



318302

9

24.

**UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA, S.C.**  
Escuela de Contaduría y Administración  
con estudios incorporados a la UNAM

**LA PLANEACIÓN ESTRATEGIA EN UNA PEQUEÑA  
EMPRESA COMO FACTOR DE CRECIMIENTO A  
LARGO PLAZO**

Tesis que presenta: **Claudia de la Huerta Castillo**  
con la finalidad de obtener el título de Licenciado  
en Administración.

Director de Tesis: **L.A. Alfonso Hernández Olvera**

México, D.F.

1998

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

25 71 06



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 está 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.

Ahora que finalizo este proyecto tan importante en mi vida profesional, quiero agradecer principalmente a Dios, por la oportunidad de verlo terminado, a mi familia, por el apoyo y el cariño brindado a lo largo del camino, a mis amigos y compañeros de clase, por los buenos momentos y las experiencias compartidas, a todos los profesores de la Universidad Latinoamericana, gracias por los conocimientos transmitidos.

Claudia de la Huerta Castillo

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación propone como alternativa de crecimiento en una pequeña empresa a la Planeación Estratégica, una de las más importantes herramientas en la Administración; me enfoco a la pequeña empresa, debido a las características económicas de nuestro país, en donde la base de su economía está conformada precisamente por este segmento de empresas, las pequeñas, consideradas generalmente como poco importantes para el país, debido a su bajo volumen de compras, producción, capital, etc.

A través de ésta investigación doy a conocer su importancia como es que, siendo pequeñas y con bajo nivel de producción emplean un gran porcentaje de la población, como son éstas empresas las que mantienen, gracias a sus pequeñas ventas, en movimiento nuestra economía y sin embargo no han recibido todo el apoyo necesario por parte del gobierno.

De acuerdo a los aspectos antes mencionados propongo la aplicación de la planeación estratégica, una importante herramienta de la Administración; técnica de la cual carecen las pequeñas empresa, misma que se da a conocer a través de ésta investigación, así mismo presento diversos aspectos de la

planeación estratégica que permiten al lector conocerla y comprenderla, lo que permitirá por consiguiente su adecuada aplicación.

Con el objeto de remarcar la importancia de la pequeña empresa en nuestro país, presento una serie de aspectos que permiten conocer sus limitaciones, ventajas, desventajas y principalmente la aportación que en el plano económico representan.

La presente investigación incluye un caso práctico realizado para una pequeña empresa proveedora de la industria Farmacéutica, debido a ésto presento el concepto de mercados organizacionales, así como sus características y me enfoco principalmente al mercado industrial al cual pertenece la empresa mencionada.

Finalmente se presenta el caso práctico de la investigación el cual se aplica tanto a la empresa proveedora como a la industria farmacéutica con el fin de conocer las necesidades, oportunidades y amenazas de cada una de ellas, lo cual permite a la empresa pequeña analizar las posibilidades de aplicación de la planeación estratégica en su empresa.

**LA PLANEACION ESTRATEGICA EN UNA PEQUEÑA EMPRESA COMO FACTOR DE  
CRECIMIENTO A LARGO PLAZO.**

**INDICE DE CONTENIDO**

	PAGINA.
<b>I. LA ADMINISTRACION Y LA PLANEACION ESTRATEGICA</b>	
1.1. Definición de Administración	2
1.1.1. El Proceso Administrativo	3
1.2. Definición de Planeación	5
1.2.1. Importancia de la Planeación	6
1.2.2. Tipos de planeación	7
1.3. Definición de Estrategia	8
1.3.1 Importancia de las estrategias	10
1.3.2. Clasificación de las estrategias	10
1.4. La Planeación Estratégica	14
1.4.1. Definición de Planeación Estratégica	14
1.4.2. Características de la Planeación Estratégica	16
1.4.3. Consideraciones principales de la Planeación Estratégica	19
1.4.4. Contenido de un plan estratégico	21
1.4.4.1. El ciclo de Planeación	31
1.4.5. Ventajas y desventajas de la Planeación Estratégica	34
1.4.6. Importancia de la Planeación Estratégica	36

**II. LA PEQUEÑA EMPRESA Y LA PLANEACION  
ESTRATEGICA**

2.1. Concepto de empresa	40
2.2. Objetivos de la empresa	42
2.3. Funciones básicas de la empresa	44
2.4. Recursos	45
2.5. Clasificación de las empresas	49
2.6. La pequeña empresa y la planeación estratégica	59

**III. LA PEQUEÑA EMPRESA**

3.1. Desventajas de la pequeña empresa	69
3.2. Ventajas de la pequeña empresa	74
3.3. Limitaciones de la pequeña empresa en México	77
3.4. Importancia de la pequeña empresa	87
3.5. Función de la pequeña empresa en el desarrollo del país	92
3.6. Perfil de la pequeña empresa en México	93
3.7. Situación Actual	95

**IV. MERCADOS ORGANIZACIONALES**

4.1. Definición de mercado	108
4.2. Mercados organizacionales	109
4.2.1. Características de los mercados organizacionales	111
4.3. El mercado industrial	116
4.3.1. Principales influencias en los compradores industriales	121
4.3.2. Proceso de compra en el mercado industrial	123
4.3.3. Comportamiento de compra organizacional	127
4.3.4. Participantes en el proceso de compra industrial	130
4.3.5. Clasificación de los productos industriales	130

**V. CASO PRACTICO** 134

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

PERSPECTIVAS

APENDICE "MARCO TEORICO"

INDICE DE FIGURAS

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS





universidad  
latinoamericana

---

# CAPITULO I

---

## **ADMINISTRACIÓN Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

En este primer capítulo tengo como objetivo introducir al lector, en el conocimiento de la Administración, dentro de la cual se desarrolla esta investigación, por lo tanto defino la Administración, Planeación, estrategia y Planeación Estratégica, en esta última profundizaré debido a que es la base de la presente investigación, inicio entonces con la definición de Administración.

### **1.1. Definición de Administración.**

Desde un punto de vista general, puedo decir que la esencia de la administración consiste en un proceso distintivo a través de la planeación, organización, ejecución y control, con el fin de determinar así como lograr los objetivos de una organización mediante el uso de los recursos tanto humanos como materiales.

En referencia a la Administración, existen tantas definiciones como autores, dentro de esta gama he decidido citar las siguientes:

Para Fernández Arena la Administración es "una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado". (1)

(1) UNAM, Introducción a la administración. Textos programados. UNAM, 1971, pág 9

Según Koontz O'Donnel es "la Dirección de un organismo social y su efectividad es alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes". (2)

Así mismo, Reyes Ponce afirma que "la Administración es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia a través de la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa". (3)

**A partir de los conceptos anteriores puedo decir que la Administración es la técnica que busca satisfacer objetivos institucionales a través de la creación de una estructura coordinada con el conjunto de recursos tanto humanos como materiales de un organismo social.**

Partiendo de la idea que la Administración es una técnica, ésta requiere de procedimientos a través de los cuales se logren los objetivos de la organización, dentro de éstos podemos mencionar principalmente el proceso administrativo, el cual describo en el siguiente apartado.

### **1.1.1 El Proceso Administrativo.**

El Proceso Administrativo es el conjunto de pasos o etapas de la

(2) Ríos Szalay Adalberto, Paniagua Andrés, Orígenes y perspectivas de la administración, Ed. Trillas, México, D.F., 1990, pag. 162

(3) Ríos Szalay Adalberto, Paniagua Andrés, Orígenes y perspectivas de la administración, Ed. Trillas, México, D.F., 1990, pag. 168

administración, éstas etapas se consideran dentro de dos fases (4):

a) La fase mecánica, que incluye dos etapas que son Planeación y organización. La primera de ellas, la Planeación consiste en determinar que es lo que se va a hacer incluyendo decisiones de importancia como el establecimiento de políticas, objetivos, redacción de programas, determinación de métodos relaciones que deben existir entre las funciones, niveles o actividades de los específicos y procedimientos. La organización es la estructuración técnica de las elementos materiales y humanos de un organismo social con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

b) La fase dinámica, que integra tres etapas, Integración, Dirección y Control. La integración consiste en obtener y articular los elementos tanto materiales como humanos que en las etapas de la fase mecánica (planeación, organización) se señalan como necesarios para el funcionamiento de un organismo social. Se conoce como Dirección, aquel elemento de la administración en el que se logra la realización de todo lo planeado por medio de la autoridad de la persona responsable. Por último, el Control es el conjunto de actividades que se emprenden para medir y examinar los resultados obtenidos en relación a lo planeado.

(4) Ríos Szalay Adalberto, Paniagua Andrés, Orígenes y perspectivas de la administración, Ed. Trillas, México, D.F., 1990, pag. 173

## 1.2. Definición de Planeación.

A menudo la planeación es considerada solo como un paso del proceso administrativo, pero es necesario reflexionar acerca de la misma, debido a que día a día está presente en nuestras vidas, ya que los seres humanos planeamos para vivir, para prepararnos, para trabajar, etc. Así mismo, dentro de una empresa constituye una herramienta para lograr los objetivos de la misma.

A continuación cito algunos conceptos de planeación que ayudarán a comprender su importancia:

" Es el proceso razonado y organizado para seleccionar alternativas tomando en cuenta las posibilidades y condiciones que se tengan, fijando prioridades, estableciendo objetivos y logrando metas alcanzables". (5)

" La Planeación incluye reflexionar sobre la naturaleza fundamental de la organización y decidir como conviene situarla o posicionarla en su ambiente, como hay que desarrollar y aprovechar sus fuerzas y como se afrontarán los riesgos y oportunidades del ambiente". (6)

" Consiste en fijar cursos concretos de acción que han de seguirse estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones

(5) Aguirre Octavio Dr., Planeación Corporativa para la Empresa Mexicana, EDUVEM, 1981, pag. 23

(6) R. Hampton David, Administración, Mc Graw Hill, 1990, pag. 23

para realizarlo y las determinaciones de tiempo y de números necesarios para su realización". (7)

El concepto que se manejará dentro de la investigación es:

**La Planeación es el proceso razonado y organizado para seleccionar alternativas tomando en cuenta tanto las posibilidades como condiciones que se tengan, fijando prioridades, estableciendo objetivos y logrando metas alcanzables.**

El cual indica que la planeación involucra al todo, es decir no hay nada previsto o hecho, debemos establecer una misión, objetivo o meta y entonces determinar las actividades que se deberán seguir para así lograr el objetivo establecido.

Una vez que he establecido el concepto de Planeación podré manifestar su importancia, la cual se conocerá a continuación:

### **1.2.1. Importancia de la Planeación.**

La Planeación permite reflexionar acerca de la naturaleza de la

(7) Gómez Ceja Guillermo, Planeación y Organización de Empresas, Mc Graw Hill, 1995, pag. 4

organización, de esta forma poder decidir como conviene situarla en su medio ambiente y de que manera se puede hacer frente a los riesgos u oportunidades que se presenten dentro del mismo.

A través de la Planeación puedo introducirme en un campo de experimentación lo cual ayuda a disminuir riesgos, es decir al conocer hacia donde vamos podemos analizar e investigar las alternativas que conduzcan al objetivo de la empresa, eliminamos la improvisación y la intuición, así nos dirigimos al logro de un objetivo con certeza. A través de la experimentación la empresa se dirige a lo desconocido, sale de lo tradicional, por lo tanto tiene mayores posibilidades de adaptación a los cambios constantes y dinámicos que se presentan hoy en día.

### **1.2.2. Tipos de Planeación.**

La Planeación, a pesar de aplicarse a cualquier organismo o incluso en la vida de un individuo, no es siempre igual, la planeación se aplica en distintas formas dependiendo de hacia donde la enfoquemos, principalmente existen cuatro tipos de planeación (8), los cuales se describen a continuación:

- 1. Planeación Corporativa.** Es el conjunto de planes integrales de la empresa que normarán el comportamiento futuro de la misma.

2. **Planeación Estratégica.** Es el proceso sistemático de toma de decisiones relevantes, en el cual se miden los resultados obtenidos al compararlos con los fines esperados a través de un sistema de retroalimentación, teniendo un enfoque a largo plazo.
3. **Planeación Táctica.** Es el conjunto de planes referidos particularmente a una área específica de la organización y su enfoque es a corto y mediano plazo.
4. **Planeación Operativa.** Son los planes a corto plazo, que se desarrollan para actividades operativas de la organización.

En la presente investigación me enfocaré a la Planeación Estratégica, por lo cual es necesario conocer ahora el concepto de estrategia, el cual se presenta en el siguiente apartado.

### **1.3. Definición de Estrategia.**

A continuación cito algunas definiciones de Estrategia de diferentes autores, para de esta forma lograr una mayor comprensión del concepto y así posteriormente establecer el concepto manejado en la investigación.



"La estrategia es un plan generalmente a largo plazo resultado de una decisión ejecutiva cuyo objeto consiste en desarrollar total o parcialmente los recursos humanos y materiales de la empresa, para desarrollarla o lograr su crecimiento". (9)

"Es un plan unitario, general e integrado que relaciona las ventajas de la firma con los retos del ambiente y que tiene por objeto garantizar que los objetivos básicos de la empresa se consigan mediante la realización apropiada por parte de la organización". (10)

"Arte de coordinar las acciones y de obrar para alcanzar un objetivo".(11)

Para fines de esta investigación se manejará el concepto que a continuación se cita:

Las estrategias son los cursos de acción que definen los pasos y las medidas generales que una empresa, en su carácter de entidad total, pretende llevar a cabo en un periodo determinado para lograr los objetivos estratégicos previamente establecidos.

(9) Gómez Ceja Guillermo, Planeación y organización de empresas, Mc Graw Hill, México, 1995, pag. 53  
(10) Brocke M., Business Policy and Strategic Management, 4ta. Ed., Mc Graw Hill, California, E.U.A., 1984, pag. 8

(11) Gálvez Azcanio E. , Planeación Estratégica en los negocios, ECASA, 1993, pag.14

A partir de este concepto podré entonces determinar la importancia de las estrategias en una organización.

### **1.3.1. Importancia de las estrategias.**

En base al concepto de estrategia que se indicó, considero que la importancia de las estrategias radica, principalmente en que la suma de estrategias aplicadas es igual a la misión, entendiéndose por tal, la función en la sociedad y la razón principal de ser de una organización, cada estrategia que se aplica en una organización constituye una parte de la misión de la misma, el hecho de aplicar o no una estrategia adecuada a la organización podría constituir el fracaso de la misión de la misma.

### **1.3.2. Clasificación de las Estrategias.**

Las estrategias deberán crearse o aplicarse en coordinación a la misión de la organización, tomando en cuenta las características, objetivos o misión y condiciones de la misma, por lo tanto las estrategias de cada organización podrán ser diferentes dependiendo de los aspectos antes mencionados.

La Administración misma, constituye un aspecto relevante donde se fijan estrategias, algunos campos de aplicación podrían ser: La selección y desarrollo del Producto, la estrategia en la promoción y remuneración de los ejecutivos, el

grado de descentralización de la autoridad y de participación del personal en la toma de decisiones, etc. En base a estos campos de aplicación se realiza la clasificación siguiente:

**a) La estrategia del producto.**

Dentro de la estrategia de una empresa la selección y desarrollo de un producto es un punto importante, debido a que las decisiones que se originan aquí determinan en gran medida la clase de instalaciones para la producción y la organización necesaria, ejercen influencia sobre el mercadeo, así mismo determinan las necesidades de carácter financiero.

Para Russell Ackoff (12), la estrategia acerca del producto comprende:

- \* La selección de productos o líneas de productos
- \* El desarrollo y la producción de estas líneas de productos o servicios
- \* La fijación de precios
- \* La selección de una estrategia de mercadeo (marketing)

Dentro de la estrategia del producto podemos encontrar también las estrategias de venta y de fijación de precios.

(12) Gómez Ceja Guillermo, Planeación y organización de empresas, Mc Graw Hill, 1995, pag. 64

## **b) Estrategias de crecimiento.**

Son aquellas que deben seguirse ya sea a corto o largo plazo para obtener la superación de los puntos críticos que se presentan en la empresa.

Algunos de los puntos críticos que se presentan en las empresas se deben a problemas tales como:

- Económicos
- Competencia
- Desarrollo de nuevos productos
- Gestión
- Demanda

Las estrategias de crecimiento que se establecen para superar los puntos críticos de la empresa deben basarse en los siguientes puntos.

1. Diversificación
2. Expansión

Para estos puntos entonces podríamos crear subestrategias como:

Diversificación de productos, desarrollo de nuevos productos, incremento del capital, Reconsideración sobre la utilidad que cada producto aporta a la empresa, descentralización, etc.

**c) Estrategia de Capacidad Integracional.**

Consiste en la integración de actividades dentro de la misma empresa, es decir se busca integrar la capacidad con que cuenta la empresa en nuevas actividades y de esta forma obtener mayores utilidades, procurando que no se afecte el desarrollo normal de las actividades.

**d) Estrategias de Personal.**

La creación de este tipo de estrategias se debe a la importancia que dentro de cualquier organización tiene el factor humano, el cual es determinante en la productividad, dichas estrategias se enfocan a la motivación y estimulación del personal, con lo que se logra que rinda más y logre su desarrollo.

**e) Estrategias de Comercialización.**

También conocidas como estrategias de mercadotecnia, las cuales en su mayoría se hacen acompañar de la publicidad o propaganda por los diversos canales de comunicación, a fin de hacerlas llegar al mayor número de consumidores.

Como se puede observar, tanto la planeación como las estrategias podemos utilizarlas en todas y cada una de las áreas de la empresa, considerando las características de las mismas puedo afirmar que la combinación de la planeación y las estrategias contribuyen al logro de objetivos dentro de una organización. Considerando entonces la posibilidad de aplicar una Planeación Estratégica, no como etapa del proceso administrativo sino como un proceso total que a su vez puede utilizar el administrativo. Por lo anterior considero importante conocer ahora el concepto de Planeación Estratégica, el cual defino a continuación.

#### **1.4 La Planeación estratégica.**

Dentro de este apartado quiero dar a conocer algunos aspectos acerca de la Planeación Estratégica, lo cual ayudará a comprender su función e importancia dentro de una organización, empezando por lo tanto con establecer una definición.

##### **1.4.1. Definición de Planeación Estratégica.**

Partiendo de las ideas de tres diferentes autores, desarrollo la definición que se utilizará dentro de la investigación.

\*Es el proceso en el cual se fijan los propósitos, se definen las políticas, objetivos y estrategias en planes detallados para establecer una estructura

organizacional que permita una continua toma de decisiones" (13).

" Es el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientarán la adquisición y la administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total" (14) .

" Es el proceso que permite determinar los propósitos principales de una organización y los criterios que definirán la adquisición y uso de recursos para el logro de esos propósitos" (15).

La definición de Planeación Estratégica que manejaré a lo largo de la investigación, es la siguiente: **La planeación estratégica es el proceso analítico a largo plazo, que se enfoca a la toma de decisiones óptimas en base a las variables de negocios, económicas y tecnológicas, el cual se utiliza para definir y alcanzar las metas de la organización.**

Otro aspecto que considero importante conocer acerca de la Planeación Estratégica es el conjunto de características que debe reunir un sistema de planeación, para que pueda ser aplicado, en el siguiente apartado menciono dichas características.

(13) Aguirre Mora Octavio Dr., Planeación Corporativa para la Empresa Mexicana, EDUVEM, 1981, pag. 53

(14) Gómez Ceja Guillermo, Planeación y organización de empresas, Mc Graw Hill, 1995, pag. 55

(15) Aguirre Mora Octavio Dr., Planeación Corporativa para la Empresa Mexicana, EDUVEM, 1981, pag.53

#### **1.4.2. Características de la Planeación Estratégica.**

Las características son aquellas cualidades que nos permiten diferenciar una cosa de otra, en este caso particular estas cualidades nos permitirán diferenciar la Planeación Estratégica, de la Planeación como etapa del proceso administrativo, esto es a través del conocimiento de estas características podemos comprender como la Planeación y en sí todo el Proceso Administrativo, se utilizan dentro de una Planeación Estratégica y como ésta no se encuentra en el proceso mencionado, a continuación describo las características de esta Planeación fig. 1.1 .

La Planeación Estratégica es flexible, se auxilia de técnicas matemáticas, estadísticas, presupuestales, programas de computación y otras, pero los resultados y la calidad de la información que proporciona no están en función de éstas técnicas, si no de como los gerentes manejen y procesen dicha información mediante su imaginación, creatividad y juicio analítico. En consecuencia, más que un conjunto de técnicas específicas la Planeación Estratégica es una forma de pensar, una actitud y un modo de vida organizacional.

La Planeación Estratégica se relaciona con el manejo de conceptos e información cualitativa orientada hacia el futuro de lo que debe ser una organización, pero también puede apoyarse en variables cuantitativas (índices económicos, demográficos, volúmenes de ventas) para llegar a los posibles cambios futuros de carácter cualitativo. Debo mencionar que generalmente todo



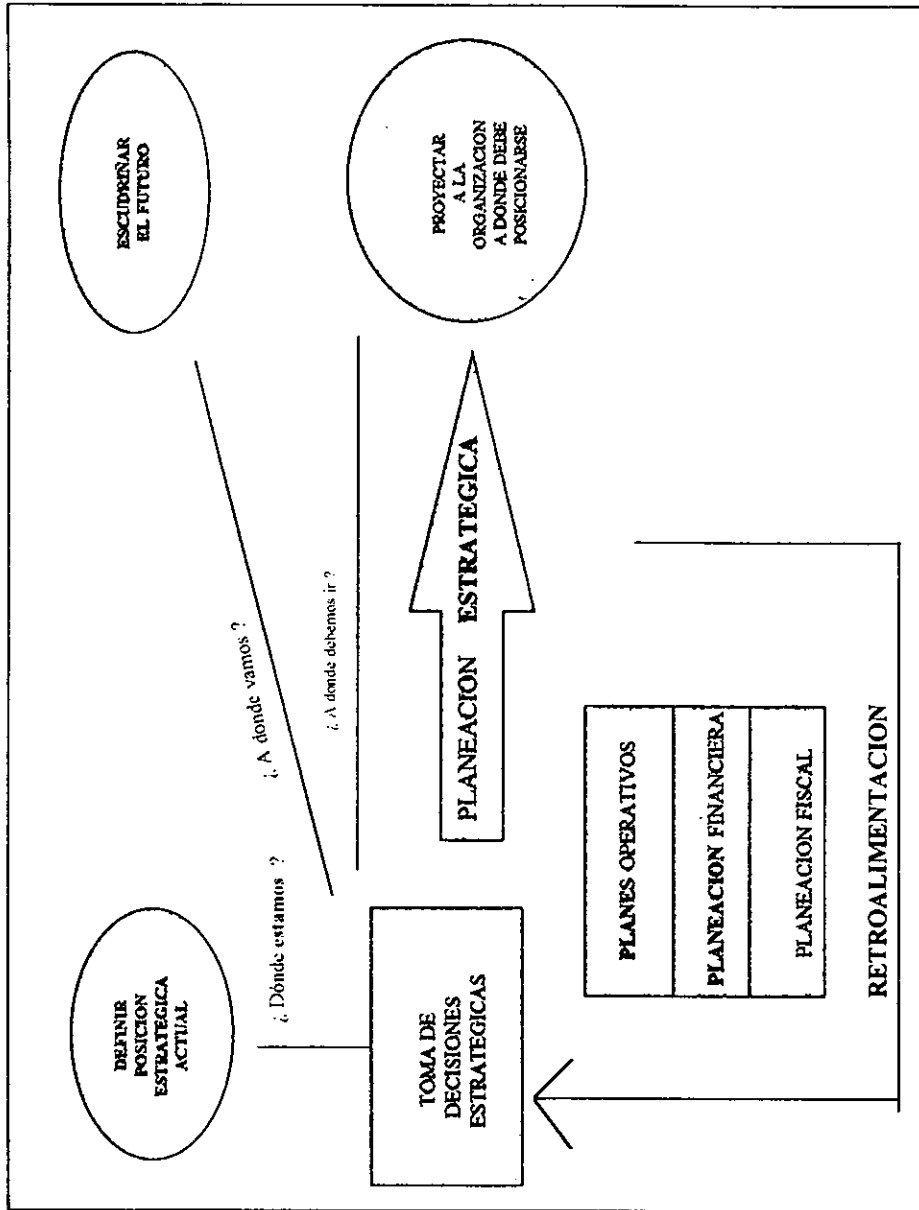


Fig. 1.1 ESQUEMA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA (14)

(14) Planeación Corporativa para la empresa Mexicana, EDUVEM, México, D.F., 1981, pag. 76

cambio cuantitativo lleva a cambios cualitativos que para la Planeación Estratégica adquieren un significado mayor.

El proceso de la Planeación estratégica dirige el futuro de las decisiones tomadas ahora, no busca preparar el terreno para las decisiones que la gerencia adoptará en el futuro, es decir la Planeación Estratégica . busca lo que la organización debe hacer ahora para llegar a ser lo que desea y no lo que la empresa debe hacer en un futuro.

La Planeación Estratégica simula un escenario futuro en el papel y cierra la brecha entre lo que ahora es una organización y lo que se quiere que sea en el futuro. La Planeación Estratégica no predice el futuro de una organización, pero puede ayudar a evitar imprevistos, anticipar amenazas y aprovechar oportunidades.

Es un proceso dinámico de recopilación de información de analizarla, de sondear el futuro, de producir ideas y formalizar planes. Sigue una metodología a través de la aplicación de técnicas y de la capacidad analítica-creativade quienes participan en la elaboración de planes estratégicos.

De acuerdo a Fabián Martínez Villegas en el Proceso de Planeación Estratégica se reconocen tres etapas: (16)

(16) Martínez Villegas Fabian, Planeación Estratégica creativa, Ed. Pac, México, D.F., 1991, pag. 104,105

1. Posicionamiento Presente.- Definir la posición estratégica actual.
2. Posicionamiento Descriptivo.- Indagar el futuro y predecir consecuencias.
3. Posicionamiento Normativo.- Proyectar a la organización con la posición estratégica que debe tener en el futuro.

A través de la definición y características de la Planeación Estratégica que he mencionado anteriormente, podremos establecer algunos aspectos importantes que deben ser considerados al realizar la misma, lo cual haré en el siguiente subtema.

#### **1.4.3. Consideraciones principales de la Planeación Estratégica**

Como he mencionado anteriormente la información que se requiere para la realización de planes estratégicos se refiere a situaciones futuras de la empresa, su mercado y medio ambiente total, por lo que es necesario tener en cuenta los siguientes factores, llamados Estratégicos.

- a) **Misión y objetivos.** Analizar conceptualmente a la organización por lo que es, hace y significa para su medio, clientes, así como para el público en general.

- b) Competencia.** Se debe realizar un análisis y evaluación de la competencia, para determinar las ventajas y desventajas que la organización tiene con respecto a sus competidores, a fin de establecer la capacidad competitiva que tiene en el presente.
  
- c) Mercado.** Comparar los segmentos específicos del mercado atendido por la organización y su competencia, examinando el comportamiento, deseos, necesidades y expectativas de los clientes actuales.
  
- d) Producto.** Se requiere hacer un análisis de la aceptación de los productos de la organización y cómo se han posicionado en la mente de los clientes y consumidores. Así mismo es examinar el producto en sí mismo por lo que es, hace y puede hacer o ser sustituido.
  
- e) Medio.** Es necesario observar las fuerzas y tendencias económicas, políticas, sociales así como tecnológicas que condicionen el desarrollo de la organización.

El conocer los aspectos antes mencionados nos permitirá crear los planes estratégicos que cubran las necesidades de la empresa y se adecuen a sus características particulares, no podemos realizar un plan sin antes conocer el entorno político, social y económico de la empresa para la cual se destinan los

planes estratégicos.

Después de reconocer la importancia de ciertos aspectos del entorno de la empresa, considero necesario conocer el contenido de un plan estratégico el cual detallo a continuación.

#### **1.4.4. Contenido de un plan estratégico.**

Según el Dr. Octavio Aguirre Mora, los elementos que conforman la estructura básica de un plan estratégico son: (17)

##### **Propósitos institucionales.**

Son las principales aspiraciones de orden social y económico que una organización como entidad total, desea satisfacer en forma permanente a través de su actuación orgánica. Los propósitos pueden considerarse entonces como las finalidades que definen la razón de existencia de la organización.

Los propósitos institucionales delimitan los fines sociales y económicos que se persiguen, de igual forma condicionan la actuación de la organización en

(17) Aguirre Mora Octavio Dr., Planeación Corporativa para la Empresa Mexicana, EDUVEM, 1981 ,pag. 60 - 65

general, y constituyen el cimiento sobre el cual se sustentan todos los demás elementos de los distintos tipos de planes.

El proceso para establecer los propósitos institucionales en la empresa, se realiza a través de una serie de pasos que se llevan a cabo en forma secuencial y son los siguientes:

**a) Elaboración del diagnóstico corporativo.**

Tiene como finalidad conocer la situación actual de un conjunto de factores que ejercen una influencia determinante en la empresa, entre los cuales están: La situación política nacional e internacional, el crecimiento demográfico de la población, el poder adquisitivo del público consumidor, necesidades y preferencias de la sociedad, comportamiento del producto nacional bruto, Política del gasto público federal, nivel de inversiones privadas, capacidad de financiamiento de la Banca Comercial, cambio e innovaciones tecnológicas, marco legal y fiscal, situación de la oferta y demanda de productos, por último postura de los competidores de la empresa.

**b) Desarrollo del escenario integral de la empresa.**

Es necesario el desarrollo del escenario integral de la empresa debido a que esto permite tener una panorámica general de la organización en corto, mediano y largo plazo. Los elementos contenidos en el escenario integral son: Los puntos

fuertes de la empresa que son aquellos factores de la empresa que producen mejores resultados, los puntos débiles de la empresa, son las áreas o factores de la empresa que requieren de una mayor solidez para mejorar su eficiencia, otro elemento son las oportunidades de la organización que consisten en la presencia de determinados eventos en el medio ambiente susceptibles de ser aprovechados por la organización y por último, las amenazas de la organización, son el conjunto de riesgos que se ciernen en el entorno ambiental y que en alguna forma hacen peligrar la marcha de una organización.

#### **c) Desarrollo de Proyecciones institucionales.**

Para poseer un marco objetivo del estado futuro de la empresa se debe llevar a cabo un conjunto de proyecciones de referencia y de contingencia de las áreas claves de una organización. Existen dos tipos de proyecciones, las de referencia, que son las que nos muestran el estado futuro de una empresa si no se realiza algún cambio en la estructura básica, y las proyecciones contingentes que permiten describir la situación futura de la organización llevando a cabo un conjunto de acciones específicas descritas en el proceso de planeación.

Para el desarrollo de las proyecciones es necesario realizar algunas actividades como: definir las áreas claves de resultados que se proyectarán, la especificación del periodo proyectado, describir los supuestos en que se fundamentan las proyecciones de referencia, elaborar proyecciones de referencia

de la empresa para los próximos años y detallar el conjunto de acciones específicas que se implementarán en la organización, así mismo es necesario especificar los supuestos básicos en que se fundamentan las proyecciones contingentes y el desarrollo de las mismas, por último se hace una comparación tanto de las proyecciones de referencia como de las contingentes, se analizan y evalúan las variaciones ocurridas entre las comparaciones de las proyecciones.

#### **d) Realización de un esquema de alternativas.**

En este esquema se debe presentar un número reducido de alternativas genéricas donde se describe el futuro deseado para la organización durante los próximos años, así como el conjunto de acciones relevantes, necesarias para el logro de propósitos.

#### **Políticas integrales.**

Son los lineamientos generales que indican los criterios a seguir para el tratamiento de situaciones relevantes de carácter repetitivo que se presentan en el avance hacia el logro de las aspiraciones organizacionales.

La políticas deben estar adecuadas al entorno económico, político y social de una empresa por los cambios constantes que se presentan. Para la obtención de mejores resultados en la elaboración de políticas es conveniente contar con la



participación de todo el grupo de ejecutivos. Deben ser operativas para que indiquen una actuación específica y sencilla para quien las deba manejar. Las políticas integrales establecen un marco uniforme para las decisiones evitando que éstas resulten contradictorias o dispersas, así mismo fijan los límites y los campos de acción en que las personas pueden tomar decisiones así como realizar actos administrativos.

Para la formulación e implementación de políticas integrales se requiere que los ejecutivos encargados de elaboración de las mismas, conozcan minuciosamente la estructura interna de la empresa y su medio ambiente, una manera de lograr esto es mediante un análisis de los siguientes aspectos: Misión de la empresa, es decir que hace y que puede hacer la misma, el abastecimiento que es el sistema que provee a la empresa de insumos, los consumidores que son motivaciones de la clientela para consumir los productos de la empresa, así mismo la distribución o forma en que se transmite el producto de la empresa al consumidor final, es necesario también conocer el comportamiento de los competidores en materia de estrategia, realizando un análisis de la situación tanto actual como futura del estado político, social, económico y tecnológico del medio donde se encuentra la empresa.

Para la aplicación de las políticas fijadas en la organización se sigue una secuencia de pasos, los cuales describo a continuación: En primera instancia está la aprobación, es decir verificar la precisión del proyecto de política, así como obtener la aprobación del comité y/o director de la empresa y de todas aquellas

áreas, a las que afectará la aplicación de dicha propuesta. Como segundo paso, esta la difusión de las políticas, que de preferencia debe ser por medios orales, así como hacerse en todos los niveles en que se van a aplicar. Otro paso es la aplicación, que consiste en verificar que las políticas sean implementadas en forma uniforme por medio de personas y órganos directivos autorizados. Por último estaría la revisión que consiste en hacer un examen periódico a las políticas en una fecha programada, vigilar a través de una evaluación el respeto a las políticas en toda la organización y tomar medidas correctivas en los casos requeridos.

### **Objetivos estratégicos.**

Son los resultados cuantificables que se desean alcanzar en una fecha determinada y cubren un largo plazo de realización, coadyuvan a que todas las decisiones del ámbito organizativo se relacionen con los objetivos corporativos.

Para la fijación de los objetivos estratégicos es necesario primeramente, realizar un análisis de los lineamientos contenidos en el diagnóstico corporativo y en el escenario integral, analizar los ideales específicos que pretende lograr la organización, así como el esquema normativo que regula el comportamiento de las actividades empresariales, que constituyen las premisas básicas de los propósitos y políticas institucionales.

Posteriormente se definen las áreas claves de resultados, que son los aspectos vitales para el cumplimiento de los propósitos de la empresa, por lo tanto se convierten en los puntos claves para fijar los objetivos estratégicos.

En este proceso conviene primero especificar los puntos hacia donde se enfocarán los objetivos de la empresa, generalmente en toda empresa con fines lucrativos, las áreas claves de resultados determinadas son: Participación en el mercado de los productos de la empresa, Desarrollo de nuevas líneas de Productos, Volumen de ventas, Nivel de Costos, Márgenes de Utilidad, Rentabilidad de las inversiones, Eficiencia de recursos materiales, Productividad de los recursos humanos y Relaciones laborales.

Una vez que se han definido los factores claves para el desarrollo futuro de la empresa, en seguida se debe captar una gama de información específica sobre cada elemento clave para estar en posibilidad de inferir su comportamiento y efecto en la organización, esto es contar con un banco de información inherente a las áreas claves de resultados.

Para estar en condiciones de cuantificar un futuro deseado para la organización, es necesario pronosticar el comportamiento de los factores que pueden tener una influencia mayor en el desarrollo de la empresa durante los próximos años. Estas proyecciones permiten estipular el tipo y cantidad de recursos necesarios para lograr los objetivos de la organización.

Con el fin de identificar plenamente los medios principales con que cuenta la empresa es necesario realizar un inventario de recursos estratégicos, es decir, hacer un recuento de los elementos principales que tienen los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos de la organización.

En el logro de los objetivos se debe contemplar la presencia de restricciones que se presentan como un obstáculo, por tanto se deben identificar antes de la fijación de objetivos, estas restricciones pueden referirse a las ventas, promociones, nuevos productos, precios, costos utilidades, personal, etc.

Una vez determinadas las áreas susceptibles de fijar objetivos, detectados los recursos relevantes con que cuenta la empresa, identificado el marco de restricciones y realizado el pronóstico de los factores claves de la organización, se ésta en condiciones de fijar los objetivos estratégicos para los próximos años.

### **Estrategias corporativas.**

Son los cursos de acción que definen los pasos y las medidas generales que una empresa, pretende llevar a cabo en un periodo determinado para lograr los objetivos estratégicos previamente establecidos. Consiste en la asignación de recursos determinados con el fin de alcanzar un objetivo específico.

Las estrategias tienen una vigencia estrechamente vinculada a la del

objetivo u objetivos para los que fueron diseñadas, de tal manera que una vez alcanzados o modificados éstos , junto con el establecimiento de nuevos objetivos, es necesario formular paralelamente nuevas estrategias.

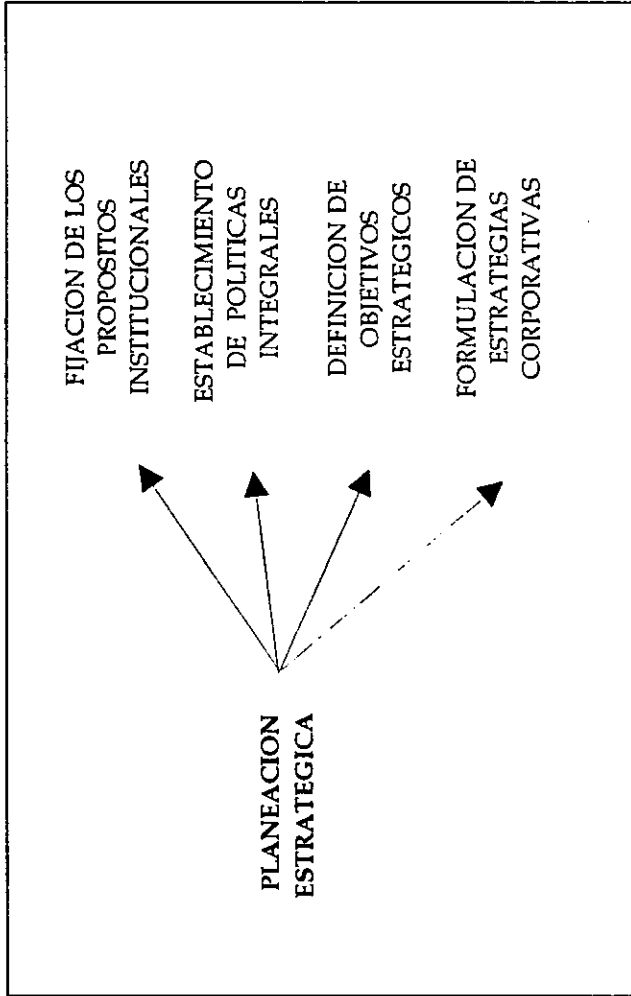
En un sentido estricto, las estrategias constituyen una combinación de los programas y presupuestos generales de una organización, a los cuales habrán de referirse para precisar los programas y presupuestos específicos de cada una de las áreas que integran la organización.

El medio ambiente actual de los negocios se ha tornado incierto, turbulento y cambiante, por lo cual las estrategias formuladas deberán ser objeto de adecuaciones continuas para garantizar su efectividad. El personal encargado de la elaboración de estrategias corporativas, debe ser el cuerpo ejecutivo responsable de las áreas funcionales de la empresa, el cual será apoyado con la participación del cuerpo de planeación y por la máxima autoridad de la organización.

Un elemento de vital importancia para el desarrollo de estrategias es la información, ya que es la materia prima para las decisiones, información relativa al mundo que lo rodea, de su organización del comportamiento de las áreas funcionales de la empresa, de las cosas, condiciones y personas.

Para elaborar un plan estratégico es importante conocer el contenido del mismo, (fig. 1.2) así como la forma en que se realiza la planeación, es decir conocer

**Fig. 1.2. LOS ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (17)**



(17) Planeación Corporativa para la empresa Mexicana, EDUVEM, México, D.F., 1981, pag. 73

el proceso de planeación, el cual describo en el apartado siguiente.

#### **1.4.4.1. El ciclo de Planeación**

Se denomina proceso o ciclo de planeación al circuito establecido entre las fases con las cuales está interrelacionada la planeación y éstas son: Ejecución, control, evaluación y retroalimentación fig. 1.3 .

Para su comprensión describo a continuación brevemente cada una de éstas fases.

- 1. Ejecución.** Se refiere a la materialización de lo planeado, esto es, la realización de las operaciones tanto físicas como intelectuales a fin de alcanzar los objetivos planeados. Para una ejecución adecuada se requiere que los elementos materiales, humanos y financieros se combinen o coordinen convenientemente en la consecución de las metas trazadas.
- 2. Control.** A través de esta fase se conoce si las operaciones ejecutadas siguen o se han apartado de lo planeado, y si el caso lo requiere, es la base fundamental para la redeterminación de la planeación. El control

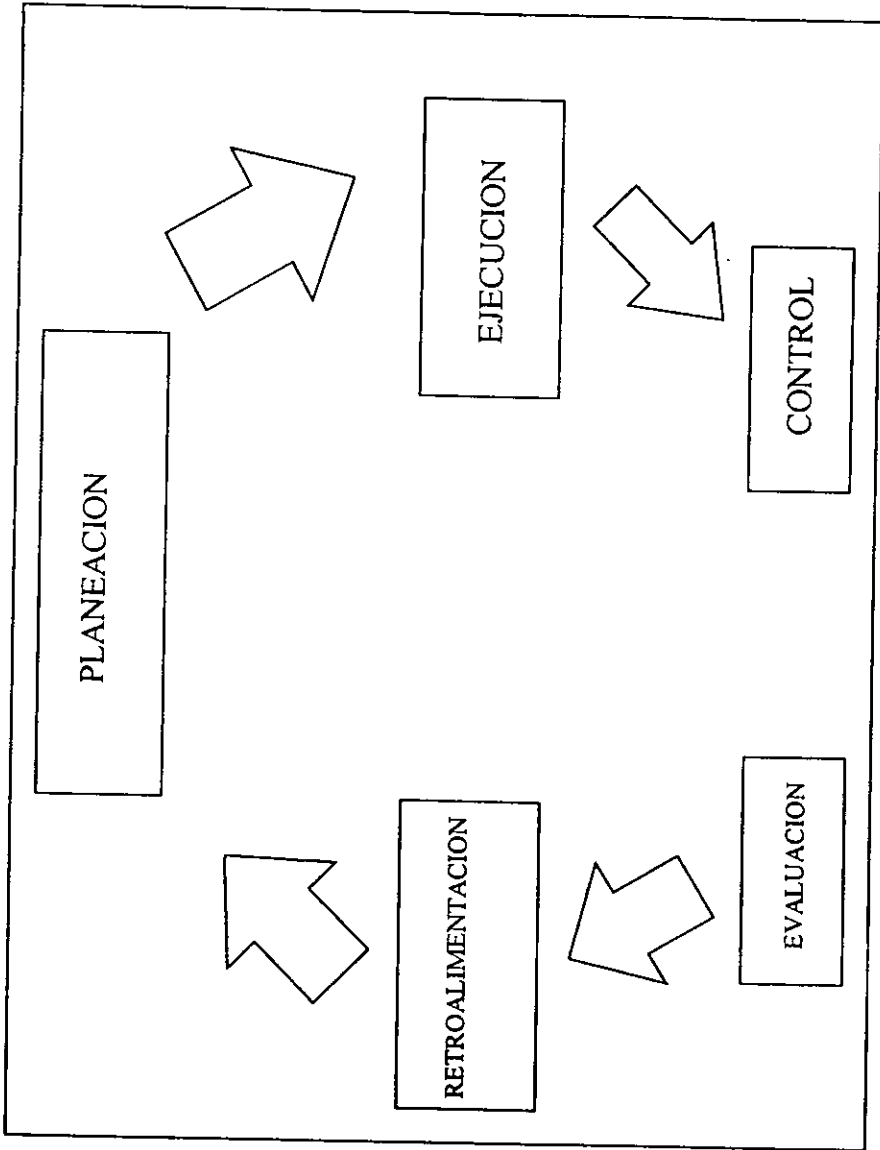


Fig. 1.3 EL CICLO DE LA PLANEACION (18)  
(18) Planeación Corporativa para la empresa Mexicana  
EDUVEM., México, D.F. 1981, pag.55.



se facilita por medio de la comparación entre lo planeado y lo realizado. No debe bastar con diseñar un sistema de planeación, es necesario implantarlo, hacerle un seguimiento apoyado por revisiones programadas, observando los resultados de las comparaciones que habrán de realizarse y evaluar dichos resultados.

3. **Evaluación.** Para evaluar es necesario conocer los resultados o las acciones a evaluarse, se evalúa o califica lo ejecutado. La evaluación será correcta si se conoce la función desarrollada, pues no siempre basta con observar los resultados y calificar siguiendo las escalas o parámetros establecidos. La evaluación debe ser imparcial, sin ninguna influencia limitante, veraz y con amplio sentido de profesionalismo, es conveniente dar a conocer los resultados de la evaluación a los involucrados en las funciones que han sido evaluadas.

4. **Retroalimentación.** La retroalimentación trata de usar los resultados ya pasados para adecuarlos a los del futuro, representa una herramienta útil que observa lo pasado o acontecido y lo proyecta hacia el futuro, su aplicación es preponderantemente sobre

las actividades que habrán de realizarse en el futuro. Una vez que las actividades ejecutadas han sido controladas o comparadas, los resultados serán analizados y evaluados a fin de que sirvan como retroalimentadores de la planeación, si el caso lo demanda se deben efectuar las modificaciones ya sea por ajustes o corrección a los planes en virtud de que sea imposible alcanzar las metas o bien por errores cometidos al elaborar dichos planes.

Conociendo el concepto de planeación estratégica, características de la misma, así como los principales factores que intervienen en ella, es importante mencionar que ventajas y desventajas representa su aplicación en una organización.

#### **1.4.5 Ventajas y desventajas de la planeación estratégica.**

La planeación estratégica variará según la organización y la situación, en su grado de complejidad, en sus costos e integridad, en el empleo de métodos cuantitativos y en la formalidad. Así como cada organización presenta situaciones o características distintas los beneficios obtenidos con la aplicación de la planeación estratégica no serán iguales en todas las organizaciones, como tampoco lo serán las situaciones adversas, sin embargo se pueden generalizar tales

ventajas y desventajas de la manera siguiente:

Entre las ventajas puedo mencionar que la planeación estratégica ofrece pautas congruentes para las actividades de la organización, ya que al utilizarla, se provee a la organización de objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlos; además, el proceso de planeación ayuda a prever problemas que puedan presentarse, así como a afrontarlos antes de que se agraven.

La planeación estratégica ayuda a reconocer tanto oportunidades seguras como riesgosas y a elegir entre ellas, el análisis cuidadoso que ofrece la planeación estratégica, suministra mayor cantidad de la información que se necesita para tomar decisiones acertadas.

Así mismo la planeación estratégica reduce la posibilidad de errores e imprevistos, ya que los objetivos, metas y estrategias son sometidos a un estudio riguroso, por lo que existen menores probabilidades de que sean incorrectos o no factibles.

La principal desventaja de la planeación estratégica reside en el peligro de crear una burocracia de planificadores que pueden perder contacto con los productos y clientes de la empresa, ya que en ocasiones estos expertos pueden tomar decisiones basándose en conceptos abstractos y no en una estrecha familiaridad con las necesidades reales de la empresa.

También podemos mencionar como desventaja, el que la planeación estratégica en ocasiones, tiende a limitar la organización a la opción más racional y exenta de riesgos, esto es solo se desarrollan aquellas estrategias y objetivos que pueden soportar el análisis detallado del proceso de planeación, evitando así las oportunidades atractivas que suponen un alto grado de incertidumbre o que son difíciles de analizar y comunicar.

En base a lo anterior podemos reconocer que los beneficios obtenidos al utilizar la planeación estratégica generalmente son mayores a las posibles desventajas, es por eso que a continuación determino la importancia que la planeación estratégica tiene para una organización.

#### **1.4.6. Importancia de la planeación estratégica.**

La planeación estratégica proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento y a una mayor sensibilidad de la organización.

Actualmente la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo, al comprobar que si se define específicamente la misión de la organización, ésta se encontrará en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades; gracias a esto funcionan mejor las organizaciones y se tornan más

sensibles ante un ambiente en constante cambio (18).

La planeación estratégica ayuda a desarrollar un concepto bien definido de la organización, lo que a su vez posibilita formular los planes y actividades que la acerquen a sus metas.

Otra razón por la cual la planeación estratégica ha cobrado tanta importancia, estriba en que permite preparar y afrontar el ambiente rápidamente cambiante en el cual opera una organización; cuando la velocidad del cambio era más lenta, se podía trabajar suponiendo que el futuro sería parecido al pasado, entonces las metas y planes se establecían con sólo extrapolar las experiencias del pasado. Hoy los acontecimientos se presentan con demasiada rapidez para que la experiencia pueda ser siempre una guía confiable, por lo que se necesita elaborar nuevas estrategias apropiadas para los problemas y oportunidades propias del futuro.

El aumento de la rapidez del cambio tecnológico y la creciente complejidad del ambiente externo, han ocasionado que en las organizaciones se requiera hacer visualizaciones más amplias que antes, para así evitar rezagarse respecto a la velocidad del cambio.

A través del presente capítulo mencioné que la Administración es una

(18 ) Stoner Wankel, Administración, 3a. Ed., Prentice Hall, México, D.F. 1989, pag. 134

técnica que busca satisfacer los objetivos de una organización, para esto se apoya en diversas herramientas, entre las cuales está la Planeación Estratégica que tiene como propósito hacer un examen actual de la empresa para conocer la forma o alternativas de convertirla en lo que se desea que sea en un futuro, igualmente para elaborar un plan estratégico se requiere conocer aspectos internos y externos que influyen en el desarrollo de la empresa, para conocer estos aspectos es necesario conocer primero que es una empresa y como se constituye para entonces ubicar su entorno, en el siguiente capítulo me enfoco a la empresa, sus objetivos, recursos, clasificación y a dar a conocer algunos aspectos específicos de la empresa para la cual se realiza esta investigación.



universidad  
latinoamericana

---

# CAPITULO I I

---

## **LA EMPRESA Y LA PLANEACION ESTRATEGICA**

A través de este Capítulo doy a conocer el concepto de empresa, así como su clasificación y características, esto con el fin de ubicar al lector en el contexto que se desarrolla la presente investigación.

### **2.1 Concepto de Empresa.**

La empresa nació con el fin de atender las necesidades de la sociedad creando satisfactoria cambio de una retribución que compensara el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios. Actualmente, se considera a la empresa como un ente social con características y vida propias, que favorece el progreso humano.

Existen diversos conceptos de empresa, dependiendo del enfoque que se le dé (económico, jurídico, filosófico, social, etc.), para efectos de ésta investigación es necesario proporcionar un concepto con enfoque administrativo, para lo cuál analizo las siguientes definiciones:

Para Isaac Guzmán Valdivia, la Empresa " es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa" (19) .

(19) Munch Galindo, Fundamentos de Administración, Ed. Trillas, México, D.F., 1992 pág. 42



José Fernández Arena, menciona que la empresa "es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la Administración para lograr sus objetivos" (20).

Según Roland Caude, "una empresa es un conjunto de actividades humanas colectivas, organizadas con el fin de producir bienes o rendir beneficios" (21).

En base al análisis de los conceptos anteriores podemos decir que la empresa es: **Una unidad económico-social que se integra de recursos financieros, materiales y humanos, con la finalidad de producir bienes y servicios que satisfacen las necesidades del medio en el que sedesenvuelve, se apoya en diferentes ciencias y técnicas entre la cuales está la Administración, para lograr sus objetivos.**

Una vez presentado el concepto de empresa que se manejará en esta investigación, es necesario conocer que es lo que persiguen las empresas, es decir cuales son sus objetivos lo que permitirá entender la importancia de su creación así como las necesidades de las mismas; en el siguiente apartado menciono los objetivos de la empresa.

(20) Munch Galindo, Fundamentos de Administración, Ed. Trillas, México, D.F., 1992 pág. 42

(21) Idem

## **2.2. Objetivos de la empresa.**

Constituyen los fines o metas que se pretenden alcanzar, los objetivos deben ser razonablemente alcanzables, considerando que en la mayoría de las empresas se tienen metas múltiples, cada una de ellas deberá establecerse tomando en cuenta a las demás.

Existen cuatro categorías de objetivos (22):

### **De Servicio.-**

Están dirigidos hacia sus colaboradores, a través de un buen trato económico y motivacional a empleados y obreros que prestan sus servicios en la empresa.

### **Sociales.-**

Son aquellos que contribuyen al bienestar de la comunidad y buscan: Satisfacer las necesidades de los consumidores con bienes o servicios de calidad, en las mejores condiciones de venta; incrementar el bienestar socioeconómico de una región al consumir materias primas y servicios, al mismo tiempo que se crean fuentes de trabajo; Contribuir al sostenimiento de los servicios públicos mediante el pago de cargas tributarias, mejorar y conservar la ecología de la

(22) Münch Galindo, Fundamentos de Administración, Ed. Trillas, 1992 pag. 46

región, evitando la contaminación ambiental, producir productos y bienes que no sean nocivos al bienestar de la comunidad.

### **Económicos.-**

Son los objetivos tendientes a lograr beneficios económicos; hacia los inversionistas, con el pago de un dividendo, proporcional al riesgo asumido; cubrir el pago a acreedores por intereses sobre préstamos concedidos; reinversión de una cifra proporcional de la utilidad que garantice el buen crecimiento de la institución.

### **Técnicos.-**

Son objetivos que buscan la optimización de la tecnología utilizando tanto los conocimientos como las aplicaciones tecnológicas más recientes en las diversas áreas de la empresa, para contribuir al logro de sus objetivos. Así mismo es necesario propiciar la investigación y el mejoramiento de técnicas actuales para la creación de tecnología nacional.

Los objetivos mencionados son generales para la mayoría de las empresas, existen además los objetivos específicos de cada empresa que dependerán de su giro, tamaño, etc. Para el cumplimiento de cualquier tipo de objetivos la empresa

requiere realizar actividades o funciones básicas las cuales menciono enseguida de una manera también general, ya que éstas funciones también pueden variar de acuerdo al giro o tamaño de la empresa de que se trate.

### **2.3. Funciones básicas de la empresa.**

Las áreas de actividad, conocidas también como áreas de responsabilidad, departamentos o divisiones, están en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos. Estas áreas comprenden actividades, funciones y labores homogéneas, las más comunes a toda empresa son:

**Producción.-** Considerada como una de las áreas más importantes, ya que formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de productos, al suministrar y coordinar: mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridas.

**Mercadotecnia.-** Es una función trascendental ya que a través de ella se cumplen algunos de los propósitos institucionales de la empresa. Su finalidad es reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor necesita, distribuyéndolo en forma tal, que esté a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado.

Finanzas.- Se encarga de la obtención de fondos y del suministro del Capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer de los medios económicos necesarios para cada una de las otras áreas, con el objeto de que puedan funcionar debidamente.

El área de finanzas tiene implícito el objetivo del máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros.

Recursos Humanos.- Tiene como objeto conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa a través de programas adecuados de reclutamiento, de selección, de capacitación y desarrollo.

En la empresa no basta contar con éstas actividades o áreas para cumplir sus objetivos, son necesarios también los elementos con los cuales se desarrollan las mismas, en el apartado siguiente conoceremos los recursos de la empresa.

#### **2.4. Recursos**

Una empresa requiere, como se mencionó antes una serie de elementos o recursos conjugados armónicamente que contribuyan a su funcionamiento adecuado y de ésta forma logre sus objetivos, dichos recursos se clasifican de la

manera siguiente Fig. 2.1 :

**Recursos materiales.-** Son aquellos bienes tangibles, como: Edificios, terrenos, instalaciones, maquinaria, equipos, instrumentos, herramientas, materias primas, materias auxiliares que forman parte del producto, productos en proceso, productos terminados, etc.

**Recursos técnicos.-** Aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos:

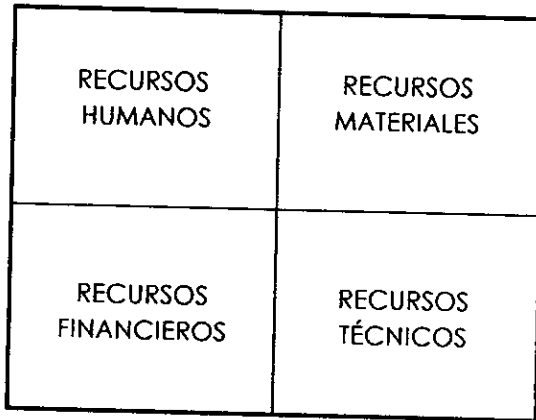
- a) Sistemas de producción, de ventas, de finanzas, administrativos, etc.
- b) Fórmulas, patentes, etc.

**Recursos humanos.-** Estos recursos son considerados trascendentales para la existencia de cualquier grupo social; el hombre es el factor primordial en la marcha de una empresa. De la habilidad de aquél, de su fuerza física, de su inteligencia, de sus conocimientos y experiencia, depende el logro de los objetivos de la empresa y el adecuado manejo de los demás elementos de ésta.

Los recursos humanos poseen características tales como: posibilidad de desarrollo, creatividad, ideas, imaginación, sentimientos, experiencia, habilidades, etc., que los diferencian de los demás recursos.

## ELEMENTOS QUE INTEGRAN UNA EMPRESA

EMPRESA



ADMINISTRACION

fig. 2.1 Elementos que integran una empresa .(23)  
(23) Fundamentos de Administración, Münch Galindo, pag. 57 Ed. Trillas, 1992

Se identifican cinco niveles dentro de éstos recursos, de acuerdo a la función que desempeñen y el nivel jerárquico que desempeñen dentro de la organización, éstos niveles son: Obreros, empleados, supervisores, ejecutivos y directores.

**Recursos financieros.**- Son los elementos monetarios propios y ajenos con que cuenta una empresa, indispensables para la ejecución de sus decisiones.

Entre los recursos financieros propios están:

1. Dinero en efectivo
2. Aportaciones de los socios (acciones)
3. Utilidades

Los recursos financieros ajenos están representados por:

4. Préstamos de acreedores y proveedores
5. Créditos bancarios o privados
6. Emisión de valores

Todos los recursos son de gran importancia para el logro de los objetivos de la empresa; por lo tanto el adecuado manejo de los mismos y su productividad influirán directamente en el éxito de la misma.



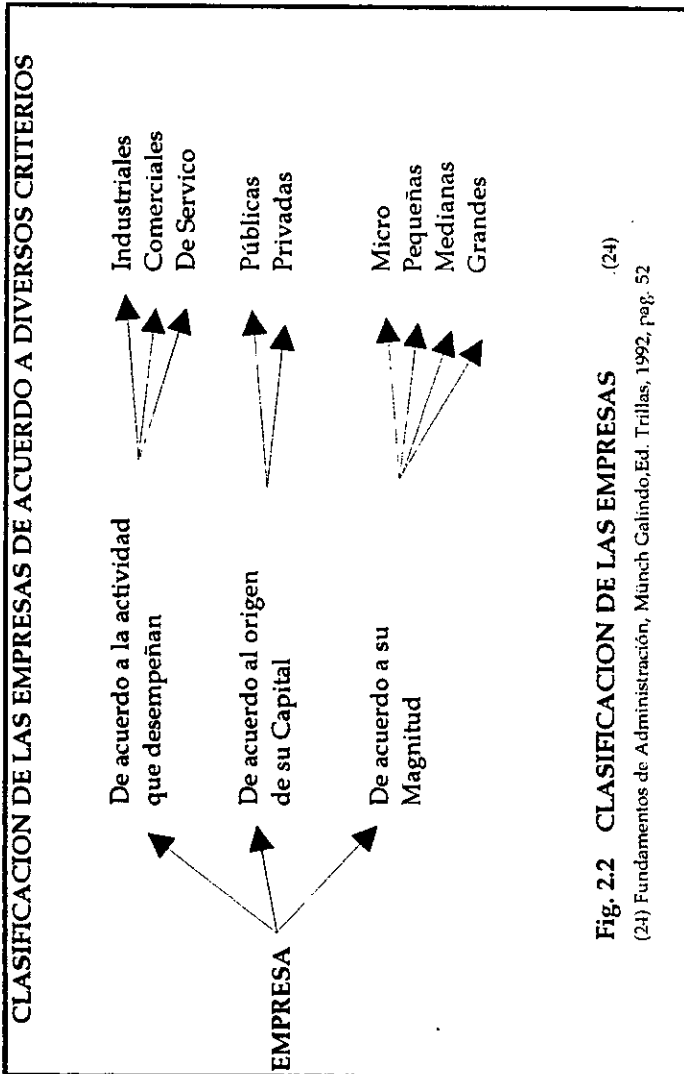
El conjunto de actividades o funciones de una empresa, los objetivos que persigue y los recursos con que cuenta, representan una serie de características específicas que la integran en un determinado grupo, mismos que doy a conocer en el apartado siguiente, a través de la clasificación de las empresas, en base a diversos criterios, lo cual contribuirá a ubicar a la empresa para la cual se lleva a cabo ésta investigación.

## **2.5. Clasificación de las Empresas.**

El avance tecnológico y económico ha originado la existencia de diversos tipos de empresas, debido a esto es necesario aplicar una Administración adecuada a la realidad y necesidades específicas de cada una de ellas, es entonces imprescindible analizar las diferentes clases de empresas existentes en el medio, las cuales se clasifican de acuerdo a diversos criterios entre los cuales están los siguientes Fig. 2.2 :

**De acuerdo con la actividad que desarrollan, las empresas se clasifican en:**

- 1. Industriales.** La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas.



**Fig. 2.2 CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS** (24)  
 (24) Fundamentos de Administración, Münch Galindo, Ed. Trillas, 1992, pag. 52

Las industrias, a su vez, se clasifican en:

**a) Extractivas.** Son industrias que se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables entendiéndose por recursos naturales todas las cosas de la naturaleza que son indispensables para la subsistencia del hombre. Dentro de estas podemos mencionar a las pesqueras, madereras, mineras y petroleras.

**b) Manufactureras.** Son empresas que transforman las materias primas en productos terminados, y pueden ser de dos tipos: las empresas que producen bienes de consumo final y las que producen bienes de producción.

1. Empresas que producen bienes de consumo final. Son las que satisfacen directamente la necesidad del consumidor.
2. Empresas que producen bienes de producción. Las que satisfacen preferentemente la demanda de las industrias de bienes de consumo final.

**c) Agropecuarias.** Son aquellas empresas que tienen como función la explotación de la agricultura y la ganadería.

2. **Comerciales.** Estas empresas son intermediarias entre el productor y el consumidor, su función principal es la compraventa de productos terminados, pueden clasificarse en:
- a) **Mayoristas.** Cuando efectúan ventas en gran escala a otras empresas (minoristas), que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.
  - b) **Minoristas o detallistas.** Las que venden productos al "menudeo", o en pequeñas cantidades, al consumidor.
  - c) **Comisionistas.** Se dedican a vender mercancía que los productores les dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.
3. **De Servicio.** Son aquellas que brindan un servicio a la comunidad entre las cuales se pueden mencionar: Transporte, Turismo, Instituciones Financieras, Servicios Públicos (comunicaciones, energía, agua), Servicios Privados (asesoría, servicios contables, jurídicos, administrativos, promoción y ventas, agencias de publicidad), Educación, Salubridad (hospitales), Fianzas, Seguros.

### **De acuerdo al origen de su Capital:**

Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y del carácter a quienes dirijan sus actividades, las empresas pueden clasificarse en:

1. **Públicas.** En estas empresas el capital pertenece al Estado y, su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social.
2. **Privadas.** Son las empresas cuyo capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es eminentemente lucrativa.

Considerando otra clasificación podemos retomar la que plantea Salvador Mercado en su libro "Administración Aplicada", misma que presento en la fig. 2.3.

Existen otros criterios en base a los cuales se pueden clasificar las empresas, los cuales son:

Criterio económico. De acuerdo a éste criterio las empresas pueden ser:

#### **Nuevas.-**

Estas empresas se dedican a la manufactura o fabricación de mercancías que no se producen en el país, ni sean sustitutos de otras que se produzcan



Fig. 2.3 Clasificación de las Empresas .(25)

(25) Administración aplicada, teoría y práctica, 1ª parte, Salvador Mercado H.,  
Ed. Limusa, 1990, pag. 35.

en el mismo, y contribuyen en forma importante al desarrollo económico del país.

#### **Necesarias.-**

Tienen por objeto la elaboración de productos que se fabrican en el país en cantidades insuficientes para satisfacer las necesidades del consumo nacional, siempre y cuando el déficit mencionado sea considerable y no tenga su origen en causas transitorias.

#### **Básicas.-**

Aquellas industrias consideradas primordiales para una o más actividades de importancia para el desarrollo agrícola o industrial del país.

#### **Semibásicas.-**

Los productos elaborados son destinados a satisfacer directamente las necesidades vitales de la población.

b) El criterio de constitución legal. De acuerdo al régimen jurídico en que se constituya la empresa, ésta puede ser: (26)

#### **Sociedad Anónima.**

Es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones, la denominación se

(26) Ley General de Sociedades Mercantiles, Ed. Delma, México, D.F., 1990, pag. 11 a 57

formará libremente, pero será distinta de la de cualquiera otra sociedad y al emplearse irá siempre seguida de las palabras "Sociedad Anónima" o de su abreviatura "S.A."

#### **Sociedad de Responsabilidad limitada.**

Es la que se constituye entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables, a la orden o al portador, pues sólo serán cédibles en los casos y con los requisitos que establece la Ley General de sociedades mercantiles. Existirá bajo una denominación o bajo una razón social que se formará con el nombre de uno o más socios. La cual irá inmediatamente seguida de las palabras "Sociedad de Responsabilidad Limitada" o de su abreviatura "S. de R.L."

#### **Sociedad cooperativa.**

Las sociedades cooperativas se regirán por su legislación especial.

#### **Sociedad en comandita simple.**

Existe bajo una razón social y se compone de uno o varios socios comanditados que responden, de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus aportaciones.

#### **Sociedad en comandita por acciones.**

Se compone de uno o varios socios comanditados que responden de



manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus acciones.

**Sociedad en nombre colectivo.**

Es aquella que existe bajo una razón social y en la que todos los socios responden, de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales.

**La clasificación de acuerdo a la Magnitud de la empresa es:**

De acuerdo con la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), no es conveniente clasificar el tamaño de una empresa, únicamente tomando como base el número de trabajadores con el que cuenta, ya que si la estratificación parte del principio de que entre menores sean las dimensiones de las empresas y, en consecuencia, el volumen de sus operaciones, mayores serán sus dificultades para acceder a los respaldos de financiamiento, información capacitación y asistencia técnica, y se mantiene el propósito de eliminar tales limitaciones, entonces conviene no sustentar la clasificación únicamente en el criterio que se refiere al número de trabajadores, pues se correría el riesgo de clasificar en un nivel inadecuado a las empresas modernas, intensivas en capital, con procesos automatizados y tecnologías de punta.

La experiencia ha demostrado que de una combinación del número de trabajadores y del total de las ventas anuales puede resultar un criterio de

estratificación objetivo sobre todo para el caso de la industria.

En esta investigación se manejará la clasificación en cuanto a número de empleados y monto de las ventas anuales, expuesto en El Programa Nacional de Modernización Industrial y del Comercio Exterior de la SECOFI, dicha clasificación es la siguiente (27) :

1. **Microempresa.** La empresa que ocupe directamente hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas (al cierre del ejercicio fiscal anterior) anuales reales o estimadas no rebase el equivalente al importe de 110 veces el salario mínimo general (correspondiente a la zona geográfica A) elevado al año.
  
2. **Pequeña Empresa.** Aquella que ocupe directamente hasta 100 personas, y el valor de sus ventas netas anuales, reales o estimadas no rebase el equivalente al importe de 1,115 veces el salario mínimo general elevado al año.
  
3. **Mediana Empresa.** La empresa que ocupe directamente hasta 250

(27) Programa para la modernización y desarrollo de la industria micro, pequeña y mediana, SECOFI, México, D.F., 1994, pag. 9

personas y el valor de sus ventas netas anuales, reales o estimadas no rebase el equivalente al importe de 2,010 veces el salario mínimo general elevado al año.

- 4. Empresa Grande.** Se considera a la empresa que ocupe directamente a partir de 251 personas y el valor de sus ventas netas anuales reales o estimadas rebase el monto determinado para el último de los estratos antes mencionados.

Como se puede observar existen distintos tipos de empresas, una empresa puede ubicarse dentro de dos o más tipos considerando los criterios antes mencionados. Es también importante, conocer cuáles son los objetivos que persigue la empresa como ente socio-económico que es, las funciones que llevará a cabo para lograr sus objetivos así como los recursos que intervendrán en la realización de las mismas; debido a que en gran medida, la naturaleza y el tamaño de una organización determinan el tipo de proceso de planeación estratégica que aplica.

## **2.6. La pequeña empresa y la Planeación Estratégica.**

De acuerdo a las características de cada empresa, se adoptará un tipo de proceso de planeación estratégica adecuado, dichos procesos se engloban en tres niveles de estrategia los cuales describo a continuación:

## **1. Estrategia a nivel corporativo.**

Esta estrategia se formula para dirigir los intereses y operaciones de la organización que contienen más de una línea de negocios. La estrategia en este nivel se concentra en las acciones que está efectuando la organización total y que debería realizar, tratando además de determinar las funciones que cada actividad está desempeñando y debería desempeñar en la organización.

En la elaboración de estrategias a nivel corporativo, se pueden adoptar dos enfoques:

- a) Enfoque basado en valores.-** En él, las creencias y convicciones (valores) del personal, respecto a la manera en que la empresa debería conducir sus negocios son la clave para establecer su dirección a largo plazo. Las estrategias basadas en valores se desarrollan de modo gradual e incremental y ofrecen directrices generales en lugar de un plan con orientación más específica. Las principales decisiones estratégicas evolucionan con el tiempo y son confirmadas por la organización entera.
  
- b) Enfoque de portafolio corporativo.-** En este enfoque se evalúa cada una de las unidades de negocios de la corporación con respecto a la posición en el mercado y a la estructura

interna. Cuando las unidades de negocio han sido evaluadas, se establece una función estratégica adecuada para cada una, a fin de mejorar el desempeño global de la organización. Este enfoque es racional y analítico, está guiado fundamentalmente por las oportunidades del mercado.

## **2. Estrategia de unidad de negocios.**

Esta estrategia se ocupa de la administración de los intereses y operaciones de un negocio en particular; intenta determinar el enfoque que debe aplicarse a su mercado y cómo debe conducirse un negocio, teniendo presentes los recursos y las condiciones del mercado.

Cuando una corporación tiene diversos intereses en diferentes negocios, resulta difícil organizar las actividades tan complejas y diversas de su corporación, una manera de resolver este problema sería el crear unidades estratégicas de negocios, la cual agrupa todas las actividades del negocio dentro de una corporación multi-negocios que produce un tipo particular de bienes o servicios y las trata como una sola unidad de negocios. De esta forma el nivel corporativo proporciona un conjunto de directrices para dicha unidad, la cual luego desarrolla sus propias estrategias a nivel de unidad de negocios.

A continuación describo el proceso del enfoque formal para la planeación de la unidad estratégica de negocios propuesto por Stoner Wankel, en su libro

Administración, el cual puede ser adaptado para una empresa en particular, basándose en las características específicas de la misma.

El proceso mencionado consta de nueve pasos que son:

- 1) **Formulación de metas.** El establecimiento de las metas de una organización, constituye un paso importante en el proceso de planeación estratégica de la unidad de negocios, ya que este proceso incluye un reexamen y comprensión del propósito de la organización, la definición de su misión, así como el establecimiento de objetivos que traducen su misión a términos concretos.
  
- 2) **Determinación de los actuales objetivos y estrategias.** Consiste en identificar los objetivos actuales de la organización y su estrategia, algunas veces la misión y objetivos recién definidos se parecerán mucho a aquellos en que se funda la estrategia presente; pero otras veces el proceso de formulación de estrategias produce un cambio substancial en ellos; esto sucede principalmente cuando la organización no ha estado logrando los objetivos clave o más importantes.
  
- 3) **Análisis ambiental.** Su finalidad es descubrir las formas en que

los cambios de los ambientes económico, tecnológico, sociocultural y político/legal de una organización la afectarán indirectamente y las formas en que influirán en ella los competidores, proveedores, clientes, organismos gubernamentales y otros factores.

- 4) **Análisis de recursos.** Este análisis es necesario para determinar las ventajas y desventajas competitivas, ambas se refieren tanto a las fortalezas como a las debilidades de la organización frente a sus competidores actuales y futuros.
- 5) **Identificar las oportunidades estratégicas y amenazas.** Consiste en descubrir las oportunidades disponibles para la organización y las amenazas que enfrenta.
- 6) **Determinación del grado de cambio estratégico requerido.** Una vez que se ha analizado los recursos y el ambiente, los resultados de la estrategia actual pueden ser pronosticados. En base a ésta predicción se puede decidir si se modifica o no la estrategia o su realización. Tal decisión debería basarse en el hecho de que puedan identificarse la brecha del desempeño, la cual constituye la diferencia entre los objetivos establecidos en el proceso de formulación de metas y los resultados probables que se lograrán

si continúa la estrategia actual.

- 7) **Opciones estratégicas.** Cuando un cambio de estrategia parece necesario para cerrar la brecha del desempeño, se requiere entonces identificar, evaluar y seleccionar enfoques estratégicos opcionales.
  
- 8) **Puesta en práctica de las estrategias.** Una vez determinada la estrategia, es preciso incorporarla a las operaciones diarias de la organización, sin importar si la estrategia se registra en un plan estratégico formal y detallado, ha de ser traducida a planes tácticos, programas y presupuestos apropiados.
  
- 9) **Medición y control del progreso.** A medida que va realizándose la introducción del plan, es necesario comparar el progreso con el plan estratégico en etapas periódicas o decisivas, con objeto de determinar si la organización está avanzando hacia la obtención de sus objetivos estratégicos.

### **3. Estrategia a nivel funcional.**

Esta estrategia crea el marco de referencia para la administración de funciones, de modo que ellas conforman la estrategia a nivel de unidad de



negocios.

A medida que se pasa de las estrategias de nivel corporativo a las de nivel de negocios y funcional, los planes se tornan más detallados y específicos.

Como se observa a través de los puntos anteriores es necesario conocer a fondo la empresa objeto de estudio, así como las características de los estratos a los cuales pertenece; de ésta forma se elegirá el plan estratégico adecuado para la misma, debido a que la presente investigación se enfoca a una pequeña empresa, en el siguiente apartado retomo ésta clasificación para profundizar en la misma, y conocer entonces diversos aspectos como son sus características particulares, ventajas desventajas, situación actual, etc.



Universidad  
Latinoamericana

---

# CAPITULO III

---

## **LA PEQUEÑA EMPRESA**

Debido a las condiciones económicas de nuestro país podemos observar que la mayor parte de la industria se encuentra concentrada dentro de la clasificación de micro y pequeña empresa, por lo que se considera que actualmente, nuestra economía tiene su base en estas empresas de ahí su importancia, a continuación menciono algunos aspectos de la situación actual de la pequeña empresa en el país, lo que ayudará a reconocer su importancia.

En la actualidad, "la Industria Micro, Pequeña y Mediana representa el 98% del total de los establecimientos de transformación, absorbe el 49% del personal ocupado en el Sector y aporta el 43% del Producto manufacturero " (28).

Se aprecia una marcada heterogeneidad en cuanto a tamaños, actividades y localización geográfica. Sus escalas van desde los talleres unipersonales y de tipo familiar hasta las unidades productivas con elevados estándares de organización.

A pesar de todo esto existe una problemática que enfrenta la industria y se resume en los siguientes puntos (29) :

(28) La micro, pequeña y mediana empresa, principales características, Biblioteca de la pequeña y mediana empresa, No. 7 , INEGI

(29) Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana, 1991-1994, SECOFI, pag. 12

- La marginación de las empresas pequeñas respecto a los apoyos institucionales.
- Incapacidad para acceder al crédito por falta de garantías y avales. Sus operaciones no son atractivas para la banca de primer piso (banca de fomento).
- Excesiva regulación.
- La propensión del empresario al trabajo individual y su poco interés por las actividades en común.
- Limitada capacidad de negociación derivada de su reducida escala, así como de los bajos niveles de organización y gestión.
- Escasa cultura tecnológica y resistencia a la incorporación tecnológica.
- Obsolescencia frecuente de la maquinaria y el equipo
- Tendencia a la improvisación
- Restringida participación en los mercados, principalmente en los de exportación.
- Limitadas condiciones de seguridad e higiene en el trabajo
- Carencia de personal calificado y mínima participación en los programas institucionales de capacitación y adiestramiento
- Deficiente abasto de insumos debido a sus reducidas escalas de compra

En el caso de las pequeñas empresas, los establecimientos se encuentran diseminados en todas y cada una de las poblaciones del País. La dispersión es una característica intrínseca de la pequeña empresa y, en consecuencia, una complicación particular en la instrumentación de una política de fomento.

La necesidad de clasificar a las empresas en razón de su tamaño, deriva del

hecho de que este mismo tamaño, plantea problemas sumamente distintos, y a veces radicalmente opuestos, en el siguiente apartado presento los principales problemas de la pequeña empresa en nuestro país.

### **3.1. Desventajas de la Pequeña empresa.**

Considerando la importancia que en nuestro país tiene la pequeña empresa, se requiere conocer aquellos aspectos favorables o desfavorables para la misma, lo que nos permitirá tomar las decisiones adecuadas para incrementar aquellas ventajas y disminuir las amenazas; en este apartado inicio presentando las desventajas de la pequeña empresa entre las cuales están (30):

#### **A) Inexperiencia.**

El dinámico mundo de los negocios de la actualidad obliga a los administradores de las pequeñas empresas a estar alerta a las rápidas transformaciones que continuamente se verifican. Estas deben ser advertidas con oportunidad y asimiladas provechosamente.

De no ser así, la situación acarrearía problemas y finalmente conduciría al fracaso de la pequeña empresa.

(30) Hall B. Pickle, Administración de empresas pequeñas y medianas, Ed. Limusa, México, 1993, 5ª Reimpresión, pags. 25 a 30.

Algunos de los problemas que aquejan a las empresas pequeñas son producto de los diferentes tipos de inexperiencia de la persona a cuyo cargo está el manejo del establecimiento, y pueden ser: Falta de experiencia en el ramo, o falta de experiencia en lo que administrar se refiere.

### **B) Falta de especialización.**

En la gran empresa los especialistas son contratados para que realicen funciones y actividades delicadas y complejas. Los contadores se encargan de los estados de cuenta de la compañía, los vendedores consiguen nuevos mercados dónde colocar sus productos. El departamento de personal adquiere los servicios de las personas idóneas para las plazas vacantes. Sus recursos económicos permiten contratar a los expertos que se encarguen de sus diferentes áreas.

En cambio, el pequeño negocio cuenta con un gerente que hace las veces de todos éstos, pues sus recursos son limitados. Su administrador, no es un especialista sino un generalista. El es el patrón, el contador, el gerente de ventas, producción y personal. Realiza cualquier cargo que sea necesario desempeñar. Esta cantidad de trabajo absorbe a tal grado su tiempo que le impide planear las actividades de largo plazo del establecimiento. Su tiempo se va, en los quehaceres cotidianos de la administración. Por lo tanto una seria limitación de la pequeña empresa es su imposibilidad de contar con los servicios de un especialista.

**c) Falta de competitividad.**

La competencia es determinante en la economía, las empresas que no pueden ofrecer iguales servicios, precios, calidad, etc. que otras con las que compiten, definitivamente tendrán dificultades para permanecer en operación.

**d) Falta de control de inventarios.**

El administrador de una pequeña empresa puede no prestarle la debida atención a la existencia de un buen control de inventarios. Si su inventario es mayor a sus necesidades, puede redundar en la inactivación del dinero de la empresa o en el desperdicio por inutilización u obsolescencia. Por el contrario, un inventario inadecuado o insuficiente provoca que no se pueda surtir la demanda de mercancías oportunamente.

**e) Riesgo de pérdidas monetarias.**

Asociado con las oportunidades lucrativas de una pequeña empresa está el riesgo de perder el dinero invertido en ella. La quiebra trae consigo pérdidas, y más aún débitos que pueden ser onerosos. Es posible que años de ahorros personales se esfumen o se conviertan en deudas que se lleven un largo plazo liquidar.

#### **f) Bajo volumen de ventas.**

Para todas las empresas, el bajo volumen de ventas es uno de los más graves problemas. Los ingresos del pequeño negocio provienen de sus ventas y sin éstos el resultado es, el colapso. Intervienen diversos factores en el volumen de las ventas: la localización inadecuada, poca competitividad en precios, productos de inferior calidad, publicidad inefectiva, etc.

#### **g) Inadecuada Localización.**

La importancia de la elección de un buen sitio para establecer la empresa suele ser pasada por alto. Con frecuencia se escoge el sitio por razones superficiales, como la disponibilidad de un edificio para ser rentado o comprado, la cercanía al hogar, o el intenso tráfico de peatones, sin embargo puede darse el caso en que ninguna de éstas resulte favorable.

Para escoger el lugar adecuado, es necesario efectuar un análisis de las necesidades del medio, así como las características de la empresa.

Todos estos problemas en la pequeña empresa pueden constituir razones para la quiebra de la misma, en algunos casos puede deberse a situaciones distintas a las mencionadas, o puede ser que a pesar de estos problemas la empresa subsista, obviamente con sus respectivas consecuencias que se reflejan en los resultados de la misma.



En referencia a las desventajas mencionadas en párrafos anteriores, considero importante mencionar lo siguiente: en la mayoría de los casos, tanto las micro y pequeñas empresas en nuestro país surgen como consecuencia del desempleo de sus propietarios, quienes buscan desarrollar algún oficio que conocen para autoemplearse, de ahí surge la idea de formar un negocio, el cual nace con diversas deficiencias (falta de experiencia, escasos recursos, mayores riesgos, etc.), las cuales no se deben a la voluntad del dueño, sino al medio ambiente que los rodea.

En cuanto a la falta de experiencia se puede observar que se conoce el oficio o actividad principal del negocio, pero hacen falta los conocimientos de administración del mismo; de igual forma puedo afirmar que la falta de competitividad que caracteriza a las pequeñas empresas, no se debe a los deseos de su propietario, sino a sus escasos recursos y/o conocimientos para llevar a cabo ciertos procesos, que podrían disminuir sus costos, mejorar la calidad de sus productos, incrementar el nivel de producción, etc., acciones que colocarían a esta empresa al nivel de competitividad de una empresa grande con actividades similares.

En las pequeñas empresas no podemos considerar que solo existan problemas o puntos en contra, para evitar crear este concepto a continuación menciono las ventajas de las pequeñas empresas en México.

### **3.2. Ventajas de la Pequeña empresa.**

Las ventajas de la pequeña empresa derivan directamente de su tamaño y de su gestión autónoma, en seguida se detallan éstas ventajas (31).

#### **A) Líneas de comunicación cortas y directas.**

En la pequeña empresa por lo general existe un nivel de manejo único. El contacto directo, entre los empleados y el gerente le hacen posible una comunicación constante entre ellos, lo mismo para dar o recibir instrucciones que para discutir asuntos relacionados al establecimiento. Esta relación de persona a persona aumenta considerablemente las posibilidades de reducir y eliminar problemas a este respecto que se suscitan en empresas mayores. A pesar del hecho de que las líneas de comunicación sean directas y cortas elimina los grandes inconvenientes que se suscitan en las empresas mayores, no debe descartarse la posibilidad de que surjan problemas de comunicación en una pequeña empresa.

#### **B) La ganancia como salario.**

Uno de los incentivos que ofrece la pequeña empresa a su propietario es el hecho de que éste puede, si es el caso en que él mismo la maneja, trabajar para sí mismo, en su directo provecho. Las ganancias que de las

(31) Administración de empresas pequeñas y medianas, Hall B. Pickle, Ed. Limusa, México, 1993, 5ª Reimpresión, pags. 31 a 34 .

operaciones de la empresa se obtengan son la retribución financiera de su dueño. Puede modificar el monto de sus ingresos mediante el tipo de política que lleve a cabo, el esfuerzo que realice, y el acierto con que administre su empresa.

### **C) Contacto con empleados y clientes.**

El pequeño negociante tiene la oportunidad de establecer y mantener una relación armónica con sus empleados en su trabajo. Dado que en la pequeña empresa existe un único nivel administrativo (el propietario y el administrador son la misma persona), es posible la interacción directa entre el gerente y sus subordinados. Así, tiene mayor oportunidad de conocer las necesidades y aspiraciones de los que laboran con él, lo que facilita la cooperación de todos los miembros para realizar un trabajo de equipo.

Otra ventaja particular de la pequeña empresa es que ofrece posibilidades de establecer relaciones personales de acercamiento con sus clientes. Los clientes pueden ser objeto de atenciones, consideraciones y trato especial, ya que la empresa reconoce que esto es importante para el éxito del establecimiento. En consecuencia, la clientela sigue efectuando sus compras allí, lo que redundará en favor de éste. El administrador finalmente, puede conocer las necesidades y opiniones de los clientes y mejorar la calidad de sus servicios.

#### **D) Autonomía.**

El empresario está directamente relacionado con todas las decisiones que afectan el funcionamiento de su empresa. Mientras que en una empresa grande, el gerente tiene que supeditarse a órdenes superiores, en la pequeña empresa puede decidir a su libre albedrío, incluso sobre la marcha.

· Cuando el tiempo es un factor vital ello se constituye en una ventaja importante.

#### **E) Accesibilidad al medio.**

En el medio en que la pequeña empresa funciona es fácil iniciar una empresa. Sólo se necesita un local, los permisos correspondientes de la ciudad o el gobierno estatal y un pequeño capital.

Considero que la mayoría de las ventajas presentadas, podrían considerarse como incentivos para la creación de pequeñas empresas, ya que esto representa para una persona el trabajar para sí mismo, realizar una actividad que le interese y sea de su agrado, ser su propio jefe, lo que conlleva un sentimiento de independencia; todos aspectos contribuyen en el que una persona se sienta satisfecha de lo que hace y ponga empeño en realizarlo (todo lo que logre será para el mismo), y esto es un factor que contribuirá en el éxito de ese negocio.

**La pequeña empresa en México, se enfrenta a una serie de limitaciones que**

derivan de la falta de reconocimiento a la misma, a través del siguiente apartado doy a conocer algunas de éstas limitaciones para operar.

### **3.3. Limitaciones de la Pequeña empresa en México.**

Actualmente ya se reconoce la importancia que en nuestro país tiene la pequeña empresa, sin embargo ésta tiene numerosas limitaciones y desventajas, que entorpecen su operación, algunas de las desventajas las mencioné anteriormente ahora me enfocaré a las limitaciones.

En México, y probablemente en todos los países de América Latina, las características que obstaculizan el desarrollo de la empresa resultan, en buena medida, evidentes e intrínsecas a la condición de sus respectivas dimensiones. Las desventajas correspondientes se acentúan en la medida en que los establecimientos productivos y su nivel de operaciones son más pequeñas.

En seguida presento las limitaciones a las cuales se enfrentan las pequeñas empresas<sup>32)</sup>, es importante mencionar que algunas de éstas limitaciones podrían ser disueltas por el mismo gerente, si contará con los recursos o el apoyo del gobierno para adquirirlos, sin embargo podemos notar que a pesar de la disposición o conocimientos del responsable de la administración el medio lo restringe en su desarrollo.

(32) Administración de empresas pequeñas y medianas, Hall B. Pickle, Ed.Limusa, México, 1993, 5ª Reimpresión, pags. 45 - 58 .

## **Limitaciones de carácter productivo.**

1. **Economías de escala.**- "Se presentan cuando la expansión de la escala de la capacidad productiva de una empresa o industria, causa un incremento menos que proporcional en los costos al llevarse a cabo la producción, las deseconomías de escala, se refieren a la situación que se presenta cuando los costos aumentan a medida que crece el tamaño de la empresa"<sup>(33)</sup>. En una proporción significativa, la pequeña empresa deriva sus dificultades para entrar al mercado en condiciones de competencia, de su acción individual conjugada con los efectos limitativos de sus propias deseconomías de escala. En algunos de estos casos, la razón puede encontrarse en su propia condición de pequeña, pero en otros en la adopción de modelos productivos diseñados para establecimientos de otras dimensiones. En México había resultado evidente la carencia de opciones y de soluciones productivas específicas, que no sólo resulten congruentes con las posibilidades y alcances reales de la pequeña empresa, sino que incluso, como sucede en otros países, conviertan sus reducidas capacidades en ventajas y factores de productividad.

(33) Fernando Cabrera, Agustín Fernández, Diccionario Enciclopédico de Economía y finanzas, Ed. Paidós, Barcelona, 1990.

- 2. Tecnología.** Si bien es cierto que gran parte de los pequeños empresarios de la industria manufacturera tienen un conocimiento y una experiencia de su propio oficio, también lo es que en un alto porcentaje, considerable, los correspondientes procesos tecnológicos de fabricación y, en particular, de tratamiento de materias primas y materiales resultan obsoletos o bien inadecuados.

Tal inadecuación u obsolescencia se explica por el hecho de que los pequeños establecimientos industriales se han constituido en el mercado natural de máquinas o equipo usados y de procesos superados de otros estratos de la estructura empresarial.

- 3. Control de calidad.** En algunas pequeñas empresas se carece de sistemas y de equipos de medición del control de calidad; limitación que constituye una razón principal de su incapacidad para convertirse en proveedor regular e importante de la industria grande y mediana o para incursionar en los mercados de exportación.
- 4. Productividad.** Otra limitación significativa la constituyen los reducidos índices de productividad de este segmento empresarial. Si bien ante una perspectiva delicada de desempleo abierto, el excesivo requerimiento de mano de obra por unidad de producción puede constituirse una

ventaja coyuntural desde un enfoque social, no puede ignorarse que la posibilidad real de que la pequeña empresa alcance una efectiva capacidad de permanencia y desarrollo, dependerá del grado relativo de productividad y competencia que logre en su operación.

### **Limitaciones de carácter administrativo.**

- 1. Capacidad de negociación.** Los reducidos volúmenes de operación individual de la pequeña empresa y, como consecuencia, los montos poco considerables de venta de sus productos y de adquisiciones de materias primas e insumos, explican su limitada capacidad de negociación. En ocasiones la pequeña empresa afronta cierto estrangulamiento, oscilando entre una mediana o grande empresa que le suministra los insumos y que le impone sus condiciones, así como a una empresa grande o mediana que le adquiere sus productos al mismo tiempo que le establece las reglas de juego comercial. Con frecuencia, las empresas de este estrato, ante presiones inflacionarias, se ven financieramente asfixiadas al no poder transferir hacia los precios, suficiente y oportunamente, los incrementos en los costos respectivos.
- 2. Gestión administrativa.** Una de las principales limitaciones de la pequeña empresa la constituye precisamente la



reducida capacidad de sus propietarios en materia de gestión administrativa, quienes suelen carecer de las herramientas de análisis más elemental para calcular sus costos, fijar sus precios, decidir sobre el nivel de inventarios o determinar el punto de equilibrio en sus operaciones, situación que los coloca en un permanente riesgo de pérdidas y dificultades financieras.

3. **División del trabajo.** En las pequeñas empresas, prevalece una participación generalizada e indistinta de los integrantes, con una carencia de división racional del trabajo, lo que no sólo disminuye las posibilidades de especialización productiva, sino que además repercute negativamente en los niveles de productividad.
  
4. **Actitud ante el cambio.** Considerando que en una proporción relevante los empresarios de este estrato, adquirieron su capacidad de trabajo a través del aprendizaje familiar o de su experiencia en el trabajo remunerado, tiende a presentarse una situación de resistencia al cambio y a la expansión.

Conviene señalar que la experiencia a nivel mundial ha demostrado que resulta una absoluta falacia el suponer que la evolución natural de una microempresa es la de convertirse en una pequeña empresa, como también es

absolutamente falso que una pequeña debe necesariamente transformarse en mediana o una mediana en grande. Las tendencias recientes muestran incluso un sentido inverso. La omnipresencia de la obsolescencia tecnológica está impulsando a las empresas a reducir sus dimensiones para estar en condiciones de mantener su capacidad de competencia, incluso a nivel mundial.

- 5. Acceso al mercado.** La pequeña empresa mantiene una reducida capacidad de influencia y de participación activa en los mercados de consumo. Su actitud en este campo suele ser pasiva; por lo general, no es el comportamiento de la demanda como tal, sino la iniciativa y los requerimientos de los compradores, y en especial de los intermediarios, la que estimula y define las modalidades de su operación.

No cabe duda que en la mayoría de los países de América Latina, tanto la microempresa como la pequeña empresa, suelen constituir la única opción de trabajo para el desempleado, situación que se ha manifestado de manera más aguda en épocas de crisis económica y por supuesto durante los procesos de ajuste o reforma estructural. Todo hace suponer sin embargo, que esta situación se mantendrá incluso en las épocas de estabilización y expansión de la economía, cuando los mercados cautivos, las políticas proteccionistas y la sustitución de importaciones, se aceptan de manera general como conceptos superados entonces, prevalece la convicción de que el desarrollo sólo podrá alcanzarse, así

como mantenerse sobre la base de un aparato productivo eficiente y efectivamente abierto a la competencia internacional.

Con esta perspectiva, es "incuestionable que la micro y la pequeña empresa consideradas como opciones concretas de autoempleo, pueden y probablemente deben constituirse en instrumentos fundamentales de una estrategia nacional de combate a la pobreza" (34). En el sentido de tal enfoque, para la política de desarrollo social todas las micro y pequeñas empresas son prioritarias, independientemente de su actividad, localización y perspectivas, y se justifica por lo tanto una acción generalizada de fomento y respaldo por parte del Estado y de sus agencias de desarrollo.

En el caso de México, el Estado reconoce la importancia de la pequeña empresa y ha buscado apoyarla en su desarrollo, como ejemplo de esto puede mencionarse la creación del Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana (1991 - 1994), el cual tiene como propósito, "contribuir a superar los problemas operativos y de mercado y favorecer la instalación, operación y crecimiento de éstas empresas" (35) .

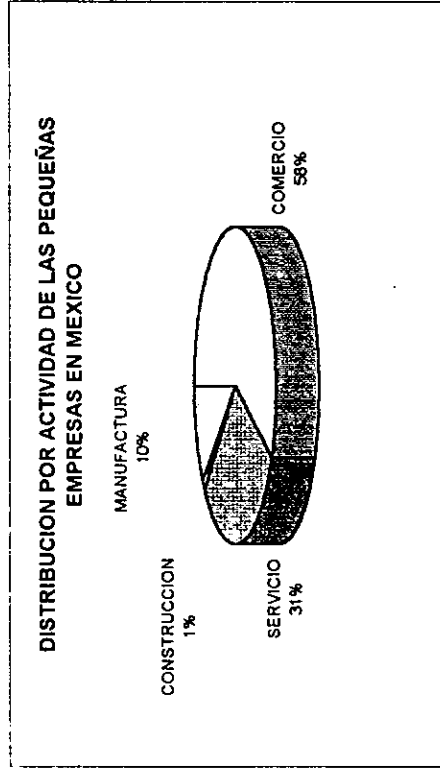
A través de este programa, se establece el marco para ordenar y sistematizar el fomento a estas empresas, se identifican los principales

(34) La Micro, Pequeña y Mediana empresa, Principales Características, Biblioteca de la Pequeña y Mediana empresa no. 7, NAFIN - INEGI, 1993, pag. 52.

(35) Tratado de Libre Comercio, La Industria Micro, Pequeña y Mediana, SECOFI, 1994, pag. 9

En el contexto nacional la micro pequeña y mediana empresa, representan el 98% del total de las empresas del país, el 2% restante está integrado por empresas grandes .(36)

Las pequeñas empresas se distribuyen de acuerdo a su actividad de la siguiente forma (37):



(36) La micro, pequeña y mediana empresa principales características, Biblioteca de la micro pequeña y mediana empresa, no. 7, pag. 22

(37) Idem

problemas que afectan su estructura productiva y se definen la estrategia, los instrumentos y las acciones para solucionarlos en forma radical.

Dentro del Plan Nacional de Desarrollo, 1995 - 2000, se tiene como una tarea prioritaria la puesta en práctica de una estrategia eficaz, para promover y desarrollar a las pequeñas y medianas empresas, es por esto que en mayo de 1995, se constituyó el Consejo Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, el cual busca promover la competitividad de éstas empresas, así como apoyarlas con asesoría, promover la asociación entre ellas, etc. (38).

Otro aspecto importante de mencionar es la transformación de Nacional Financiera (NAFIN), dejando de ser la Banca de la Industria Paraestatal, para convertirse en Banca de fomento empresarial y principalmente, banca de fomento de la micro, pequeña y mediana empresa.

"Actualmente la misión de NAFIN es contribuir a que toda micro y pequeña empresa que quiera crecer y modernizarse, tenga la oportunidad de hacerlo. Más aún que tenga la misma oportunidad que tiene la empresa grande" (39).

En el marco de una política de desarrollo industrial, y más ampliamente de desarrollo empresarial, las pequeñas empresas deben ser consideradas como unidades productivas perfectamente capaces de participar como agentes

(38) Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana, SECOFI, 1991-1994, pag. 7

(39) La micro, pequeña y mediana empresa principales características, Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa no. 7, NAFIN - INEGI, 1993, pag. 38

dinámicos del cambio estructural y como protagonistas del proceso de modernización de la economía.

Con este enfoque diferente, es necesario ubicar el papel de la pequeña empresa en el contexto de un mercado protegido o el marco de una economía abierta en el que el sector empresarial privado asume la responsabilidad central de impulsar la actividad económica. Cuando la realidad que prevalece, como en el caso de México, es la de una decisión política de incorporar al país como participante activo del proceso de globalización de la economía mundial, lo verdaderamente relevante en una acción de fomento será el impulso de la iniciativa empresarial.

En la actualidad, es una realidad que los niveles de eficiencia y competitividad no son condición intrínseca de las dimensiones del establecimiento productivo. La experiencia empresarial a nivel mundial además de destruir el mito de la "economía de escala" y de la gran corporación como supuestos requisitos para participar con éxito en el comercio mundial, ha mostrado ampliamente que las pequeñas empresas no sólo pueden sobrevivir sin protección sino que disponen de ciertas ventajas competitivas que bien desarrolladas las colocan incluso en posición de poder desplazar a las grandes empresas y desempeñar un papel protagónico en el escenario internacional.

Por supuesto debe enfatizarse que éstas ventajas son potenciales y únicamente si se desarrollan oportuna y adecuadamente se convierten en verdaderos factores de competencia. También resulta indiscutible que de ahora

en adelante la responsabilidad fundamental de tal transformación ya no corresponde al Estado ni a sus agencias de desarrollo, sino a los propios hombres de empresa.

#### **3.4. Importancia de la Pequeña Empresa.**

La pequeña y mediana empresa constituye, hoy en día, el centro del sistema económico de nuestro país. El crecimiento de la influencia actual de estas empresas se debe a la masificación de la sociedad, a la necesidad de concentrar grandes capitales y recursos técnicos para el adecuado funcionamiento de la producción y de los servicios.

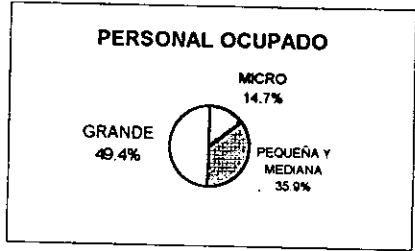
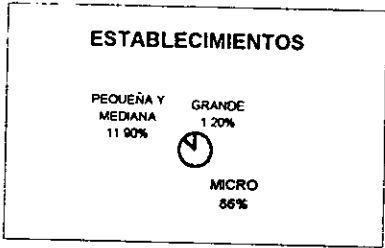
Desde el punto de vista individual, un pequeño negocio puede parecer aparentemente insignificante, pero en su tamaño de conjunto es realmente grande, no sólo en cifras, sino por su contribución a la economía.

La importancia que en conjunto tiene la pequeña empresa en nuestro país, se demuestra con la fig 3.1.; la cual nos demuestra que, a pesar de de que el número de establecimientos de la micro empresa supera al resto de los segmentos, en conjunto, el número de establecimientos y personal de la pequeña empresa, representa un mayor porcentaje en cuanto a participación o aportación en la economía nacional.

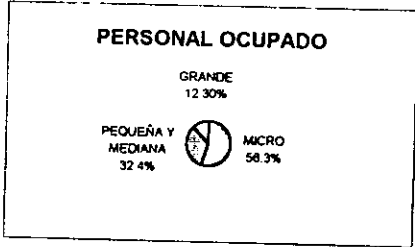
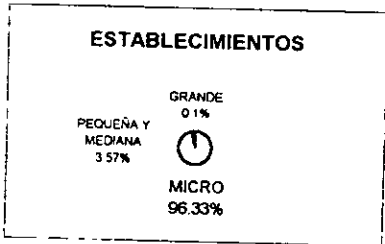
Históricamente, la pequeña empresa ha proporcionado una de las mejores alternativas para la independencia económica; ya que este tipo de empresas

FIG. 3.1. IMPORTANCIA DE LA PEQUEÑA EMPRESA EN MEXICO (40) .

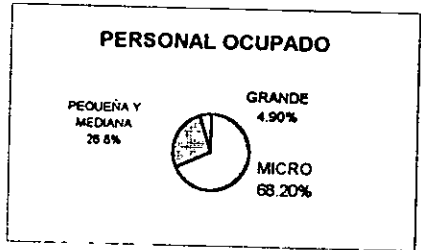
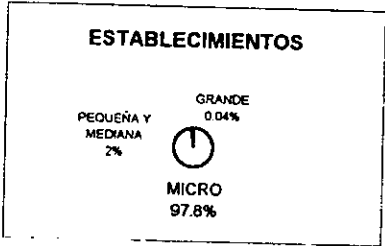
**SECTOR INDUSTRIAL**



**SECTOR SERVICIOS**



**SECTOR COMERCIO.**



(40) Cómo Administrar Pequeñas y Medianas empresas, Joaquín Rodríguez Valencia, ECASA, Segunda Reimpresión, 1986, pag. 25



representan una gran oportunidad, a través de la cual los grupos en desventaja económica pueden iniciarse por méritos propios. Igualmente hay que mencionar que la pequeña empresa ofrece la opción básica para continuar con una expansión económica del país.

En México, como en los países en vías de desarrollo y en los altamente industrializados, hay una estructura industrial la cual puede ser deficiente o eficiente ante la demanda del mercado de consumo de cada país, o también a la demanda internacional. Pero lo que hay que hacer notar es que, en cualquier estructura industrial existen las pequeñas empresas.

**a) Importancia económica.**

La pequeña industria, surge antes que el capitalismo industrial, siendo su razón de ser la búsqueda de la satisfacción de necesidades primarias del hombre como: el tallado de la piedra, el trabajo de los metales, la manufactura de prendas de vestir y ornamentales, etc. Es así como se constituye, no sólo como fuente de abastecimiento de bienes para el consumo, sino también como activador del desarrollo de las fuerzas productivas, y es básicamente la industria de modestos recursos de donde se apoyó la Revolución Industrial y con ello la tecnología que hoy desarrollan y fomentan las grandes empresas.

De acuerdo al desarrollo de la estructura industrial en México, por tamaños y niveles podemos decir que:

“La dinámica del sistema económico mexicano propicia necesariamente el desarrollo absoluto de sus componentes. Es decir, al crecer el producto nacional bruto, crecen los elementos que lo componen, entre ellos el sector industrial” (41).

El crecimiento del sector industrial, dentro de la economía, hace que aumente la dimensión de las unidades productivas, por lo cual los niveles de industria se trasladan de los sectores artesanales o de incipiente industria, a los de pequeña industria.

De acuerdo a los datos mencionados anteriormente, no se puede reconocer la importancia de la pequeña y mediana industria, sólo con base al número de establecimientos, sino también por el capital invertido que representan; por el valor de su producción; por el valor agregado; por las materias primas que consumen; por la formación de capital fijo; por los empleos que generan y por la capacidad de compra que dan a la población trabajadora mediante los sueldos y salarios.

#### **b) Importancia Social.**

La importancia de la pequeña empresa en cualquier país, no sólo es de carácter económico sino también de orden social. La pequeña empresa, al incorporar fuerza de trabajo a cualquiera de los sectores, contribuye a incrementar a un rango social distinto a los colaboradores de la misma, debido

a la capacidad de compra que les proporciona la industria, a través de sus salarios y por los bienes que adquieren con él. Por otro lado, contribuye a crear y capacitar la mano de obra que por la estructura educacional, característica de los países en vías de desarrollo, no habría encontrado los elementos para capacitación.

En una nación en proceso de cambio constante que busca un estructura industrial más compleja, pero que aún no ha logrado desarrollar la capacidad administrativa, a niveles con que cuentan países desarrollados; la pequeña empresa se constituye como la escuela empírica.

Al conocer los aspectos que nos muestran la importancia de la pequeña empresa en México, podemos también afirmar, que existe una gran contradicción, esto es: si analizamos la situación del país observamos como mencioné al inicio de éste capítulo la base de nuestra economía son las pequeñas empresas, de acuerdo a los datos proporcionados por instituciones del país (INEGI, SECOFI, etc.), podemos conocer la aportación real de éstas empresas, sin embargo también mencioné las desventajas y limitaciones de las mismas, que no se deben únicamente a las características en cuanto a tamaño, sino a las estrategias erróneas y obstáculos del mismo gobierno, con que concluyo que es de vital importancia, reconsiderar los programas de apoyo a este segmento, con la finalidad de integrarlo como elemento indispensable y primordial de nuestra economía.

Conociendo la importancia de la pequeña empresa, podemos analizar el papel que juega en el desarrollo de nuestro país, en el apartado siguiente,

presento dicha función.

### **3.5. Función de la Pequeña empresa en el desarrollo del país.**

Existen tres aspectos en que la pequeña empresa cumple una función definida dentro del desarrollo general del país, los cuales son (42):

1. Hay un gran número de productos que tienen que ser elaborados en pequeña escala, ya sea porque el consumo nacional total es reducido, o cuando varias empresas grandes del mismo ramo requieren de una misma parte o material en reducida cantidad, y resulta incosteable fabricarla ellas mismas, se requerirá entonces una fábrica con maquinaria, procesos y organización específicamente adaptados al producto por elaborar; en estos casos la pequeña empresa se integra con las grandes empresas, ya que las complementa.
2. La pequeña empresa constituye una escuela práctica, debido a que para formar empresarios, administradores y técnicos. La pequeña escala de operaciones permite ir adquiriendo las disciplinas necesarias sin grandes quebrantos económicos, porque además de su reducido tamaño, tiene todas las funciones a la vista y el sentido común y la práctica bastan para resolver los problemas que se van presentando.

(42) Rodríguez Valencia Joaquín, Como Administrar Pequeñas y medianas empresas, ECASA, 2a. Reimpresión, 1996, pag. 29.

3. La generación de empleos para una creciente población es uno de los principales problemas del Estado mexicano. El incremento de la productividad en el campo y el cambio de estructuras en las actividades, que son las características esenciales del proceso de desarrollo, establecen una fuerte presión demográfica sobre las áreas urbanas; parte de esta población encuentra acomodo en los servicios pero requiere de la industria una aportación significativa en este aspecto.

### **3.6. Perfil de la Pequeña empresa en México.**

La Pequeña empresa representa para México una rama importante. El establecimiento de este tipo de empresa responde al deseo de los propietarios de satisfacer una necesidad material, ya que éste busca obtener una utilidad a través de la fabricación y venta de un producto o de proporcionar un servicio, al mismo tiempo que se cubre la necesidad de aquella persona que adquiere el producto o recibe el servicio.

Un empresario asume el riesgo del inicio de operación de una pequeña empresa, debido al interés en la obtención de una utilidad, para comprender las oportunidades y amenazas que se pueden presentar en una pequeña empresa es necesario describir su perfil actual, mismo que presento en el siguiente cuadro fig. 3.2.

**FIG. 3.2. UN PERFIL DE LA EMPRESA PEQUEÑA Y MEDIANA (43).**

FACTORES	RESULTADOS
DATOS ESTRUCTURALES	LOS CRITERIOS PARA ESTABLECER EL "TAMAÑO" DE UNA EMPRESA GOZAN DE POCO CONSENSO. LA INFLACION CAMBIA LOS VALORES FINANCIEROS O DE VENTAS CON DEMASIADA RAPIDEZ. EN EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS LA ESTRUCTURA ORGANICA ES FAMILIAR.
TECNOLOGIA	LA MAYOR PARTE "UTILIZA SISTEMAS DE PRODUCCION TRADICIONAL"; AUN 40%, YA ESTA APLICANDO PROCESOS AUTOMATIZADOS.
TIPO DE DIRIGENTES	LA ACTITUD DEL "DUEÑO-ADMINISTRADOR" EN 50% DE LOS CASOS INDICA QUE EL FAMILISMO ES NEGATIVO PARA LA EMPRESA.
MEDIO AMBIENTE	EL MEDIO ES COMPLEJO Y SOSTIENEN RELACIONES CON OTRAS ORGANIZACIONES: PROVEEDORES, CLIENTES, COMPETENCIA, ASOCIACIONES, BANCOS, GOBIERNO, DESPACHOS PROFESIONALES DE CONSULTORIA.
PROBLEMATICA A LA QUE DEBEN ENFRENTARSE	EN ORDEN DE IMPORTANCIA ATRIBUIDA, SON OCHO PROBLEMAS QUE A JUICIO DE LOS EMPRESARIOS, SON LOS MAS DIFICILES QUE ACTUALMENTE ENCARAN EN SUS ORGANIZACIONES: RECURSOS HUMANOS, DEFICIENCIAS DEL GOBIERNO (DEMASIADOS CONTROLES), FALTA DE SERIEDAD DE PROVEEDORES, FINANCIAMIENTO, MATERIAS PRIMAS (CALIDAD Y ESCASEZ), MERCADOS, COMPETENCIA, DEFICIENTE ORGANIZACION.
VALORES Y OBJETIVOS	PARA LA MAYORIA DE DIRECTORES EL OBJETIVO PRINCIPAL ES MAXIMIZAR UTILIDADES. LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS SON SUMAMENTE "PERSONALIZADOS", ES DECIR, CONSISTEN EN LA VIGILANCIA ESTRECHA SOBRE LAS OPERACIONES. LA TOMA DE DECISIONES ES CENTRALIZADA Y LA EJECUCION LA REALIZAN JEFES DE AREA, A QUIENES SE LES RESPONSABILIZA POR LOS RESULTADOS OBTENIDOS.
CRECIMIENTO Y PLANEACION	LA MAYORIA DE LAS EMPRESAS HAN CRECIDO EN LOS ULTIMOS AÑOS. SIN EMBARGO SE PRESENTA EL TEMOR DE PERDER EL CONTROL DE LA EMPRESA AL SEGUIR CRECIENDO. POR LO QUE SE REFIERE A PLANEACION (ESTRATEGICA Y TACTICA), ESTA ES CASI INEXISTENTE.
ADMINISTRACION DE PERSONAL	ESTA AREA ES UN GRAN PROBLEMA; LA REALIDAD ES QUE EXISTE UNA ACTITUD MUY PASIVA EN EL MANEJO DEL PERSONAL. EL ESTUDIO INDICO QUE EN RECLUTAMIENTO, SELECCION, CONTRATACION Y CAPACITACION SE APLICAN SOLUCIONES INFORMALES. (SIN TECNICA). SOBRE LA LEY DE CAPACITACION HAY GRAN ESCÉPTICISMO.
PROCESOS INFORMATIVOS	LO RELEVANTE ES ESTAR AL DIA EN CUANTO A PRODUCTOS Y TECNOLOGIA. LOS DATOS LOS OBTIENEN MEDIANTE: VISITAS AL EXTRANJERO, REVISTAS ESPECIALIZADAS, INFORMACION DE SUS CLIENTES, SOBRE TECNICAS ADMINISTRATIVAS LAS ADQUIEREN POR CURSOS, LOS ASPECTOS FINANCIEROS LOS OBTIENEN CON OTROS INDUSTRIALES Y BANQUEROS.

(43) *Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas*, Joaquín Rodríguez Valencia, ECASA, 2ª Reimpresión, 1996, pag. 29.

Este cuadro que se presenta es el resultado de un estudio de los valores y actitudes de la empresa pequeña y mediana en México, el cual fue realizado por la Dra. Pilar Baptista, quien llevó a cabo este estudio al comprender la compleja situación de las empresas mexicanas.

Se puede observar que existe una relación de dependencia entre el propietario de una pequeña empresa y la misma, ya que la mayor parte de los problemas u oportunidades en una empresa de este tipo, derivan de las características del propietario, en donde, el éxito dependerá de sus conocimientos de técnicas administrativas y de su capacidad para ponerlas en práctica.

### **3.7. Situación Actual.**

En el aspecto económico, el futuro de México depende en gran medida del crecimiento de las pequeñas y medianas empresas, no únicamente por el volumen del empleo que generan y el volumen de establecimientos, sino por poseer un tamaño que en algunos casos permite realizar con eficiencia y flexibilidad la fabricación de insumos que, en un gran número de casos la empresas grandes llevan a cabo con costos elevados.

El desarrollo de la industria micro, pequeña y mediana en años recientes, muestra que cuenta con importantes ventajas para enfrentar con éxito el ambiente comercial que se presenta actualmente, esto se debe a que sus procesos de operación son flexibles, lo que a su vez permite adaptarse con mayor facilidad

y rapidez a los nuevos desarrollos tecnológicos.

Con la finalidad de conocer con mayor profundidad la situación actual de la pequeña empresa en nuestro país, presento a continuación una serie de datos que nos permitirán conocer aspectos tales como: Número de establecimientos, personal ocupado, tipo de actividad, etc., al mismo tiempo que podremos compararlo con los segmentos de las medianas y grandes empresas.

El cuadro que presento a continuación (fig. 3.3), refleja las principales características del sector industrial, realizando un análisis desde 1970 y hasta 1993; en el concentrado, podemos observar el número de unidades que fueron censadas, personal ocupado, las remuneraciones al personal, así como la producción bruta total.

Se observa el crecimiento que se tuvo por estrato, siendo el más alto el del segmento de la micro y pequeña empresa tanto en establecimientos, como en personal, así mismo podemos darnos cuenta que a pesar del tamaño, tanto en establecimientos como en número de personal y producción, la micro y pequeña empresa, superan al segmento de la mediana, así mismo, en número de establecimientos superan a la empresa grande, sin lograr hacerlo en lo que a personal y producción se refiere.

El siguiente cuadro (fig. 3.4), representa la distribución por sector económico y magnitud de la empresa, en 1991; a diferencia del cuadro anterior, este contempla los tres sectores económicos (industria, comercio y servicios).



FIG. 3.3. PRINCIPALES CARACTERISTICAS DEL SECTOR INDUSTRIAL NACIONAL POR ESTRATO 1970 - 1993 (44).

ESTRATO	UNIDADES CENSADAS	PERSONAL OCUPADO	MILLONES DE PESOS	
			REMUNERACIONES AL PERSONAL	PRODUCCION BRUTA TOTAL
<b>TOTAL NACIONAL</b>				
1970	125,407	1,749,392	41	243
1975	123,934	1,895,929	102	554
1980	136,036	2,898,201	379	2,242
1985	137,216	3,381,304	3,648	27,246
1988	149,192	3,393,572	28,461	240,802
1993	268,296	3,340,293	73,235	577,728
<b>MICRO Y PEQUEÑA</b>				
1970	122,477	732,552	11	57
1975	120,779	708,562	23	111
1980	131,506	901,164	76	376
1985	131,929	1,016,224	795	5,078
1988	148,620	1,079,336	5,072	39,232
1993	262,685	1,357,926	15,481	123,575
<b>MEDIANA</b>				
1970	1.796	283,163	6	42
1975	1.875	289,307	14	90
1980	2.481	389,541	43	270
1985	3.031	476,198	459	3,440
1988	3.133	491,088	3,372	29,797
1993	3.271	509,036	12,224	77,304
<b>GRANDE</b>				
1970	1.134	733,677	24	144
1975	1.280	898,060	65	352
1980	1.943	1,607,496	260	1,597
1985	2.256	1,888,882	2,394	18,727
1988	2.439	1,823,148	20,016	171,772
1993	2.340	1,473,331	45,531	376,849

NOTA: EN 1993 SOLO SE INCLUYE MINERIA Y MANUFACTURAS

(44) La Economía Mexicana en Cifras 1995, Nacional Financiera, 14ª Edición, 1995, pag.279

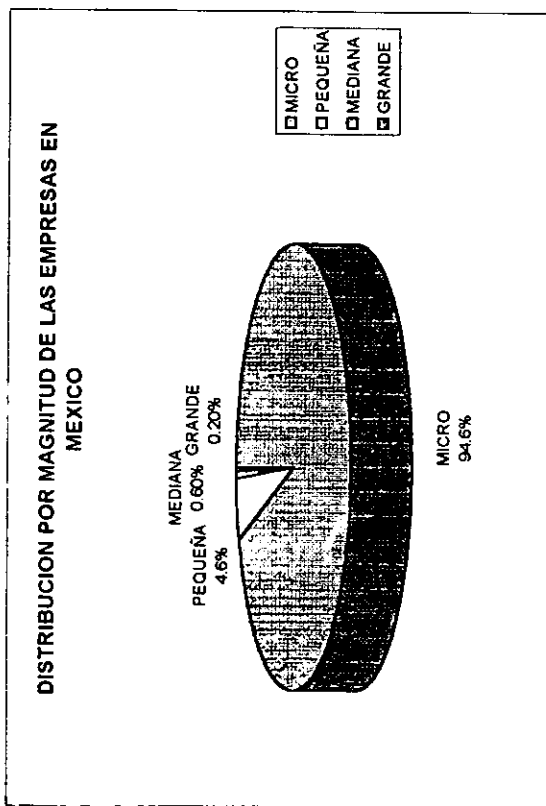
FIG.3.4. EMPRESAS POR TAMAÑO Y SECTOR ECONOMICO(45).

MAGNITUD DE LA EMPRESA	EMPRESAS POR SECTOR ECONOMICO				TOTAL GLOBAL
	SECTOR INDUSTRIA	SECTOR COMERCIO	SECTOR SERVICIO*	ESTABLECIMIENTOS	
	ESTABLECIMIENTOS	ESTABLECIMIENTOS	ESTABLECIMIENTOS		
MICRO	119,182	733,889	395,176		1,248,247
PEQUEÑA Y MEDIANA	16,270	15,698	14,667		46,635
GRANDE	1,754	240	371		2,365
TOTAL	137,206	749,827	410,214		1,297,247

\* SIN INCLUIR SERVICIOS FINANCIEROS Y LOS DE LA ADMINISTRACION PUBLICA

(45) La Economía Mexicana en Cifras 1995, Nacional Financiera, 14ª Edición, 1995, pag. 156 - 158

De acuerdo con los censos económicos, en 1993, el número total de establecimientos manufactureros, comerciales y de servicios (excluyendo los de servicios financieros) ascendía a 2'186,655; de los cuales el 94.6% eran de tamaño micro, el 4.6% eran pequeños, el 0.6% medianos y el 0.2% grandes (46).



(46) La Economía Mexicana en Cifras 1995, Nacional Financiera, 14ª edición, 1995, pag. 153

Podemos observar como en los tres sectores el número de establecimientos de la pequeña y mediana empresa (46,635); solo es superado por la micro empresa con 1,248,247, en este mismo cuadro se observa una característica particular de nuestra economía, el sector comercio es el que cuenta con un mayor número de establecimientos, en cualquiera de los tamaños de empresas.

La figura 3.5, muestra el número total de personal ocupado en los tres sectores económicos y en los diferentes tamaños, de las empresas en México en 1994.

Aquí observamos que es el segmento de las empresas grandes, las que utilizan un mayor número de personal, en los tres sectores, sin embargo se aprecia como, a pesar del tamaño, la pequeña empresa supera con un total de 1,815,090 empleados a la empresa mediana, la cual cuenta con un total de 1,095,211 empleados; a su vez la micro empresa, supera a la pequeña con un total de 3,817,840 empleados consecuencia del número de establecimientos que posee cada uno de estos segmentos.

Continuando con ésta serie de datos presento la gráfica numerada con la fig. 3.6, en la cual se aprecia la participación que en cuanto a número de empleados tiene la pequeña empresa, dentro del total nacional, superando a la mediana empresa por un 8%, y quedando abajo de las grandes empresas por un 4.1% de diferencia.

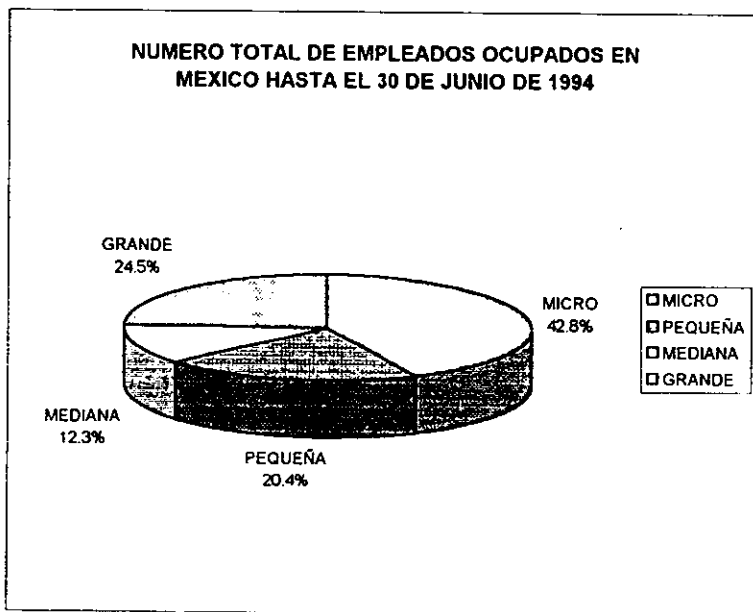
FIG. 3.5. PERSONAL OCUPADO EN LOS ESTABLECIMIENTOS MANUFACTUREROS COMERCIALES Y DE SERVICIOS (47).

MAGNITUD DE LA EMPRESA	PERSONAL OCUPADO POR SECTOR Y TAMAÑO EN 1994			G L O B A L
	ESTABLECIMIENTOS MANUFACTUREROS	ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES	ESTABLECIMIENTOS DE SERVICIOS*	
MICRO	600.793	1,789,752	1,427,295	3,817,840
PEQUEÑO	582,046	584,444	648,600	1,815,090
MEDIANO	496,412	298,214	300,585	1,095,211
GRANDE	1,495,204	297,376	390,270	2,182,850
TOTALES	3,174,455	2,969,786	2,766,750	8,910,991

\* SIN INCLUIR SERVICIOS FINANCIEROS

(47) La Economía Mexicana en Cifras 1995, Nacional Financiera, 1.ª Edición, 1995, pags. 160-162

FIG. 3.6. NUMERO TOTAL DE EMPLEADOS OCUPADOS AL 30 DE JUNIO DE 1994  
(48).



(48) La Economía Mexicana en Cifras 1995, Nacional Financiera, 14ª Edición, 1995, pags. 160 -162

En el siguiente cuadro, (fig. 3.7), se observa el total en remuneraciones al personal, que presentaron los sectores económicos del país en 1994, en los cuatro diferentes tamaños de establecimientos, aquí se aprecia como a pesar de que la micro empresa supera en número de empleados a la pequeña empresa, ésta última refleja una cantidad mayor de remuneraciones, siendo el total de la micro: 14,163 y para la pequeña: 32,339, siendo éstos incluso mayores que los que presenta la empresa mediana (25,016), en este aspecto, es la empresa grande la que supera al resto con un total global de: 77,761.

El último cuadro que presento (fig. 3.8), nos permite conocer el total de ingresos por sector y tamaño de las empresas en México en 1994, teniendo a la empresa grande con el mayor número de ingresos por 557,832.50, la pequeña empresa, por arriba de la mediana (239,094.20) y la micro empresa (152,648.90), con ingresos de: 320,525.10.

Al conocer los datos anteriores presentados a través de los diferentes esquemas, puedo concluir que, es real la importancia de la pequeña empresa, ya que contribuye en el desarrollo de la economía de nuestro país, a través de sus establecimientos que tienen como consecuencia la generación de casi 2'000,000 de empleos; lo que representa un incremento en la producción nacional, así como movilidad de la economía, por medio de las remuneraciones al personal, compras a otras empresas, el pago de impuestos al Estado, etc.

FIG. 3.7. REMUNERACIONES TOTALES EN LOS ESTABLECIMIENTOS MANUFACTUREROS, COMERCIALES Y DE SERVICIOS (EXCLUYE SERVICIOS FINANCIEROS) SEGUN EL TAMAÑO DEL ESTABLECIMIENTO, 1984 (48).

REMUNERACIONES TOTALES SEGUN EL TAMAÑO Y SECTOR ECONOMICO DEL ESTABLECIMIENTO				
TAMAÑO DEL ESTABLECIMIENTO	ESTABLECIMIENTOS MANUFACTUREROS	ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES	ESTABLECIMIENTOS DE SERVICIOS*	TOTAL GLOBAL
MICRO	2,907	4,446.10	6,810	14,163
PEQUEÑO	9,221	10,783.20	12,335	32,339
MEDIANO	9,603	8,095.10	7,318	25,016
GRANDE	48,531	8,937.70	20,292	77,761
TOTAL	70,262	32,262.10	46,755	149,279

NOTA: INCLUYE SUELDOS, SALARIOS Y PRESTACIONES

(48) La Economía Mexicana en Cifras 1985, Nacional Financiera, 14ª Edición, 1985, pag. 168 - 170



FIG. 3.8. INGRESOS TOTALES DE LOS ESTABLECIMIENTOS MANUFACTUREROS COMERCIALES Y DE SERVICIOS (EXCLUYE SERVICIOS FINANCIEROS) SEGUN EL TAMAÑO DEL ESTABLECIMIENTO, 1994 (50).

INGRESOS TOTALES SEGUN EL TAMAÑO Y SECTOR ECONOMICO DEL ESTABLECIMIENTO				
TAMAÑO DEL ESTABLECIMIENTO	ESTABLECIMIENTOS MANUFACTUREROS	ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES	ESTABLECIMIENTOS DE SERVICIOS*	TOTAL GLOBAL
MICRO	19,104.60	94,080.20	39,464.10	152,648.90
PEQUEÑO	59,800.90	202,616.10	58,108.10	320,525.10
MEDIANO	55,223.20	152,756.30	31,114.70	239,094.20
GRANDE	370,241.90	116,275.80	71,314.80	557,832.50
TOTAL	504,370.60	565,728.40	200,001.70	1,270,100.70

\* SIN INCLUIR SERVICIOS FINANCIEROS

(50) La Economía Mexicana en Cifras 1995, Nacional Financiera, 14ª Edición, 1995, pag. 164 - 166

En el siguiente capítulo tengo como objetivo presentar el concepto y otros aspectos de los mercados organizacionales, lo que nos permitirá conocer el papel que juega, la empresa objeto de estudio de esta investigación.



universidad  
latinoamericana

---

# CAPITULO IV

---

## **MERCADOS ORGANIZACIONALES.**

A través del presente capítulo doy a conocer los mercados organizacionales, iniciando con un concepto de mercado, posteriormente nos introducimos a los diferentes mercados que existen, sus características, etc. con la finalidad de ubicar la actividad de la empresa objeto de estudio dentro del mercado correspondiente y determinar así el papel que juega dentro del mismo.

### **4.1. Definición de Mercado.**

Acorde a ésta investigación es necesario proporcionar un concepto de mercado desde el punto de vista de la mercadotecnia, para lo cual presento a continuación el concepto de dos diferentes autores y posteriormente la definición de mercado que se utilizará en la presente investigación.

Para David A. Aaker, "un mercado para un producto, servicio o idea, consiste en aquellas personas con un interés real o potencial en el producto, así como con los recursos correctos para intercambiarlos" (51).

Según Laura Fischer, "un mercado esta constituido por personas con necesidades por satisfacer, estando dispuestas a adquirir o arrendar bienes y servicios que satisfagan esas necesidades mediante una retribución adecuada a quienes les proporcionen dichos satisfactores" (52).

(51) David A. Aaker, George S. Day, Investigación de Mercados, Mc Graw Hill, 3ª Ed., Colombia, 1990.

(52) Laura Fischer, Mercadotecnia, Mc Graw Hill, México, 1992.

Para fines de la presente investigación: **Un mercado se integra por todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que además tienen la capacidad (recursos), para realizar un intercambio que les permita satisfacer esa necesidad o deseo.**

Al analizar el concepto presentado anteriormente podemos concluir entonces que existen diferentes tipos de mercados, de acuerdo a las necesidades de los clientes y los recursos con que se cuenta para satisfacer las mismas; en el siguiente apartado presento estos mercados.

#### **4.2. Mercados Organizacionales.**

Las organizaciones formales al establecer la necesidad de adquirir ciertos productos y servicios, deben identificar, evaluar y elegir entre varias marcas y proveedores, dando de este modo origen a los mercados organizacionales, la contra parte la forman las compañías que venden a estas organizaciones las cuales requieren conocer el comportamiento de compra de las primeras.

Dentro de los mercados organizacionales podemos encontrar tres diferentes, "el industrial, el de revendedores y el gubernamental" (53), los cuales defino a continuación:

(53) Philip Kotler, Fundamentos de Mercadotecnia, 2ª Ed., Prentice Hall, 1991, pag. 193.

1. **Mercado Industrial.** Se compone de aquellos individuos y organizaciones que adquieren bienes y servicios para la producción de otros bienes y servicios que son vendidos, rentados o entregados a otros, este mercado organizacional es considerado como el más grande y diversificado.
2. **Mercado de Revendedores.** Este mercado se integra por todos los individuos y organizaciones que adquieren productos para revenderlos o rentarlos a otros y de ésta forma obtener un beneficio (ganancia).

Este tipo de mercado adquiere una gran variedad de productos, podríamos decir que casi todo lo que se produce pasa por las manos de algún revendedor.

3. **Mercado Gubernamental.** Esta conformado por las unidades de gobierno que adquieren o rentan bienes y servicios para el desempeño de sus funciones.

Para comprender la necesidad de diferenciar o clasificar los diferentes tipos de mercados, en el siguiente apartado presento las principales características de los mercados organizacionales, lo que a su vez permite conocer las diferencias entre un mercado organizacional y el mercado de los consumidores (aquel en el que un individuo adquiere un bien o servicio para uso personal).

#### **4.2.1. Características de los mercados organizacionales.**

Con el objeto de distinguir claramente los tres tipos de mercados organizacionales mencionados, conoceremos a continuación las principales características de cada uno de ellos, profundizando en el mercado industrial, al cual pertenece la empresa objeto de estudio de ésta investigación.

##### **EL MERCADO DE REVENDEDORES.**

Como mencione anteriormente el mercado de revendedores se integra por los individuos y organizaciones que adquieren bienes con el propósito de venderlos o arrendarlos a otros para obtener una utilidad, con base en su naturaleza, el mercado de revendedores presenta características como (54):

Los revendedores manejan una gran variedad de productos para reventa; la mayor parte de los productos se venden a los compradores finales a través de intermediarios.

Las principales decisiones de compra de un revendedor se refieren al surtido de los artículos, el proveedor así como los precios y condiciones a negociar con respecto a dichos artículos.

En cuanto al surtido de artículos se puede elegir entre cuatro estrategias:

(54) Philip Kotler, Dirección de la Mercadotecnia, Ed. Prentice Hall, Séptima Edición, México, 1993, pag. 237.

Surtido exclusivo - tener en existencia solo la línea de un fabricante -, surtido profundo - tener una familia de productos a fondo, haciendo uno de la producción de distintos fabricantes-, surtido amplio - varias líneas de productos de un mismo campo -, surtido mezclado - diversas líneas de productos no relacionadas entre sí -; el revendedor elegirá una de estas estrategias de acuerdo a su capacidad de operación y su conocimiento de los productos o del mercado final.

En cuanto a las situaciones de compra, se presentan tres en el mercado de reventa (55), las cuales explico a continuación:

La situación de nuevo artículo, en la cual se ofrece un artículo nuevo al revendedor, quien tomara la decisión con base en la posible rentabilidad del artículo.

La segunda situación de compra que se presenta, es el caso de un mejor proveedor, en ésta el revendedor que requiere de un artículo deberá decidir quien es el mejor proveedor del mismo, esta situación se presenta cuando no se tiene la capacidad para manejar todas las marcas disponibles y es necesario buscar quien produzca una marca particular.

Por ultimo se presenta la situación de mejores condiciones, la cual surge se desea obtener mejores condiciones de los proveedores con los que se trabaja,

(55) Dirección de la Mercadotecnia, Phillip Kotler, Ed. Prentice Hall, Septima Edición, México, 1993, pag. 237.



tales como trato preferencial, mayor servicio, descuentos en grandes volúmenes y condiciones de crédito.

En este mercado podemos encontrar como responsables de la adquisición de artículos (la toma de decisiones), tanto al dueño de un pequeño establecimiento, como un departamento de compras especializado de una cadena de establecimientos.

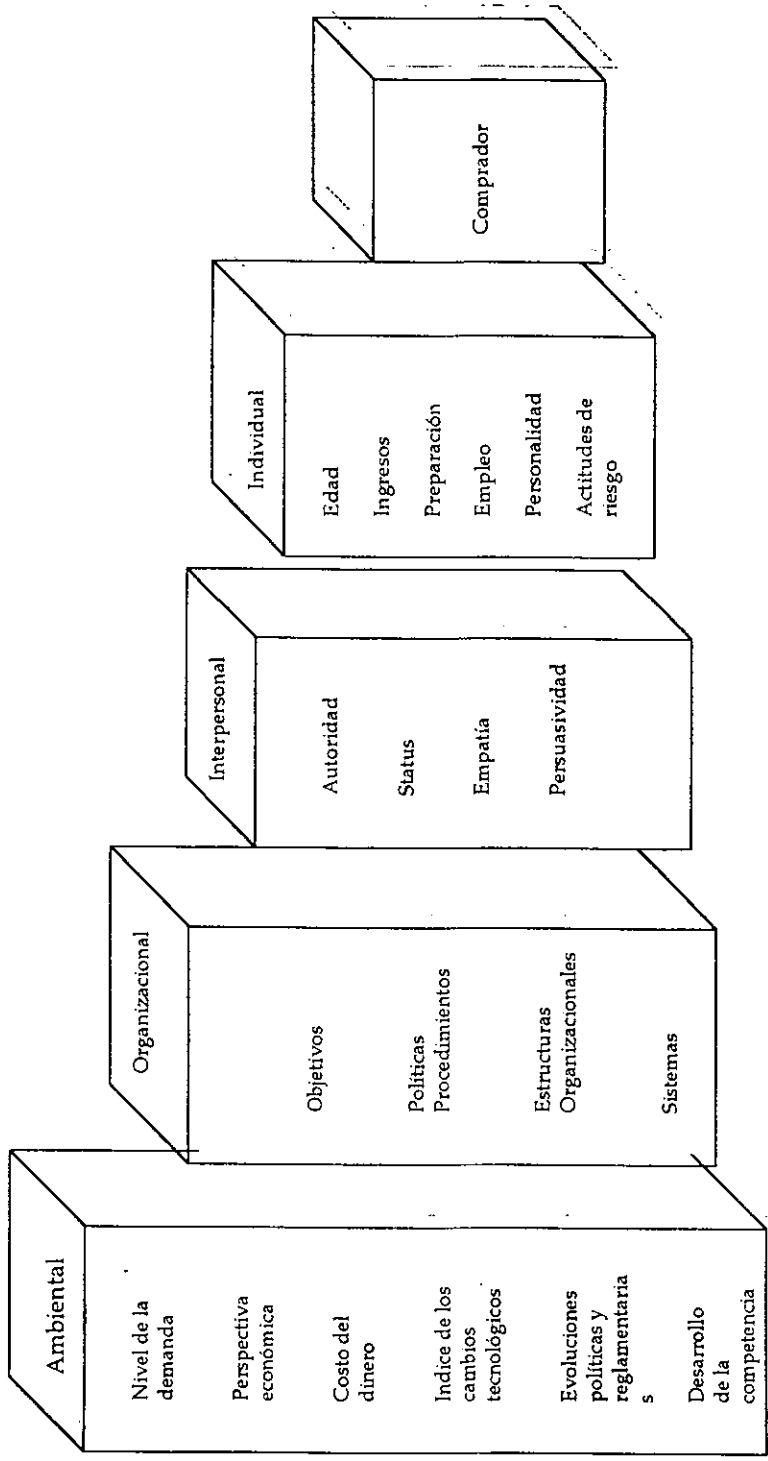
Las compras que se realizan en este mercado se ven influenciadas por factores como: ambientales, organizacionales, interpersonales e individuales los cuales se muestran en la fig. 4.1.

Las decisiones de compra en el mercado de revendedores siguen un proceso de análisis de las características de los artículos requeridos y los proveedores que cuentan con dichos artículos, ésto en el caso de un artículo nuevo, para el caso de adquisiciones normales reordenan al bajar sus existencias.

Como se puede observar la toma de decisiones y el proceso de compra de un mercado de revendedores no es muy complejo, esto se debe principalmente a que no elaboran productos sino adquieren productos terminados, por lo que no requieren profundizar en especificaciones de materiales, formas, diseños, etc. todo esto lo realiza el mercado industrial el cual mencionaremos más adelante.

En seguida doy a conocer algunos aspectos del mercado gubernamental,

FIG. 4.1. Principales influencias en la conducta de compra industrial (56).



(56) Dirección de la Mercadotecnia, Analisis, Planeación, Implementación y Control, Philip Kotler, Prentice Hall, 7ª Ed., México, 1993

integrante también de los mercados organizacionales.

### **EL MERCADO GUBERNAMENTAL.**

Como su nombre lo dice, este mercado se integra por unidades gubernamentales, ya sean federales, estatales o regionales. Algunas de las características de este mercado son<sup>(57)</sup>:

Las compras gubernamentales están basadas en la adquisición de productos y servicios que se establecen como necesarios para realizar las metas de interés público.

Este mercado adquiere una gran variedad de artículos, ya que requiere cubrir las necesidades de diferentes instituciones, tales como: escuelas, oficinas, hospitales, bases militares, etc.

Los procesos de compra del gobierno son diferentes a los que privan en el sector privado, una característica especial de las compras realizadas por este mercado, la constituye el sistema de licitación, ya que por ley, gran parte de las adquisiciones del gobierno deben hacerse a través de este sistema, en el cual se anuncia una licitación, señalando las especificaciones del producto; aceptando la oferta de menor costo que cumpla con las mismas.

(57) Philip Kotler Fundamentos de Mercadotecnia, 2ª. Ed., Prentice Hall, México, 1991, pag. 109-112.

El mercado gubernamental cuenta con unidades de compra especializadas, las cuales determinan los productos necesarios, así como las especificaciones, cantidades y proveedores.

Además de factores como los ambientales, organizacionales, interpersonales e individuales, en las compras gubernamentales influyen factores no económicos, ya que los compradores oficiales se ven instados a favorecer a empresas y sectores financieramente deprimidos, empresas pequeñas y organizaciones con diferentes problemáticas.

Como se puede observar el mercado gubernamental representa a un gran cliente para cualquier industria, pero es por su naturaleza que representa también gran complejidad, los proveedores que deciden abordar este mercado necesitan tomar en cuenta diversos factores tanto internos como externos, así como conocer la forma de operar de este mercado, para adaptarse a sus necesidades.

A continuación presentaré las características del mercado industrial, que para fines de esta investigación se considera el más importante, debido a esto se crea un apartado para el mismo y en el cual como mencioné anteriormente ahondaré.

#### **4.3. El Mercado Industrial.**

Debido a su naturaleza el mercado industrial cuenta con características muy peculiares, las cuales le permiten cumplir sus objetivos y entre las cuales

podemos mencionar (58):

En este mercado se trata normalmente, con un pequeño número de compradores, pero de grandes dimensiones, ya que normalmente unos cuantos compradores adquieren gran parte de la producción.

En cuanto a la naturaleza de la unidad compradora, puedo mencionar que en el caso de una organización, las adquisiciones implican generalmente un gran número de compradores y compras realmente profesionales. Mientras más compleja sea la compra, es más probable que en el proceso de decisión participen varias personas. Los comités de compras formados por expertos técnicos y altos ejecutivos son muy comunes cuando se trata de adquisiciones de productos importantes. Es por esto que se hace necesario el reclutar representantes de ventas bien capacitados y con frecuencia utilizar equipos de ventas para negociar con los compradores. Aún cuando la promoción de ventas y la publicidad pagada, juegan un papel importante en la mezcla de promoción industrial, el personal de ventas es la principal herramienta de ventas.

Los compradores industriales son más racionales en su comportamiento de compras que los consumidores finales; ya que estos se enfrentan a decisiones de compra más complejas y por consiguiente tienden a requerir mayor formalidad.

Debido a la importancia y poder de los grandes clientes, sobre los

(58) Philip Kotler, Fundamentos de Mercadotecnia, 2ª. Ed., Prentice Hall, México, 1991, pag. 120 - 145.

proveedores se observa una estrecha relación entre éstos y los vendedores en mercados industriales, con frecuencia se espera que los proveedores adapten sus ofertas a las necesidades individuales del cliente. Las ventas las logran aquellos proveedores que cooperan estrechamente con el comprador en lo que se refiere a especificaciones técnicas y requerimientos de entrega.

En el mercado industrial se toman en cuenta ciertos aspectos para realizar una compra, estas posibles preocupaciones se integran en las siguientes características: el nivel de calidad, servicio o precio.

La mayoría de los clientes industriales buscan mantener un nivel de calidad específico en los productos que ofrecen a sus mercados. Para cumplir con este objetivo, se compran productos industriales sobre la base de un grupo de características determinadas, a las que usualmente se les conoce como especificaciones. El cliente industrial evalúa el nivel de calidad de los productos que está considerando para determinar si reúnen las especificaciones.

El servicio es un factor importante para los compradores industriales, porque los servicios que brindan los proveedores influyen directamente en los costos, ventas y utilidades de los clientes industriales. A pesar de que la importancia de los servicios específicos varía entre los clientes industriales, algunos de los servicios que normalmente desean incluyen: información técnica del producto, datos en relación con la demanda, información sobre las condiciones económicas generales o sobre la oferta y la demanda, todo lo anterior encerrándose en lo que se conoce como información de marketing,

mantenimiento de existencias, entregas puntuales, servicios de reparación y piezas de repuesto y crédito.

El precio le interesa al cliente industrial debido a que influye en los costos de operación y de las mercancías vendidas, que a su vez afectan el precio de venta del cliente y los márgenes de utilidad. Sin embargo es importante mencionar que el comprador industrial no compara productos diferentes solo con base en los precios.

La demanda de productos industriales tiene varias características particulares, entre las que está, el ser una demanda derivada, presentar falta de elasticidad, el ser conjunta y más fluctuante que la de productos de consumo. a continuación presento cada una de estas características de la demanda de productos industriales.

La demanda de productos industriales es una demanda derivada, porque los clientes industriales adquieren productos que se utilizarán en forma directa o indirecta, en la producción de bienes y servicios para satisfacer las necesidades de los consumidores. Por lo tanto, la demanda de productos industriales se deriva de la demanda de artículos de consumo.

Cuando cambia la demanda del consumidor de un producto, se pone en marcha una serie de cambios que afectan la demanda de todas las empresas comprometidas en la producción de ese artículo de consumo.

La demanda de la mayoría de productos industriales es una falta de elasticidad de la demanda; esto es, un aumento o disminución en el precio no afectará en forma significativa la demanda del artículo. Puesto que muchos productos industriales se componen de diversas partes, los aumentos de precios que afecten sólo a una o dos partes del producto pueden causar solo un costo de producción ligeramente más alto. Por supuesto, cuando se produce un aumento importante de una parte componente que represente una gran proporción del costo del producto, la demanda puede volverse más elástica, debido a que el aumento en precio de la parte componente causa un marcado aumento del precio al nivel del consumidor.

La demanda de ciertos productos industriales, en particular las materias primas y las partes componentes, resultan afectadas por la demanda conjunta. La demanda conjunta ocurre cuando dos o más artículos se usan en forma combinada para elaborar un producto.

Un problema que se presenta como motivo de que la demanda industrial se deriva de la demanda del cliente es que la demanda de productos industriales puede variar en forma considerable. Cuando existe una fuerte demanda de algunos productos de consumo en particular, los productores de mercancías de consumo compran grandes cantidades de materias primas y partes componentes para asegurar que se cubran los requisitos de producción a largo plazo. Además estos productores pueden estar ampliando su capacidad de producción, lo cual indica que están adquiriendo cantidades mayores de bienes de capital. Por lo tanto, los responsables de marketing industrial que abastecen a los productores



de bienes de consumo, experimentan enormes incrementos en la demanda de sus productos. De igual forma, una caída en la demanda de ciertos bienes de consumo causa una importante reducción de la demanda de productos industriales utilizados para producirlos.

#### **4.3.1. Principales influencias en los compradores industriales.**

Los compradores industriales están sujetos a muchas influencias al hacer sus decisiones de compra. En algunos casos se cree que las influencias más importantes son las económicas, por lo tanto los compradores favorecerán a los proveedores que ofrecen el precio más bajo, el mejor producto o el mayor servicio; sin embargo existe también la idea de que los compradores responden a factores personales, como favores, atención, etc. En realidad, los compradores industriales responden tanto a los factores económicos como a los personales. cuando existe una gran similitud en las ofertas de los proveedores, los compradores tienen pocas bases para una selección racional y puesto que pueden satisfacer los requerimientos de compra con cualquier proveedor, conceden entonces, mayor importancia al tratamiento personal que reciben.

Dentro de las principales influencias de las que son sujetos los compradores industriales están (59):

(59) Kotler Phillip, Dirección de la Mercadotecnia, 2ª. Ed., Prentice Hall, México, 1991, pag. 185

**1. Factores Ambientales.**

Los compradores industriales están influenciados principalmente por el ambiente económico real y el esperado, como el nivel de la demanda primaria, el panorama económico y el costo del dinero. En una economía en recesión, los compradores industriales reducen sus inversiones en planta, equipo e inventarios, ya que pueden hacer muy poco para estimular la demanda total en este ambiente; sólo pueden encaminar sus esfuerzos para mantener su participación de la demanda.

Los compradores industriales se ven afectados también por las evoluciones tecnológicas, políticas y competitivas del ambiente. En el mercado industrial es necesario analizar todas estas fuerzas ambientales, determinar en qué forman afectarán a los compradores y tratar de que los problemas se conviertan en oportunidades.

**2. Factores Organizacionales.** En toda organización de compra se tienen objetivos, políticas, procedimientos, estructura organizacional y sistemas específicos. El mercadólogo industrial debe por lo tanto familiarizarse con estos factores y de esta forma conocer quienes son los encargados de la toma de decisiones de compra, los criterios que utilizan, así como las políticas de la empresa para los compradores; todo lo anterior permitirá dirigir el producto adecuado

para esa organización.

3. **Factores Interpersonales.** Generalmente un centro de compra se integra por participantes con diferentes status, autoridad, empatía y poder de persuasión y es probable que el mercadólogo industrial no conozca el tipo de dinámicas de grupo que se darán durante el proceso de compra, por lo que sería favorable conocer aspectos acerca de las personalidades y factores interpersonales de dicho grupo.
  
4. **Factores individuales.** Cada participante en el proceso de decisión tiene motivaciones, percepciones y preferencias personales, influenciadas por la edad, ingresos, educación, identificación profesional, personalidad y actitudes ante el riesgo del participante y naturalmente cada comprador puede presentar un estilo distinto de compra.

En relación a estos factores antes mencionados es necesario que el mercadólogo industrial conozca a sus clientes, con lo que logrará adaptar sus tácticas a las diferentes influencias que se presentan en una situación de compra.

#### **4.3.2. Proceso de compra en el mercado industrial.**

Los compradores industriales como se ha mencionado con anterioridad, no adquieren bienes o servicios para consumo o utilidad personal, si no para obtener

una ganancia, reducir costos de operación o satisfacer una obligación social o legal; es por esto que el proceso de compra en el mercado industrial requiere seguir ciertos pasos o fases, Phillip Kotler propone seis etapas generales (60), las cuales se describen a continuación:

1. **Reconocimiento del Problema.** El proceso de compras inicia cuando alguien en la empresa reconoce un problema o necesidad que puede ser satisfecha mediante la adquisición de un bien o servicio.
2. **Descripción general de la necesidad.** Una vez reconocida la necesidad, el comprador procede a determinar las características y cantidades del artículo requerido, en el caso de productos complejos el comprador requerirá la ayuda de otras personas -ingenieros, usuarios, etc. - para definir las características generales .
3. **Especificaciones del producto.** En este paso la organización de compras desarrolla las especificaciones técnicas del producto. Un equipo de ingeniería de análisis del valor del producto lo lleva a cabo; este análisis es un planteamiento para reducir costos, mediante el cual se estudian cuidadosamente los componentes del mismo con objeto de determinar si pueden ser rediseñados, estandarizados o fabricados con métodos de producción de menor costo. Este equipo

examina los componentes de mayor costo de un producto determinado, identifica los componentes sobrediseñados del producto que duraran mas que el producto mismo, y así se decide sobre las características óptimas del mismo; las especificaciones escritas muy precisas, permiten al comprador rechazar la mercancía que no satisface los estándares propuestos.

4. **Busqueda del proveedor.** En esta etapa el comprador trata de identificar los proveedores más adecuados. Los proveedores que carecen de la capacidad de producción requerida o tienen una mala reputación, serán rechazados. Los que califican pueden ser visitados para examinar sus instalaciones de producción y conocer al personal. El comprador finalmente hará un listado de los proveedores que calificaron. Mientras más nueva sea la operación de compra y mayor la complejidad y costo del producto, será mayor el tiempo que invertirán los compradores en la búsqueda y calificación de los proveedores.
  
5. **Solicitud de la propuesta.** En esta etapa el comprador invita a los proveedores a que presenten sus propuestas. Algunos proveedores enviaran solamente un catalogo o a un representante de ventas, cuando el producto es costoso o complejo el comprador requiere de cada proveedor

potencial para una propuesta detallada por escrito, posteriormente se hace la eliminación de algunos proveedores y se invita al resto a realizar una presentación formal.

Los mercadólogos industriales deben ser hábiles para investigar, escribir y presentar sus propuestas, las cuales deben ser documentos de mercadotecnia, no meramente documentos técnicos. Sus presentaciones verbales deben inspirar confianza, deben posicionar las capacidades y recursos de su empresa de manera que sobresalga entre la competencia.

6. **Selección del proveedor.** Es durante esta etapa que los miembros del centro de compra revisan las propuestas y se encaminan hacia la selección del proveedor. Llevan a cabo un análisis para seleccionar a los proveedores, considerando no sólo la competencia técnica de los diversos proveedores, sino también su capacidad para entregar a tiempo el producto y suministrar los servicios necesarios. El centro de compra especifica los atributos deseados en el proveedor e indicará su importancia relativa; algunos de estos atributos son: capacidad de entrega, calidad, precio, servicio de reparación, capacidad técnica, antecedentes de desempeño, instalaciones de producción, auxilio y asesoría.

Una vez elegido el proveedor o proveedores, se lleva a cabo la especificación de las ordenes, es decir se realiza el primer pedido al nuevo

proveedor y por último se evalúa el desempeño del mismo teniendo como parámetro las especificaciones antes pactadas.

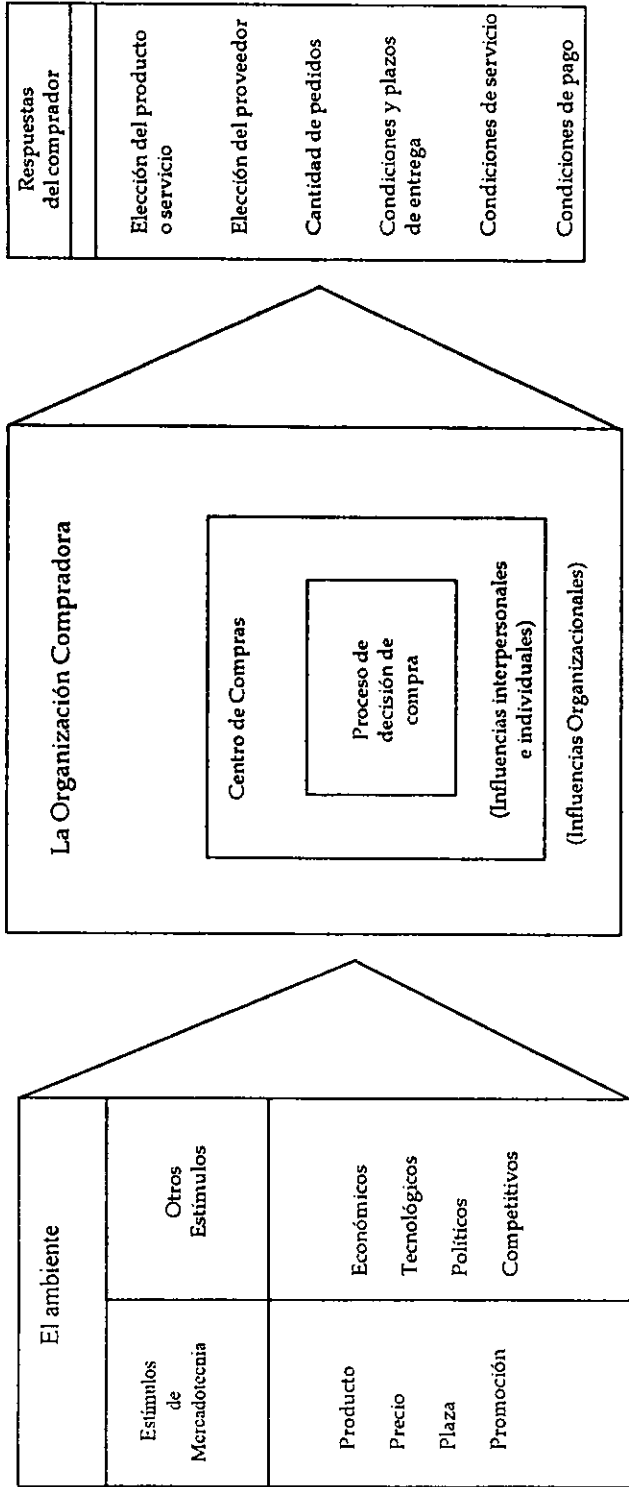
Se han mencionado las principales etapas que se pueden presentar en un proceso de compra industrial, sin embargo es importante señalar que estas pueden cambiar tanto en número como en características de acuerdo a la situación de compra que se presente. A continuación describo brevemente las situaciones de compra de a las cuales me refiero deben adaptarse los procesos de compra.

#### **4.3.3. Comportamiento de compra organizacional.**

Para conocer el comportamiento de los compradores industriales, se requiere principalmente saber como responden a los estímulos de mercadotecnia, en este sentido se puede afirmar, que las cuatro P, producto, precio, plaza y promoción, son estímulos. Otros son como ya se menciono las principales fuerzas ambientales (económicas, tecnológicas, políticas, culturales y de la competencia). Todos estos estímulos penetran en la organización y se convierten en respuestas de compra: elección de bienes y servicios y del proveedor; magnitud del pedido y condiciones de entrega, del servicio y de pago Fig. 4.2.

Dentro de la organización las compras constan de dos elementos, el centro de compras (las personas que participan en la decisión) y el proceso mismo de decisión de compra, principalmente conoceremos como influyen estos factores

FIG. 4.2 MODELO DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE COMPRA (61).





en el mercado organizacional específico, en este caso el mercado industrial.

### **Decisiones que toman los compradores industriales.**

El departamento de compras, se enfrenta a un conjunto de decisiones cuando hace una adquisición, el número dependerá de la situación que se presente, en seguida presento las principales situaciones de compra.

- a) **Recompra directa.** Es la situación en la que el comprador ordena rutinariamente algo sin a modificación.
- b) **Recompra modificada.** Situación industrial de compra en la que el comprador desea modificar las especificaciones del producto, los precios, las condiciones o los proveedores.
- c) **Compra nueva.** Es la situación en la que el comprador adquiere un producto o servicio por primera vez.

Al conocer las situaciones de compra podemos concluir que no se toman las mismas decisiones en cada una de ellas, puesto que en algunas ya se conoce el proveedor y especificaciones, a pesar de las modificaciones el proceso o análisis que se lleva a cabo para decidir la compra no será tan complejo como en el caso de una compra nueva.

#### **4.3.4. Participantes en el proceso de compra industrial.**

La unidad de toma de decisiones de una organización compradora (centro de compras), se integra de los individuos y grupos que participan en el proceso de toma de decisiones de compra, que comparten ciertos objetivos comunes y los riesgos derivados de dichas decisiones (62).

El centro de compras no es una unidad fija e identificada de manera formal en la organización compradora, ya que se trata de un conjunto de funciones asumidas por diferentes personas para cada adquisición, dentro de la organización, las dimensiones y constitución de dicho centro varían para cada producto y situación de compra.

Como se ha mencionado a lo largo del presente capítulo, el mercado industrial requiere de diferentes productos, y para cada uno de ellos como ya se vió se toman decisiones específicas, a continuación presento una clasificación de los productos industriales, con lo cual concluyo el análisis de este mercado organizacional.

#### **4.3.5. Clasificación de los productos industriales.**

La categoría general de productos industriales es muy amplia, por lo que para fines prácticos de marketing se subdividen en cinco grupos: materias primas,

(62) Phillip Kotler, Fundamentos de Mercadotecnia, 2ª Ed., Prentice Hall, 1991, pag. 200.

materiales de fabricación y componentes, instalaciones, equipos accesorios y suministros para el funcionamiento (63).

**Materias primas.** Son bienes industriales que llegarán a ser parte de otro producto físico y que no han sido procesadas. Entre las materias primas se incluyen los productos que se encuentran en su estado natural y los productos agrícolas.

**Materiales y componentes de fabricación.** Son productos industriales que llegan a ser una parte real del producto terminado y que ya han sido parcialmente procesados.

**Instalaciones.** Las instalaciones son productos industriales manufacturados como maquinaria y equipo, cuyas características principales son larga duración y precio elevado.

**Equipos accesorios.** Los equipos accesorios son una clase de productos industriales que se usan como ayuda, para realizar operaciones de producción de un usuario industrial pero que no tienen una influencia decisiva en la escala de producción de una compañía.

**Suministros para el funcionamiento.** Son los bienes de comodidad del campo industrial; son de vida corta y bajo precio. Ayudan al funcionamiento de

(63) Stanton, Fundamentos de Marketing, Mc Graw Hill, México, 1973, pag. 157 a 161.

una compañía pero no formar parte del producto final.

Como mencioné anteriormente es ésta clasificación la parte final del presente capítulo, a través del cual di a conocer los aspectos mas relevantes de los mercados organizacionales y principalmente del mercado industrial, al cual pertenece la empresa objeto de estudio de la investigación, lo que nos permite conocer los parámetros en los cuales se desarrollan sus actividades, así como ciertos factores que influyen en su operación como son las características propias del mercado, sus sistemas o comportamiento de compra, el proceso de compra y los productos industriales.

Podemos ahora identificar a la empresa objeto de estudio como una pequeña empresa proveedora del mercado industrial farmacéutico, con las características propias de este mercado siendo la principal el hecho de presentar una demanda derivada, a continuación me enfoco al caso práctico de ésta investigación, en el cual tengo como objetivo presentar aspectos relevantes de esta empresa, de la industria farmacéutica (de la cual es proveedora), y su nexo con la planeación estratégica.



universidad  
latinoamericana

---

# CASO PRACTICO

---

## **CASO PRACTICO**

A través del presente caso práctico, con el cual concluiré esta investigación, tengo como objetivo la realización de un análisis, de la empresa objeto de estudio (Delapack, S.A.), para conocer sus principales características, en cuanto a producción, mercado, competencia y organización; así como un análisis de la percepción que tienen los laboratorios farmacéuticos con respecto a las operaciones de este tipo de empresas; me dirijo a los laboratorios farmacéuticos, por ser éstos quienes reciben directamente los servicios y productos de ésta empresa, constituyendo su opinión como un elemento valioso para la misma.

El presente caso se realizará a través de un cuestionario aplicado como lo mencioné anteriormente tanto a la empresa objeto de estudio como a la industria farmacéutica, tomando como universo laboratorios que aparecen dentro de la lista de las 500 empresas más importantes de México publicada por la Revista Expansión\* en 1996, así como el listado de clientes proporcionado por la empresa Delapack, S. A., se conforma el universo entonces de 31 Laboratorios Farmacéuticos, de los cuales se obtiene la muestra a la cual se aplicará el cuestionario correspondiente a la Industria Farmacéutica.

Los Laboratorios considerados en la Revista Expansión son:

1. Química Hoechst de México

2. Promeco
3. Farmacéuticos Lakeside
4. Merck-México
5. BDF México
6. Rhône Poulenc Rorer
7. Searle de México
8. Quest International de México
9. Química y Farmacia
10. Química Knoll de México
11. Lapisa

La lista proporcionada por Delapack, S. A. la constituyen los siguientes laboratorios:

1. Abastecedora de Productos Naturales, S.A.
2. Abbot Laboratories de México, S.A. de C.V.
3. Armstrong de México, S.A. de C.V.
4. A V I M E X, S.A. de C.V.
5. Laboratorios Best, S.A. de C.V.
6. Berman Lab., S.A. de C.V.
7. Bristol Myers Squibb de México, S.A. de C.V.
8. Ciba Geygy Mexicana, S.A. de C.V.
9. Carter Wallace, S.A.
10. Importadora y Manufacturera Bruluart, S.A. de C.V.
11. Investigación y Farmacéutica, S.A. de C.V.

12. I T A L M E X, S.A.
13. PROTEIN, S.A. de C.V.
14. Química y Farmacia, S.A. de C.V.
15. Serono de México, S.A. de C.V.
16. Syntex, S.A. de C.V.
17. Smithkline Beecham, S.A. de C.V.
18. Tecnobotanica de México, S.A. de C.V.
19. Mallincrodt Medical, S.A. de C.V.
20. Mead Johnson de México, S.A. de C.V.
21. Hoechst Marion Rouseel, S.A. de C.V.
22. PROMECO, S.A. de C.V.
23. VITRIUM, S.A. de C.V.

La obtención de la muestra se presenta a continuación, para ello se aplicara la siguiente fórmula, la cual es aplicable a universos finitos, es decir, menores de 500,000 (quinientos mil ) elementos.

$$n = \frac{\sigma^2 N p q}{e^2 (n-1) + \sigma^2 p q}$$

En donde:

$\sigma$  = nivel de confianza

$N$  = universo o población

$p$  = probabilidad a favor



q = probabilidad en contra

e = error de estimación (precisión en los resultados)

n = número de elementos (tamaño de la muestra)

Los datos en este caso práctico serán:

$$\sigma = 95\% = 1.96$$

$$N = 31$$

$$p = 50\%$$

$$q = 50\%$$

$$e = 5\%$$

$$n = 28.34$$

La aplicación de la fórmula presentada nos da como resultado una muestra de 28.34, por lo tanto el cuestionario dirigido a la Industria farmacéutica se deberá aplicar en 28 Laboratorios de los listados anteriormente.

Con el objeto de dar al lector un panorama más amplio de la industria farmacéutica, a continuación presento algunos de los aspectos más relevantes de la misma, en donde incluyo un breve resumen de su evolución.

## **La Industria Farmacéutica.**

Al iniciarse el siglo XX la mayoría de los medicamentos consistían en fórmulas magistrales preparadas en las boticas siguiendo la indicación del médico. El siguiente paso, fue hacer las recetas en serie ya que la misma fórmula tenía que repetirse con frecuencia.

Durante este periodo se instalaron representaciones de la industria farmacéutica europea, mediante la importación de medicamentos totalmente terminados; en 1930 se traía del extranjero agua destilada, ampollas, frascos, y toda clase de medicamentos terminados; la excepción eran los extractos vegetales, elaborados tradicionalmente con plantas mexicanas.

En 1945, se dio un cambio en la fisonomía económica del país, la industria farmacéutica no escapó a ésta influencia. Ante la escasez de productos que propició la segunda Guerra Mundial, un grupo de visionarios mexicanos trató de superar las reducidas capacidades de la botica, dan lugar a la fundación de los primeros laboratorios como Ifusa MyN, Hipodérmico Nacional, Unión Medica, Manuell, Ofimex, Italmex, entre otros.

En 1946, los problemas principales fueron la difícil situación derivada de las repercusiones de la contienda armada y la aparición de los fenómenos inherentes al reajuste de la economía mundial. Sin embargo se logra consolidar el proceso de industrialización del país. El apoyo gubernamental a la actividad industrial siguió desarrollándose, no sin ciertas características como el control sobre los

precios y la manipulación del mercado. Situaciones que tendrían más adelante sus propias repercusiones sobre el conjunto de la industria y particularmente sobre el sector farmacéutico.

La industria farmacéutica mexicana, actualmente está formada por 389 empresas que en 1990 emplearon a 51 mil 438 personas. Esta rama tuvo ese mismo año ventas totales por 6.5 billones de pesos. Del personal ocupado por estas empresas, alrededor de 48 por ciento son empleados administrativos, 43 por ciento son operarios y aproximadamente 9 por ciento son empleados técnicos.

Esta compuesta en un 63.5 por ciento por empresas micro y pequeñas. Las firmas medianas y grandes participan en el número de establecimientos totales con un 12.8 por ciento y 23.6 por ciento respectivamente. Es importante mencionar, que en 1990 el 95 por ciento de las ventas totales de esta rama industrial estuvieron concentradas en empresas grandes y medianas, con porcentajes de 85 y 10 por ciento respectivamente.

Algunas características interesantes del perfil de la ocupación por tipo de empresa farmacéutica son las siguientes: las firmas de grandes dimensiones tienen un porcentaje elevado de empleados administrativos (49% de su total), en tanto que las empresas micros y pequeñas tienen un alto número, en términos relativos, de empleados técnicos (12%); las firmas de tamaño mediano, por su parte, son las que tienen el mayor porcentaje de obreros en su fuerza de trabajo (56%).

En otros aspectos, el producto Interno Bruto de la industria farmacéutica

mexicana registró en los años de 1989 y 1990 un crecimiento real de 7.4 y 5.2 por ciento respectivamente. En términos de su participación en la producción nacional, la industria farmacéutica generó en 1990 el 0.46 por ciento del PIB nacional.

La industria farmacéutica en América Latina ha tenido un crecimiento importante en los años recientes. El valor del mercado de fármacos de la región creció 55 por ciento durante el periodo de 1981 - 1991, con un valor de 8 mil 705 millones de dólares para este último año. Latinoamérica es el sexto mercado del mundo.

Considero importante mencionar que actualmente el sector farmacéutico mexicano debe responder al reto de la posible competencia con productos y distribuidores internacionales dentro del mercado nacional, pero al mismo tiempo se abre la oportunidad de participar en el mercado de mayor potencial en el mundo (Canadá, Estados Unidos y México).

A continuación, presenté algunas tablas que darán a conocer las principales características de la industria farmacéutica en México, según datos proporcionados por el Instituto de Estadística, Geografía e Informática (INEGI).

FIG. 5.1. LA INDUSTRIA FARMACEUTICA EN CIFRAS 1989 - 1993 (64).

PRODUCTO INTERNO BRUTO 1989 - 1993

AÑO	P.I.B.
1989	3,125,530.00
1990	3,974,529.00
1991	4,746,887.00
1992	5,852,450.00
1993	6,958,882.00

CUENTA DE PRODUCCION\* 1989 - 1993

C O N C E P T O	1989	1990	1991	1992	1993
PRODUCCION BRUTA	4,915,630.00	6,144,736.00	7,459,805.00	9,123,122.00	10,865,462.00
CONSUMO INTERMEDIO	1,790,100.00	2,170,207.00	2,712,918.00	3,270,672.00	3,906,580.00
PRODUCTO INTERNO BRUTO	3,125,530.00	3,974,529.00	4,746,887.00	5,852,450.00	6,958,882.00
REMUNERACION DE ASALARIADOS	915,696.00	1,199,156.00	1,592,272.00	2,037,537.00	2,500,722.00
IMPUESTOS INDIRECTOS MENOS SUBSIDIOS	154,716.00	203,087.00	50,284.00	68,189.00	73,292.00
EXCEDENTE BRUTO DE OPERACION	2,055,118.00	2,572,286.00	3,104,331.00	3,746,724.00	4,384,868.00

\* PESOS CORRIENTES

(64) La Industria Química en México, Edición 1995, INEGI, México, 1996, pag. 51 a 98.

**FIG. 5.2. LA INDUSTRIA FARMACEUTICA EN CIFRAS 1989 - 1993 (65) .**

**RESUMEN DE LAS PRINCIPALES CARACTERISTICAS DE LA INDUSTRIA FARMACEUTICA (1993).**

NUMERO DE UNIDADES ECONOMICAS:	394
PERSONAL OCUPADO TOAL (PROMEDIO)	39,099
REMUNERACIONES TOTALES AL PERSONAL	2,006,612.30
PRODUCCION BRUTA TOTAL	12,181,020.20
VALOR DE LA PRODUCCION INDUSTRIAL	11,610,067.60
INSUMOS TOTALES	6,308,337.00

(65) La Industria Química en México, Edición 1995, INEGI, México, 1996.

Una vez que se ha conocido la situación de la Industria farmacéutica en México, considero útil para este caso práctico, presentar los aspectos mas relevantes de la evolución y situación actual de la empresa objeto de estudio, lo cual realizo a continuación.

### **DELAPACK, S.A.**

La historia de esta empresa, objeto de estudio de la presente investigación, se inicia mientras su fundador y actual Director General el Q.F.I. Gustavo Raúl de la Huerta Carrillo, colaboraba en el Laboratorio Químico PROQUIVIMEX; al realizar su actividad en este laboratorio, se da cuenta de la necesidad de elaborar la impresión de papel, con el cual se empacan los medicamentos, es así como se decide la compra de una impresora de papel y la consiguiente independización del laboratorio, iniciando únicamente con la impresión para este mismo laboratorio; es decir el papel se recibía del laboratorio se imprimía y se regresaban los rollos de papel. Posteriormente crece la empresa al contar con nuevos clientes y se realiza la compra de una máquina encelofanadora la cual se utiliza para empacar los medicamentos, en esta etapa, además de imprimir el papel, ya se reciben las grageas se empacan y se regresan al laboratorio de origen. Continúa la compra de maquinaria para impresión y encelofanadoras, sigue incrementando el número de clientes, pero no hay diversificación de actividades.

Una vez que se estabiliza la empresa, se presentan oportunidades de nuevos trabajos y se adquiere entonces una máquina emblistadora, la cual se

utiliza para hacer empaques de burbujas para diversos medicamentos principalmente el Graneodín, en este caso es un nuevo tipo de empaque para nuevos clientes, y la mecánica de trabajo cambia un poco, Delapack, recibe únicamente los medicamentos, y el material que se utiliza en su empaque lo adquiere esta empresa y no el laboratorio, los productos se regresan completamente envasados con impresión y empaque.

Como se ha mencionado Delapack, S.A. es una empresa proveedora de la industria farmacéutica, por lo que presenta una característica específica, cuenta con demanda derivada, el trabajo enviado por los laboratorios es temporal, de acuerdo a los medicamentos que se elaboran, ya que cada uno de ellos tiene periodos de mayor demanda durante el año; en general, los laboratorios no cuentan con la maquinaria necesaria para realizar su propio empaque, en los casos en que se cuenta con la capacidad de producirlos se toma la decisión de solicitar la elaboración de sus envases en otra empresa debido a altos costos o en los casos en que su capacidad instalada no les permite realizar alguno de éstos.

Al conocer la situación de la Industria Farmacéutica así como las principales actividades de la empresa objeto de estudio, considero pertinente dar a conocer la información obtenida a través de los cuestionarios aplicados tanto en la Industria Farmacéutica como en la misma empresa; inicio entonces con la información de la Industria Farmacéutica.



**RESULTADOS OBTENIDOS EN EL CUESTIONARIO DIRIGIDO  
A LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA.**

De acuerdo a la aplicación de la fórmula para obtener la muestra a la cual se aplicaría el cuestionario dirigido a la Industria Farmacéutica, se tuvo como resultado una muestra de 28 laboratorios, considerando la posibilidad de no recibir respuesta de alguno de ellos, se enviaron 30 cuestionarios, sin embargo solo se obtuvo respuesta de 26 de ellos, por lo tanto se tomarán estos 26 cuestionarios resueltos como total para realizar la tabulación. Estos cuestionarios se enviaron a las personas encargadas del área de compras (Jefe o Gerente), debido a que son ellos quienes toman las decisiones en cuanto a elección de proveedores, basándose en diversos aspectos, algunos de ellos se analizan en el presente cuestionario.

**Pregunta no. 1 ¿Los productos que se elaboran en este laboratorio, requieren de empaque?**

<b>Respuestas:</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>
	<b>100%</b>	<b>0 %</b>
	<b>26</b>	<b>0</b>

**Pregunta no. 2 ¿Esta empresa elabora por sí misma sus empaques ?**

<b>Respuestas:</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>A veces</b>
	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>0 %</b>
	<b>0</b>	<b>26</b>	<b>0</b>

**Pregunta no. 3 En caso de no elaborarlos por sí misma, ¿Recurren a algún proveedor nacional o extranjero?**

<b>Respuestas:</b>	<b>Nacional</b>	<b>Extranjero</b>
	<b>100 %</b>	<b>0 %</b>
	<b>26</b>	<b>0</b>

**Pregunta no. 4 ¿Por qué razón eligen entre un proveedor nacional o extranjero ?**

**Respuestas :**

* <b>Por calidad, precio y tiempos de entrega</b>	<b>65.38%</b>
	<b>17 personas</b>
* <b>Por servicio</b>	<b>19.23%</b>
	<b>5 personas</b>
* <b>No se ha consultado con proveedores extranjeros</b>	<b>15.39%</b>
	<b>4 personas</b>

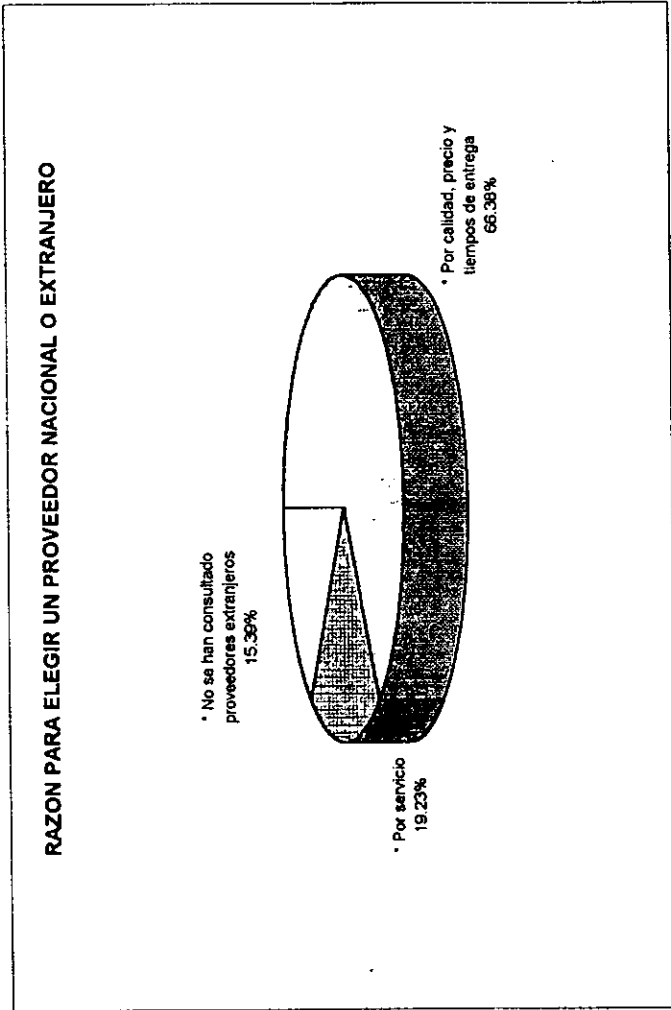
**Pregunta no. 5 ¿ Qué tipo de trabajos realiza ésta (s) empresal(s) para usted ?**

**Respuestas:**

* <b>Acondicionamiento de medicamentos</b>	<b>100%</b>
	<b>26</b>

**CUESTIONARIO APLICADO A LA INDUSTRIA FARMACEUTICA**

**FIG. 5.3. PREGUNTA NO. 4 ¿ Por qué razón eligen entre un proveedor nacional o extranjero ?**



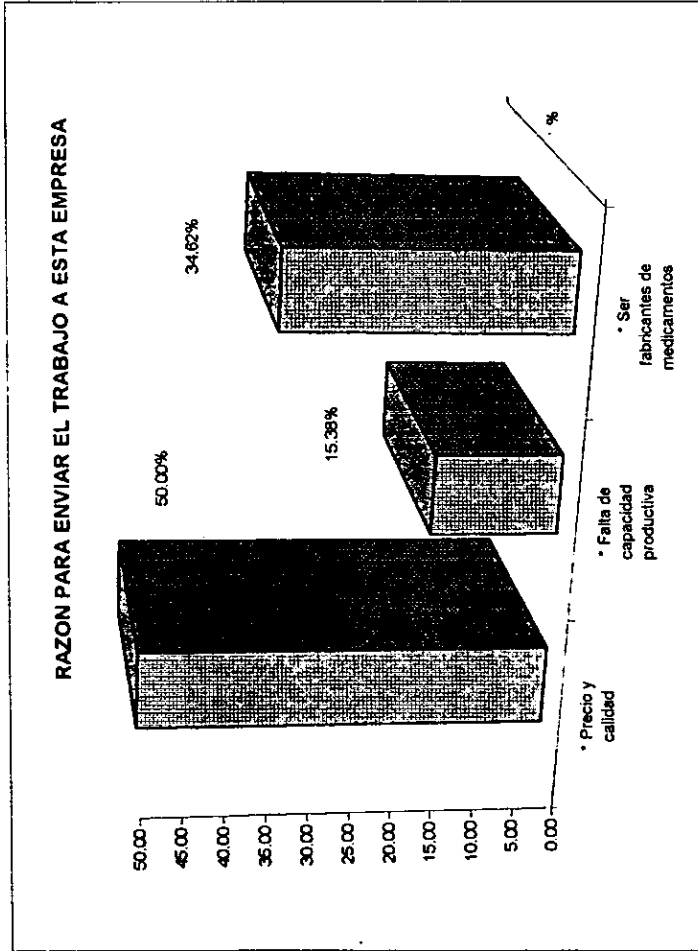
**Pregunta no. 6 ¿Cuál es la razón para enviar éstos trabajos a dicha empresa ?**

**Respuestas:**

* <b>Precio y calidad</b>	<b>50%</b>
	<b>13 personas</b>
* <b>Falta de capacidad productiva interna</b>	<b>15.38%</b>
	<b>4 personas</b>
* <b>Ser únicamente fabricantes de medicamentos y no de envases, por lo tanto no se cuenta con la maquinaria para realizar estos trabajos y no se piensan adquirir.</b>	
	<b>34.62%</b>
	<b>9 personas</b>

# CUESTIONARIO APLICADO A LA INDUSTRIA FARMACEUTICA

FIG. 5.4. ¿Cuál es la razón para enviar éstos trabajos a dicha empresa?



**Pregunta no. 7 Los servicios y/o trabajos que reciben ustedes de éste proveedor, son adecuados a sus necesidades ?**

<b>Respuestas:</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>A veces</b>
	<b>84.62%</b>	<b>0</b>	<b>15.38%</b>
<b>personas:</b>	<b>22</b>	<b>0</b>	<b>4</b>

**¿Por qué ?**

- \* **No se cumple con los tiempos de entrega, la calidad es variable y los precios elevados. 15.38% 4 personas**
- \* **En general se cumple con los requisitos de calidad de la empresa 84.62% 22 personas**

**Pregunta no. 8 ¿ Existe algún servicio que requieran ustedes, en cuanto al empaque de medicamentos, que aún el proveedor nacional no les proporcione?**

<b>Respuestas:</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>
	<b>15.38 %</b>	<b>84.62 %</b>
	<b>4</b>	<b>22</b>

**¿ Cuál ?**

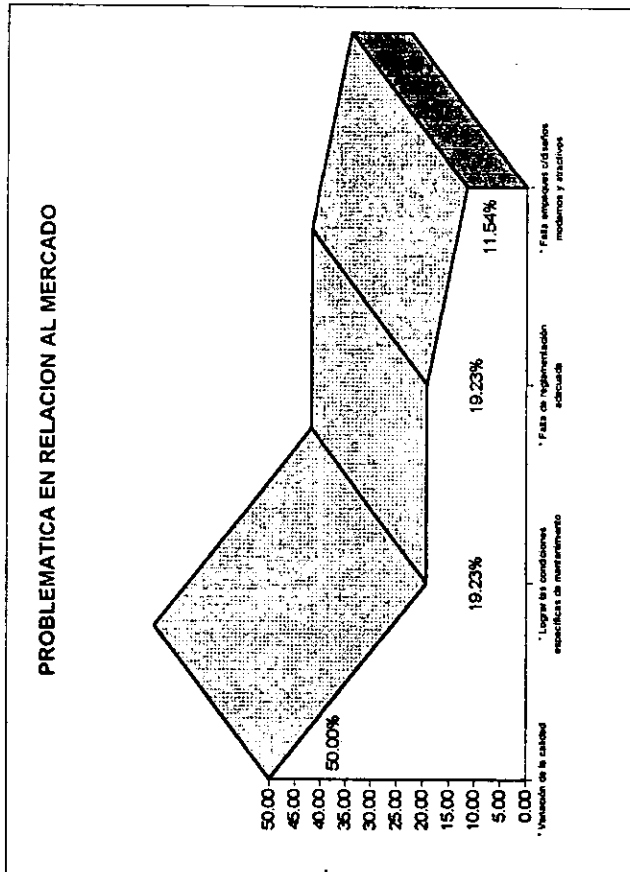
<b>* Ninguno</b>	<b>84.62 %</b>	<b>22 personas</b>
<b>* Elaboración de empaques especiales para exportación</b>	<b>15.38 %</b>	<b>4 personas</b>



<b>Pregunta no. 9 ¿ Podría describir cuál es la principal problemática en relación a su mercado ?</b>		
<b>Respuestas:</b>		
* <b>Variación de la Calidad</b>	<b>50 %</b>	<b>13 personas</b>
* <b>Lograr las condiciones específicas de mantenimiento de cada producto.</b>	<b>19.23%</b>	<b>5 personas</b>
* <b>Falta de reglamentación adecuada</b>	<b>19.23%</b>	<b>5 personas</b>
* <b>Falta de empaques con diseños modernos y atractivos</b>	<b>11.54%</b>	<b>3 personas</b>

### CUESTIONARIO APLICADO A LA INDUSTRIA FARMACEUTICA

FIG. 5.5. PREGUNTA NO. 9 ¿ Podría describir cuál es la principal problemática en relación a su mercado ?



**Pregunta no. 10 ¿ A qué problemática se enfrenta en relación a sus proveedores ?**

**Respuestas:**

* <b>Tiempos de entrega</b>	<b>50%</b>	<b>13 personas</b>
* <b>Servicio deficiente</b>	<b>15.38%</b>	<b>4 personas</b>
* <b>Deficiente control de calidad</b>	<b>34.62 %</b>	<b>9 personas</b>

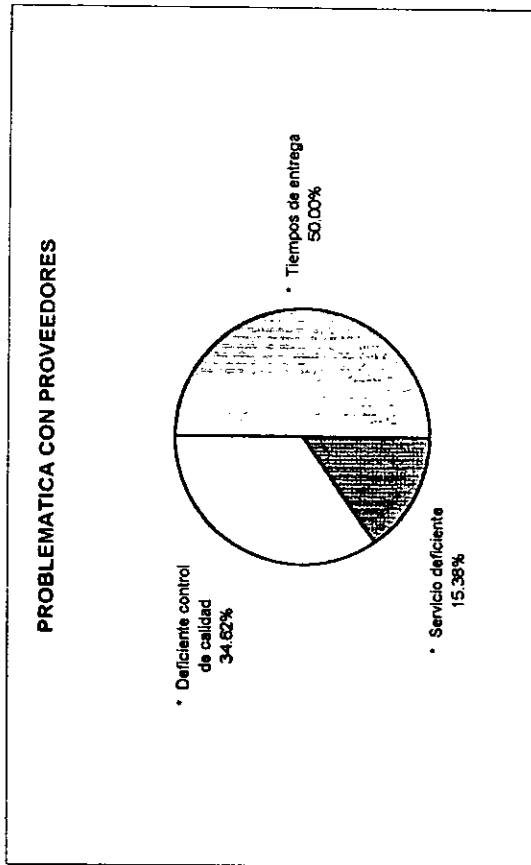
**Pregunta no. 11 ¿ Qué sugeriría a sus proveedores para tener una satisfacción total por parte de ellos ?**

**Respuestas:**

* <b>Aseguramiento de la calidad</b>	<b>31%</b>	<b>8 personas</b>
* <b>Planear adecuadamente su producción</b>	<b>19%</b>	<b>5 personas</b>
* <b>Ofrecer sus servicios con conocimiento</b>	<b>19%</b>	<b>5 personas</b>
* <b>Seguimiento de la utilidad/servicio de sus productos y análisis de las necesidades de sus clientes</b>	<b>31%</b>	<b>8 personas</b>

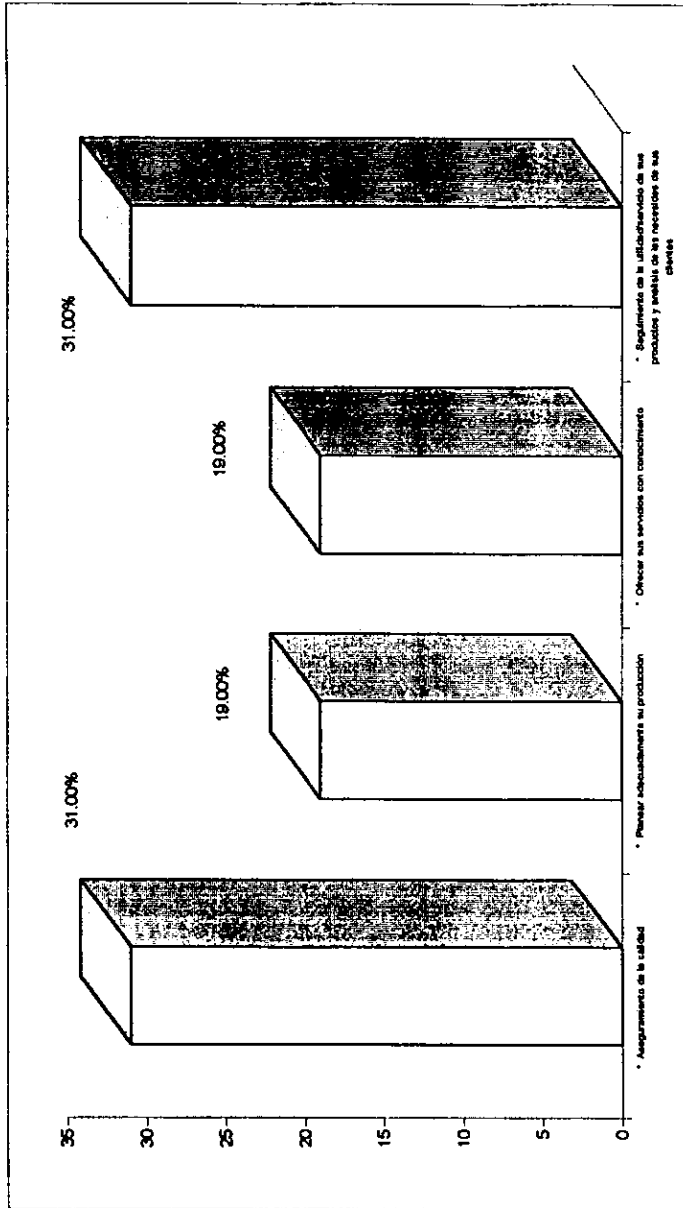
### CUESTIONARIO APLICADO A LA INDUSTRIA FARMACEUTICA

FIG. 5.6. PREGUNTA NO. 10 ¿ A qué problemática se enfrenta en relación a sus proveedores ?



### CUESTIONARIO APLICADO A LA INDUSTRIA FARMACEUTICA

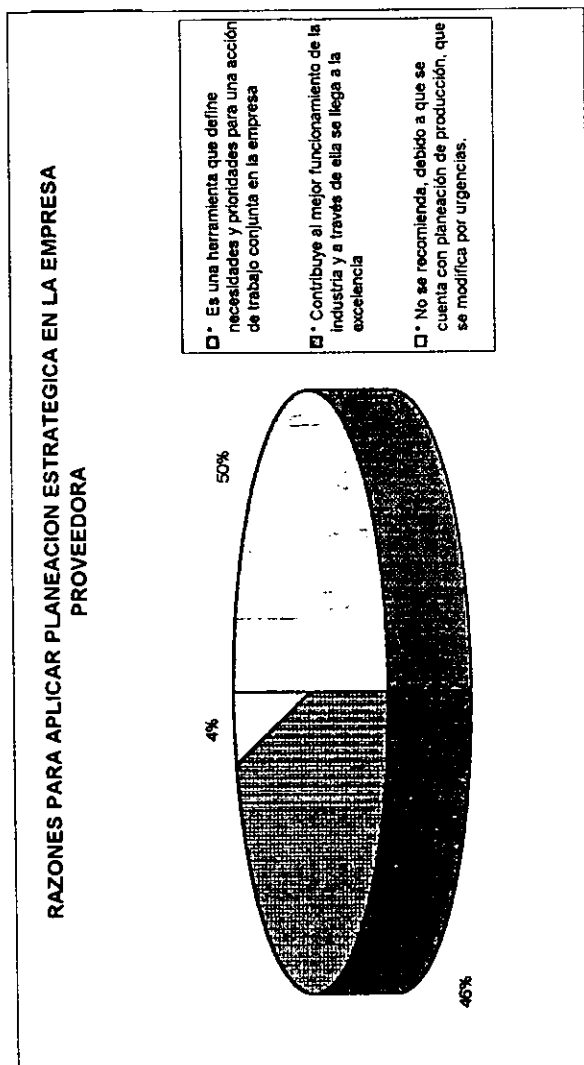
FIG. 5.7. PREGUNTA NO. 11 ¿ Qué sugeriría a sus proveedores para tener una satisfacción total por parte de ellos ?





## CUESTIONARIO APLICADO A LA INDUSTRIA FARMACEUTICA

FIG. 5.8. PREGUNTA NO. 12 Razones por las que recomiendan a sus proveedores aplicar la Planeación Estratégica.



## **ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA A TRAVÉS DE EL CUESTIONARIO, APLICADO A LA INDUSTRIA FARMACEUTICA**

A continuación realizo un análisis de la información obtenida a través del cuestionario aplicado a la Industria Farmacéutica, esto con el objeto de obtener datos relevantes que permitan llegar a la conclusión de éste caso práctico y por lo tanto a las conclusiones de la presente investigación, principalmente a través de las respuestas a las preguntas no. 2 y 6 se observa que el mercado para envases de productos farmacéuticos tiene una demanda importante, ya que el 100% de los laboratorios en los que se aplicó este cuestionario solicitan a una empresa externa la realización de sus envases, así mismo remarcan el hecho de ser fabricantes de medicamentos y no de envases, lo que significa que seguirán requiriendo de ésta empresas externas para la elaboración sus envases, etiquetas, impresiones, etc. Asimismo en la respuesta de la pregunta no. 6 se observa que el precio y calidad en los trabajos realizados por la empresa son considerados por sus clientes como beneficios al trabajar con ellos, lo que para Delapack, representa una ventaja.

En cuanto a la satisfacción que los clientes obtienen de ésta empresa, a través de la pregunta no. 7, se puede observar que para el 84.62 % de los laboratorios se cumple con la calidad requerida por cada uno de ellos, sin embargo el 15.38% de los clientes está inconforme con los tiempos de entrega, la calidad del trabajo que reciben, la cual es variable y los precios elevados, lo que



para la empresa representa una amenaza en la cual se debe poner atención para disminuirla y finalmente eliminarla.

Asímismo en la pregunta no. 10 podemos observar que los clientes consideran como principales problemas con su proveedor los siguientes, un 50% de los encuestados mencionan los tiempos de entrega que se manejan actualmente como uno de los puntos débiles de Delapack (su empresa proveedora), el 15.38% indica que el servicio proporcionado en la empresa es deficiente y el 34.62% menciona como otro problema importante la variación de la calidad en los trabajos realizados, lo cual es consecuencia de un control de calidad inapropiado o deficiente por parte del proveedor, lo cual representa también una amenaza importante para el mismo.

Con respecto a nuevos servicios que busquen los clientes podemos observar en la respuesta a la pregunta no. 8, que el 84.62% de los mismos, encuentra adecuados los servicios que proporciona ésta empresa, ya que cubre completamente sus necesidades, esto representa una ventaja importante para la empresa proveedora ya que le permite captar casi en su totalidad el mercado de éstos laboratorios al poder realizar todos los trabajos requeridos por los mismos; sin embargo un 15.38 % de los encuestados solicitan la elaboración de empaques especiales para exportación, lo que representa una opción más de diversificación para esta empresa.

Con respecto a lo que esperan los clientes de ésta empresa se indica en las respuestas de la pregunta no. 10, a través de las cuáles podemos observar que se

espera una mayor calidad en los trabajos realizados, así como un mejor servicio y mayor planeación en la producción.

Finalmente, el 84.62% de los encuestados sugieren a través de sus respuestas a la pregunta no. 12, la aplicación de Planeación Estratégica, afirmando ser ésta una herramienta que contribuye al mejor funcionamiento de las empresas, el 15.38% restante menciona que no recomienda aplicarla debido a que ésta empresas cuentan con planeación de producción que se modifica por urgencias, con lo que podemos darnos cuenta de que éste último grupo, no tiene claro el hecho de que su empresa proveedora es una empresa independiente y que debe contar con sus propios planes y objetivos creados de acuerdo a su capacidad y necesidades.

Una vez presentados los resultados del cuestionario aplicado a la Industria Farmacéutica, presento la siguiente fase de éste caso práctico el cual consiste en la aplicación de un cuestionario en la empresa objeto de estudio, el cual fue dirigido al Director General de la misma, y cuyos resultados son los siguientes:

**RESULTADOS DEL CUESTIONARIO APLICADO A LA  
EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO**

**Pregunta no. 1.- ¿En que consiste principalmente su giro ?**

- \* **Elaboración de empaques de productos farmacéuticos para la Industria Farmacéutica y naturista.**
- \* **Impresión de papel polipropileno**

**Pregunta no. 2.- ¿ Quiénes son sus principales clientes ?**

- \* **Hoechst - Marion - Roussel**
- \* **Bristol Myers Squibb de México**
- \* **Tecnobotánica**

**Pregunta no. 3.- ¿ Que tipo de trabajos realiza para cada uno de ellos ?**

- \* **Empaque de productos farmacéuticos y naturistas, así como la impresión de papel polipropileno.**

**Pregunta no. 4.- ¿ Cómo es el comportamiento del mercado al cual se dirige usted, y como le afecta dicho comportamiento ?**

**\* La Industria farmacéutica se esta concentrando en grandes fusiones o consorcios transnacionales, esto afecta debido a que exigen mejores instalaciones, equipo y control de calidad para trabajar con ellos.**

**Pregunta no. 5.- ¿ Por qué considera usted que los laboratorios que tiene como clientes le envían su trabajo ?**

**\* Por que en ocasiones rebasan la capacidad de su planta productiva, no cuentan con la maquinaria para realizar estos trabajos ni con la gente capacitada para ello, son productores de medicamentos no de envases.**

**Pregunta no. 6.- ¿ Qué empresas representan su competencia?**

**\* Empresas con actividades similares a las nuestras, principalmente: Rotopac.**

**Pregunta no. 7.- ¿ Qué ventajas considera tener respecto de su competencia ?**

- \* **Servicio**
- \* **Calidad**
- \* **Atención**
- \* **Precio**

**Pregunta no. 8.- ¿ Qué desventajas considera tener con respecto de su competencia ?**

- \* **Falta de Capital**

**Pregunta no. 9.- ¿ La empresa cuenta con objetivos a corto, mediano y largo plazo ?**

- \* **Sí**

**Pregunta no. 10.- ¿ Cuáles son sus objetivos como empresa, a corto, mediano y largo plazo ?**

- \* **Diversificar el mercado a través de la elaboración de productos como: golosinas a base de tamarindo.**
- \* **Ofrecer nuevos servicios como: la impresión de polipropileno a 6 y 8 tintas.**
- \* **Convertirse en laboratorio de medicamentos y productos biológicos para uso humano.**

**Pregunta no. 11.- ¿ Se lleva a cabo algún tipo de planeación para llegar a ésta metas ?**

- \* **Solo mediante el trabajo**

**Pregunta no. 12.- Con respecto al comportamiento de su mercado, ¿ Que acciones toma la empresa?**

- \* **Se intenta diversificar las actividades e incursionar en nuevos giros para darle mayor estabilidad a la empresa.**

**Pregunta no. 13.- ¿ Conoce usted la Planeación Estratégica ?**

\* **Sí**

**Pregunta no. 14.- Defina Planeación Estratégica.**

\* **Es proyectar las actividades de la empresa en función de los recursos de la misma con respecto a los próximos años.**

**Pregunta no. 15.- ¿ Se ha aplicado Planeación Estratégica en ésta empresa ?**

\* **Sí**

**Por que:**

\* **Es necesario para permanecer en el mercado, así como diversificar sus actividades para darle mayor estabilidad al incursionar en giros diferentes.**

**Pregunta no. 16.- ¿ Ha usted advertido mejores resultados  
con la aplicación de la Planeación  
Estratégica ? ¿ Cuáles ?**

- \* **Sí, el contar con un número mayor de clientes y dejar de depender de un solo giro.**

**Pregunta no. 17.- ¿ Recomendaría la aplicación de la  
Planeación Estratégica, para obtener  
mejores resultados en las empresas ?**

- \* **Sí**

**¿ Por qué ?**

- \* **Es la única forma de mantener a la empresa con rumbo y con estabilidad en el medio que se desenvuelve.**

Una vez presentados los resultados de este último cuestionario, a continuación realizo el análisis de la información obtenida a través del mismo.



## **ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA A TRAVÉS DEL CUESTIONARIO APLICADO A LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO**

Al revisar la información contenida en el cuestionario anterior, podemos observar como la empresa se ha encerrado en un sólo giro durante un largo tiempo, así mismo se menciona la idea de diversificar sus actividades con el propósito de incursionar en nuevos mercados o giros, se observa también que los clientes de ésta empresa son laboratorios grandes, que exigen características específicas, no solo en los servicios o productos que reciben si no como se menciona en la pregunta no. 4, también en las instalaciones de la empresa y su control de calidad, lo que actualmente representa para ésta una problemática.

Asímismo se mencionan como ventajas ante la competencia, el servicio, atención, calidad y precios ofrecidos por ésta empresa, lo que considero como puntos importantes para aminorar su principal desventaja que se menciona que es la falta de capital.

De acuerdo a la respuesta a la pregunta no. 10, se observa que se cuenta con objetivos claros y bien definidos a corto, mediano y largo plazo, sin embargo es importante mencionar que se carece de una planeación formal la cual considero vital para la realización de éstos objetivos.

En cuanto al concepto de Planeación Estratégica, se observa que se conoce y se ha aplicado, obteniendo mejores resultados en la empresa, sin embargo ésta aplicación no es permanente, lo que impide un seguimiento de los resultados y

una mejora continua. Al igual que los clientes de la empresa se ésta consciente de que la aplicación de la Planeación Estratégica ofrece grandes beneficios, por lo cual se recomienda su aplicación señalando como razón principal la contribución de ésta para mantener a las empresas con rumbo y estabilidad dentro del medio en que operan.

Una vez analizada la información obtenida tanto de la Industria farmacéutica como de la empresa objeto de estudio, presento a continuación la conclusión de ésta investigación.

## CONCLUSIONES

De la información obtenida a través de la realización de ésta investigación, puedo concluir lo siguiente: la Planeación Estratégica al ser una herramienta de la Administración, puede aplicarse en una pequeña empresa, el estudio de dicha aplicación en la misma, nos ayudará a convertirla en un factor de crecimiento a largo plazo; como se menciona a lo largo de ésta investigación, la planeación estratégica nos permite tomar decisiones acerca de las acciones que se deberán poner en práctica en el presente para cumplir los objetivos trazados para la empresa, y de ésta forma llegar a ser en un futuro lo que se espera. Considero importante remarcar la necesidad de conocer el entorno económico, político y social de la empresa, antes de iniciar la creación de los planes que nos llevarán al logro de los objetivos, ya que son éstas las variables que influyen directamente en dichos planes .

Podemos observar como, tanto los clientes como la empresa objeto de estudio están conscientes de la importancia de la aplicación de Planeación Estratégica en una pequeña empresa, y como sus respuestas a los cuestionarios aplicados, nos dan la pauta para la comprobación de la hipótesis central de la presente investigación, la cual es la siguiente: **" Si estudiamos la forma de aplicar la planeación estratégica en una pequeña empresa por lo tanto estaremos en condiciones de convertirla en un factor de crecimiento para la pequeña empresa luego entonces a mayor estudio de la aplicación de la planeación estratégica en la pequeña empresa, mayores posibilidades de crecimiento"**; confirmando que la aplicación de una adecuada Planeación

Estratégica en la pequeña empresa contribuirá en el logro de los objetivos de la misma, constituyéndose así en un factor de crecimiento a largo plazo, sin que el hecho de que su tamaño represente una limitación para la aplicación de la misma, esto se afirma debido a que la Planeación Estratégica es el proceso analítico a largo plazo, que se enfoca a la toma de decisiones óptimas en base a las variables de negocios, económicas y tecnológicas, el cual se utiliza para definir y alcanzar las metas de la organización; esto es, la Planeación Estratégica es un proceso flexible, que se desarrolla en base a las características específicas de una empresa y su entorno.

Así mismo a través del análisis del caso práctico podemos comprobar como la Planeación Estratégica aplicada en esta empresa, tuvo resultados satisfactorios para la misma como el incrementar su participación en el mercado y con esto incrementar el número de clientes, lo que corrobora la confirmación de la hipótesis.

Una vez presentados los resultados de la investigación, en el apartado siguiente doy a conocer las recomendaciones sugeridas para la empresa objeto de estudio.

## RECOMENDACIONES

A través de éste apartado, presento las sugerencias para la empresa objeto de estudio de ésta investigación, las cuales resultan del análisis efectuado a la misma, a partir principalmente del caso práctico que se llevo a cabo.

Principalmente reconozco el acierto de tener tan clara la necesidad de diversificar su mercado, esto es, aprovechar la capacidad instalada con que se cuenta, para ofrecer diversos servicios y/o productos, tanto a empresas de la Industria Farmacéutica como a nuevas ramas industriales, lo que permitirá disminuir la problemática a que se enfrentan este tipo de empresas al contar con demanda derivada; así mismo este hecho contribuirá en el incremento de número de clientes y por lo tanto en un crecimiento de la misma.

Algunas sugerencias en cuanto a la diversificación son: el utilizar las mismas máquinas de impresión, para giros distintos al Farmacéutico que requieran de envases, la elaboración de bolsas de polipropileno, etc.

En cuanto a la conversión de la empresa en laboratorio, que considero es un objetivo que se llevará mas tiempo lograr, debido a los requisitos de instalación de planta y licencias, se podría iniciar, con las máquinas grageadoras con que se cuenta, a elaborar las mezclas y grageas de los laboratorios, apoyándolos en las épocas de mayor demanda, en las cuales su capacidad productiva les es insuficiente y para lo cual no se requieren principalmente las licencias, debido a que las mezclas están autorizadas ya para los laboratorios productores de esos

medicamentos; de ésta forma se adquiriría experiencia en este tipo de trabajos lo que representaría un gran avance para la transformación de la empresa.

Es importante señalar la necesidad de aplicar una Planeación formal ya que no se cuenta con ella, es decir, no basta con seguir trabajando para lograr los objetivos de la empresa, es indispensable crear una estrategia para llegar a los mismo, la planeación estratégica se aplica permanentemente no solo en algunos periodos, ya que el interrumpirla puede ocasionar un retraso en el logro de los objetivos.

## **PERSPECTIVAS**

Como ultimo apartado de esta investigación presento a continuación mi particular punto de vista en cuanto a las perspectivas de la Industria Farmacéutica en nuestro país.

La industria farmacéutica es parte de la gran industria química, la cual durante en 1996 reportó incrementos en su producción de un 87%; en cuanto al nivel de ventas nacionales un aumento del 92% y en lo referente al volumen de exportación una mejoría del 76%, esto nos muestra como es que a diferencia de otras industrias, ésta no solo se mantuvo sino logró crecer durante este tan difícil periodo, para la economía de nuestro país. De ésta forma puedo afirmar que la industria farmacéutica en nuestro país no solo tiene esperanzas de mantenerse sino de crecimiento. A esto podemos agregar las posibilidades de crecimiento que representan las fusiones de grandes laboratorios que actualmente están sucediendo.

En cuanto a problemas a los que se enfrenta la industria farmacéutica, actualmente se presenta la recién aprobada Ley General de Salud, referente a la promoción del mercado de las medicinas genéricas, lo cual amenaza a casi el 50% de los negocios fabriles; ante ésta situación, se solicitan reglas claras y serias para que no se permita la entrada indiscriminada de los genéricos, ya que no solo constituiría un castigo para los fabricantes de medicinas sino un grave riesgo para sus negocios y la sociedad.

Cabe destacar que los 15 laboratorios mas importantes del mundo, entre los que se encuentran Boehringer Mannheim, Rhone Poulenc, Schering Plough y Up John, invierten en conjunto más de 14 mil millones de dólares al año en investigación y desarrollo a nivel global, y con el aumento de la venta de medicinas genéricas en nuestro país se desincentivarán las inversiones en México, estimadas en más de dos mil millones de dólares.

Lo anterior representaría un debilitamiento de la industria farmacéutica en nuestro país lo cual afectaría además a todas aquellas empresas que tienen relación con esta industria o aquellas que de algún modo dependen de la misma, y por consiguiente afectaría también la economía nacional con la disminución de éstas inversiones.

Retomando el aspecto de las fusiones entre grandes laboratorios de la industria farmacéutica, lo cual considero importante y benéfico para las empresas de ésta rama, debido a que la consecuencia obvia de éstas fusiones es un crecimiento de las mismas así como un incremento de su participación en el mercado, lo que desencadena una mayor producción y por lo tanto una mejoría para sus proveedores, debido a la característica ya mencionada de contar con demanda derivada, así mismo esto representa un reto para los proveedores, ya que las exigencias en cuanto a niveles de calidad, diversificación de servicios y precios se incrementaran también con dichas fusiones, por lo que requieren de un gran esfuerzo para mantenerse en el mercado.

A pesar de la problemática que representa la legislación de salud, en lo que



se refiere al mercado, la industria farmacéutica tiene un futuro prometedor a nivel nacional, esto es, toda la población requiere de productos farmacéuticos, y las fusiones antes mencionadas, permitirán apoyar económicamente las investigaciones principalmente; así mismo, representan un incremento en las inversiones en nuestro país, creando una mayor capacidad productiva y esto se resume en productos competitivos y definitivamente necesarios para la población.

En general considero a la industria farmacéutica como una de las mas importantes a nivel nacional, para cual es necesario crear estrategias adecuadas que promuevan su crecimiento, lo que generará mayor número de empleos, inversión y beneficios para nuestro país.

Por último considero importante mencionar la necesidad existente en las empresas proveedoras, en cuanto a la aplicación de la Planeación Estratégica, con la finalidad de convertir la amenaza que representan las fusiones de los grandes laboratorios farmacéuticos, en una oportunidad que lleve al crecimiento de éstas empresas.



universidad  
latinoamericana

---

# **APENDICE MARCO TEORICO**

---

**Titulo.**

La Planeación estratégica en una pequeña empresa como factor de crecimiento a largo plazo.

**Variable independiente:**

La Planeación Estratégica en una pequeña empresa.

**Variable dependiente:**

Como factor de crecimiento a largo plazo.

**Importancia Social:**

El proyecto de investigación persigue dar a conocer la planeación estratégica, en la pequeña empresa como alternativa de crecimiento, esto debido a que actualmente la economía mexicana tiene su base en empresas de este tipo, es decir, se busca dar a conocer una alternativa que logre el crecimiento de una pequeña empresa y esta a su vez contribuya a la mejora de la economía nacional.

**Importancia Teórica:**

En esta investigación se aborda desde la Administración, el tema de Planeación estratégica aplicada a la pequeña empresa proveedora de la industria

farmacéutica, para realizar una planeación estratégica debemos apoyarnos en las diversas áreas de la administración, con lo cual contribuiremos a la misma.

### **Hipótesis alternas.**

1. Si la administración utiliza la planeación estratégica como herramienta, por lo tanto tenemos la posibilidad de aplicarla en una pequeña empresa, luego entonces el aplicar la planeación estratégica generaría un factor de crecimiento a largo plazo.

2. Si estudiamos la forma de aplicar la planeación estratégica en una pequeña empresa por lo tanto estaremos en condiciones de convertirla en un factor de crecimiento para la pequeña empresa luego entonces a mayor estudio de la aplicación de la planeación estratégica en la pequeña empresa, mayores posibilidades de crecimiento.

3. Si diseñamos una planeación estratégica en base al análisis de la pequeña empresa y esta constituye una alternativa de crecimiento por lo tanto tendremos la posibilidad de aplicarla en la pequeña empresa, luego entonces el aplicar una planeación estratégica diseñada para la pequeña empresa generará un factor de crecimiento.

**Hipótesis central:**

Si estudiamos la forma de aplicar la planeación estratégica en una pequeña empresa por lo tanto estaremos en condiciones de convertirla en un factor de crecimiento para la pequeña empresa luego entonces a mayor estudio de la aplicación de la planeación estratégica en la pequeña empresa, mayores posibilidades de crecimiento.

**Objetivos.****Objetivo general:**

Establecer la importancia de la planeación estratégica para la pequeña empresa.

**Objetivo particular:**

Investigar las posibilidades de aplicación de la planeación estratégica en una pequeña empresa.

**Objetivo específico:**

Determinar como la planeación estratégica de la pequeña empresa puede constituir un factor de crecimiento a largo plazo, para la pequeña empresa.

**Objeto de estudio:**

La planeación estratégica aplicada a la pequeña empresa, el objeto de estudio es conceptual simple, debido a que tiene un nivel precientífico, todo conocimiento resultante de la investigación no podrá llegar a establecerse universalmente, debido a que el objeto estudiado no permite que se le dé categoría de ley, ya que la investigación se apoya en técnicas y métodos para su investigación y no en ciencias.

**Métodos generales.**

De los métodos generales se aplicaran los siguientes:

**Inductivo:**

Describirá los aspectos que conocemos del fenómeno con la finalidad de conocer la relación entre estos.

**Analítico:**

Se describirá cada una de las áreas que intervienen en la planeación estratégica para así definir el elemento estudiado.

**Sintético:**

Se analizará el concepto obtenido, para encontrar la relación con cada uno de los elementos que lo conforman.

**Analógico:**

Se realizará la comparación de la pequeña empresa proveedora de la industria farmacéutica con la empresa transnacional farmacéutica.

**Deductivo:**

A través de este se busca dar una explicación del fenómeno objeto de estudio por medio de conceptos utilizados por la administración.

**Métodos particulares:**

El método utilizado será el experimental, el cual se basa en experiencias bajo condiciones de control, las cuales aseguren la obtención de un resultado comparable y de esta forma la posibilidad de repetir y obtener la experiencia en diferentes ocasiones.

### **Técnicas de recopilación de datos:**

Puesto que el tipo de investigación es mixta se utilizarán las técnicas de: fichero (bibliográficas), de lectura como: selectiva, analítica y sintética, y se recopilará información tanto en la empresa como en la Industria Farmacéutica a través de un cuestionario.

### **Ubicación espacial:**

La información de ésta investigación se obtendrá principalmente en: la biblioteca central de la UNAM, Biblioteca de las universidades: Latinoamericana, Intercontinental, La Salle, Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, Instituto Tecnológico de Monterrey e Instituto Tecnológico Autónomo de México así como en las instalaciones de la empresa para la cual se llevará a cabo la investigación.

### **Delimitación teórica del tema:**

La investigación tiene un enfoque administrativo ya que se pretende demostrar que la Planeación estratégica la cual forma parte de la Administración, constituye un factor de crecimiento para una pequeña empresa.

Esta investigación está enfocada a las empresas clasificadas como pequeñas, por lo cual la información será referente solo a este tipo específico de empresas.



**Limitaciones de la investigación:**

\* Información reciente sobre el tema a tratar, implementación del caso práctico en la empresa objeto de estudio, manejo de información confidencial y acceso a la misma.

La investigación se realizará en el D.F. basándonos en la información proporcionada por la empresa, considerando que ésta empresa objeto de estudio se clasifica como pequeña empresa proveedora de la industria farmacéutica.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. UNAM, Introducción a la Administración, Textos programados, UNAM México, 1971
2. Ríos Szalay Adalberto, Paniagua Andrés, Orígenes y perspectivas de la Administración, Ed. Trillas, México, D.F., 1990
3. Aguirre Octavio, Dr., Planeación Corporativa para la empresa Mexicana EDUVEM, México, 1981
4. R. Hampton David, Administración, Mc Graw Hill, México, 1990
5. Gómez Ceja Guillermo, Planeación y organización de empresas, Mc Graw Hill , México, 1995
6. Business, Policy and Strategic Management, Mc Graw Hill, 1984
7. Gálvez Azcanio, Planeación Estratégica en los negocios, ECASA, México, 1993
8. Martínez Villegas Fabian, Planeación Estratégica creativa, Editorial PAC, Segunda reimpresión, México, D.F., 1991
9. Stoner Wankel , Administración, Prentice Hall, Tercera Edición, México, D.F. 1989
10. Münch Galindo, Fundamentos de Administración, Ed. Trillas,

México, D.F., 1992

11. Ley General de Sociedades Mercantiles, Ed. Delma, México, D.F., 1990
12. Programa para la modernización y desarrollo de la industria micro, pequeña y mediana. , SECOFI, México, D.F., 1994
13. La micro, pequeña y mediana empresa, principales características. Biblioteca de la pequeña y mediana empresa, No. 7 , INEGI,
14. Programa para la modernización y desarrollo de la industria micro, pequeña y mediana. SECOFI , 1991 - 1994
15. B. Pickle Hall , Administración de empresas pequeñas y medianas. Ed. Limusa, Quinta reimpresión , México, 1993
16. Cabrera Fernando, Fernández Agustín, Diccionario Enciclopédico de Economía y Finanzas, Ed. Paidós, Barcelona, 1990
17. Tratado de Libre Comercio, La industria micro, pequeña y mediana. SECOFI, 1994
18. Rodríguez Valencia Joaquín, Cómo Administrar pequeñas y medianas empresas. ECASA, Segunda reimpresión , 1996
19. A. Aaker David, S. Day George, Investigación de Mercados. Mc Graw Hill, Tercera edición, Colombia, 1992
20. Fischer Laura, Mercadotecnia. Mc Graw Hill, México, 1992.

21. Kotler Phillip, Fundamentos de Mercadotecnia, Ed. Prentice Hall, Segunda edición, México, 1991
22. Kotler Phillip, Dirección de la Mercadotecnia, Ed. Prentice Hall, séptima edición, México, 1993
23. Stanton, Fundamentos de Marketing, Mc Graw Hill, México, 1973
24. A. Steiner George, Planeación estratégica, lo que todo director debe saber, CECSA, Décima primera impresión, México, D.F., 1989
25. Laris Casillas Francisco Javier, Estrategias para la planeación y el control empresarial, Ed. Trillas, tercera edición, México, 1985
26. López Espinosa Mario, Financiamiento de la micro, pequeña y mediana empresa, SECOFI, México, Junio de 1994
27. J. Dickson Franklyn, El éxito en la Administración de las empresas pequeñas y medianas, Ed. Diana, octava reimpression, México, 1985
28. Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas (Teoría y práctica), Ed. Limusa, México, 1967

## INDICE DE FIGURAS

	PAGINA
<b>CAPITULO I.</b>	
FIG. 1.1. Esquema de la planeación estratégica	17
FIG. 1.2. Los elementos de la planeación estratégica	30
FIG. 1.3. El ciclo de la planeación	32
<b>CAPITULO II.</b>	
FIG. 2.1. Elementos que integran una empresa	47
FIG. 2.2. Clasificación de las empresas	50
FIG. 2.3. Clasificación de las empresas de acuerdo al criterio de Salvador Mercado	54
<b>CAPITULO III.</b>	
FIG. 3.1. Importancia de la pequeña empresa en México	88
FIG. 3.2. Perfil de la empresa pequeña y mediana	94
FIG. 3.3. Principales características del sector industrial Nacional por estrato	97
FIG. 3.4. Número de empresas por tamaño y sector económico	98
FIG. 3.5. Personal ocupado en los establecimientos manufactureros, comerciales y de servicios	101

	PAGINA
FIG. 3.6. Número total de empleados ocupados al 30 de junio de 1994	102
FIG. 3.7. Remuneraciones totales en los establecimientos manufactureros, comerciales y de servicios según el tamaño del establecimiento.	104
FIG. 3.8. Ingresos totales de los establecimientos manufactureros, comerciales y de servicios según el tamaño del establecimiento .	105

#### **CAPITULO IV.**

FIG. 4.1. Principales influencias en la conducta de compra industrial	114
FIG. 4.2. Modelo de comportamiento organizacional de compra	128

#### **CASO PRACTICO**

FIG. 5.1. La industria farmacéutica en cifras 1989 - 1993	141
FIG. 5.2. La industria farmacéutica en cifras 1989 - 1993	142
FIG. 5.3. Graficación pregunta no. 4 del Cuestionario aplicado a la industria farmacéutica	148

	PAGINA
FIG. 5.4. Graficación pregunta no. 6 del Cuestionario aplicado a la industria farmacéutica	150
FIG. 5.5. Graficación pregunta no. 9 del Cuestionario aplicado a la industria farmacéutica	154
FIG. 5.6. Graficación pregunta no. 10 del Cuestionario aplicado a la industria farmacéutica	156
FIG. 5.7. Graficación pregunta no. 11 del Cuestionario aplicado a la industria farmacéutica	157
FIG. 5.8. Graficación pregunta no. 12 del Cuestionario aplicado a la industria farmacéutica	159