

875202

15  
24



# UNIVERSIDAD VILLA RICA

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U.N.A.M.

"LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA;  
HERRAMIENTA FUNDAMENTAL PARA  
LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN  
TIEMPOS DE CRISIS".

## T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

*Francisco José Mestre González*

DIRECTOR DE TESIS  
C. P. Mba. Ramón Ríos Espinosa

REVISOR DE TESIS  
C. P. Martha Gloria Canudas Lara

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

H. VERACRUZ, VER.

1996

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

DIOS MIO:

GRACIAS POR LA VIDA Y  
POR TODO LO QUE SOY Y  
A TI OFRENDO MI EXITO.

A MIS PADRES:

FRANCISCO JOSE MESTRE VALDES  
CRISTINA GONZALEZ DE MESTRE  
POR HABERME ENSEÑADO A GUIAR MIS  
PASOS POR LA VIDA CON RECTITUD Y  
AMOR.

A MIS COMPAÑEROS:

Y AMIGOS FRANCOS POR SU CARIZO Y  
COMPRENCION EN LOS MOMENTOS DIFICILES.

A MIS MAESTROS:

NO QUIERO NOMBRAR A NINGUNO EN  
ESPECIAL, YA QUE TODOS FUERON  
ESPECIALES PARA MI, PUES FORMARON  
EL FUERTE EBLAVON QUE ME PERMITIRA  
SEGUIR ADELANTE, GRACIAS POR SER  
UNICOS.

A MI HERMANO:

GERARDO JOSE MESTRE GONZALES  
POR SER UNA GRAN COMPAÑERO Y AMIGO  
LE DEDICO ESTE GRAN EXITO DE MI VIDA.

A MI NOVIA MIDORI:

POR SU CARINO Y COMPRENCION Y EL  
GRAN APOYO MORAL EN LOS MOMENTOS  
DIFICILES.

A MIS SERES QUERIDOS:

Y A TODOS AQUELAS PERSONAS QUE DE UNA  
U OTRA MANERA COLABORARON PARA ALCANZAR  
ESTE TRIUNFO, LES MANIFIESTO MI ETERNA  
GRATITUD.  
NO SOLO A LOS PRESENTES SI NO TAMBIEN  
POR AQUELLOS QUE YA PRECEDIERON.

LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA; HERRAMIENTA FUNDAMENTAL  
PARA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN TIEMPOS DE CRISIS

INDICE

INTRODUCCION	1
CAPITULO 1.- METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.	3
1.1.- DESCRIPCION DEL PROBLEMA.	3
1.2 - JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION.	10
1.3.- OBJETIVOS.	13
1.4.- HIPOTESIS.	13
1.5.- DISEÑO DE LA INVESTIGACION.	14
CAPITULO 2.- MARCO TEORICO REFERENTE A LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA.	25
2.1.- CRISIS Y ADMINISTRACION.	25
2.2.- ADMINISTRACION ESTRATEGICA ( LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA HACIA FINALES DEL AÑO 2000).	32
2.3.- LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA Y EL FRACASO EMPRESARIAL.	38
2.4.- ELABORACION DE UN PLAN ESTRATEGICO PRACTICO Y EFECTIVO.	44
CAPITULO 3.- ANALISIS Y EVALUACION DE LOS RESULTADOS.	55
3.1.- ANALISIS Y EVALUACION DE LA INFORMACION POR PREGUNTA.	55
3.2.- ANALISIS Y EVALUACION DE LA INFORMACION POR VARIABLE.	68
3.3.- CONCLUSIONES GENERALES DE LA INVESTIGACION.	73
BIBLIOGRAFIA	76

## INTRODUCCION

La realidad vivida por la micro y pequeña empresa se ha complicado en grado mayúsculo por la turbulencia de las condiciones ambientales de los negocios y por la crisis que actualmente padece el país.

Los empresarios de la micro y pequeña empresa piensan que lo único importante y urgente es tomar decisiones para sobrevivir y se pierden de vista oportunidades y fortalezas que mejorarían sustancialmente los resultados en el corto y mediano plazo.

En muchas de las empresas mexicanas no se utiliza la administración estratégica como tal, es decir no se hace en forma sistemática y ordenada. La administración estratégica nos indica en forma anticipada que hacer, como hacerlo, cuando hacerlo, y quien lo va hacer, trata de asegurar el futuro a corto y a mediano plazo.

También llena el vacío que existe entre donde estamos y a donde queremos llegar. El proceso de decidir que es lo que se tiene que hacer para obtener éxito, o por lo menos ser económicamente viable y como tiene que hacerse.

La administración estratégica es parte de la filosofía de la empresa y un conjunto de planes interrelacionados; debe ser única para cada compañía. Una empresa puede ser ineficiente en lo interno, tener éxito si tiene estrategias apropiadas o ser un fracaso si no las tiene.

El presente trabajo de investigación tiene como propósito presentar a la administración estratégica como la

herramienta administrativa adecuada para la solución de los problemas de la micro y pequeña empresa en tiempos de crisis.

En el primer capítulo se expone la metodología de la investigación; descripción del problema, justificación objetivos, hipótesis y diseño de la investigación.

En el segundo capítulo se expone el marco teórico referente al tema de investigación, es decir, la administración estratégica.

En el tercer y último capítulo se presentan los resultados de la investigación; por pregunta y por variable así como una conclusión general de la misma.

## CAPITULO 1.- METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.

### 1.1.- DESCRIPCION DEL PROBLEMA

Las generaciones de jóvenes entre los 18 y 25 años, toda su vida han escuchado a cerca de la crisis de México llamandoseles " la generación de la crisis, hace ya precisamente 24 años que las administraciones sexenales nos sorprenden con finales no aptos para cardiacos: devaluaciones, inflación, contracción del mercado, altas tasas de interés entre otros problemas.

El sexenio de Carlos Salinas de Gortari dio buena señales económicas de saneamiento de las finanzas, es decir la iluminación de un gasto publico excesivo, la reducción de la inflación ya que se redujo de un 51.5% a un 7% en el año de 1994, sin embargo se dejaron tareas inconclusas e importantes pretendidas por la administración salinista y deseables por toda la sociedad

La economía no creció lo esperado y apenas alcanzo un 3.15% promedio anual de crecimiento, sobre saliendo el casi nulo 0.47% de 1994.

Para lograr las metas económicas el gobierno salinista recurrió a la privatización del sector Paraestatal, desregulación de algunos sectores de la economía, Liberación comercial, firma de acuerdos de libre comercio donde destaca el de América del Norte, reformas constitucionales al articulo 27 y una reforma fiscal y financiera.

Estas medidas parecieron buenas y convenientes, pero fallaron a la hora de la verdad, ya sea por no afectar intereses políticos u otras causas.

Sin embargo las tendencias recesivas se vienen arrastrando desde finales de 1992, durante 1994 las ventas del mayoreo y menudeo decrecieron de un 2.3% y 5.95% aunque la producción industrial creció 1,2% las manufacturas cayeron 0.8% y solo dos de sus nueve sectores se han recuperado, en textiles y calzado hay un retroceso de 8.4%; el desempleo abierto se ubico en 3.7 %.

Hoy ante esta situación llamada crisis, el sector empresarial y muy especial el micro y pequeño empresario, no le queda mas remedio que abrirse, despertar y encender el ingenio creativo pues están ante un gran reto. Sin embargo muchos empresarios se creen inmunes a los efectos de la crisis, con esa mentalidad continúan efectuando gastos superfluos como cuando el país atravesaba por un buen momento económico y desgraciadamente cuando quieren remediar tal deterioro ya es demasiado tarde.

¿ que le espera a la micro y pequeña empresa ante la crisis económica?

La micro y pequeña empresa no puede permanecer a la expectativa, ajena a los constante y vertiginosos cambios surgidos dentro del ámbito económico nacional e internacional es necesario por lo tanto afrontar la actual situación en forma estratégica retomando algunas ideas dentro de la administración a fin de mejorar su rentabilidad

a efecto de adecuarse a las necesidades del mercado para incrementar su eficiencia y rentabilidad en forma permanente.

A ultimas fechas hemos presenciado que un sin numero de empresas consideradas como micro y pequeña industria en diversas áreas no solo han reducido en forma drástica su personal y actividades sino que han quebrado lo anterior pudiera considerarse o justificarse como un efecto de la actual crisis económica que afronta en la actualidad tanto las micro y pequeñas empresa, como todo el país en general. Sin embargo las altas estadísticas indican que en promedio un 85% de las nuevas empresas llegan a naufragar durante los primeros cinco años de su existencia. No debe considerarse como un factor que intimide o vulnere el deseo de desarrollo y perspectivas planteadas por la empresa durante su comienzo por el contrario es necesario afrontar los verdaderos problemas a fin de establecer un plan estratégico que los supere dentro los primeros años de vida de la misma.

Otros de los elementos que en forma constante influye generalmente dentro del nuevo micro y pequeño empresario es el comentario referente a la baja productividad de las mismas y aunado algunas veces al hecho de que algunas personas nunca han manejado una empresa propia lo cual implica en principio un elemento que impide apreciar en forma exacta así en cuanto a sus efectos los problemas surgidos respecto a su administración.

Ante esta crisis dentro de los verdaderos problemas de la administración de la micro y pequeña empresa, podemos mencionar los siguientes:

- Rentas que lesionan las operaciones
- Falta de capacitación al personal
- Acreedores molestos
- Empleados incompetentes y perezosos
- Perdida de cliente importantes
- Instalaciones inapropiadas
- demasiada flexibilidad en el control de crédito a sus cliente
- Pólizas de seguros inútiles insuficiente o inexactas
- Amenazas de procedimientos legales
- Deudas que no le han pagado
- Reestructuración de ventas
- Escasa distribución del producto
- Bajo índice de ventas
- Baja calidad del producto o servicio
- Se encuentre el negocio en un lugar inadecuado

La micro y pequeña empresa tendrán que desplegar mucha creatividad y trabajo en:

- Selección de sus mercados.
- Selección de sus productos.
- Identificación de estrategias para competir.
- Incorporación de capital humano (capacitación.)
- El mejoramiento de la capacidad estrategia de nuestros empresarios.

Antes de mencionar los principales problemas que han definido a un gran número de micro y pequeñas empresas preocupadas por su situación actual, así como algunas soluciones a esa principal problemática, comenzaremos por mostrar el desarrollo que han tenido éstas desde 1988 hasta 1993.

#### TAMAÑOS DE EMPRESAS

Su definición está dada por el número de empleados

	1988	1993	%
- Micro empresa de 1 a 15 personas.	1,259,640	2,122,703	68.5%
- Pequeño de 16 a 100 Personas	49,854	38,793	22.2%
- Mediano de 101 a 250 personas	6,217	4,993	27.1%

#### PERSONAL OCUPADO

En micro	2,730,215	4,223,997
En pequeñas	1,328,122	1,733,757
En medianas	703,316	939,351

Como podemos observar el mayor crecimiento de la economía lo representaron las microempresas, en donde una gran mayoría se dedica al comercio, las pequeñas y medianas empresas registraron retroceso al disminuir en 22.2 y 27.1 %.

Pese a tener una disminución en el número de establecimientos, aumentaron su participación en el empleo al pasar en caso de la primera de 1,328,122 a 1,733,755 lo que significa que éstas empresas trabajaran con índices de eficiencia y productividad altos.

Como hemos mencionado, el año de 1994 apretó fuerte a la economía mexicana y ello cambió sustancialmente las

tendencias de desarrollo con el cierre y disminución de la planta productiva nacional, generándose un mayor desempleo y la creación casi nula de nuevas fuentes de trabajo.

A finales de febrero de 1995, ante el agobio que representa la crisis económica las altas tasas de interés los mantos de las carteras vencidas y la falta de una política real de fomento, pelagra alrededor del 90% de la planta productiva nacional, conformada por la micro, pequeña y mediana empresa.

Amén de la problemática recesiva las empresas y del entorno ahora globalizado para competir en nuevos mercados con acelerados procesos de cambios, habrá que encabezar la imaginación para buscar soluciones y estrategias que permitan si no un crecimiento moderado si mantener la estabilidad para no proyectar ajustes en sus líneas de producción y en su personal.

Sin embargo la crisis es buena oportunidad para "Podar" la empresa, esto es para eliminar puestos incosteables y redundantes, de esas que se van creando por mala administración o por ego. La crisis representa también buenas oportunidades para rediseñar la Organización, dicho en otras palabras Para hacer reingeniería, y no es porque la palabra este de moda, si no porque es de sentido común optimizar los costos y los gastos.

De lo anteriormente expuesto podemos concluir que ante esta crisis la micro y pequeña empresa por un lado tiene un gran problema ya que lo puede llevar a desaparecer y por otro una excelente oportunidad de mercado, ahora es cuando podemos demostrar si servimos para los negocios o no.

## 1.2.- JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION

Como consecuencia de los eventos ocurridos a partir de diciembre de 1994, las empresas han venido enfrentando una serie de retos, que si no son resueltos con oportunidad y acierto, pueden poner en riesgo su sobrevivencia.

Los efectos de la crisis financiera que exploto en diciembre pasado, así como las acciones de la política económica que a tenido que implementar el gobierno para recuperar la estabilidad de los mercados cambiarios y en general de los mercados financieros, han representado para la empresa en general, pero en forma más grave para las micros y pequeñas empresas una reducción muy importante en sus ventas, un incremento en los costos y gastos por los efectos devaluatorios e inflacionarios, un incremento dramático en su carga financiera y la imposibilidad de obtener crédito por la elevación enorme de las tasas de interés y la falta de liquidez de los mercados.

Ante esta situación la mayoría de las empresas han tenido que enfrentar gravísimos problemas de liquidez con estructuras financieras inadecuadas y una importante disminución en la demanda de sus productos.

La lucha se vuelve más agresiva y la permanencia se vuelve prioritaria, si en condiciones de estabilidad esto es lo que más importante, en momentos de turbulencia, en la cual la demanda es más reducida, esto se vuelve más revelante.

Esto obliga a llevar a cabo planeación estratégica es decir un replanteamiento de los objetivos, estrategias y prioridades de la empresa, para hacer frente a esta problemática.

Es fundamental la planeación a largo plazo cuando las condiciones económicas así lo permitan; sin embargo en estos momentos en que el país no ha definido un programa viable de crecimiento; y si no hay perspectiva en corto plazo de un adecuado crecimiento de la economía no se puede hacer negocios (crear empresas) en estas condiciones, la condición de los escenarios para planear se hace cada vez más difícil, hay que planear sí, pero habrá que planear para el corto plazo y pensar rápido para adaptarse a las contingencias, a los planes y a las decisiones.

En este orden de ideas, habrá que imaginar un nuevo enfoque en la administración, para que la dirección y conducción de la empresa sean sobre esquemas más modernos en sus procesos funcionales y en la cadena de mando, es decir la nueva filosofía de una "administración estratégica" debe basarse en la flexibilidad de adaptación al cambio que tiene la micro y pequeña empresa en contraste con la dificultad que actualmente presenta la empresa grande.

De lo dicho anteriormente se desprende que la micro y pequeña empresa se tiene que emprender un serio y pormenorizado ejercicio de Planeación Institucional.

En una primera línea de estrategias los empresarios y administradores podrán optar por orientar sus actividades en

función de adoptar nuevos esquemas de administración que les permite adoptarse críticamente a las nuevas exigencias; es decir conservar las estructuras actuales, mantener una acelerada dinámica interna en sus procesos de producción para satisfacer en calidad y cantidad que el mercado demande. Habrá que imaginarse como reorientar las ofertas de sus productos, la comercialización y la infraestructura tecnológica.

### 1.3.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

MOSTRAR LA EFICIENCIA DE LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA EN LA SOLUCION DE LOS PROBLEMAS DE LA MICRO Y PEQUENA EMPRESA PROVOCADOS POR LA CRISIS

MOSTRAR SI EL EMPRESARIO ESTA CONCIENTE DE QUE HAY QUE USAR LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA PARA SALIR DE LA CRISIS EN SUS NEGOCIOS.

### 1.4.- HIPOTESIS

LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA ES LA HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA ADECUADA PARA QUE LA MICRO Y PEQUENA EMPRESA LOGRE SUPERAR A CORTO PLAZO, LOS MOMENTOS DIFICILES DE LA CRISIS EN EL PAIS.

### 1.5.- DISEÑO DE LA INVESTIGACION

Para llevar a cabo la presente investigación se determinaron las siguientes variables:

Negocio

Cliente

Competencia

Producto

Abastecimiento

Inventario

Distribución

Ventas

#### DEFINICION DE LAS VARIABLES:

Negocio.- Unidad económica que realiza actividades en las cuales utiliza recursos humanos y materiales, técnicos y financieros para lograr los objetivos, y satisface necesidades humanas.

Cliente.- Es la persona física o moral que adquiere o utiliza los bienes o servicios que proporciona una empresa a cambio de una retribución.

Competencia.- Rivalidad entre las empresas que desean obtener mayor ganancia en un mismo mercado.

Producto.- Un producto es algo que tiene la capacidad de satisfacer una necesidad o un deseo.

Abastecimiento.- Proveer los materiales necesarios para que una empresa inicie su actividad industrial.

Inventario.- Terminos general que incluye todos los productos de una empresa manufacturera o comercial, desde las materias primas, en proceso y artículos ya terminados para su venta

Distribución.- planeación, ejecución y control del flujo físico de materiales y productos finales del punto de origen a los puntos de uso y consumo, con obtención de un beneficio, satisfacer las necesidades de los clientes.

Ventas.- transferencia de la titularidad de un bien o mercancía a otro, por una cantidad de dinero y en determinadas condiciones.

#### ESTRATEGIA DE LA INVESTIGACION:

El primer objetivo se cumple mostrando el aspecto teórico del tema.

El segundo objetivo se determina en el campo, preguntando al empresario si en sus criterios para enfrentar la crisis utiliza la administración estratégica. Por todo lo anterior es importante definir la administración estratégica.

La estrategia del cuestionario debe ser ¿que esta haciendo el empresario, si en sus decisiones utiliza la administración estratégica, las acciones que toma están en función de un análisis global de la situación de la empresa o solo son aspectos reactivos para enfrentar la crisis y disminuir costos, o despidiendo personal en función de un estudio , los que se quedan están siendo capacitados, cambia su politica de precios en función de la competencia, esta promoviendo, etc.

El resultado de la investigación sera encontrar si el empresario esta considerando la administración estratégica en la toma de decisiones del manejo de la crisis.

#### ESTRUCTURA DEL CUESTIONARIO

Negocio	1,2,3
Cliente	4,5,6
Competencia	7,8,9,10,11,12,13
Producto	14,15,16,17,18
Abastecimiento	19,20,21,22
Inventario	23,24,25
Distribución	26,27,28
Ventas	29,30,31

## CUESTIONARIO

CONTESTE EL SIGUIENTE CUESTIONARIO Y CERCIORESE DE HABER  
CONTESTADO TODOS LOS PUNTOS.

POR FAVOR SEA SINCERO AL CONTESTAR LAS PREGUNTAS

MARQUE (-----) LA RESPUESTA APROPIADA EN CADA CASO.

NOMBRE: \_\_\_\_\_

EMPRESA: \_\_\_\_\_ PUESTO QUE OCUPA: \_\_\_\_\_

1.- COMO CONSECUENCIA DE LA CRISIS TIENE USTED DETERMINADO  
LOS PROPOSITOS DE SU EMPRESA.

SI            NO            PARCIALMENTE

2.- COMO CONSECUENCIA DE LA CRISIS CONOCE EL PERSONAL QUE  
ELABORA EN SU ORGANIZACION LOS PROPOSITOS DE SU EMPRESA.

SI            NO            PARCIALMENTE

3.- COMO CONSECUENCIA DE LA CRISIS CONSIDERA QUE ESTAN BIEN  
ENCAUZADOS LOS PROPOSITOS DE LA EMPRESA.

SI            NO            PARCIALMENTE

4.- COMO CONSECUENCIA DE LA CRISIS TIENE USTED BIEN DEFINIDO EL PERFIL DE SUS CLIENTES.

SI            NO            PARCIALMENTE

5.- COMO CONSECUENCIA DE LA CRISIS CONOCE USTED LAS NECESIDADES ACTUALES, ASI COMO LAS PERSPECTIVA FUTURAS DE SUS CLIENTES EN RELACION CON LO QUE PRODUCE Y/O VENDE.

SI            NO            PARCIALMENTE

6.- COMO CONSECUENCIA DE LA CRISIS HA ELABORADO ALGUNA INVESTIGACION PARA SABER SI LOS PRECIOS DE VENTAS Y CONDICIONES DE PAGO SON LAS MAS ADECUADAS?

SI            NO            PARCIALMENTE

7.- COMO CONSECUENCIA DE LA CRISIS A ELABORADO USTED ALGUN ANALISIS COMPARATIVO DE SUS PRODUCTOS CON AQUELLOS DE LA COMPETENCIA.

SI            NO            PARCIALMENTE

\* si su respuesta es positiva conteste las preguntas (8) (9) (10) (11) (12) y (13)

\* si su respuesta es negativa siga a la pregunta (14)

8.- EN SU ANALISIS COMPARATIVO CONSIDERO USTED EL CONCEPTO DE IMAGEN DE SUS PRODUCTOS CON AQUELLOS DE LA COMPETENCIA.

SI            NO            PARCIALMENTE

9.- EN SU ANALISIS COMPARATIVO CONSIDERO USTED EL CONCEPTO DE PRECIO DE SUS PRODUCTOS CON AQUELLOS DE LA COMPETENCIA.

SI            NO            PARCIALMENTE

10.- EN SU ANALISIS COMPARATIVO CONSIDERO USTED EL CONCEPTO DE PROMOCION DE SUS PRODUCTOS CON AQUELLOS DE LA COMPETENCIA

SI            NO            PARCIALMENTE

11.- EN SU ANALISIS COMPARATIVO CONSIDERO USTED EL CONCEPTO DE MARGEN DE UTILIDAD DE SUS PRODUCTOS CON AQUELLOS DE LA COMPETENCIA

SI            NO            PARCIALMENTE

12.- EN SU ANALISIS COMPARATIVO CONSIDERO USTED EL CONCEPTO DE DISTRIBUCION DE SUS PRODUCTOS CON AQUELLOS DE LA COMPETENCIA.

SI NO PARCIALMENTE

13.- EN SU ANALISIS COMPARATIVO CONSIDERO USTED EL CONCEPTO DE GRADO DE ACEPTACION DEL CLIENTE DE SUS PRODUCTOS CON AQUELLOS DE LA COMPETENCIA.

SI NO PARCIALMENTE

14.- COMO CONSECUENCIA DE LA CRISIS SU CONOCIMIENTO DEL MERCADO EN EL QUE SE ENCUENTRAN SUS PRODUCTOS CONSIDERA QUE.

SABE NO SABER LO IGNORA

15.- COMO CONSECUENCIA DE LA CRISIS HA ELABORADO ALGUN ESTUDIO PARA SABER SI TIENE LA MAQUINARIA, HERRAMIENTA Y/O INSTALACIONES ADECUADAS PARA ATENDER LOS REQUERIMIENTOS DEL MERCADO, DE LOS CLIENTES EN CUANTO A CALIDAD Y SERVICIO.

SI NO PARCIALMENTE

16.- COMO CONSECUENCIA DE LA CRISIS HA ELABORADO ALGUN ESTUDIO PARA SABER SI TIENE LA TECNOLOGIA ADECUADA PARA LA FABRICACION Y ADMINISTRACION, COMO PARA EL SERVICIO A CLIENTES, QUE APOYE A LA CALIDA EN TODOS LOS ASPECTOS.

SI NO PARCIALMENTE

17.- COMO CONSECUENCIA DE LA CRISIS HA ELABORADO ALGUN ESTUDIO PARA SABER SI TIENE EL PERSONAL SUFICIENTE Y BIEN PREPARADO QUE TRABAJE CORDIALMENTE, BAJO LA DIRECCION DE UN LIDER.

SI NO PARCIALMENTE

18.- PARA EFECTOS FINANCIEROS DE SU EMPRESA HA ELABORADO ALGUN ESTUDIO PARA SABER SI SE LLEVAN ACABO LAS SIGUIENTES ACCIONES.

A) OPTIMIZAR LAS OPERACIONES PARA REDUCIR COSTOS Y GASTOS.

SI NO PARCIALMENTE

B) MEJORAR LOS SISTEMAS DE INFORMACION, ASI COMO LA PRESENTACION OPORTUNA DE ELLOS.

SI NO PARCIALMENTE

C) SENTARSE A NEGOCIAR CON LOS PROVEEDORES,

SI NO PARCIALMENTE

D) NEGOCIAR ANTICIPOS CON CLIENTES.

SI NO PARCIALMENTE

E) JUNTA CON EL PERSONAL PARA QUE ESTEN CONCIENTES DE LA SITUACION Y SE GENEREN IDEAS PARA MEJORAR LAS OPERACIONES INTEGRALMENTE.

SI NO PARCIALMENTE

19.- SE BASA USTED EN ALGUNA TECNICA PARA DETERMINAR LO QUE VA A COMPRAR.

SI NO PARCIALMENTE

20.- PARA EFECTOS DE LAS COMPRAS SE OBTIENEN COTIZACIONES CON VARIOS PROVEEDORES.

SI NO PARCIALMENTE

21.- SE UTILIZA ALGUN SISTEMA PARA CONTROLAR LA CALIDAD DEL PROVEEDOR?

SI NO PARCIALMENTE

22.- CONSIDERA USTED TENER UNA ADECUADA PROGRAMACION DE COMPRAS.

SI NO PARCIALMENTE

23.- SE TIENE UNA POLITICA DEL NIVEL DE INVENTARIO POR CADA UNO DE LOS ARTICULOS QUE PRODUCE Y/O VENDE.

SI NO PARCIALMENTE

24.- SE TIENE UN DISEÑO APROPIADO DEL ALMACEN QUE EVITE MALTRATO, SINIESTRO Y DESPERDICIOS.

SI NO PARCIALMENTE

25.- SE TIENE UN ADECUADO SISTEMA DE ADMINISTRACION DEL INVENTARIO

SI NO PARCIALMENTE

26.- COMO CONSECUENCIA DE LA CRISIS HA ELABORADO ANALISIS PARA SABER SI LOS CANALES DE DISTRIBUCION QUE MANEJA SON LOS ADECUADOS.

SI NO PARCIALMENTE

27.- COMO CONSECUENCIA DE LA CRISIS HA ELABORADO ANALISIS PARA SABER SI ABASTECEN EL MERCADO CON LA CALIDAD Y OPORTUNIDAD REQUERIDA.

SI NO PARCIALMENTE

28.- COMO CONSECUENCIA DE LA CRISIS HA ELABORADO ANALISIS  
PARA SABER SI LOS COSTOS DE DISTRIBUCION SON LOS MAS  
CONVENIENTES.

SI            NO            PARCIALMENTE

29.- COMO CONSECUENCIA DE LA CRISIS HA ELABORADO ALGUNA IN-  
VESTIGACION PARA SABER SI ESTA EN EL MERCADO CORRECTO.

SI            NO            PARCIALMENTE

30.- COMO CONSECUENCIA DE LA CRISIS HA ELABORADO ALGUNA IN-  
VESTIGACION PARA SABER EN QUE PARTE DE SU CICLO DE VEN-  
TAS ESTAN LOS PRODUCTOS ACTUALES.

SI            NO            PARCIALMENTE

31.- COMO CONSECUENCIA DE LA CRISIS HA ELABORADO ALGUNA IN-  
VESTIGACION PARA SABER CUALES SON LOS PRODUCTOS QUE  
MAS CONTRIBUYEN A LAS UTILIDADES DE LA EMPRESA.

SI            NO            PARCIALMENTE

CAPITULO 2.- MARCO TEORICO REFERENTE A LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA.

2.1.- CRISIS Y ADMINISTRACION.

Cuando el entorno de los negocios se torna turbulento surge la duda de la utilidad de las técnicas, herramientas y toda la teoría administrativa. Es normal que antes los embates de una situación tan apremiante las empresas no perciban ninguna utilidad en la administración profesional o no le conceden prioridad en sus acciones.

Las "sorpresas económicas" recurrentes que hemos vivido se convierten en amenazas mortales para algunas empresas, por no seguir una planeación y control sistematizado.

El hecho de que no se pueda hacer algo por evitar una devaluación, no elimina el deber empresarial de atender con sumo cuidado el comportamiento de las variables económicas y seguir las señales políticas que influyan en los indicadores principales de la economía.

Las generaciones de jóvenes entre los 18 y 25 años toda su vida han escuchado " la crisis de México", son la generación de la crisis. Hace ya precisamente 24 años que las administraciones sexenales nos "sorprenden" con finales no aptos para cardiacos: devaluaciones inflación contracción del mercado altas tasas de interés conflictos políticos entre otros problemas.

Existen los medios al alcance de los dirigentes de empresas para monitorear (estar alerta) los hechos políticos y económicos susceptibles de afectar la marcha del negocio.

Los responsables de la dirección de una empresa tienen entre sus deberes la lectura y reflexión de los movimientos políticos y económicos para detectar oportunidades y amenazas.

El sexenio de Carlos Salinas de Gortari dio buenas señales económicas: el saneamiento de las finanzas del gobierno; es decir la eliminación de un déficit en el gasto público tan riesgoso para la inflación y estabilidad; la reducción como meta prioritaria de la inflación este fue un logro significativo al reduciría del 51.5 a 7% el año de 1994; una creativa reestructuración de la deuda externa sin embargo se dejaron tareas inconclusas e importantes para el desarrollo pretendido por la administración salinista deseables por toda la sociedad.

La economía no creció lo esperado y apenas alcanzó un 3.15% promedio anual de crecimiento sobresaliendo el casi nulo 0.47% de 1994.

Para lograr las metas económicas el gobierno salinista recurrió a la privatización del sector paraestatal desregulación en algunos sectores de la economía liberación comercial firma de acuerdos de libre comercio donde destaca el de América del Norte reformas constitucionales del artículo 27 y una reforma fiscal y financiera.

Desafortunadamente, como han pasado en ciclos anteriores, las medidas parecen buenas son convincentes pero la instrumentación falla o se parcializa su implantación en aras de cuidar la imagen o no afectar intereses políticos.

Las perspectiva para el presente año son difíciles porque los pronósticos de los distintos analistas políticos señalan un mínimo o nulo crecimiento de la economía inestabilidad cambiaria con presiones devaluatorias debido principalmente, al déficit en cuenta corriente y debilidad en las reservas de la banca central.

Ante la situación crítica el gobierno actual convoca a un acuerdo para superar la emergencia económica en el cual resultan los siguientes elementos.

.Salarios mínimos: se mantienen en lo acordado en septiembre de 1994.

.Aplicación de bonos de productividad en los salarios contractuales.

.Incrementos hasta de un 10% en precios y tarifas del sector público.

.Sector privado: sostiene sus precios y solo aumentan los justificados por efectos de la evaluación del peso.

Los objetivos del acuerdo son razonables y prioritarios para mejores condiciones en nuestra economía persiguen tres aspectos vitales para el país:

I.- Contener la inflación y evitar la inestabilidad en el tipo de cambio.

II.- Restablecer la confianza entre los inversionistas y ahorradores para la estabilidad de los mercados financieros y con esto impulsar el crecimiento.

III.- Promover los cambios estructurales para lograr niveles de competitividad; preservar la planta productiva y por lo tanto fuentes de trabajo.

El panorama externo como se puede observar es complejo pero ofrece el desafío de mejorar en el ámbito interno de los negocios.

Es precisamente en las circunstancias adversas cuando se puede y se debe aplicar toda la energía posible a la creatividad innovación e imaginación para la sobrevivencia del país.

Seguramente para algunos sectores fuertemente atacados por la apertura comercial se presentaran oportunidades de reconquistar mercados debido a los precios altos de los artículos importados. Es el momento de diseñar estrategias recompetitivas para rescatar la participación perdida por la penetración de los importadores.

Es tiempo de manejar cuidadosamente las decisiones de personal sobre todo lo relativo a los recortes de nómina. Recordar que el mercado interno se empeorara si el único recurso de la dirección es despedir personal. Con ello se insiste en el valor agregado que representa un empleado integrado capacitado y con experiencia. Cuando llegue la recuperación tendrá otra vez costos de reclutar, contratar, capacitar e integrar al personal.

Una acción a emprender en materia de administración de personal es mejorar la productividad y por consecuencia la remuneración. La capacitación con enfoques de eficiencia y

recursos propios es una estrategia conveniente ante las restricciones de presupuesto.

La función productiva requiere de innovaciones en las relaciones con proveedores para optimizar los abastecimientos y los inventarios. Ahora mas que nunca es imprescindible meterse a fondo a la reingeniería de los procesos de operaciones con la participación de la planta de trabajadores.

Para mejorar los niveles de calidad se debe involucrar a los expertos con el arranque de procesos de calidad y de mejoramiento continuo.

Las condiciones del mercado y financieras obligan una vigilancia estricta de los costos de producción y del cumplimiento de programas de producción para llegar con oportunidad al mercado.

En el campo de las finanzas en donde las soluciones no van por ningún lado las tasas de intereses incrementan los costos financieros en forma alarmante y parece que el corto plazo no mejoraran.

La obtención de crédito se ha convertido en misión imposible por la astringencia de financiamiento a las empresas. Aunado a todo esto la presión fiscal.

Los empresarios se encuentran ante la magnífica oportunidad de ordenar la información contable para disponer de estados financieros confiables para discutir sobre los recursos económicos del negocio.

Las instituciones financieras ahora escucharán y atenderán mejor a su clientela del sector productivo para ofrecer soluciones creativas en la reestructuración de pasivos. Es un hecho contundente que tasas de interés tan elevadas neutralizan las ventajas competitivas logradas con grandes esfuerzos sobre todo en lo que a productividad se refiere.

Es importantísimo mantenerse alerta sobre los indicadores básicos de la economía. El dinamismo de la crisis es tan vertiginoso que todos los días cambian los pronósticos.

En la planeación financiera juega un papel fundamental la inflación, habrá que seguir muy de cerca su comportamiento para ajustar los presupuestos en los costos gastos y precios. Se espera que el gobierno realmente lo contenga en índices controlables no mayor a los efectos de la devaluación. Además la intervención del Fondo Monetario Internacional es sabido de todos le da una prioridad especial a esta variable.

Evitar "sorpresas devaluatorias" con información de los mercados cambiarios, la balanza de cuenta corriente y por su puesto las reservas del Banco México.

Los pasivos en otras divisas solo se pueden contratar con el respaldo de fuentes de obtención de las mismas a través de las exportaciones y de la inversión foránea. Y por supuesto habrá que seguir el escaso crecimiento económico tanto a nivel general como el del sector donde se compita. Algunas empresas de sectores con mayor crecimiento a pesar de la crisis pueden aprovechar estas oportunidades pero si se

desconocen las perspectivas y no se emprenden acciones estratégicas se podrá caer en la omisión al no aprovecharlas o de negligencias por no capitalizarlas.

Las crisis son parte de la evolución y desarrollo de una sociedad y por lo tanto de los mercados que es conveniente manejar con inteligencia y buen ánimo.

Las personas y las organizaciones se fortalecen cuando superan etapas críticas. Con una administración profesional se podrán atenuar algunas de las evidentes amenazas que se presentan y al mismo tiempo consolidar avances en el desarrollo empresarial.

## 2.2.- ADMINISTRACION ESTRATEGICA ( LA MICRO Y PEQUEÑA

EMPRESA HACIA FINALES DEL AÑO 2000).

Las tendencias recesivas que en materia económica están afectando la planta productiva del país (ramas económicas) y, sobre todo al sector manufacturero en donde se ubica la gran mayoría de empresas micro y pequeñas han incidido en el cierre de muchas de ellas, al crecimiento casi geométrico del desempleo y además agudizan los niveles de violencia que en el orden social se están gestando más y más.

Cabría aquí preguntarse ¿que tendrán que hacer las micros y pequeñas empresas para sobrevivir ante este fenómeno de depresión económica?.

México requiere en este momento de verdaderos administradores profesionales es decir buscar la tendencia del cambio en separar la propiedad y la administración cuantas empresas existen donde el propietario es también el administrador. La formación de administradores profesionales que puedan afrontar estos retos de adaptarse a los grandes cambios de mantener la flexibilidad en las empresas de dejar atrás las estructuras administrativas tan rígidas de buscar estructuras orgánicas dinámicas sin la rigidez de jerarquías (niveles jerárquicos o procesos funcionales amplios), de buscar un administración más estratégica.

Una segunda tendencia de cambio en el medio empresarial mexicano sería la de implantar una:

## ADMINISTRACION ESTRATEGICA.

Parece difícil aceptar esta terminología cuando solo escuchamos y conocemos que la estabilidad de la empresa radica en la generación de planes y programas a largo plazo de estrategias en si de una planeación estratégica. Es fundamental la planeación a largo plazo cuando las condiciones económicas así lo permiten sin embargo en estos momentos en que el país no ha definido un programa viable de crecimiento y si no hay perspectivas en corto plazo de un adecuado crecimiento de la economía no se puede hacer negocios (crear empresas). En estas condiciones la identificación de los escenarios para planear, se hace cada vez mas difícil: hay que planear si, habrá que planear para el corto plazo y pensar rápido para adaptarse a las contingencias, a los planes y las decisiones.

En este orden de ideas habrá que imaginar un nuevo enfoque de la administración para que dirección y conducción de la empresa sean sobre esquemas mas modernos en sus procesos funcionales y en la cadena de mando es decir la nueva filosofía de una administración estratégica debe basarse en la flexibilidad de adaptación al cambio que tiene la micro y pequeña empresa en contraste con la dificultad que actualmente presenta la empresa grande.

La tendencia al cambio en la micro y pequeña empresa es una constante fundamental en todos los sentidos. La tecnología general y la tecnología de la información en particular así como la evaluación de las necesidades y los gustos de los

consumidores influyen decisivamente en el turno en que se tienen que desenvolver.

Los cambios son cada vez mas frecuentes mas rápidos mas numerosos. Se están produciendo en todos los ordenes en el politico económico jurídico fiscal y social.

Todo ello lleva a una situación general marcada por la incertidumbre y la inestabilidad económica que actualmente vive el país. Situación en la que necesariamente se tendrán que desenvolver los empresarios y administradores (directivos).

De lo dicho anteriormente se desprende que las micro y pequeñas empresas tienen que emprender un serio y pormenorizado ejercicio de planeación institucional.

Pero antes de involucrarse en este ejercicio tendrán que esclarecer cuales son sus opciones valorables ante los cambios esperados puestos que de estas opciones depondrán las orientaciones de sus proyectos inmediatos para ser mas competitivos y/o mantenerse dentro del contexto de la globalización económica en que las empresas mexicanas tienen que actuar.

Las empresas en este momento deben afrontar este reto de cambio previendo y anticipandose a las eventualidades futuras para estar preparados a cualquier tipo de contingencia y poder proyectar actividades orientadas a definir y precisar los proyectos que sean competitivos y respondan a las exigencias del nuevo escenario.

En una primera línea de estrategias los empresarios y administradores podrán optar por orientar sus actividades en función de adoptar nuevos esquemas de administración que les permita adaptarse críticamente a las nuevas exigencias ;es decir conservar sus estructuras actuales mantener una acelerada dinámica interna en sus procesos de producción para satisfacer en calidad y en la cantidad que el mercado demande. Habrá que imaginarse como reorientar las ofertas de sus productos sus investigaciones y sobre todo las formas y relaciones con la competencia y con el Estado conforme al nuevo objetivo de reforzar al sector exportador.

Para cumplir con estos propósitos se hace indispensable un coordinador que integre los recursos con que cuenta la empresa que procure el desarrollo de la misma a través de mejorar los procesos, los sistemas, los productos, la comercialización y mejore la infraestructura tecnológica todo esto con base en la dirección promoción y ejecución de innovaciones técnicas y tecnológicas base fundamental de la administración estratégica.

#### EFFECTOS DE LA GLOBALIZACION (TLC)

Las empresas deben:

- . Implementar medidas complementarias.
- . Realizar esquemas de desarrollo.
- . Ser capaces de competir.

La aplicación del concepto de un administración estratégica en la micro y pequeña empresa tendrá que darse necesariamente sin embargo en nuestro medio empresarial

mexicano en estas empresas el empresario (propietario) es a su vez el administrador.

Actualmente el termino empresario y administrador se han usado como sinónimos pero existe una clara diferenciación:

El empresario según Peter F. Druker (1964), se ubica en la maximización de oportunidades y su función es determinar que dichas actividades sean realizadas con eficacia debiendo concentrar los recursos en estas y no los problemas gerenciales.

Un administrador profesional debe ser responsable de la supervisión de la eficiencia continua de los procesos productivos, comerciales, financieros y administrativos; es responsable de la combinación adecuada de los procesos y técnicas dispensables, así como de la eliminación de perdidas y desperdicios, de que los itinerarios se cumplan; de la disposición de la rutina del trabajo empresarial y de la toma de decisiones.

En el contexto actual de la globalización económica que el vive el país (TLC) las empresas tienen que actuar la productividad se hace indispensable para estar en posibilidad de competir tanto en los mercados nacionales como internacionales.

En conclusión, podemos decir que los retos que habrá de afrontar con seguridad y firmeza un administrador moderno son:

- Lo impredecible de la conducta del consumidor que ante la diversidad de productos en el mercado, sus intereses y gustos cambian.

- La competencia nacional e internacional que se ha generado ante la apertura de los mercados por lo que es necesario elevar la productividad de la empresa mediante métodos y procedimientos más eficientes.

- El clima de inseguridad tanto en la empresa como en sus miembros ante la turbulencia de los cambios y la imposibilidad de definir escenarios que permitan al administrador predecir la posición futura de la empresa.

.Los mercados sin fronteras como consecuencia del desarrollo de tecnologías de las necesidades de los efectos perjudiciales del proteccionismo la tendencia hacia la desaparición o al menos la disminución sustancial de barreras arancelarias y otras medidas proteccionistas.

### 2.3.- LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA Y EL FRACASO EMPRESARIAL

Si la planeación ha sido siempre una herramienta vital en la administración efectiva para las empresas mexicanas, lo es de manera muy especial a partir del fin del proteccionismo gubernamental y del principio de la apertura económica, y si a esto le sumamos la crisis que sufre el país, es fácil darse cuenta de la turbulencia en que están inmersas las compañías.

La mala noticia es que no mejoraran pronto. No se espera que el gobierno vuelva a extender su manto protector sobre las empresas. Estas ya no podran ir como "pollitos" a esconderse bajo las alas de "mama gallina" cuando el peligro los aceche.

Muchos empresarios micros y pequeños creen que la planeación estratégica es solo para compañías grandes, como si sus empresas fueran inmunes a los vaivenes del entorno.

La falta de planeación produce fracaso. La razón es simple: la empresa que no planea o puede reaccionar oportunamente cuando se da un cambio drástico que si bien no pudo ser predicho, si podia haberse contemplado como una posibilidad. Y si el empresario no sabe a donde quiere llevar a su compañía y no tiene una trayectoria a seguir o rutas de escape para cuando la situación se torne peligrosa, no podra reconocer los peligros simplemente porque no los contempla. Quizás algunos directores puedan alegar que en su mente si tienen contemplados estos aspectos. Es posible, pero mientras no estén por escrito sean, compartidos con su

cuadro directivo y principalmente con toda la organización, el riesgo de que a la hora de la verdad la empresa no reaccione eficaz y oportunamente es muy grande.

¿ Que les ocurrió a tantas empresas que han quebrado desde la entrada de México al GATT? Quizá sus directores imaginaron los riesgos, pero por no hacerlos planteando por escrito, de manera que hubiera establecido los pasos necesarios para hacer frente a los nuevos retos, simple y sencillamente hicieron " tronar " a sus empresas.

Ahora bien, no se puede decir que la planeación estratégica sea infalible. No lo es por una sencilla razón: el futuro es impredecible, y mientras mas lejos este el horizonte de planeación mas impredecible sera el futuro.

Al planear estratégicamente lo que se hace es considerar los escenarios mas probables para el periodo pretendido. El estudio de tendencias no produce necesariamente una imagen adecuada del futuro. La razón es que un sistema dinámico (como es este mundo). Una pequeña perturbación en un cierto punto en el tiempo y en el espacio puede generar una perturbación enorme en otro punto.

Una manera sencilla de ver la planeación estratégica es compararla con la de un viaje en automóvil. Pero antes veamos cuales son los componentes principales y los convencionales. Estos son la visión, la situación actual de la empresa, el análisis del entorno la misión los objetivos las estrategias el plan táctico y el plan de contingencia.

En el caso de un viaje, la visión es imaginar que no esta de viaje en cierta fecha descansando realizando alguna actividad. Mentalmente se ve uno placidamente en la playa por ejemplo. La situación actual equivale a determinar las posibilidades reales de efectos el viaje: las finanzas personales, el estado del automóvil la posibilidad de tomar vacaciones en la fecha deseada etcetera. El análisis del entorno equivale a investigar el clima esperado en la fecha prevista la disponibilidad y tarifas del hotel, el estado de las carreteras, los peajes que se deban pagar en las autopistas de cuota los días de fiesta en las ciudades que se visitarán, etcétera. La misión sería la razón mas clara por la cual se desea realizar el viaje: descansar para aliviar el stress provocado por exceso de trabajo. Los objetivos son las metas específicas que se desea lograr reducir la presión arterial, bajar dos kilos de peso, adquirir un bronceado de piel espectacular, etcétera. Las estrategias serian el itinerario del viaje hacer ejercicio correr nadar o jugar tenis comer alimentos saludables dormir bien asolearse utilizando un bronceador adecuado etcétera. El plan táctico equivale a determinar el tipo de ropa a llevar y los demás implementos de viaje la revisión del automóvil la selección de libros que leyera en la playa la preparación de la maleta las gasolineras en donde se reabastecera de combustible y otros aspectos similares. El plan de contingencia representa lo que hará en caso de no poder transitar por algún tramo de carretera en particular

que esté lloviendo en la ciudad de destino o en caso de que falle el automóvil entre otras.

Solo una persona con espíritu aventurero realizaria un viaje largo sin planearlo. Las empresas sin embargo no pueden darse el lujo de ser aventuras. El entorno es demasiado turbulento y sensible como para recorrerlo sin un propósito y plan determinados.

Es justo mencionar que la planeación estratégica no siempre resulta eficaz para todas las empresas. En los albores de la planeación estratégica, las compañías "corrieron" a formar su área de planeación dirigida por un vicepresidente y repleta de economistas, investigadores de operaciones econométristas y otro tipo de analistas.

Con el tiempo se vio que los planes generados por estos superdepartamentos no tenían aplicación practica y solo servían para rellenar los librereros de los ejecutivos general.

A partir de entonces, la función de planeación en las empresas se ha transformado. Ahora esa función ha bajado de su torre de marfil y llega hasta los niveles inferiores de la organización. En esto los japoneses, una vez mas nos han puesto la muestra. Por medio del despliegue de las políticas y estrategias (hoshinkanri). "cascadean" el proceso de planeación, desde el nivel directivo hasta los niveles mas bajos en la estructura organizacional, logrando la información de pilares que sirven de sostén en las decisiones estratégicas a lo largo y ancho de la empresa.

El director de una empresa micro o pequeña estará preguntándose: "todo lo dicho suena bien pero ¿que puedo hacer para planear estratégicamente?. Lo primero es tener la voluntad para iniciar el proceso.

Y después considerar algunos aspectos fundamentales de la planeación estratégica:

- . Toda la organización debe ser tomada en cuenta en la preparación del plan.
- . La planeación debe verse como un proceso continuo no como un ejercicio anual.
- . Debe generar acciones precisas.
- . La estrategia debe ser tal que con los recursos actuales o los que se puedan obtener lleve a la empresa de su posición actual a la deseada.
- . En algún punto el plan debe indicar la conveniencia de continuar en el mismo negocio.
- . Debe ser consultado de forma permanente es decir ser la base de las operaciones cotidianas.
- . Debe ser suficientemente flexible para que pueda ser modificado de ser necesario en caso de que las condiciones cambiaran drásticamente.
- . Debe ser el sustento de cualquier proceso de calidad y mejora continua que tenga la empresa.

La lista no es exhaustiva. Su propósito es mostrar al empresario lo que debe esperar como mínimo de un plan estratégico.

También debe quedar claro que la planeación estratégica no es un lujo que solo los "gigantes" pueden darse; es una condición vital desde las micro hasta las grandes empresas. Tan es así que las organizaciones que no planean hacen que su existencia penda de un hilo.

#### 2.4.- ELABORACION DE UN PLAN ESTRATEGICO PRACTICO Y EFECTIVO.

Generalmente cuando se piensa en un plan estratégico se imagina algo sofisticado y solo para grandes corporaciones. Sin embargo esto está muy alejado de la realidad y es solo un mito que se han encargado de reforzar las grandes empresas y los grandes consultores. La efectividad de un plan estratégico radica en el grado real de comprensión que la empresa tiene del entorno en que se desenvuelve (y compite), y de la forma en como va a enfrentar exitosamente su mercado. Recuerde que el éxito no llega por casualidad llega como consecuencia de un plan. Es cierto que el 1% de los directivos son líderes natos, con gran visión y capaces de dirigir a su empresa en una carrera vertiginosa de crecimiento continuo; sin embargo el otro 99% de los directivos requieren prepararse adecuadamente.

##### PLANEACION ES:

- .Prever lo que se va a hacer en los próximos meses.
- .Visualizar el futuro desde hoy.
- .Preparar alternativas.
- .Organizarse y actuar.
- .Fijar objetivos.
- .Tener conocimiento profundo del entorno.

Es importante porque le da a la empresa una guía clara de como y por donde debe dirigir su esfuerzo y energía.

Si no planea lo más probable es que llegue a donde no quiera y una gran parte de las actividades que su empresa

desarrollan serán solamente desperdicio ocasionado directamente con esto una disminución de sus ventas y de sus utilidades.

SE REQUIERE PLANEAR PARA:

- .Preparar estrategias.
- .Tener conocimiento del negocio y prevenir problemas y amenazas.
- .Obtener resultados.
- .Ser líderes en el mercado.
- .Hacer mejor las cosas.
- .Disminuir la incertidumbre.

La diferencia entre pagar y perder depende del tipo de liderazgo y filosofía directiva en la alta dirección.

La planeación estratégica apoya a la dirección de cualquier tipo de empresa a generar la proyección de la empresa a través de un plan estratégico que define los principios, fines y medios actuar hoy y asegurar un papel en el futuro.

LOS CAMBIOS EN LAS ORGANIZACIONES PUEDEN SER DOS TIPOS:

- 1.- Los que afectan las relaciones entre la organización y su ambiente, y
- 2.- Los que afectan la estructura interna y actividades operativas de la organización.

Los cambios del primer tipo afectan la efectividad de la organización y los del segundo tipo afectan su eficiencia.

A la larga solo sobreviven aquellas organizaciones que satisfacen las necesidades de la sociedad efectiva y eficientemente.

En un plan estratégico es muy importante aprovechar los conocimientos y experiencias del equipo directivo (no importa si solo esta formado por dos o tres personas), en un proceso formal y no caer en ninguno de los dos extremos: ser totalmente informal o totalmente burocrático.

Las cosas difíciles a veces pueden hacerse imposibles. Es por ello que se requiere enfatizar una o otra vez la importancia de ser equilibrados al desarrollar un plan estratégico porque tan peligrosa es la falta de el como lo es la sobredocumentación y el sobrecontrol que esta pueda generar.

#### OBJETIVOS GENERALES DE UN PLAN ESTRATEGICO.

- 1.- Proporcionar a la empresa una metodología practica que le permita alcanzar su misión y objetivos de negocio.
- 2.- Orientar los esfuerzos de la empresa hacia el logro de sus objetivos de negocio y hacia la consolidación de su nivel de competitividad.
- 3.- Desarrollar los objetivos específicos de cada área de especialidad congruentes con los objetivos y misión del negocio.
- 4.- Formular las estrategias y politicas (de mercado, productos, finanzas y colaboradores) que le permita a la organización alcanzar los objetivos propuestos.
- 5.- Desarrollar lo planes de mejora que al el nivel de evaluación de la organización.
- 6.- Asegurar mediante un seguimiento adecuado el cumplimiento de los correspondientes objetivos.

PREMISAS DE DESARROLLO DEL PLAN ESTRATEGICO.

- 1.- Participación de la alta dirección gerentes de área y mandos intermedios.
- 2.- Orientación de todo el personal al logro de resultados, con el propósito de dar crecimiento y desarrollo a la organización.

GUIA PARA LA EFECTIVA IMPLANTACION DE UN PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA.

Esta guía proporcionara un marco de referencia acerca de todo el proceso de planeación estratégica por lo que debe se leida cuidadosamente antes de realizar un plan estratégico:

- 1.- Involucrar en este proceso al director general, a los directores o gerentes y a los reportes directos de ellos para garantizar tener a la mano toda la información vital y crítica de la organización.
- 2.- Entregar a todos los participantes una copia de la guía para uniformizar los conceptos y criterios a utilizar.
- 3.- De preferencia la reunión de trabajo correspondiente al desarrollo del plan realizarla en algún lugar fuera de la organización para dedicar tiempo y concentración exclusivamente a este propósito.
- 4.- El mejor momento para realizar la planeación estratégica es el ultimo trimestre de cada año. Si se hace antes los objetivos de la planeación pueden abarcar lo que resta del año en curso y el proximo año.

5.- Es conveniente cada tres o cuatro meses hacer el seguimiento del plan para vigilar los cambios del medio ambiente reaccionar a tiempo y hacer los ajustes necesarios.

6.- La descripción de las tres etapas consideradas en todo proceso de planeación son las siguientes:

Etapas I.- Conceptos y tareas previas

Etapas II.- Planeación estratégica

Etapas III.- Seguimiento al plan estratégico

7.- Es conveniente dejar las tareas previas cuando menos un mes antes de la fecha definida para desarrollar el plan estratégico.

8.- El equipo directivo debe llevar a la etapa II (sesión para el desarrollo de la planeación):

a) Los objetivos de negocio con metas para el año presente y para el quinquenio correspondiente.

b) La información de mercado requerida.

c) El pronóstico del programa de ventas por mes.

d) La estimación del valor mercado potencial.

e) La misión de la organización.

f) Las políticas de la evaluación del plan estratégico.

9.- Es conveniente definir un moderador que dirija el evento en la sesión de desarrollo del plan y a un secretario que se encargue de controlar toda la información; tanto la presentada la anotada en hojas de rotafolios como la comentada por los participantes.

10.- Durante el desarrollo de la planeación (etapa II) se generara:

- a) La información del medio ambiente.
- b) Las fortalezas las oportunidades las debilidades y las amenazas del negocio.
- c) Los factores clave de éxito de la empresa.
- d) Los objetivos específicos de cada área de especialidad.
- e) Las estrategias y políticas del negocio.
- f) Las tareas para integrar el manual de planeación.

11.- La información del medio ambiente se puede integrar con:

- a) La información presentada, y
- b) La información que viertan al grupo todos los participantes.

Fortaleza: es toda aquella actividad que realiza la empresa con un alto grado de eficiencia.

Debilidad: es toda aquella actividad que realiza la empresa con bajo grado de eficiencia.

Oportunidad: es todo aquel evento del medio ambiente que de presentarse puede ayudar a cumplir los objetivos.

Amenaza: es todo aquel evento del medio ambiente que de presentarse puede impedir que se cumplan los objetivos.

12.- Para determinar las fortalezas de la organización se puede usar el siguiente procedimiento:

- a) Se pueden formar grupos de cinco a seis personas para que hagan una lista extensa de sus principales fortalezas

(darles un tiempo de 20-30 minutos) y que las anoten en hojas de rotafolios.

b) Poner en una pared todas las hojas de rotafolios de todos los equipos eliminar las duplicadas, pulir algunas y numerar (de la 1 a la "n") en orden todas las fortalezas detectadas.

c) Pedirle a cada grupo que elija en cinco minutos las fortalezas que a su juicio sean las mas importantes (identifiquelas rápidamente por el numero asignado).

d) Con la elección de todos los equipos se deben seleccionar aquellas fortalezas que tuvieron la mayor votación.

e) Pasar en limpio las hojas de rotafolios y nuevamente numerar las fortalezas de acuerdo con la votación obtenida.

f) Este listado en limpio se usara después.(ver el punto No 16 de esta guia.)

13.- Para determinar las oportunidades de la organización se puede usar el mismo procedimiento del punto No. 12.

14.- Para determinar las debilidades de la organización se puede usar el mismo procedimiento del punto No.12.

15.- Para determinar las amenazas de la organización se puede usar el mismo procedimiento del punto No.12.

16.- Forme nuevos pequeños grupos y pídales que para cada una de las fortalezas oportunidades debilidades y amenazas desarrollen lo siguiente:

a) De cada fortaleza: tres o cuatro ideas de su posible aplicación.

b) De cada oportunidad: tres o cuatro ideas de acciones para su uso.

- c) De cada debilidad: tres o cuatro ideas de su corrección.
- d) De cada amenaza: tres o cuatro ideas para controlarla o mitigarla.

En todo esta actividad de a cada equipo de 90 a 120 minutos para que trabaje sobre los cuatro aspectos.

17.- Nuevamente con todo el grupo de planeación concentrar toda la información eliminar lo duplicado y depurar la redacción de cada idea. En este momento ya se visualiza mejor hacia donde se va debe orientar el esfuerzo de la organización en el proximo año. Se empiezan a perfilar ya los objetivos especificos de cada área de especialidad.

18.- Para definir los factores clave de éxito:

- a) pida a cada equipo que haga una lista extensa (en 10-15 minutos).
- b) Agrupe todas las listas elimine lo duplicado y clasifique la redacción de cada una de ellas.
- c) Numere todos los factores del 1 al "n".
- d) Pida a cada equipo que seleccione los factores clave de éxito realmente criticos.
- e) Por consenso seleccione solo aquellos factores con mayor votación y estos serán los factores clave de éxito de su organización.

19.- Para desarrollar los objetivos especificos de cada área:

- a) Forme tantos grupos naturales de trabajo como áreas de especialidad que estén representadas en esta sesión. Las

áreas de especialidad normales son: Administración, Ventas, Recursos Humanos y Finanzas.

b) Pida a cada Área de especialidad que de acuerdo con toda la información presenta (medio ambiente, objetivos de negocio, factores clave de éxito, misión de la organización, fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas) definan los objetivos específicos con que su Área puede contribuir al desarrollo y mejora de su organización.

c) Cada Área de especialidad presentara sus objetivos al resto del grupo para obtener su retroalimentación y asegurar que los objetivos son de reto y de alto valor para la organización.

LOS OBJETIVOS DEBEN SER:

- .Específicos.
- .Factibles de alcanzar.
- .Medibles en el tiempo.
- .Cuantificables.
- .Consistentes entre si.
- .Congruentes con el negocio.
- .Flexibles en caso de contingencias.
- .Motivantes.
- .Comprometidos con la organización.
- .Orientados a resultados.
- .Relativos, no absolutos.

UN OBJETIVO PLANTEADO CORRECTAMENTE CONTIENE:

- 1.- Un verbo de acción.
- 2.- Un enunciado que lo describe.

3.- Una meta que lo cuantifica.

4.- Una fecha para alcanzar la meta.

20.- De toda la información generada en el punto 17 de este guía correspondiente a ideas para actuar respecto a las fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas extraer aquellos conceptos que puedan ser convertidos a estrategias. Recuerde que una estrategia se define como: Una forma de alcanzar los objetivos de negocio". Entre mas y mejores estrategias se tengan mas probabilidades se tienen de cumplir con las metas fijadas.

21.- Las políticas son directrices o lineamientos que se van a desarrollar para facilitar el cumplimiento tanto de objetivos de negocio como de objetivos específicos.

22.- Las actividades posteriores a la segunda etapa son:

a) Preparar el Manual de Planeación Estrategias de acuerdo con el lenguaje a utilizar en la organización.

b) Cada participante negociara con su jefe inmediato superior la ponderación de cada uno de sus objetivos planes y programas.

c) Todos los presupuestos deberán ser aprobados por el director (gerente) general y el director (gerente) financiero.

d) Dar seguimiento al plan con la ayuda directa de los directivos (gerentes) de cada área de especialidad.

e) Documentar mensualmente al status del desempeño presupuestal de cada área de especialidad.

f) Cada director (gerente) debe reunirse frecuentemente con sus reportes directos para compartir el desarrollo de objetivos y motivarlos y apoyarlos para cumplir con ellos.

g) Difundir oficial y formalmente en toda la organización los resultados del periodo inmediato anterior, así como presentar el nuevo plan estratégico y expectativas de los siguientes periodos.

h) Transmitir a todo el personal los objetivos del negocio y estrategias a implantar en la organización.

i) Monitorear mensualmente los indicadores asociados a los objetivos del negocio.

En conclusión un plan estratégico puede ayudarlo a enfrentar exitosamente su mercado y el no tenerlo puede llevarlo al fracaso.

## CAPITULO 3.- ANALISIS Y EVALUACION DE LOS RESULTADOS

## 3.1.- ANALISIS Y EVALUACION DE LA INFORMACION POR PREGUNTA.

1.- COMO CONSECUENCIA DE LA CRISIS TIENE USTED DETERMINADO LOS PROPOSITOS DE SU EMPRESA.

SI	NO	PARCIALMENTE
85%	15%	5%

Como consecuencia de la crisis el 85% tiene determinados los propósitos de su empresa mientras que el 5% no los tiene y el otro 15% se mantiene al margen de cualquier situación.

2.- COMO CONSECUENCIA DE LA CRISIS CONOCE EL PERSONAL QUE ELABORA EN SU ORGANIZACION LOS PROPOSITOS DE SU EMPRESA.

SI	NO	PARCIALMENTE
70%	30%	---

El 70% de el personal conoce los propósitos de su empresa, mientras que el restante desconoce dichas propósitos.

3.- COMO CONSECUENCIA DE LA CRISIS CONSIDERA QUE ESTAN BIEN ENCAUZADOS LOS PROPOSITOS DE LA EMPRESA.

SI	NO	PARCIALMENTE
60%	15%	25%

El 60% como consecuencia de la Crisis considera que están bien encauzados los propósitos de la empresa, mientras el 15% desconoce dichos propósitos y el restante 25% se mantiene al margen.

4.- COMO CONSECUENCIA DE LA CRISIS TIENE USTED BIEN DEFINIDO EL PERFIL DE SUS CLIENTES.

SI	NO	PARCIALMENTE
65%	5%	30%

El 65% de la micro y pequeña empresa tiene bien definido el perfil de sus clientes, mientras que el 5% no y el 30% desconoce por completo dicho perfil.

5.- COMO CONSECUENCIA DE LA CRISIS CONOCE USTED LAS NECESIDADES ACTUALES, ASI COMO LAS PERSPETIVAS FUTURAS DE SUS CLIENTES EN RELACION CON LO QUE PRODUCE Y/O VENDE.

SI	NO	PARCIALMENTE
55%	5%	40%

Como consecuencia de la crisis el 55% conoce las necesidades actuales, así como las perspectivas futuras de sus clientes en relación a lo que produce o vende, mientras que el 5% desconoce y el otro 40% se mantiene al margen.

6.- COMO CONSECUENCIA DE LA CRISIS HA ELABORADO ALGUNA INVESTIGACION PARA SABER SI LOS PRECIOS DE VENTAS Y CONDICIONES DE PAGO SON LAS MAS ADECUADAS?

SI	NO	PARCIALMENTE
55%	35%	10%

El 55% de las empresas han elaborado alguna investigación para saber si los precios de ventas y condiciones de pago son los más adecuados. Mientras que el 35% desconocen y el otro 10% se mantiene de margen.

7.- COMO CONSECUENCIA DE LA CRISIS A ELABORADO USTED ALGUN ANALISIS COMPARATIVO DE SUS PRODUCTOS CON AQUELLOS DE LA COMPETENCIA.

SI	NO	PARCIALMENTE
45%	40%	15%

El 45% Como consecuencia de la Crisis a elaborado un análisis comparativo de sus productos con aquellos de la Competencia el 40% no ha llevado ningún análisis y el 15% se mantiene el margen.

8.- EN SU ANALISIS COMPARATIVO CONSIDERO USTED EL CONCEPTO DE IMAGEN DE SUS PRODUCTOS CON AQUELLOS DE LA COMPETENCIA.

SI	NO	PARCIALMENTE
45%	50%	5%

El 45% Considero el concepto de imagen de sus productos con aquellos de la competencia, el 50% desconoce y el 5% se mantiene al margen.

9.- EN SU ANALISIS COMPARATIVO CONSIDERO USTED EL CONCEPTO DE PRECIO DE SUS PRODUCTOS CON AQUELLOS DE LA COMPETENCIA.

SI	NO	PARCIALMENTE
50%	45%	5%

El 50% Considero el concepto de precios de sus productos con aquellas de la competencia el 45% no lo considero y el 5% desconoce por completo.

10.- EN SU ANALISIS COMPARATIVO CONSIDERO USTED EL CONCEPTO DE PROMOCION DE SUS PRODUCTOS CON AQUELLOS DE LA COMPETENCIA

SI	NO	PARCIALMENTE
50%	45%	5%

El 50% considero el concepto de promoción de sus productos con aquellas de la competencia el 45% no la considero y el 5% desconoce por completo .

11.- EN SU ANALISIS COMPARATIVO CONSIDERO USTED EL CONCEPTO DE MARGEN DE UTILIDAD DE SUS PRODUCTOS CON AQUELLOS DE LA COMPETENCIA

SI	NO	PARCIALMENTE
45%	50%	5%

El 45% considero el Concepto de Margen de Utilidad de sus productos con aquellas de la competencia el 50% no lo considera y el 5% desconoce.

12.- EN SU ANALISIS COMPARATIVO CONSIDERO USTED EL CONCEPTO DE DISTRIBUCION DE SUS PRODUCTOS CON AQUELLOS DE LA COMPETENCIA.

SI	NO	PARCIALMENTE
30%	55%	15%

El 30% comparo el concepto de distribución de sus productos con aquellos de la competencia mientras que el 55% no hizo nada al respecto y el 15% restante se mantuvo al margen.

13.- EN SU ANALISIS COMPARATIVO CONSIDERO USTED EL CONCEPTO DE GRADO DE ACEPTACION DEL CLIENTE DE SUS PRODUCTOS CON AQUELLOS DE LA COMPETENCIA.

SI	NO	PARCIALMENTE
40%	55%	5%

El 40% considero el concepto de grado de aceptación del cliente de sus productos con aquellos de la competencia, mientras que un 55% no hizo nada al respecto y el otro 5% se mantuvo al margen.

14.- COMO CONSECUENCIA DE LA CRISIS SU CONOCIMIENTO DEL MERCADO EN EL QUE SE ENCUENTRAN SUS PRODUCTOS LO CONSIDERA

SABE	NO SABE	LO IGNORA
15%	75%	10%

El 15% Como consecuencia de la crisis tienen conocimiento del mercado en donde se encuentran sus productos, el 75% no lo saben siendo un porcentaje demasiado elevado y el otro 10% lo ignara.

15.- COMO CONSECUENCIA DE LA CRISIS HA ELABORADO ALGUN ESTUDIO PARA SABER SI TIENE LA MAQUINARIA, HERRAMIENTA Y/O INSTALACIONES ADECUADAS PARA ATENDER LOS REQUERIMIENTOS DEL MERCADO, DE LOS CLIENTES EN CUANTO A CALIDAD Y SERVICIO.

SI	NO	PARCIALMENTE
50%	25%	25%

El 50% de las empresas a consecuencia de la crisis han elaborado algún estudio para saber si tiene la maquinaria herramienta e instalación adecuadas para atender los requerimientos del mercado en cuanto a la calidad y servicio. El otro 25% no sabe nada al respecto y lo restante que es 25% lo ignora por completo.

16.- COMO CONSECUENCIA DE LA CRISIS HA ELABORADO ALGUN ESTUDIO PARA SABER SI TIENE LA TECNOLOGIA ADECUADA PARA LA FABRICACION Y ADMINISTRACION, COMO PARA EL SERVICIO A CLIENTES, QUE APOYE A LA CALIDA EN TODOS LOS ASPECTOS.

SI	NO	PARCIALMENTE
40%	25%	35%

El 40% de las empresas han elaborado un estudio para saber si tiene la tecnología adecuada y que apoye la calidad en todos los aspectos. Un 25% desconoce y un 35% lo ignora por completo.

17.- COMO CONSECUENCIA DE LA CRISIS HA ELABORADO ALGUN ESTUDIO PARA SABER SI TIENE EL PERSONAL SUFICIENTE Y BIEN PREPARADO QUE TRABAJE CORDIALMENTE, BAJO LA DIRECCION DE UN LIDER.

SI	NO	PARCIALMENTE
45%	30%	25%

El 45% como consecuencia de la crisis ha elaborado algún estudio para saber si tiene al personal preparado un 30% no la ha llevado a cabo y un 25% lo ignora.

18.- PARA EFECTOS FINANCIEROS DE SU EMPRESA HA ELABORADO ALGUN ESTUDIO PARA SABER SI SE LLEVAN ACABO LAS SIGUIENTES ACCIONES.

A) OPTIMIZAR LAS OPERACIONES PARA REDUCIR COSTOS Y GASTOS.

SI	NO	PARCIALMENTE
70%	15%	15%

El 70% de la micro y pequeña empresa ha hecho algo para optimizar y reducir costos y gastos. El 15% no lo ha hecho y el otro 15% lo ignora.

B) MEJORAR LOS SISTEMAS DE INFORMACION, ASI COMO LA PRESENTACION OPORTUNA DE ELLOS.

SI	NO	PARCIALMENTE
70%	15%	15%

El 70% de la micro y pequeña empresa ha mejorado las sistemas de información mientras que el otro 15% lo ignora al igual que el otro 15%.

C) SENTARSE A NEGOCIAR CON LOS PROVEEDORES,

SI	NO	PARCIALMENTE
75%	5%	20%

El 75% de la micro y pequeña empresa se ha sentado a negociar con los proveedores mientras que el 5% no lo ha hecho y el 20% lo ignora.

D) NEGOCIAR ANTICIPOS CON CLIENTES.

SI	NO	PARCIALMENTE
60%	15%	25%

EL 60% de la micro y pequeña empresa ha negociado anticipos con clientes, el 15% no lo hace y el otro 25% no le interesa.

E) JUNTA CON EL PERSONAL PARA QUE ESTEN CONCIENTES DE LA SITUACION Y SE GENEREN IDEAS PARA MEJORAR LAS OPERACIONES INTEGRALMENTE.

SI	NO	PARCIALMENTE
55%	45%	5%

El 55% de la micro y pequeña empresa se programan juntas para que el personal este conciente de la situación mientras que el otro 45% no lo han hecho.

19.-SE BASA USTED EN ALGUNA TECNICA PARA DETERMINAR LO QUE VA A COMPRAR.

SI	NO	PARCIALMENTE
60%	40%	---

El 60% tiene alguna técnica para determinar lo que va a comprar mientras que el otro 40% no lo hace.

20.- PARA EFECTOS DE LAS COMPRAS SE OBTIENEN COTIZACIONES CON VARIOS PROVEEDORES.

SI	NO	PARCIALMENTE
70%	70%	---

El 70% de la micro y pequeña empresa elaboran cotizaciones para efectos de compras con varios proveedores mientras que el otro 30% no lo hacen.

21.- SE UTILIZA ALGUN SISTEMA PARA CONTROLAR LA CALIDAD DEL  
PROVEEDOR?

SI	NO	PARCIALMENTE
55%	45%	---

El 55% de la micro y pequeña empresa utiliza algún sistema para controlar la calidad del proveedor, mientras que el 45% restante no lo elabora.

22.- CONSIDERA USTED TENER UNA ADECUADA PROGRAMACION DE COM-  
PRAS.

SI	NO	PARCIALMENTE
50%	50%	---

El 50% lleva una adecuada programación de compras mientras que el restante 50% no lo lleva a cabo.

23.- SE TIENE UNA POLITICA DEL NIVEL DE INVENTARIO POR CADA  
UNO DE LOS ARTICULOS QUE PRODUCE Y/O VENDE.

SI	NO	PARCIALMENTE
40%	60%	---

El 40% de la micro y pequeña empresa maneja una política del nivel de inventario por cada uno de los artículos que produce vende. Mientras que el 60% no lo hace.

24.- SE TIENE UN DISEÑO APROPIADO DEL ALMACEN QUE EVITE MALTRATO, SINIESTRO Y DESPERDICIOS.

SI	NO	PARCIALMENTE
60%	40%	---

El 60% de la micro y pequeña empresa maneja un diseño aplicado del almacén que evita el maltrato siniestro y desperdicios de productos. Mientras que el 40% no lo hacen.

25.- SE TIENE UN ADECUADO SISTEMA DE ADMINISTRACION DEL INVENTARIO

SI	NO	PARCIALMENTE
40%	60%	---

El 40% de la micro y pequeña empresa tiene un adecuado sistema de administración del inventario mientras que el otro 60% no lo tiene de la muestra obtenida.

26.- COMO CONSECUENCIA DE LA CRISIS HA ELABORADO ANALISIS PARA SABER SI LOS CANALES DE DISTRIBUCION QUE MANEJA SON LOS ADECUADOS.

SI	NO	PARCIALMENTE
35%	65%	---

El 35% de la micro y pequeña empresa ha elaborado un análisis ya que maneja los canales de distribución adecuadas mientras que el 65% no lo lleva a cabo.

27.- COMO CONSECUENCIA DE LA CRISIS HA ELABORADO ANALISIS  
 PARA SABER SI ABASTECEN EL MERCADO CON LA CALIDAD Y  
 OPORTUNIDAD REQUERIDA.

SI	NO	PARCIALMENTE
45%	55%	---

El 45% Como consecuencia de la crisis la micro y pequeña empresa ha elaborado un análisis para saber si abastecen el mercado con la calidad requerida. Mientras que el 55% restante no lo han hecho.

28.- COMO CONSECUENCIA DE LA CRISIS HA ELABORADO ANALISIS  
 PARA SABER SI LOS COSTOS DE DISTRIBUCION SON LOS MAS  
 CONVENIENTES.

SI	NO	PARCIALMENTE
30%	70%	---

El 30% de la micro y, pequeña empresa ha elaborado un análisis para saber si los costos de distribución. son los mas convenientes. Mientras que el otro 70% no lo se han llevado a cabo.

29.- COMO CONSECUENCIA DE LA CRISIS HA ELABORADO ALGUNA IN-  
 VESTIGACION PARA SABER SI ESTA EN EL MERCADO CORRECTO.

SI	NO	PARCIALMENTE
60%	40%	---

El 60% de la micro y pequeña empresa ha elaborado alguna Investigación para saber si esta en el mercado correcto. Mientras que el otro 40% no.

30.- COMO CONSECUENCIA DE LA CRISIS HA ELABORADO ALGUNA INVESTIGACION PARA SABER EN QUE PARTE DE SU CICLO DE VENTAS ESTAN LOS PRODUCTOS ACTUALES.

SI	NO	PARCIALMENTE
35%	65%	---

El 35% de la micro y pequeña empresa ha elaborado alguna Investigación para saber en que parte de su ciclo de ventas están los productos actuales. Mientras 65% no lo han hecho.

31.- COMO CONSECUENCIA DE LA CRISIS HA ELABORADO ALGUNA INVESTIGACION PARA SABER CUALES SON LOS PRODUCTOS QUE MAS CONTRIBUYEN A LAS UTILIDADES DE LA EMPRESA.

SI	NO	PARCIALMENTE
80%	20%	---

El 80% Como consecuencia de la crisis la micro y pequeña empresa ha elaborado alguna Investigación para saber cuales son los productos que mas contribuyen a las utilidades de la empresa.

### 3.2.- ANALISIS Y EVALUACION DE LA INFORMACION POR VARIABLE.

#### NEGOCIO

Como consecuencia de la crisis podemos determinar que el 72% de las empresas, tienen determinado los propósitos de su empresa, mientras que el otro 28% se mantiene al margen.

Lo que podemos ver un buen porcentaje de las empresas, tiene bien definidos sus propósitos igualmente conocen el personal que tienen en su organización. Esta nos indica que están bien encauzados los propósitos de su empresa.

#### CLIENTES

Como consecuencia de la crisis la micro y pequeña empresa nos demuestra de nuestra muestra obtenido el porcentaje nos indica que no se conoce con gran exactitud el perfil de los clientes así como las necesidades actuales y futuras de los clientes en relación con lo que produce o vende al igual que no se ha hecho realmente un análisis adecuado para saber si los precios de venta y condiciones de pago son las más adecuadas todo esto nos refleja que el 59% solamente ha elaborado el análisis comparativo mientras que el otro 41% se ha mantenido al margen.

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

#### COMPETENCIA

Como consecuencia de la crisis la micro y pequeña empresa, nos demuestra que el otro porcentaje comparativo de sus productos con aquellos de la competencia es bajo al igual que la imagen de sus productos con aquellos de la competencia igualmente el concepto de precio promoción y margen de utilidad distribución y grado de capacitación del cliente de sus productos con aquellos de la competencia siendo el porcentaje de nuestra muestra que el 44% si elaboro un estudio o análisis comparativo en base a lo anterior y que el 56% restante no ha hecho nada al respecto. Esto nos indica que la mayor parte de nuestra muestra obtenida siendo esta la micro y pequeña empresa, tal vez en este momento se estén ocupando en ver otros asuntos tal vez de carácter mas internas del negocio descuidando los anteriores.

#### PRODUCTO

Como consecuencia de la crisis y al resultado de la muestra que hemos obtenido en base a nuestros cuestionarios nos podemos dar cuenta que los productos que venden o servicio caen dentro del rango de buenos igualmente podemos mencionar que casi la mitad de nuestra muestra ha puesto atención a como esta su negocio en base a la maquinaria herramienta e instalaciones adecuadas para atender los requerimientos del

mercado y de los clientes es decir tenga la tecnología adecuada. Por otro lado también es muy importante que se sepa y que se tenga un personal eficiente y bien preparado siendo este punto un poco descuidado.

Por otro lado nos hemos podido dar cuenta que muchas de las empresas han tratado de reducir sus costos y gastos ante la crisis que ha pegado fuertemente a todo el sector comercial y empresarial así como han tratado de mejorar los sistemas de información para el buen funcionamiento de estas sobre todo en este caso la micro y pequeña empresa que trate de salir a toda costa de esta tempestad llamada "Crisis" El empresario ha tenido que poner un mayor esfuerzo en todos los ámbitos para poder seguir subsistiendo ha tenido que negociar mas con proveedores negociar anticipos con clientes hablar con el personal para que estén concientes de la situación y determinarse con mas previsión lo que se haga. Dentro de nuestro porcentaje obtenido tenemos que el 54% ha llamado todo lo anteriormente mencionado mientras que el 40% no le ha tomado la mayor atención o simplemente no esta maneando una administración estrategia adecuada para el buen funcionamiento de su negocio.

#### ABASTECIMIENTO

Como consecuencia de la crisis la micro y pequeña empresa ha tenido que manejar de una mejor forma sus compras igualmente ha tenido que ver otros proveedores para ver si puede

manejar mas descuentos para obtener un poco de mayor margen de utilidad en sus productos debido a la poca venta que existe en este momento de crisis. Sin embargo podemos determinar que falta mucho porque hagan os dueños a gerentes de la micro y pequeña empresa, definiendo que un 58.75% lo llevan a cabo mientras que el otro 41.25% se mantienen al margen.

#### INVENTARIO

Como consecuencia de la crisis la micro y pequeña empresa en base a los datos obtenidos nos dice que es muy bajo el nivel o porcentaje que estos negocios tienen como una politica de inventario por cada uno de los articulos que producen o vende igualmente con el maltrato y desperdicio de articulos. Arrojando un porcentaje del 47% que si lo hace y un 53% que no lo lleva a cabo.

#### DISTRIBUCION

Como consecuencia de la crisis la micro y pequeña empresa en base a los datos obtenidos nos demuestra que es muy bajo el (%) que se le da al manejo de los canales de distribución que maneja la micro y pequeña empresa a la misma vez no se han llevado a cabo los análisis para saber si se abastece el mercado con la calidad y oportunidad requerida y si los costos de distribución son los mas adecuados.Teniendo como

resultado final que un 37% ha elaborado el análisis anterior y un 63% no ha hecho nada al respecto.

#### VENTAS

Como consecuencia de la crisis la micro y pequeña empresa en base a los datos obtenidos nos demuestra que un poco mas de la mitad de los negocios han elaborado alguna Investigación para saber si están en el mercado correcto de igual manera en que ciclo de ventas están los productos actuales y cuales son los productos que mas contribuyen a las utilidades de la empresa dandonos un resultado del 59% si lo han llevado a cabo y el 41% no.

### 3.3.- CONCLUSIONES GENERALES DE LA INVESTIGACION

Una vez terminado de aplicar los cuestionarios en las diferentes micros y pequeñas empresas de la Zona Conurbada Veracruz Boca del Rio.

Podemos hacer un análisis mas completo de lo que los dueños o gerentes están desarrollando en sus respectivos negocios es decir, como y que están haciendo en esta época de crisis.

La conclusión de la investigación consiste en lo siguiente:  
En base a los porcentajes obtenidos podemos mencionar que una gran parte de la micro y pequeña empresa tiene idea de los propósitos de su empresa, así como también el personal que labora con ellos, aunque por lo general no cuentan con un gran numero de empleados, estos saben la situación por la que atraviesa el país.

Sin embargo la otra cara de la moneda nos refleja una problemático, y es donde nos damos cuenta que la micro y pequeña empresa tiene una serie de dificultades de carácter administrativo y sobretodo de planeación. No tienen bien definido el perfil de sus clientes, cuales son sus necesidades actuales, y si ellos se encuentra en un plano competitivo en lo que respecta al precio en el mercado.

Siendo lo administrativo uno de los problemas mas agudos por los que atraviesa la micro y pequeña empresa es muy difícil que los dueños o gerentes hagan realmente un análisis comparativo de sus productos con aquellos de la competencia igualmente un análisis comparativo de sus productos de precio y distribución. Sin embargo algo que desconcierta es que todos hablan bien de sus productos piensan que son buenos y no salen de ese punto. En el que podrían hacer mas para levantar sus ventas a través de diferentes formas. Por otro lado pocas son los negocios que pretenden tener la herramienta o maquinaria adecuada para atender los requerimientos del mercado y de los clientes.

Ademas, la situación difícil por la que atraviesa el país a forzado a los empresarios ha tomar medidas drásticas para la supervivencia de sus respectivos negocios y parte de estas medidas son:

- La Reducción de Costos y gastos.
- Sentarse a Negociar con Proveedores.
- Negociar anticipos con clientes.

En otro aspecto podemos ver muchas deficiencias que carece la micro y pequeña empresa como y cuando se deben de hacer las compras ya que no existe una adecuada programación de compras y al mismo tiempo no se lleva un nivel de inventario adecuado.

Tomando como base lo anterior podemos decir la micro y pequeña empresa esta atravesando por momentos difíciles dando como resultado de la situación en que atraviesa el país. Ya que las ventas han caído hasta en un 40% respecto al año pasado. Por lo que los dueños o gerentes realmente no están analizando desde el punto de vista estratégico sus negocios, esta faltando mas que utilizen herramientas administrativas y de planeación para que puedan salir adelante y así esperar también a que las condiciones del país mejoren.

## BIBLIOGRAFIA

## LIBROS:

ADMINISTRACION  
JAMES A. F. STONER/ CHARLES WANKEL  
EDITORIAL PRENTICE HALL 3a: EDICION

PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION.  
GEORGE TERRY  
EDITORIAL C.E.C.S.A.

ESTRATEGIAS, POLITICAS Y  
ADMINISTRACION CENTRAL.  
NEWMAN - LOGAN  
EDITORIAL SOUTH -- WESTERN

PLANEACION ESTRATEGICA DE MERCADO.  
D.F. ABELL/ J.S. HAMMOND  
EDITORIAL C.E.C.S.A.

## REVISTAS

ADMINISTRATE HOY No 15  
"LA CRISIS Y LAS ESTRATEGIAS"

ADMINISTRATE HOY No 10  
"MICROS Y PEQUENAS EMPRESAS: MODERNIZACION OBLIGADA".

ADMINISTRATE HOY No 2  
"COMO PLANEAR EL CRECIMIENTO DE UNA EMPRESA."

ADMINISTRATE HOY No 16  
"LA CRISIS Y LAS ESTRATEGIAS DE MERCADO"