% | (\$157,307.49) | \$85,625.61 | \$998,499.14 | \$114,872 | 10.73% | 13.00% | \$1,148,274.02 | \$149,774.88 | 15.00% | | |
| Mayo | \$882,697.23 | \$809,173.96 | \$694,137.25 | -8.35% | (\$173,523.25) | \$64,943.27 | \$1,010,375.09 | \$116,238 | 10.50% | 13.00% | \$1,161,931.35 | \$151,556.26 | 15.00% | | |
| Junio | \$955,926.09 | \$811,311.59 | \$894,093.65 | -15.15% | (\$144,614.50) | \$64,782.06 | \$1,012,585.83 | \$116,492 | 10.45% | 13.00% | \$1,164,473.70 | \$151,887.87 | 15.00% | | |
| 1er. SEMESTRE | \$5,307,981.00 | \$4,690,000.07 | \$5,178,089.09 | -11.64% | (\$617,980.93) | \$488,889.03 | \$5,851,240.68 | \$673,152 | 10.41% | 13.00% | \$6,728,926.79 | \$977,686.11 | 15.00% | | |
| Julio | \$778,278.42 | \$682,585.52 | \$724,108.89 | -16.15% | (\$125,692.90) | \$71,520.37 | \$818,243.05 | \$94,134 | 10.94% | 13.00% | \$940,971.50 | \$122,736.45 | 15.00% | | |
| Agosto | \$894,383.40 | \$789,628.48 | \$874,750.43 | -11.71% | (\$104,754.92) | \$83,121.93 | \$988,467.98 | \$113,718 | 10.78% | 13.00% | \$1,136,738.18 | \$148,270.20 | 15.00% | | |
| Septiembre | \$903,537.85 | \$831,557.75 | \$914,713.52 | -7.97% | (\$71,980.08) | \$83,158.77 | \$1,033,626.28 | \$118,913 | 10.00% | 13.00% | \$1,188,870.22 | \$155,043.94 | 15.00% | | |
| Octubre | \$925,284.97 | \$877,459.74 | \$973,980.31 | -5.17% | (\$47,825.23) | \$96,530.57 | \$1,100,897.75 | \$126,617 | 11.00% | 13.00% | \$1,265,487.41 | \$165,089.66 | 15.00% | | |
| Noviembre | \$943,431.35 | \$927,650.43 | \$1,020,415.48 | -1.69% | (\$15,970.92) | \$92,745.04 | \$1,153,049.49 | \$132,654 | 10.00% | 13.00% | \$1,326,029.91 | \$172,940.42 | 15.00% | | |
| Diciembre | \$983,263.02 | \$983,309.46 | \$1,091,473.50 | 0.0047% | \$46.44 | \$108,164.04 | \$1,293,585.05 | \$141,892 | 11.00% | 13.00% | \$1,418,589.81 | \$185,004.76 | 15.00% | | |
| 2o. SEMESTRE | \$5,428,348.00 | \$5,042,191.97 | \$5,599,442.13 | -6.75% | (\$366,177.63) | \$637,580.75 | \$6,337,349.60 | \$727,927 | 10.61% | 13.00% | \$7,276,476.03 | \$949,105.43 | 15.00% | | |
| TOTAL ANUAL | \$10,736,360.00 | \$9,732,191.44 | \$10,777,531.22 | -9.17% | (\$984,168.56) | \$1,026,339.78 | \$12,178,610.28 | \$1,401,075.06 | 10.51% | 13.00% | \$14,005,401.82 | \$1,826,791.64 | 15.00% | | |

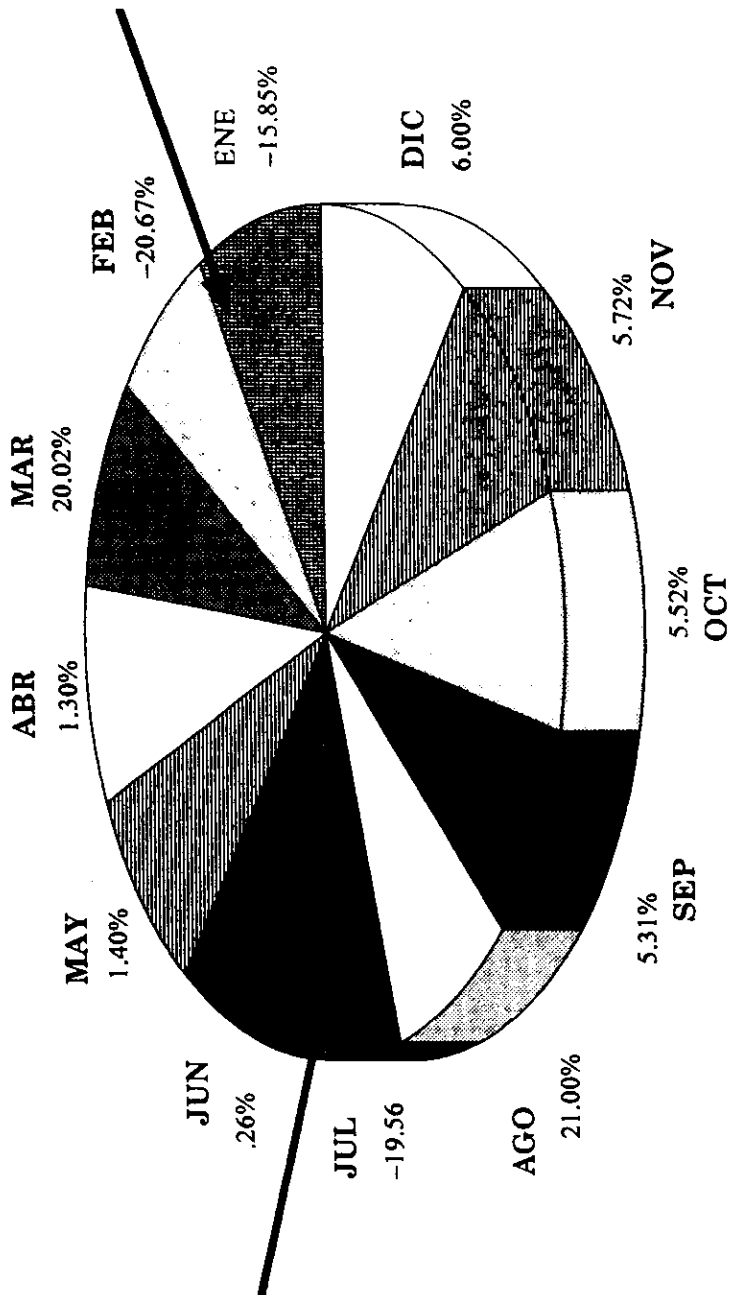
RECUPERACION

HILOS AGROINDUSTRIALES S.A. DE C.V.
PROPORCION MENSUAL RESPECTO AL TOTAL DE LAS VENTAS ANUALES 1996



HILOS AGROINDUSTRIALES S.A. DE C.V.

PROPORCIÓN DE INCREMENTO-DECREMENTO RESPECTO AL MES ANTERIOR DE LAS VENTAS REALES 1996



HILOS AGROINDUSTRIALES S.A. DE C.V.

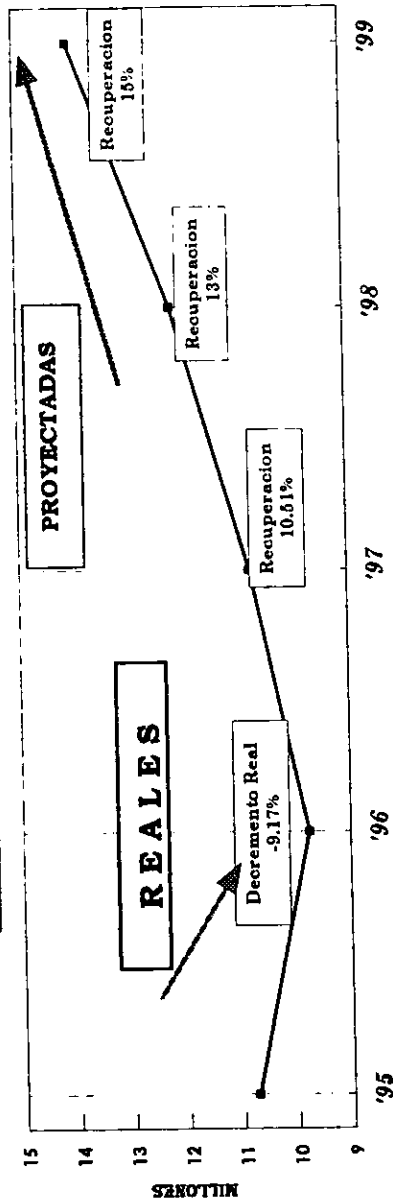
Comportamiento de VENTAS ANUALES

Esquemmatizando la PERDIDA Y RECUPERACION DEL MERCADO en PERIODOS de '95 a '97
 ASI COMO LA PROYECCION DE VENTAS EN PERIODOS DE '98 Y '99

| PERIODO | IMPORTE ANUAL | % | % Incremento y/o decremento respecto al AÑO Anterior |
|--------------|----------------------|----------------|--|
| '95 | \$10,736,350.00 | 18.69% | |
| '96 | \$9,752,191.44 | 16.98% | -9.17% |
| '97 | \$10,777,531.22 | 18.76% | 10.51% |
| '98 | \$12,178,610.28 | 21.20% | 13.00% |
| '99 | \$14,005,401.82 | 24.38% | 15.00% |
| TOTAL | 57,450,084.77 | 100.00% | |

* Los Datos de '98 a '99 son proyectados

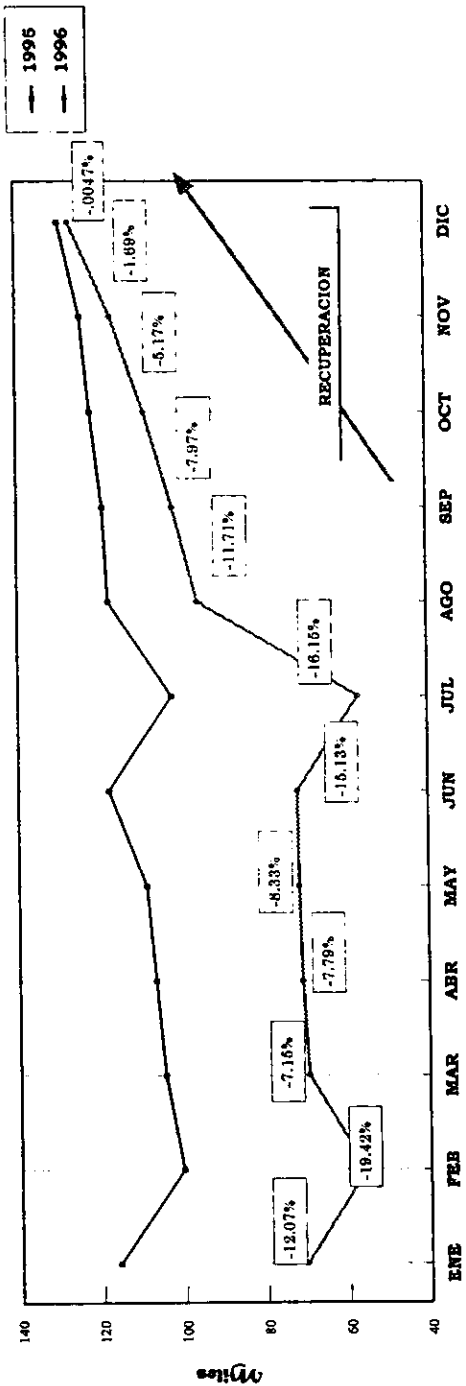
HILOS AGROINDUSTRIALES S.A. DE C.V. COMPARATIVO VENTAS ANUALES



HILOS AGROINDUSTRIALES S.A. DE C.V.
VARIACION DE VENTAS MENSUALES DEL PERIODO DE 1995 Y 1996
ESQUEMATIZANDO LA PERDIDA Y RECUPERACION DEL MERCADO
OBSERVANDO EL EFECTO DE LA ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA APLICADA

| PERIODO | 1995 | | 1996 | | VARIACION | % Incremento y/o decrement respecto al AÑO ANTERIOR |
|--------------------|---------------------|--------------------|--------------------|---------------|-----------|--|
| | | | | | | |
| Enero | 940,933.61 | 827,375.16 | (\$113,558) | -12.07% | | |
| Febrero | 814,613.61 | 656,376.33 | (\$158,237) | -19.42% | | |
| Marzo | 848,421.02 | 787,761.06 | (\$60,660) | -7.15% | | |
| Abril | 865,389.44 | 798,001.95 | (\$67,387) | -7.79% | | |
| Mayo | 882,697.23 | 809,173.98 | (\$73,523) | -8.33% | | |
| Junio | 955,926.09 | 811,311.59 | (\$144,615) | -15.13% | | |
| Julio | 778,278.42 | 652,585.52 | (\$125,693) | -16.15% | | |
| Agosto | 894,383.40 | 789,628.48 | (\$104,755) | -11.71% | | |
| Septiembre | 903,537.83 | 831,557.75 | (\$71,980) | -7.97% | | |
| Octubre | 925,284.97 | 877,459.74 | (\$47,825) | -5.17% | | |
| Noviembre | 943,621.35 | 927,650.43 | (\$15,971) | -1.69% | | |
| Diciembre | 983,263.02 | 983,309.46 | \$46 | 0.0047% | | |
| TOTAL ANUAL | \$10,736,350 | \$9,752,191 | (\$984,159) | -9.17% | | |

HILOS AGROINDUSTRIALES S.A. DE C.V.
COMPORTAMIENTO DE VENTAS REALES MENSUALES POR EL PERIODO 1995 - 1996



4.7 MÉTODOS FORMALES DE PLANEACIÓN.

De acuerdo al esquema establecido y de enfocar los Métodos Formales de Planeación Estratégica de Mercadotecnia para efecto de evaluar las aportaciones viables en beneficio y desarrollo de esta empresa en todas sus áreas.

En lo que se refiere al **ANÁLISIS DE CARTERA** esta se lleva principalmente a nivel gerencia - directivo donde revisan y evalúan la productividad y los resultados que se han venido obteniendo de cada uno de las áreas, deduciendo y visualizando cual es la Unidad Estratégica de Negocio que se debe estructurar , mantener y recompensar. Por ello, considerar a cada una de las áreas cómo una UEN implica definir sus objetivos y estrategias y en base a esto complementarlo con los requerimientos que sean necesarios.

En relación a la curva de experiencia, se aprovecha la "experiencia" combinada con las habilidades de los recursos humanos que integran la empresa observándose una reducción de costos , orientados además a producir en forma eficaz evitando tiempos muertos y aprovechando la capacidad de las instalaciones, fomentando el evitar la toma de decisiones hipotéticas que afectan severamente a toda la empresa. Las implicaciones estratégicas de la curva de experiencia considera a la empresa con la mayor experiencia acumulada aprovecha el esquema anterior para maximizar sus recursos con miras de crecimiento y desarrollo con calidad.

La MATRIZ DE CRECIMIENTO - PARTICIPACIÓN , se identifico que la empresa se encuentra en una etapa de recuperación de mercado y financiera, por lo que se ha preocupado por reestructurar cada una de sus funciones con el objetivo de recuperar y establecerse cómo empresa líder en la venta de sus productos; dándose una combinación de dos estilos (vacaperro) .En tanto que unos departamentos demandaban más atención de la administración otros se encuentran en pleno desarrollo generando los recursos idóneos para la opresión de la empresa.

Respecto a la **MATRIZ PARTICIPACIÓN DE LA COMPAÑÍA/ATRACTIVO DEL MERCADO**, al observar la posición actual y real que tiene la empresa en su participación en el mercado, aceptación del producto e impacto en el consumidor, aunado a la asignación de funciones, objetivos y estrategias por departamento, dónde permitió la posibilidad del crecimiento del mercado, además de reflejar la rentabilidad de la empresa en el proceso de llevar acabo las estrategias y objetivos dentro de las Planeación Estratégica de Mercadotecnia incluyendo la posición de tecnología, rentabilidad y tamaño.

Aquí el objetivo principal es llegar a ser un negocio exitoso, líder y generador de productividad lo cual se debe reflejar en toda la empresa y fuera de ella cómo un negocio "Estrella".

El aspecto más importante de esta matriz es el observar y categorizar la posición de la empresa en su flujo de efectivo y en general en sus finanzas.

Finalizando, la asignación de recursos de una cartera diversa de productos es una tarea compleja que implica la ponderación de grandes cantidades de información externa e interna de la compañía. Esto contribuye a obtener Estados Financieros Proforma (llámese Flujo de Efectivo, Estado de Origen y aplicación de Recursos, Comportamiento de Capital, etc.) obteniendo un esquema general de la situación financiera que guarda la empresa.

CAPÍTULO 5

**MECANISMOS DE EVALUACIÓN DE
PLANEACIÓN ESTRATEGICA DE
MERCADOTECNIA ORIENTADOS A
LAS FUNCIONES DE HILOS
AGROINDUSTRIALES S.A. DE C.V.**



Respecto a los Métodos Formales de Planeación, se implemento un Programa de Evaluaciones de CONTROL, DIRECCIÓN Y AUDITORIA ADMINISTRATIVA Mensual que integra los tres Métodos , los fines es para evaluar la productividad generada y el cumplimiento de objetivos, evaluando además el comportamiento de las ventas y la del Flujo de Efectivo con ello se tiene una visión real del comportamiento de la empresa y la participación en el mercado, apoyándose en que estos resultados sirven como insumo para continuar elaborando planes , ejecutarlos y tomar decisiones.

5.1 PRESUPUESTOS

Los Presupuestos constituyen un instrumento importante para la gestión de la Pequeña Empresa Hilos AgroIndustriales S.A. de C.V. Su importancia radica en las funciones esenciales que realiza y debe de cumplir :

- a) Integrarlo y concebirlo como un Plan financiero general donde se planifica y prevé los aspectos fundamentales en los resultados que se esperan alcanzar y de manera muy especial, las áreas ligadas directamente con su crecimiento y desarrollo. El presupuesto ofrece un programa general de trabajo en la gestión de recursos económicos y financieros, de la eficiencia de la gestión depende en gran medida el futuro de la empresa, (cabe recordar que una mala gestión financiera constituye el camino mas seguro hacia el fracaso).
- b) Implica un Excelente Instrumento de control, los presupuestos permiten contrastar el comportamiento de la empresa en sus áreas funcionales, la comparación de lo realizado contra lo previsto a lo largo del año facilita la aplicación de medidas de corrección en el momento justo y no cuando es demasiado tarde.
- c) Contribuye a la Identificación de Necesidades, ya que permiten detectar y prever por anticipado las necesidades financieras futuras de la empresa lo que facilita que se puedan realizar las gestiones necesarias a tiempo y con mayor eficiencia y se puedan implantar medidas para generar internamente en su totalidad o en parte los recursos necesarios.

La elaboración del presupuesto tienen un objetivo específico : expresar en términos monetarios, el contenido de su plan de negocios y sus implicaciones con el propósito de determinar la rentabilidad de la empresa.

El presupuesto es parte importante de la Planeación Estratégica de Mercadotecnia y forma uno de los elementos básicos en las evaluaciones de los requerimientos y necesidades de la pequeña empresa, no sin antes conocer los objetivos, estrategias, metas y planes de acción para obtener criterios suficientes validos para decidir como se van a invertir los recursos financieros.

Los PRESUPUESTOS se elaboran en base a proyecciones para prever con antelación lo que se calcula que sucederá en un periodo determinado, de un periodo por venir.

“Los presupuestos constituyen en la previsión , lo mas precisa posible de todos los recursos financieros en una empresa, en un periodo de tiempo determinado.”

Por ello es importante que la Directora que se encarga de integrar y controlar las operaciones financieras de la pequeña empresa conjuntamente con su área financiera o de contabilidad para que analicen y evalúen las dos áreas de previsión que lo conforman: ingresos y egresos.

Presupuesto de Ingresos

La principal fuente de ingresos de la empresa lo constituyen las ventas de sus productos, por lo tanto la primera fuente para elaborar el presupuesto de ingresos son los ingresos de las ventas reales.

Para elaborarlo es necesario considerar algunas operaciones o provisiones adicionales que son comunes en las empresas y que disminuyen el volumen de los ingresos.

Estas son :

- * Descuentos que ofrece la empresa a sus clientes.
- * Devoluciones del producto.
- * Cartera vencida que representan la porción de las ventas efectuadas a crédito.

Presupuesto de Egresos

En el presupuesto de Egresos se deben incluir todos los conceptos de gastos y costos que representen una disminución de los recursos financieros de la empresa.

Para tales fines , la empresaria debe disponer de lo siguiente :

- 1) Información histórica : el comportamiento pasado de su empresa constituye una guía básica e importante para estimar los egresos del próximo periodo.
- 2) Información sobre las actividades futuras : las partes del Plan que se elabora antes de que se indiquen cuales son las actividades que se realizaran en el futuro próximo, en forma diferente a como las ejecuto en el pasado y que en consecuencia alteraran el comportamiento histórico.
- 3) Información Externa : el análisis del entorno le indicaran sus tendencias y lo que podría afectar el comportamiento histórico de sus egresos (ejemplo, aumento imprevisto de materias primas, aumentos de salarios decretados por el gobierno, cambios en las cotizaciones a la seguridad de producción, nivel de inflación, entre otros).

Un error muy común que se comete al elaborar el presupuesto, es que solo se utiliza la información histórica ya que este método se limita a incrementar cada concepto de un porcentaje que establecen siguiendo criterios (casi siempre subjetivos y personales) debe considerarse las situaciones externas. Además de la guía que ofrece el comportamiento histórico, es importante que la empresaria deba mantener en su mente siempre el siguiente cuestionamiento :

- ¿ Que es lo que se desea obtener, en donde estamos y a donde queremos llegar ?

5.2 CONSIDERACIONES DE CONTROL

Cuando se ha logrado la integración de los elementos que incurren en la aplicación de la Planeación Estratégica de Mercadotecnia en la funciones y operaciones de la empresa y que éstos sean llevados a la práctica, es importante establecer un Control sobre su ejecución, ya que apoya:

1. En la toma de decisiones en la empresa.
2. Llevar el seguimiento de las estrategias y planes e ir vigilando los resultados que se vayan obteniendo ya que la estrategia se enfoca a futuro y se basa en supuestos del medio en que se desenvuelve y a su vez se encuentra sujeta a la incertidumbre y al cambio.
3. Y la estrategia es un modelo de acciones a realizar en un tiempo determinado, por lo que su validez debe verificarse periódicamente.

Rectificando su:

a) Eficiente funcionalidad

Es preciso llevar a cabo una evaluación de acciones que nos lleven al camino preciso donde se definan las estimaciones de la posición de la empresa y sus competidores, logros, su tendencia real y estimada, el haber cubierto las metas y objetivos establecidos inicialmente.

b) Análisis real de los recursos de la empresa

Aquí definiremos la capacidad que tiene la pequeña empresa respecto a sus capacidades encaminadas al logro de sus estrategias sin olvidar la importancia de llevar el seguimiento de éstas en el periodo establecido y con ello identificando las desviaciones para poder implementar la acción correctiva a esta contingencia.

c) Connotación de Elementos

Aquí englobaremos en un todo el plan de trabajo establecido conforme a la Planeación Estratégica de Mercadotecnia, con ello se realizara la conexión del seguimiento que deben de tener políticas, objetivos, metas, estrategias y programas.

d) Registro de premisas

El hecho de haber definido y puesto en marcha una estrategia conlleva a su análisis para evaluar las condiciones no planeadas o futuras, las cuales pueden afectar los fundamentos de las estrategias.

e) Realización de estrategias

Puesta en marcha la estrategia se debe seguir su congruencia.

5.3 DIRECCIÓN DE ESTRATEGIAS

La Dirección es una actividad que se halla íntimamente relacionada con las demás funciones administrativas que implican planes, estrategias, análisis del mercado, mezcla de mercadotecnia, entre otras.

Una evaluación del ambiente interno y externo conduce a la formulación de planes y estrategias para ejecutarlas y dirigirlos.

Los resultados que se generen en la Dirección de la Estrategias sirve cómo insumo para la planificación y ejecución, proporcionando una base para juzgar los planes de mercadotecnia. De este modo se mantiene una lógica cómo a continuación se indica:

ESQUEMA DE DIRECCIÓN DE ESTRATEGIAS

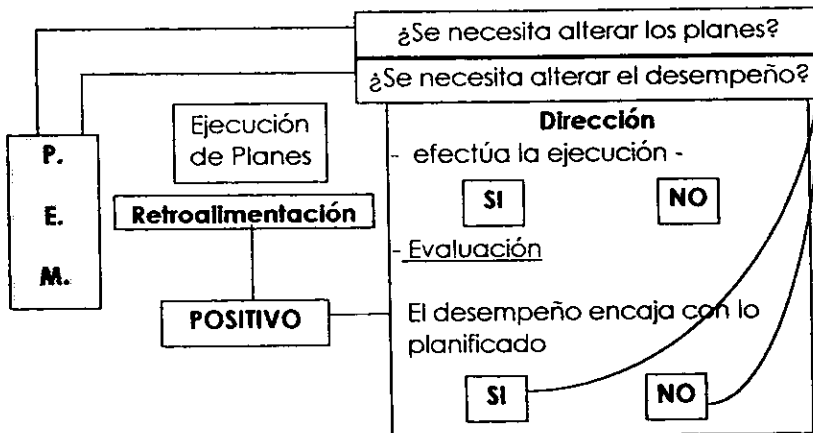


Tabla No. 35 Esquema de dirección de estrategias

Fuente: Arshon H.Igor "La Estrategia de la Empresa", Mac Graw Hill, Pp. 98

5.4 AUDITORÍA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADOTECNIA

Al hablar de todo un proceso que debe seguir la pequeña empresaria en la aplicación de Planeación Estratégica de Mercadotecnia, es importante la implementación de una Auditoría de Estrategias.

Esta comprende un examen comprensivo, sistemático y periódico del ambiente y resultados internos y externos de la empresa en cuanto a los recursos humanos, financieros y tecnológicos que la integran con miras a determinar cuales son las áreas problemáticas y las generadoras de mayor productividad para ejercer planes correctivos de acción y mejorar el desempeño de la Planeación Estratégica de Mercadotecnia.

La auditoría debe atenderse desde éstas perspectivas :

- a) La pequeña empresaria asimila que al llevar a cabo esta auditoría debe de cumplir como primer punto las principales actividades del negocio y no solo algunos.
- b) La auditoría de las estrategias va involucrar un proceso ordenado de las secuencias de diagnóstico que cubran el sistema aplicado de planeación estratégica de mercadotecnia y las actividades específicas de mercadotecnia. Esto integrara un plan de acción que implementara la pequeña empresaria con el personal ejecutivo a nivel gerencial dónde se incluirán propuestas a corto y mediano plazo para mejorar la eficacia de las estrategias.
- c) La Auditoría debe separarse de la subjetividad y dependencia de los resultados que se estén obteniendo, para lograr ser más objetivos e independientes en el seguimiento y valuación práctica.
- d) La periodicidad es un factor sumamente eficaz, de nos ser así y apearse al esquema establecido cuando se presenten diferentes tipos de problemas en la compañía, se abordara una etapa de crisis por no haberse revisado sus operaciones en tiempos efectivos. La auditoría periódica va ser benéfica tanto se incremente el nivel de interés por parte de todos los elementos humanos que integran la organización.

CONCLUSIONES

Se identificaron plenamente en el **capítulo uno**, las principales características de la Pequeña Empresa Manufacturera del Sector Textil en cuanto a su desempeño como generadora de recursos humanos, técnicos y financieros, aunado a la problemática por la que actualmente vive nuestro país como consecuencia de la contracción del mercado interno, la intestificación de la competencia externa a raíz de la apertura comercial, la sensible caída del ingreso de la población originada por el rezago de la economía y la elevada inflación aspectos que han afectado la productividad y desarrollo de este sector. Apesar de ello, este tipo de empresas ha logrado sobrevivir a estos cambios orientándose a ser mas productiva y sensible a las necesidades del consumidor proporcionando la ventaja que se requiere para competir en mercados globales, pese a que otra de las características que han motivado su fracaso es que el empresario no conoce a fondo el giro empresarial al que pertenece y que el nivel de escolaridad en términos generales es a nivel secundaria y el tipo de administración se basa principalmente en Sociedades Familiares provocando serios problemas administrativos, carente definición de canales de distribución y desinterés en monitorear el comportamiento del mercado .

La participación de este sector en nuestro país es muy importante ya que integra una actividad comercial básica en la economía nacional, constituyendo una mayoría importante de los establecimientos y contribuyendo significativamente en la generación de recursos económicos y en los empleos, disminuyendo los efectos desfavorables de las grandes empresas como el desempleo por automatización , entre otros y creando los suministros de materiales intermedios.

Recomiendo que la pequeña empresa en general debe aprovechar los beneficios creados por el Gobierno federal e instituciones privadas que orientan al desarrollo de programas para el mejoramiento de su actividad enfocadas a la superación de la empresa y el recurso humano que la integra.

El enfoque del **capítulo dos**, fue encontrar la esencia de las características de la empresa "Hilos Agroindustriales S.A. de C.V.", donde se comprobó que pertenece a la clasificación de pequeña empresa

manufacturera del sector textil por los elementos que la integran y que se presentaron en los capítulos dos, tres y cuatro.

Se determino la situación en la que se encontraba antes de llevar a cabo la aplicación de Planeación Estratégica de Mercadotecnia, estableciendo las causas negativas que afectaban su desarrollo, ya que se encontraba bajo una administración de tipo familiar lo que imposibilitaba su crecimiento debido al centralismo y unilateralidad en la toma de decisiones , presentaba una carente Planeación, sin definición de objetivos, estrategias y sin una visión de Mercadotecnia que la orientara a rescatar el Mercado real que había perdido debido a la ideología centralista de la empresaria, carecía de una organización adecuada que no motivaba la creatividad e iniciativa , predominando un desinterés por capacitar al personal que integra la empresa. Estos aspectos afectaron sus ventas, las cuales bajaron drásticamente debido a una deficiente administración carente de planeación donde las utilidades generadas en periodos de 1995 no se destinaron a la reinversión para generar productividad, sino para uso personal de los accionistas significando una perdida del mercado real y una carente distribución del producto.

Con estos elementos , se determino el enfoque principal para llevar a cabo la aplicación de Planeación Estratégica de Mercadotecnia en esta empresa, identificando sus características y las de la empresaria, predominado la ausencia de la mercadotecnia, donde el punto fue que la empresaria conociera y se interesara en esta actividad ya que existía un deficiente manejo de canales de distribución , una nula segmentación de mercados carecía de elementos para satisfacer las necesidades y del consumidor, se limito a trabajar en un mercado muy reducido caracterizado por el desinterés por conocer e investigar el mercado potencial; aunando a que llevaba a cabo una administración desorganizada reflejo de la inexperiencia en su campo de trabajo, carecía de una identificación de mercados reales y potenciales, manteniendo una inadecuada distribución del producto que no permitía identificar los factores de éxito o fracaso, ya que el tipo de mercado que abastecía era muy reducido y no aprovechaba el hecho de que la competencia era significativamente inexistente.

Evaluando estos aspectos, la empresaria manifestó estar dispuesta a un "cambio" apoyándose en P.E.M., despegándose de la idea de confiar demasiado en la Administración de una persona y de que las ventas son la columna principal del éxito de la empresa; ya que la falta de visión en cuanto a las necesidades que demanda el mercado real y potencial, limita

a la empresa a enfriar sus funciones provocando que el producto no se promueva y que el consumidor se desentienda de la existencia de los estos en el mercado. Por lo que **Una buena Administración de negocios requiere que el pequeño empresario conozca exactamente lo que esta viviendo.**

Considero que los hechos antes expuestos comprueban el supuesto de que: **" La pequeña empresa , Hilos Agroindustriales S.A. de C.V., suele administrarse en base a experiencia, lo cual provoca errores de organización y previsión de contingencias, en este caso la Planeación Estratégica de Mercadotecnia es una herramienta que le proporciona una mejor planeación formal en pro a su desarrollo y además se le puede incorporar a este nuevo concepto"**

De acuerdo a la análisis de estos elementos y la ausencia de planeación y la nula aplicación de mercadotecnia provocaron en la empresa que la dueña no controlara eficazmente el desarrollo de esta y por ende, no disponía de medidas para controlar su desarrollo, lo que implico una visión a muy corto plazo en relación a los resultados que se pretendían alcanzar y que la empresa enfrentara situaciones imprevistas y se desarrollara por si sola bajo los cambios externos. De acuerdo con lo anterior se identifico la necesidad de llevar a cabo la aplicación de Planeación Estratégica de Mercadotecnia, fue necesario que la empresaria definiera si pretendía que su empresa fuera productiva en mucho tiempo ó desapareciera, apoyándose en que los resultados que espera con la aplicación de P.E.M. la llevaran a elevar el desarrollo de su empresa y del recurso humano que la integra, permitiéndole prever contingencias y analizar posibles cambios internos y externos avalados en una administración previsoras y una razonable toma de decisiones, conformando un equipo de trabajo donde el fracaso y el porcentaje de riesgo se minimice. Por lo que es necesario que comience a pensar en planear su futuro desde ahora.

Al concluir la importancia de Planeación Estratégica de Mercadotecnia en Hilos Agroindustriales S.A. de C.V., permitió dar soluciones más apegadas a la realidad, fuera de especulaciones y empirismos para dar paso a establecer un proceso que integrara los objetivos y secuencias de acción en función de su situación interna, de las oportunidades, amenazas actuales y futuras, ya que su implementación se centra en el presente y en lo que debe hacerse para obtener en un plazo determinado, respondiendo a incógnitas, como ¿ A donde se quiere llegar? y En que situación se encuentra actualmente la empresa. Dichos aspectos guardan una estrecha relación con los resultados que se presentaron en los capítulos tres y cuatro; comprobando el supuesto de que : **"Es posible la aplicación de Planeación**

Estratégica de Mercadotecnia en la pequeña empresa Hilos Agroindustriales S.A. de C.V. para lograr una apreciación global del entorno en pro a sus beneficios”.

Fue conveniente que Hilos Agroindustriales S.A. de C.V., evaluara que tipo de organización es , que aspectos considera en que es mejor y cuales son los que desfavorecen su productividad , lo que permitió identificar estrategias que definiera su misión la cual se oriento a proporcionar una dirección del negocio constituyendo un marco de referencia para todas las actividades de la organización y establecer objetivos, premisas, estrategias, planes, programas y llevar acabo una asignación de recursos y funciones a desarrollar.

Bajo este esquema, las razones y condiciones para aplicar Planeación Estratégica de Mercadotecnia , implico una actitud por parte de la empresaria con una actitud dispuesta al "cambio", asimilando que P.E.M. atenúa la incertidumbre y la vulnerabilidad de los eventos amenazantes externos e internos para dar paso a la elaboración de planes y estrategias que faciliten la identificación y aprovechamiento eficiente de la oportunidades que se presenten y lo mas importante conocer el mercado real y las necesidades de sus consumidores. Con ello se comprueba el supuesto de que : **“ La Planeación Estratégica de Mercadotecnia y el manejo de sus elementos puede ser un factor determinante en los resultados que espera la pequeña empresa Hilos Agroindustriales S.A. de C.V., la cual va a permitir la posibilidad de definir el rumbo de la empresa para lograr un mejor aprovechamiento del entorno interno y externo para lograr un mejor nivel competitivo”**

Por lo anterior , los resultados obtenidos en el **capitulo tres** , de llevar a cabo una evaluación de la Fuerzas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, permitió establecer y definir objetivos aplicando una evaluación y medición de lo que pretendía lograr la empresa en cuanto a sus estrategias a seguir, así como las condiciones que frenaba su productividad y crecimiento, con el fin de establecer acciones correctoras para comprender y evaluar la perdida del mercado real, la caída tan drástica de la ventas e identificar los valores y tendencias de compra del consumidor y así explotar los factores positivos y neutralizar el efecto de los factores negativos. Todo esto sirvió de base para integrar y definir el esquema de aplicación de Planeación Estratégica de Mercadotecnia , resultados que también se observan en el capitulo cuatro.

Estos elementos comprueban el supuesto de que: **“La pequeña empresa conociendo el termino de planeación podrá establecer la**

vinculación con la planeación estratégica de mercadotecnia logrando una visualización no parcial, sino global de las actividades de su empresa, identificando su entorno y el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el mismo"

Reafirmando lo anterior el **capítulo cuatro** , se llevo a cabo la **aplicación de Planeación Estratégica de Mercadotecnia en Hilos Agroindustriales S.A. de C.V.**, (misma que se empezó a visualizarse a partir del segundo periodo de 1995). Que consistió en analizar el medio externo e interno de cada uno de los factores que determinaron las fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas que contribuyeron establecer, identificar y seleccionar estrategias orientadas a definir el negocio, una misión enfocada a la recuperación del mercado e inversión de tiempo y esfuerzo en la promoción de los productos de la empresa.

Se establecieron objetivos que determinaron los factores que obstaculizaban y favorecían el desarrollo y fracaso de la empresa , los que se encaminaban a elevar la productividad y eficiencia de sus actividades presentes y futuras , lo cual contribuyo a una reestructuración administrativa con el fin de manejar un nivel real de ventas enfocadas al mercado que se tenía, llevando a cabo una segmentación de mercados como parte de los resultados de las estrategias establecidas , identificando las características y necesidades que cada segmento requería, orientando los productos a los consumidores mas idóneos de acuerdo a sus cualidades y beneficios que espera y así como también eficientando la utilización de los canales de distribución.

Apoyando la comprobación del supuesto de que :**" Las estrategias permitirán al pequeño empresario de la empresa manufacturera del sector textil una mejor evaluación del entorno y con ello obtener una mejor oportunidad de mercado a favor de la empresa"**

Bajo este orden de ideas y para evitar confusiones en cada una de las actividades desempeñadas en la empresa, se identifico a cada departamento bajo la definición de Unidades Estratégicas de Negocio que permitió llevar a cabo la ejecución idónea de las estrategias, conjugando la integración de las responsabilidades, actividades y asignación de recursos de acuerdo a las funciones de cada uno, permitiendo que se desarrollaran habilidades en función de determinar y evaluar los aspectos internos y externos . Previo a esto, la empresaria se capacito en áreas administrativas y de mercadotecnia con el fin de tener una idea más clara de lo que se estaba llevando acabo y fortalecer los conocimientos para elevar la

productividad de la empresa y sus productos , estableciendo una orientación al consumidor y sus necesidades y continuar con una relación directa de empresa-consumidor permitiendo evaluar continuamente el comportamiento y requerimiento de cada segmento de mercado. Logrando la identificación y recuperación del mercado dando un enfoque a cada producto en base a los beneficios que aporta a las necesidades de los clientes , reforzado con una actitud mas optimista y una atención personal de servicio a cliente, utilizando canales de distribución sin intermediarios excepto en almacenes, además de innovar en la elaboración de productos de lazillo implementando variedad de colores en estos.

Se estableció en base a una estrategia de mercadotecnia la recuperación del mercado en un 6% y 7%, revaluando además la política de financiamiento a clientes y disminución de gastos de operación, reflejándose en periodos de Agosto a Diciembre de 1996 y consolidándose en 1997.

Los beneficios que se obtuvieron, fueron hacia los consumidores contribuyendo a su bienestar en la elaboración y fabricación planeada con mayor productividad y calidad de sus productos, orientados a satisfacer las necesidades de consumidores de bienes de consumo duradero y no duradero, identificando mercados de menudeo y mayoristas donde impere la calidad respecto al precio y servicio, contribuyendo a elevar el nivel de competitividad regional y nacional, confirmando la constante evaluación del ambiente interno y externo que conduce a la formulación de planes y estrategias.

Retomando los aspectos del esquema teórico que marca la P.E.M., lo métodos formales de planeación auxiliaron en la evaluación continua del desarrollo y crecimiento de la empresa, ya que actualmente esta se encuentra en una etapa de recuperación y reestructuración administrativa orientada a la recuperación del mercado, permitiendo medir su rentabilidad y de cada uno de los departamentos que la integran y posteriormente definir que departamento requiere más atención e inversión. Esto guarda una estrecha relación con el **capítulo cinco** ya que se implemento un Programa de Evaluaciones mensuales, semestrales y anuales que contempla la utilización del presupuesto de Ingreso y Gastos como plan financiero el cuál contribuye a identificar las diferentes necesidades de la empresa a corto y mediano plazo, además de llevar un control en una evaluación continua del ambiente interno y externo, conduciendo a la formulación de planes y estrategias proporcionado una base para juzgar planes de mercadotecnia y llevar un seguimiento de lo implementado y de los resultados a través de

una auditoria administrativa, apoyando la evaluación de la productividad generada por departamento y a nivel general de la empresa en relación al comportamiento del mercado, de las ventas y de su flujo de efectivo, lo cuál apoya en la elaboración y reestructuración de planes y en la toma de decisiones.

Hay que tomar en cuenta que el error que debe evitarse es realizar la Planeación Estratégica de Mercadotecnia solo los primeros meses y olvidarse de llevarla acabo los siguientes meses restantes.

Con la aplicación de Planeación Estratégica de Mercadotecnia, la empresa y la empresaria cuenta actualmente con las herramientas necesarias para continuar analizando, evaluando e integrando los niveles de productividad y cumplimiento de objetivos y estrategias, todos ellos bajo un esquema formal de Planeación con la cual continuara alimentando el nivel alcanzado hasta ahora y previendo futuros cambios en el medio interno y externo. SU APLICACIÓN ha creado el compromiso de seguir evaluando el rendimiento y productividad que genere, adjunto con cada uno de los elementos que la componen sean estos Humanos, técnicos, financieros y continuar desarrollando habilidades en cada uno de sus departamentos.

Mediante la confirmación de los puntos anteriores para la validación de la hipótesis general de trabajo, considero que se han aportado las pruebas suficientes y necesarias para validar la hipótesis general de la presente investigación:

“La aplicación de la Planeación Estratégica de Mercadotecnia en la Pequeña Empresa Manufacturera del Sector Textil favorece al desarrollo de sus operaciones identificando las características del entorno para lograr una mayor competitividad”

Lo anterior no solo se ha comprobado, sino que además propone otras razones por lo cual establezco que la aplicación de Planeación Estratégica de Mercadotecnia, permite definir estrategias en la pequeña empresa donde desafortunadamente esta aplicación no se lleva con la regularidad que las necesidades de la empresa requiere; razones que se extienden a estos campos y otros más de investigación no comprendidos en este trabajo, tomando en cuenta la gran diversidad de necesidades que prevalecen en cada organización, sin embargo en los capítulos expuestos en esta investigación, la empresa Hilos AgroIndustriales S.A. de C.V. en combinación

con Planeación Estratégica de Mercadotecnia, reúne las características idóneas para que la empresaria lleve a cabo su aplicación y obtener los beneficios deseados, para lograr una mayor productividad y ser más competitiva en su ramo.

Hay que recordar que no es posible copiar un modelo como "receta de cocina" ya sea este administrativo, de mercado, financiero, económico, etc.; de una empresa a otra ya que "lo que es bueno para unos puede ser malos para otros", lo que si es rescatable son las experiencias y seguir patrones de acción previamente planeados.

Es de suma importancia tomar en cuenta que los conocimientos y experiencias del empresario, la actitud emprendedora, la conciencia del cambio y el compromiso son los puntos de partida para la transformación de la empresa.

Dada la necesidad que tiene el estudiante de Licenciatura en aplicar los conocimientos adquiridos en la Universidad y la necesidad del empresario en capacitarse en el manejo administrativo del negocio, la Planeación Estratégica de Mercadotecnia se convierte en un vínculo muy importante entre ambos, ya que se logra la combinación de los conocimientos para desarrollar y ejecutar planes estratégicos de mercadotecnia que permitan el desenvolvimiento del alumno y los del empresario en la aplicación de sus conocimientos para la identificación y resolución de problemas en la empresa así como reconocer el entorno para elevar su productividad y competitividad con calidad.

APÉNDICES



1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

Se describe el planteamiento de la estructura de la presente Tesis, definido éste cómo el método que se utilizó, el enfoque y camino que tomé para su desarrollo. En adelante se citarán los puntos que se sucedieron en la Metodología de la investigación para la elaboración del presente.

a) Enfoque de la Investigación

En cuanto al enfoque de la investigación, la metodología define dos enfoques, el No Experimental y Experimental. La presente Tesis se enfocó bajo el carácter de "No Experimental" en la cual se comprende que no se efectuó o llevo a cabo ningún tipo de experimento el cual se haya controlado o manipulado alguna variable, además de que la medición de estas últimas sólo fue Descriptiva.

b) Tipo de Investigación

El tipo de investigación conveniente para alcanzar los objetivos establecidos fue la Exploratoria ya que se centró solamente en reconocer y definir el problema principal del presente trabajo, mismo que se sometió a análisis.

c) Diseño de la Investigación

La investigación presente trabajo se llevo a cabo bajo un Diseño Transeccional de longitud descriptiva conforme a las necesidades requeridas por la Tesis a las que fueron sometidas las variables que intervienen en el problema. Además se utilizó el diseño Explicativo el cual me permitió evaluar las circunstancias y dar respuestas a los cuestionamientos del problema principal, además de identificar la interrelación de las variables que incurrieron en ésta. El Estudio de Casos dentro del cual se mide el efecto del comportamiento de las variables conocidas de acuerdo a la alternativa seleccionada con el fin de evaluar la influencia de las variables y los resultados teóricos-prácticos obtenidos.

d) Fuentes de Información

Fueron todos aquellos instrumentos en los cuales me apoye para y durante el desarrollo de mi trabajo. En cuanto a recopilación de información éstas fueron de tipo personal, documental , entrevistas y observación.

d) Sujetos de investigación

De acuerdo a las características ya conocidas del presente trabajo, se estableció la Investigación de Casos por tratarse de una sola empresa donde evalúe y analice las alternativas de acción para comprobación y logro de estrategias y objetivos.

e) Selección de Elementos de Investigación

Determinado el tipo de muestreo que considere en esta investigación y por tratarse de ciencias sociales utilice un Muestreo No Probabilístico, aunado a un muestreo por cuota ya que se preestableció la empresa la cual iba ser objeto de análisis, esto me permitió delimitar el campo de acción.

f) Herramientas de recolección de datos

Las herramientas que utilice para cubrir los objetivos y necesidades que integraron el contenido de la Tesis fue la observación(visitas), entrevista y cuestionario.

2. ANÁLISIS DE RESULTADOS.

Se señalan los resultados obtenidos con las herramientas para la recopilación de datos.

a) Análisis de Relación de Variables

Se analizaron las relaciones que existieron entre las distintas variables, la relación entre los cuestionamientos planteados y los objetivos utilizados para resolverlos.

b) Criterios de Validación de Hipótesis

Estableció las bases, parámetros y criterios bajo los cuales se edificó mi investigación todo ello con el objetivo de validar las hipótesis o bien rechazarlas

**U.N.A.M.
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
ASPECTOS GENERALES QUE OPERAN ACTUALMENTE EN LA PEQUEÑA
EMPRESA MANUFACTURERA DEL SECTOR TEXTIL**

“HILOS AGROINDUSTRIALES S.A. DE C.V.”

DIRIGIDO A : _____

EDAD: _____ ESTADO CIVIL: _____

ACTIVIDAD: _____

GRADO MÁXIMO DE ESTUDIOS: _____

| |
|-------------------------------------|
| NOMBRE DE LA EMPRESA : _____ |
| LOCALIZACIÓN: _____ |

GIRO DE LA EMPRESA : _____

ACTIVIDADES : _____

**CAPACIDAD
INSTALADA**

**NUMERO DE
OPERACIONES**

**NUMERO DE
TURNOS**

| |
|--|
| |
|--|

| |
|--|
| |
|--|

| |
|--|
| |
|--|

No. DE OBREROS

No. EMPLEADOS

**No. DÍAS POR AÑO
TRABAJADOS**

TECNOLOGÍA

PROCESO DE PRODUCCIÓN

TIPO DE PRODUCCIÓN

MATERIAS PRIMAS

PRODUCTOS

**SEGMENTOS DE
MERCADO**

VENTAS

PROYECCIÓN '97

1er. SEMESTRE

2o. SEMESTRE

TOTALES

REALES '96

1er. SEMESTRE

2o. SEMESTRE

TOTALES

REALES '95

1er. SEMESTRE

2o. SEMESTRE

TOTALES

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- ◆ Philip Kotler / Prentice Hall, "Dirección de la Mercadotecnia", México 1987
Mac Graw Hill
- ◆ D.F Abell / J.S. Hammond "Planeación Estratégica de Mercadotecnia",
México 1995, CECSA
- ◆ Richard G. Hamermersh " Planeación Estratégica" , México , 1994 LIMUSA
- ◆ Kennet J. Albert " Manual de Planeación Estratégica de Mercadotecnia",
México 1988, Mac Graw Hill
- ◆ Peter Michael E. "Estrategia de Mercadotecnia", México 1993, CECSA
- ◆ Arshon H. Igor "La Estrategia de la Empresa", México 1994, Mac Graw Hill
- ◆ William J. Stanton/ Charles Futrell "Fundamentos de Mercadotecnia"
México 1989, Mac Graw Hill
- ◆ Craigs S. Rice "Planeación para la Pequeña y Mediana Empresa", México
1993, Mac Graw Hill
- ◆ Agustín Reyes Ponce "Administración de Empresas", México 1985, Limusa
- ◆ Much Galindo G. Martínez "Fundamentos de Administración", México
1987, Trillas
- ◆ Rodríguez Valencia "Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas"
México 1989 ECASA
- ◆ Salvador García de León, "La Micro, Pequeña y Mediana Empresa y los
retos de la Competitividad" México 1995, Diana
- ◆ Oscar Espinoza Villareal "El Impulso de la Micro, Pequeña y Mediana
Empresa, una visión de Modernización en México", México 1995, NAFIN

Boletines y Folleteria:

- ◆ Boletín Anual de la Pequeña y Mediana Empresa por Sector emitido por Nacional Financiera S.C., México , 1996
- ◆ Folleteria SECOFI, , "Programa de Modernización y Desarrollo de la Empresa, Micro, Pequeña y Mediana en México" con apoyo de CONCANAO, BANPECO e IMSS, México 1992 - 1996
- ◆ Banco de México, "Comportamiento en cifras de la Empresa Manufacturera" , 1997
- ◆ Dirección Regional de la Empresa Mediana, Pequeña y de Desarrollo Regional" IMSS y SECOFI, 1996
- ◆ Planeación Estratégica del American Chamber, 1996

Revistas:

- ◆ Revista "Estrategias de Mercadotecnia" México 1995
- ◆ Revista "Ejecutivos de Finanzas" México 1997
- ◆ Revista "Empresarios" México, 1995